

IICA



SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO: Personal Profesional

IICA
DA-2
990

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

2

SERIE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS

IICA



SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO: Personal Profesional

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

2

SERIE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
San José, Costa Rica
Setiembre, 1990

This One



Dig K2G9-CFZ-RYPB

1990
SIA-2
ZICA

I N D I C E

I.	INTRODUCCION	1
II.	DESCRIPCION DEL SISTEMA, COMPONENTES, FACTORES Y SUBFACTORES	4
III.	APLICACION DEL SISTEMA	
	Niveles	20
	Procedimientos de calificación	22
IV.	Fomularios	
	Evaluación General	26
	Revisión periódica del desempeño	28

SISTEMA DE EVALUACION DEL PERSONAL PROFESIONAL

I. INTRODUCCION

Los sistemas de calificación o evaluación periódica del personal tienen por objetivo: 1) lograr el mejor aprovechamiento posible de las aptitudes del personal; y 2) asegurar de manera racional la movilidad del personal dentro del escalafón, con el fin de que cada uno ocupe el cargo que más conviene a sus condiciones personales.

Los objetivos mencionados indican una relación necesaria entre la evaluación y la clasificación del personal. Sin embargo, ambas se diferencian claramente. Mientras la última se ocupa de lo que el individuo es y hasta qué nivel debe ser compensado, la evaluación se interesa, en cambio, por lo que el individuo hace. El sistema de evaluación del desempeño no deberá utilizarse para tratar de aumentar el salario cuando los niveles salariales están por debajo de los del mercado.

En particular, la evaluación se ocupa de lo que el individuo ha hecho en un período determinado, relacionándolo con lo que cabe esperar normalmente de un individuo aceptablemente dotado para el cargo que ocupa la persona evaluada. Esto implica que la evaluación toma en cuenta la clasificación como un punto de referencia con base en el cual procura establecer si el desempeño del evaluado ha sido satisfactorio en mayor o menor grado.

Una apreciación global como la mencionada tiene, indudablemente, cierta utilidad; pero es claramente insuficiente para poner en evidencia las posibles causas de un desempeño bueno o deficiente y para sugerir las medidas correctivas o de motivación; es decir, las sanciones y las recompensas.

Es por ello que un sistema moderno de evaluación analiza el desempeño, descomponiéndolo en aquellos componentes o factores que se consideren pertinentes de acuerdo con las características y funciones de la organización que lo utiliza; evalúa independientemente los distintos factores según escalas previamente establecidas; y se completa con algún mecanismo, que en casos especiales, llega a ser sumamente complejo, para reunir, de alguna manera, la calificación global expresada por parámetros.

Para el caso del IICA se ha diseñado un sistema en que el desempeño se descompone en cuatro componentes principales, cada uno de los cuales comprende dos factores, que a su vez, se dividen en subfactores, de acuerdo con el siguiente esquema:

I. Preparación del y para el trabajo

A - Conocimiento de las condiciones en que se desarrolla el trabajo

A.1 Conocimiento de las normas y reglamentos

A.2 Conocimiento del ambiente de trabajo

B - Planeamiento y organización del trabajo

B.1 Planeamiento

B.2 Organización

II. Cumplimiento del trabajo

C - Ejecución de actividades

C.1 Cumplimiento de actividades (cantidad y oportunidad)

C.2 Resultados (calidad)

D - Presentación de informes

D.1 Cumplimiento y puntualidad

D.2 Utilidad (calidad)

D.3 Comunicación oral interna

E - Habilidades técnicas

E.1 Desarrollo de conocimientos y habilidades técnicas

E.2 Exactitud en la aplicación de conocimientos y habilidades técnicas

E.3 Cumplimiento en la aplicación de conocimientos y habilidades técnicas

III. Actitud

F - Actitud frente a las tareas

F.1 Interés

F.2 Iniciativa

G - Actitud hacia el IICA

G.1 Disciplina (acatamiento de las normas)

IV. Relaciones en el trabajo

H - Cooperación

H.1 Capacidad para recibir sugerencias y cambiar de orientación en su trabajo

H.2 Capacidad para trabajar en equipo

H.3 Motivación

I - Supervisión o dirección

I.1 Organización y efectividad del trabajo de los subordinados.

I.2 Actitud de los subordinados hacia la persona evaluada.

Todos estos componentes, factores y subfactores deben ser apreciados y medidos a través de los mismos hechos y acciones, que constituyen y se derivan a su vez, del desempeño del individuo evaluado. Es obvio, por consiguiente, que una de las dificultades del evaluador es llegar a formular un juicio realmente independiente para cada uno de ellos. Para facilitar esta tarea se presentan, en el título II, las descripciones de cada componente, factor y subfactor.

La evaluación de los subfactores se realiza usando las siguientes cuatro categorías:

I: Insatisfactorio

El desempeño del funcionario no llena los requisitos mínimos de su nivel de cargo, de la descripción de éste y lo que se espera del grupo en que trabaja. (Si esta calificación se aplica a factores claves o a varios subfactores, puede implicar la revisión de la clasificación del funcionario y de su trabajo. Si no es posible colocar al funcionario en un cargo compatible con sus aptitudes, es factible su eliminación de la nómina del personal profesional del IICA).

A: Aceptable, sujeto a mejora

El desempeño del funcionario es apenas el mínimo que se espera de acuerdo con su categoría y el grupo en que trabaja. (Esta calificación implica que puede recomendarse la continuación del funcionario en el cargo actual con la condición de que mejore sustancialmente y a corto plazo; en caso contrario, la calificación será considerada como equivalente a I con las consecuencias indicadas. Si los puntos débiles en el desempeño del funcionario no son muy serios, deberán ser discutidos con él, con el fin de lograr que mejore, para que su calificación llegue a B.

B: Bueno

El desempeño del funcionario es adecuado considerando su categoría y lo que se espera normalmente de su cargo y está de acuerdo con la calidad general del grupo con que trabaja.

MB: Muy Bueno

El desempeño del funcionario es superior al que se espera de acuerdo con su categoría y la descripción de su cargo. Se desempeña en casi todos los aspectos de su trabajo de una manera uniformemente excelente, pero no llega al nivel necesario para ser considerado sobresaliente.

S: Sobresaliente

El funcionario, de manera consistente, aporta contribuciones sobresalientes para el logro de los objetivos del IICA y del grupo con que trabaja.

Para alcanzar una mayor objetividad, la descripción de cada subfactor está acompañada por una descripción de cada una de las posiciones de la escala.

Finalmente, en el Capítulo III, se dan instrucciones y sugerencias para la aplicación del sistema.

II. DESCRIPCION DE LOS COMPONENTES, FACTORES Y SUBFACTORES QUE INTEGRAN EL SISTEMA**I. Preparación del y para el trabajo**

Cualquier trabajo de cierto nivel requiere una preparación previa, tanto de la persona que debe ejecutarlo, como de los planes y programas de acción. La falta de preparación adecuada puede constituir una causa de fracaso, que debe identificarse y separarse de otras causas capaces de conducir a un resultado similar. Este componente principal se desagrega en los factores A y B que se señalan a continuación:

A - Conocimiento de las condiciones en que se desarrolla el trabajo

Este factor evalúa particularmente la aptitud y preparación de la persona para ejecutar su trabajo. No incluye su preparación académica o técnica, que ya ha sido considerada en la clasificación correspondiente. Se divide en dos subfactores:

A.1 Conocimiento de las normas y reglamentos

Se refiere a las normas internas del IICA, incluidas en manuales y órdenes ejecutivas, que el funcionario debe conocer para realizar correctamente su trabajo. La clasificación de este subfactor es la siguiente:

- I: El funcionario no conoce las normas o, conociéndolas, no las acata, con lo cual pone en peligro el resultado de su trabajo o propicia conflictos internos o externos para el IICA. (Esta situación obviamente es rara y, por lo general, sólo adquiere carácter grave con la reiteración. Si se trata de un caso aislado y sin consecuencias serias la calificación que corresponde no es I.)
- A: El funcionario ha cometido errores reiteradamente por conocimiento incompleto, interpretación errónea o excesivamente estrecha de las normas incluidas en los manuales y órdenes ejecutivas. (Esto es más grave en caso de funcionarios antiguos y de normas que han tenido una prolongada vigencia. En el caso de funcionarios nuevos, normas muy recientes o circunstancias de escasa importancia, pueden admitirse algunos errores sin clasificarlos como A).
- B: El funcionario cumple correctamente las normas aplicables a su trabajo.
- MB: No se aplica en este caso. (No hay manera de cumplir las normas en forma más que satisfactoria y por lo tanto no hay conducta que merezca esta calificación).
- S: No se aplica en este caso. (No hay manera de cumplir las normas en forma más que satisfactoria y por lo tanto no hay conducta que merezca esta calificación).

A.2 Conocimiento del ambiente de trabajo

El funcionario debe tener un conocimiento adecuado del ambiente, medio, o condiciones en que debe ejecutar su trabajo. Según los casos, este conocimiento puede incluir uno o más elementos tales como: personas claves de instituciones relacionadas con su trabajo; las instituciones mismas con las que se trabaja, su organización, funciones, problemas, etc.; la situación del sector agrícola del país o de los países involucrados en el trabajo. La clasificación de este subfactor es la siguiente:

- I: El funcionario no conoce y no se preocupa por conocer el medio en el que debe desarrollar su trabajo, lo cual es causa de errores o desperdicio de esfuerzos.
- A: El funcionario tiene un conocimiento incompleto del medio que enfrenta y no es capaz de identificar, sin ayuda, las situaciones problema.
- B: El desempeño del funcionario indica un buen conocimiento del medio en que actúa.
- MB: El funcionario tiene un conocimiento del medio por encima del promedio y utiliza ese conocimiento para ejecutar mejor su trabajo.
- S: El funcionario tiene una comprensión sobresaliente del medio y es bien conocido y respetado, lo que le permite ejercer una marcada influencia.

B - Planeamiento y organización del trabajo

Se refiere a las tareas que el funcionario debe realizar para ejecutar su trabajo eficientemente. Comprende dos subfactores:

B.1 Planeamiento

Incluye todos los esfuerzos del funcionario para que las actividades propuestas cuenten con un respaldo presupuestario y se incluyan en el Plan Operativo. Según el nivel del funcionario estas tareas pueden variar desde la participación en la programación de actividades hasta la preparación total de los programas y proyectos. La clasificación de este subfactor es:

- I: De manera reiterada el funcionario no cumple (o cumple de manera inaceptable) con las tareas de planificación, no aparece como responsable o coresponsable de actividades en el Plan Operativo, y solamente "a posteriori" se acopla a la ejecución de actividades programadas por otros o se involucra en la ejecución de actividades no programadas.
- A: Frecuentemente cumple con atraso o imperfectamente las tareas de planificación que le corresponde. Necesita ayuda, estímulo y corrección frecuente para este tipo de tareas. Programa tareas que exceden en mucho su capacidad o que lo dejan desocupado.
- B. Normalmente cumple a tiempo y de manera adecuada la tarea de planificación que le corresponde. Programa sus tareas de manera ajustada a su capacidad de trabajo y al tiempo disponible.

- MB:** La mayor parte del tiempo el funcionario planifica sus tareas de tal manera que cumple con ellas a tiempo y adecuadamente.
- S:** El funcionario siempre efectúa sus tareas de planificación adecuadamente y a tiempo. Realiza su trabajo con previsión cabal de las necesidades existentes, con claridad y conocimiento completo, identificando los objetivos relevantes y estableciendo metas fácilmente medibles.

B.2 Organización

Se refiere a la manera como el funcionario prevé las necesidades de su trabajo y anticipa los contactos con personas e instituciones que podrían ser importantes en actividades futuras, solicita autorización y pasajes para viajes programados, prepara informes y documentos para reuniones y seminarios, etc. La clasificación para este subfactor es:

- I:** Por lo general, el funcionario no prevé correctamente las necesidades de su trabajo, por lo cual se ve obligado a improvisar a último momento, a recurrir a la ayuda ajena o a dejar de cumplir tareas programadas. EN UNO U OTRO CASO EL TRABAJO SE AFECTA NEGATIVAMENTE.
- A:** El funcionario tiene fallas frecuentes de previsión que ocasionan tensiones, tanto en él mismo como en el personal técnico o auxiliar que está involucrado en el trabajo. Sin embargo, es capaz de resolver tales situaciones satisfactoriamente, SIN QUE RESULTE SENSIBLEMENTE AFECTADO EL RESULTADO FINAL DEL TRABAJO.
- B:** El funcionario prevé con la anticipación necesaria los requerimientos de su trabajo y consigue que éste se desarrolle normalmente y sin tensiones innecesarias.
- MB:** El funcionario tiene una capacidad por encima del promedio para prever y anticipar alternativas y circunstancias que pueden afectar su trabajo. Con frecuencia tiene a mano respuestas efectivas a situaciones que pueden presentarse.
- S:** El funcionario tiene una capacidad sobresaliente para prever y anticipar alternativas y circunstancias que puedan afectar su trabajo y siempre tiene a mano respuestas efectivas a situaciones que pueden presentarse. Es raro que situaciones inesperadas, pero humanamente previsibles, lleguen a debilitar por completo su programa de trabajo. Distribuye su tiempo de manera sumamente eficaz, maximizando el aprovechamiento de éste.

II. Cumplimiento del trabajo

Comprende la apreciación acerca de la calidad y cantidad del trabajo realizado por el funcionario, medido a través de dos factores:

C - Ejecución de actividades

Es lo realizado en función de los programas aprobados. Comprende dos subfactores:

C.1 Cumplimiento de actividades (cantidad y oportunidad)

Es la realización formal de lo programado (cantidad). La clasificación de este subfactor es la siguiente:

- I: Por razones que sólo son de su responsabilidad, el funcionario ha dejado de cumplir la mayoría de las actividades programadas o la parte que le correspondía en las mismas, sin que ello se viera compensado por acciones correctivas por parte del mismo funcionario.
- A: El incumplimiento de actividades es frecuente y, si bien es imputable a errores o deficiencias del funcionario, tales errores o deficiencias no son de carácter grave.
- B: El funcionario cumple regularmente las actividades y tareas bajo su responsabilidad. Si se presenta algún incumplimiento, éste es atribuible a causas circunstanciales, difícilmente predecibles o remediables.
- MB: El funcionario cumple regularmente con sus actividades y tareas, aprovechando con frecuencia aquellas oportunidades que facilitan o refuerzan la obtención de los objetivos propuestos. Ante dificultades imprevistas y obstáculos que impiden la realización de una tarea o actividad, con frecuencia encuentra la manera de realizar acciones correctivas o compensatorias.
- S: El funcionario siempre cumple con sus actividades y tareas, salvo que se presenten circunstancias excepcionales. Su producción muestra que aprovecha plenamente aquellas oportunidades que facilitan o refuerzan la obtención de los objetivos propuestos. Ante dificultades imprevistas u obstáculos que impiden la realización de una tarea o actividad, siempre encuentra la manera de realizar acciones correctivas o compensatorias.

C.2 Resultados (calidad)

Este subfactor mide la efectividad del trabajo realizado (calidad), independientemente del cumplimiento formal del mismo. La clasificación de este subfactor es:

- I: Por razones imputables al propio funcionario, los resultados del trabajo que éste ha realizado no conducen a los objetivos del IICA; son contraproducentes; afectan desfavorablemente las relaciones de este organismo con gobiernos u organizaciones de los Estados Miembros; instituciones nacionales o personas con las que mantienen importantes relaciones.
- A: El trabajo del funcionario no alcanzó las metas previstas sin que haya mediado, para ello, circunstancias particularmente desfavorables. Por lo menos en parte, este resultado es imputable a la acción (o falta de acción) del técnico.
- B: Las metas han sido alcanzadas en forma satisfactoria. Si , en algún caso el resultado ha sido parcial, ello obedece a circunstancias que claramente no son imputables al funcionario.
- MB: La mayoría de las metas han sido alcanzadas de una manera más que satisfactoria. En algunas oportunidades se han ganado, además, ventajas adicionales que facilitan la obtención de objetivos de más largo plazo. En los casos en que las metas no se alcanzaron de manera más que satisfactoria, se debió a circunstancias claramente más allá del control del funcionario.
- S: Las metas han sido alcanzadas plenamente, aún superando obstáculos imprevistos. En algunos casos se han ganado, además, ventajas adicionales que facilitan la obtención de objetivos de más largo plazo, lo que claramente es resultado de la acción efectiva del funcionario.

D - Presentación de informes

La realización del trabajo es una condición necesaria pero no suficiente para que el IICA funcione eficazmente. Es necesario, además, que la información de lo realizado circule convenientemente dentro de los canales previstos en el sistema interno de informes. La forma como el funcionario cumple sus obligaciones a este respecto se aprecia a través de tres subfactores:

D.1 Cumplimiento y puntualidad

Se refiere al cumplimiento formal y oportuno de los informes requeridos por el sistema. La clasificación de este subfactor es:

- I: Deliberada y regularmente el funcionario ignora las fechas establecidas para la presentación de informes. No los presenta o lo hace con atraso considerable e injustificado. (Para aplicar esta calificación debe tomarse en cuenta la existencia de habitualidad e intencionalidad.)
- A: Con frecuencia el funcionario deja de cumplir sus obligaciones en relación con la preparación de informes o lo hace, ante insistencias reiteradas, con atraso injustificado.
- S: El funcionario cumple normalmente con la presentación de los informes requeridos. Dentro de esta calificación puede admitirse algún atraso ocasional, breve y debido a razones de fuerza mayor y fuera del control del funcionario.
- MB: El funcionario casi siempre cumple sin atraso con la presentación de informes requeridos.
- S: No corresponde, en este caso, la aplicación de esta clasificación.

D.2 Utilidad (calidad)

Una cosa es producir informes que cumplen con los requisitos y otra que estos informes sean útiles. Este segundo aspecto es contemplado por este subfactor, cuya escala es la siguiente:

- I: Los informes del funcionario no describen la labor realizada, distorsionándola con el propósito de dar una falsa imagen de la participación del técnico, atribuyéndole méritos inexistentes u ocultando deficiencias graves; consignan opiniones sesgadas que pueden inducir al IICA a adoptar cursos de acción inconvenientes. En general, estos informes presentan una realidad falseada deliberadamente, lo cual puede ser perjudicial para el IICA. (La aplicación de esta calificación requiere la convicción de que la persona evaluada ha actuado de mala fe).
- A: Los informes del funcionario no describen con exactitud la labor realizada, no son sustanciales, no ofrecen opiniones o no las respaldan, por lo tanto, son de escasa utilidad para evaluar el trabajo realizado, para identificar y corregir posibles deficiencias o para mejorar o confirmar con mayor fundamento la orientación de los trabajos futuros.

- B: Los informes del funcionario son claros, concretos y resultan evidentemente útiles para orientar su trabajo futuro.
- MB: Los informes del funcionario son más que satisfactorios. Son completos y aportan opiniones sólidas, lo que los hace valiosos para proporcionar elementos de juicio importantes, útiles para los niveles superiores.
- S: Los informes del funcionario son de amplio alcance y excepcional profundidad. Siempre son útiles para guiar a los niveles superiores en la orientación general de las tareas del IICA y para lograr un impacto hemisférico del trabajo en el campo abarcado.

D.3 Comunicación oral interna

En los casos en que la supervisión técnica difiere de la supervisión administrativa cotidiana, como por ejemplo en los programas multinacionales, donde el supervisor técnico está en una sede de trabajo diferente a la del funcionario, el supervisor técnico decidirá si evalúa o no este subfactor.

- I: El funcionario no informa a sus subordinados, colegas y jefes acerca de las conversaciones, reuniones o contactos que ha tenido. Si la información se da a conocer a otros, es usualmente en una forma indirecta e inesperada, causando frustración para el IICA.
- A: El funcionario frecuentemente se olvida de informar a sus subordinados, colegas y jefes de los contactos, conversaciones, reuniones o planes de trabajo con otras personas, aún cuando son importantes para el IICA. La resultante falta de información causa problemas o situaciones embarazosas para el Instituto.
- B: El funcionario mantiene a sus subordinados, colegas y jefes al corriente de este tipo de información.
- MB: El funcionario mantiene a todos informados, y también busca la manera de mejorar la comunicación interna. A través de reuniones frecuentes con otras personas interesadas, se trasmite y discute este tipo de información y su posible importancia para el trabajo individual o de grupo.
- S: El funcionario casi siempre percibe la necesidad y toma la iniciativa de mantener a sus subordinados y colegas totalmente informados. Conoce la importancia de mantener reuniones y una comunicación interna apropiada así como el tipo de información que necesitan sus superiores, a quienes mantiene informados por iniciativa propia.

E. Habilidades técnicas

Básicamente este factor evalúa el conocimiento y habilidades técnicas de los funcionarios, además de la precisión y el cabal cumplimiento al aplicarlos.

E.1 Desarrollo de conocimientos y habilidades técnicas

Este subfactor evalúa la forma en que el funcionario ha desarrollado sus habilidades en su área de trabajo.

- I: No ha desarrollado un nivel aceptable de conocimientos y habilidades para desempeñar el trabajo.
- A: Sus conocimientos y habilidades son de un nivel inferior al requerido para desempeñar el trabajo adecuadamente.
- B: Es competente para su trabajo. Ha desarrollado la habilidad para identificar y analizar adecuadamente diferentes asuntos y proponer alternativas. Demuestra habilidad para aplicar los enfoques y la metodología acordados.
- MB: Ha desarrollado excelente competencia en su área de trabajo. Demuestra habilidad para anticipar la necesidad de otros de contar con información técnica, preparar documentos técnicos o diseñar publicaciones que cuentan con aceptación.
- S: Ha desarrollado una competencia fuera de lo común en su área de trabajo. Es altamente respetado por las contribuciones hechas en su campo.

E.2 Exactitud en la aplicación de conocimientos y habilidades técnicas

Se refiere al grado de exactitud del funcionario en la aplicación de conocimientos y habilidades técnicas.

- I: La aplicación de los conocimientos y de las habilidades al desempeñar su trabajo es inaceptable por falta de exactitud.
- A: En el desempeño de su trabajo, el grado de exactitud al aplicar los conocimientos y las habilidades es inferior al nivel requerido para desempeñar el trabajo adecuadamente.
- B: Aplica los conocimientos y las habilidades técnicas con la exactitud necesaria para desempeñar sus tareas. Identifica y analiza los problemas en forma adecuada y generalmente desarrolla alternativas. Aplica con precisión los enfoques y los métodos acordados.

- MB: Casi siempre aplica sus conocimientos y habilidades en su área de competencia en forma excelente y con mucha exactitud. Anticipa la necesidad de otros de contar con información técnica y prepara documentos técnicos precisos o diseña publicaciones informativas claras.
- S: Siempre demuestra un conocimiento cabal y completo en su campo de trabajo y lo aplica con exactitud. Las contribuciones en su área de competencia son altamente valoradas y respetadas por su exactitud.

E.3 Cumplimiento en la aplicación de conocimientos y habilidades técnicas

Este subfactor evalúa cuán cumplido es el funcionario en la identificación y análisis de tareas para desarrollar alternativas.

- I: Existe una clara falta de cumplimiento en la aplicación de los conocimientos y habilidades al realizar su trabajo, por lo tanto, es inaceptable.
- A: En el desempeño de su trabajo, el grado de cumplimiento al aplicar los conocimientos y las habilidades es inferior al nivel requerido para desempeñar el trabajo adecuadamente.
- B: Generalmente el grado de aplicación de los conocimientos y de las habilidades técnicas es suficiente para el trabajo que desempeña. Identifica adecuadamente y analiza a cabalidad las tareas y generalmente desarrolla alternativas. Emplea los enfoques y métodos acordados, lo que pone de manifiesto su conocimiento del tema.
- MB: La aplicación de los conocimientos y las habilidades en su área de competencia es muy completa. Casi siempre anticipa la necesidad de otros de contar con información y prepara documentos técnicos analíticos completos o diseña publicaciones totalmente aceptables.
- S: Sistemáticamente aplica conocimiento cabal y preciso en su área de competencia en respuesta a las demandas que se le imponen. El trabajo desarrollado es fácil de entender, bien organizado, presentado en una forma concisa y tiene un impacto altamente positivo en el Instituto. Las contribuciones en su área de competencia son altamente reconocidas y respetadas.

III. Actitud

La competencia técnica es uno de los elementos que determinan un desempeño eficaz. La actitud personal, el entusiasmo y la convicción del funcionario constituyen elementos de gran importancia que también deben ser considerados.

F - Actitud frente a las tareas

Este factor establece el entusiasmo del funcionario frente a su trabajo, medido a través de dos subfactores:

F.1 Interés

Refleja, sobre todo, la prioridad que el funcionario asigna a su tarea frente a otras ocupaciones. La escala para este subfactor es:

- I: El funcionario posterga constantemente sus tareas por razones sin importancia y claramente injustificadas; no se preocupa siquiera por un cumplimiento formal de los compromisos contraídos y llega, por atender asuntos de interés personal, a permitir que el IICA aparezca como una institución poco seria y que no cumple con sus obligaciones.
- A: El funcionario cumple su trabajo pero frecuentemente lo posterga por razones no justificadas o personales.
- B: El funcionario cumple normalmente sus tareas y solamente las posterga en casos de verdadera importancia o de fuerza mayor. Aún en tales casos procura una sustitución o hace arreglos para que el trabajo pueda realizarse en una oportunidad posterior y sin perder su eficacia.
- MB: El funcionario siempre termina todas las tareas. Anticipa causas o posibilidades de demora, identifica alternativas y toma las medidas necesarias para que el trabajo se termine a tiempo y sin afectar su calidad y eficacia.
- S: El funcionario antepone su trabajo a muchas otras consideraciones que, normalmente, serían consideradas razones válidas para postergarlo, y afronta deliberadamente verdaderos sacrificios personales para cumplirlo de la manera más eficaz. Este rasgo hace altamente confiable la conducta del funcionario en este aspecto.

F.2 Iniciativa

Este subfactor refleja, sobre todo, la prioridad que el funcionario asigna a los resultados de su trabajo y la preocupación y el ingenio que despliega para que alcance la mayor eficiencia. La escala es la siguiente:

- I: El funcionario se despreocupa totalmente de los resultados de su trabajo, conformándose, cuando mucho, con su cumplimiento más o menos formal. Como consecuencia de esta actitud, llega, en ocasiones, a ejecutar trabajos programados que son inconducentes o contraproducentes para las metas y objetivos perseguidos, sin advertir la posibilidad de introducir correcciones o prevenciones para evitar las consecuencias desfavorables de la acción.
- A: El funcionario es capaz de realizar ajustes a su trabajo para asegurar mejores resultados. Frecuentemente, sin embargo, olvida precauciones relativamente sencillas o comete errores por no recurrir a la consulta oportuna con colegas o superiores.
- B: El funcionario tiene presente, generalmente, las metas y objetivos perseguidos y puede ajustar su acción para lograrlos. No vacila en recurrir a la consulta para reprogramar acciones y para encontrar enfoques más apropiados.
- MB: El funcionario siempre tiene presentes las metas y objetivos perseguidos y ajusta su acción permanentemente para lograrlos. Independientemente, identifica la necesidad de reprogramar acciones y encontrar un enfoque más apropiado.
- S: El funcionario se caracteriza por un espíritu notablemente alerta a todo lo que signifique alcanzar y aun sobrepasar las metas y los objetivos propuestos. Aprovecha con singular habilidad todas las ocasiones que se presentan para ello, y cuando no cuenta con autorización, consulta con colegas y superiores, propone cambios y logra obtener apoyo.

G - Actitud hacia el IICA

En los casos en que la supervisión técnica difiere de la supervisión administrativa cotidiana, como por ejemplo en los programas multinacionales, donde el supervisor técnico está en una sede de trabajo diferente a la del funcionario, el supervisor técnico decidirá si evalúa o no este factor.

G.1 Disciplina (acatamiento de las normas)

Este subfactor refleja el acatamiento, a través de su cumplimiento, de las normas de la organización. La escala es como sigue:

- I: El funcionario se resiste aplicar ciertas normas, a las que critica abiertamente dentro y fuera del IICA y sin hacer aportes constructivos. Su actitud es un mal ejemplo para los colegas, un dolor de cabeza para sus superiores y un desprestigio para el IICA.
- A: El funcionario suele trasgredir normas internas debido a ignorancia o conocimiento imperfecto de las normas, pero no por una resistencia deliberada y hostil a las mismas.
- B: El funcionario cumple satisfactoriamente las normas establecidas y se preocupa por su correcta interpretación, (Esta calificación admite algunas trasgresiones de menor importancia y escasa frecuencia).
- MB: No corresponde en este caso.
- S: No corresponde en este caso.

IV. Relaciones en el trabajo

En este componente se incluyen factores y subfactores que sólo se aplican a unos pocos funcionarios del IICA. Los calificadores deberán decidir, en cada caso, cuáles son los factores y subfactores que se deben tomar en cuenta.

H - Cooperación

Este factor se refiere a las relaciones, pasivas o activas, entre el funcionario y sus colegas, jefes o subalternos.

H.1 Capacidad para recibir sugerencias o cambiar de orientación en su trabajo

El título de este subfactor se explica por sí mismo y se aplica a todo el personal, salvo raras excepciones. La escala es la siguiente:

- I: El funcionario es reacio a toda clase de sugerencias, frente a las cuales reacciona airadamente y en forma desmedida, rehúsa aceptarlas o aun considerarlas.
- A: El funcionario recibe las sugerencias pero rara vez las aplica, aun siendo evidentemente útiles, y da casi siempre preferencia a los cursos de acción tradicionales y rutinarios. Solamente acepta cambios cuando éstos le benefician personalmente y cuando no implican molestias o esfuerzos adicionales.

- B:** El funcionario de buena manera acepta y analiza sugerencias y adopta cambios oportunos.
- MB:** El funcionario recibe y acepta sugerencias de buen grado, adoptando cambios cuando está realmente convencido de que son ventajosos para el logro de las metas y objetivos propuestos.
- S:** El funcionario acepta sugerencias de buen grado y las estudia cuidadosamente, evalúa el impacto de las sugerencias, tomando en cuenta su efecto para el logro de las metas y los objetivos. Cuando está realmente convencido de que son ventajosos para el logro de las metas y los objetivos propuestos, las adopta. Lo hace, además, con singular acierto y aunque ello represente un esfuerzo adicional.

H.2 Capacidad para trabajar en equipo

Se aplica sólo a personal que integra equipos de trabajo. Este subfactor se refiere, básicamente, a la capacidad para integrarse en un grupo humano que persigue fines comunes y de participar lealmente, dentro de sus posibilidades, en la obtención de dichos fines. La escala es como sigue:

- I:** El funcionario es incapaz de ajustar su ritmo de trabajo al de otras personas y de aceptar las limitaciones que impone el esfuerzo del trabajo en grupo, al cual es refractario. Si se lo fuerza a tal tipo de trabajo su rendimiento decae notoriamente y con frecuencia, genera tensiones y conflictos en el grupo.
- A:** El funcionario acepta con dificultad el trabajo en equipo pero puede integrarse en el grupo. Su eficiencia y rendimiento decaen porque suele ajustar su ritmo de trabajo al del más lento. Ocasionalmente genera tensiones y conflictos en el grupo.
- B:** El funcionario se integra bien y trabaja de manera productiva.
- MB:** El funcionario se integra con facilidad al trabajo en equipo, dentro del cual constituye una influencia positiva que motiva a otros miembros del grupo para mejorar su trabajo.
- S:** El funcionario se integra con facilidad al equipo y trabaja bien con sus miembros. Siempre constituye una gran influencia estimulante asumiendo responsabilidades para motivar la eficiencia conjunta del grupo.

H.3 Motivación

Este subfactor se aplica a la motivación del técnico dentro y fuera del IICA. Se trata fundamentalmente de su capacidad de aumentar el entusiasmo y el compromiso de otros para realizar actividades tendientes a hacer avanzar los propósitos del IICA. La escala es la siguiente:

- I: El funcionario es incapaz de motivar a sus compañeros o a otra gente que colabora en proyectos a su cargo. Más bien por su actitud, reduce o elimina la motivación que otras personas tienen para trabajar.
- A: El comportamiento y enfoque del funcionario hacia el trabajo motiva poco a sus colaboradores, resultando en una acción regular en su campo. Sin embargo, no reduce la motivación de otros.
- B: El funcionario, con su actitud positiva, motiva a sus colaboradores de dentro y fuera del IICA para llevar adelante las actividades en las cuales trabaja.
- MB: El funcionario tiene una actitud muy positiva y motiva a los demás fácilmente. Se empeña en ser una inspiración para los otros. Su entusiasmo es un apoyo útil para sus compañeros.
- S: El funcionario es un motivador sobresaliente que siempre despierta entusiasmo para los propósitos que quiere adelantar. Su actitud altamente positiva sirve de inspiración constante y apoyo para todos sus colegas.

I - Supervisión o dirección

Este factor se aplica a quienes supervisan la labor de un equipo: (Representantes en los países, Directores y Supervisores de grupos de funcionarios) Los dos subfactores son:

I.1 Organización y efectividad del trabajo de los subordinados

Se mide, como el título lo indica, por los resultados logrados por el equipo a su cargo, en la medida en que es atribuible al esfuerzo de supervisión del funcionario. La escala tipo es la siguiente:

- I: En ausencia de interferencias incontrolables y a pesar de estar integrado por personas notoriamente capaces, el grupo a su cargo no consigue funcionar eficientemente como equipo, sus resultados son escasos y, salvo excepciones, de poco significado.

- A: El grupo a su cargo funciona con relativa eficiencia. Algunos de sus miembros parecen más eficientes que el conjunto y, a pesar de sus buenas cualidades personales, presentan escaso rendimiento y dedicación.
- B: El grupo a su cargo funciona de manera homogénea y rinde al nivel esperado.
- MB: El grupo a su cargo demuestra una muy buena integración y cohesión y funciona como un verdadero equipo cuyo rendimiento es superior a la suma del rendimiento individual de sus integrantes.
- S: El grupo a su cargo demuestra gran integración y cohesión. Es extremadamente eficiente y funciona como un equipo excepcional cuyo rendimiento es marcadamente superior.

I.2 Actitud de los subordinados hacia la persona evaluada

La aptitud de mando es la capacidad para motivar y captar la voluntad de los subordinados. Es a través de la actitud de éstos, por lo tanto, que puede apreciarse la autoridad real de los superiores. La escala es la siguiente:

- I: Los subordinados no se identifican con su superior, no tienen confianza en su juicio ni en sus intenciones y dudan, inclusive, de su capacidad técnica y de conducción. La actitud general podría describirse como de resistencia.
- A: Los subordinados tienen una clara percepción de las cualidades personales positivas y negativas de su superior, pero raramente lo toman en cuenta para orientar o realizar su trabajo. La actitud general es de camaradería o bien de disciplina impuesta, raramente es de cooperación.
- B: Los subordinados respetan al superior, con quien mantienen buenas relaciones. La actitud general puede describirse como "amistosa".
- MB: Los subordinados respetan al superior, pero algunas veces con cierta resistencia. El acatamiento, por lo tanto, se debe más al convencimiento que a la simpatía. La actitud general puede describirse como de respeto por el juicio y personalidad del superior, más que sumisión afectiva.
- S: Los subordinados tiene un respeto total por el superior, actitud que surge de la evaluación intelectual independiente del impacto positivo del criterio y la personalidad del individuo. En otras palabras, existe una admiración intelectual y personal y no una amistad o deferencia incondicional.

III. APLICACION DEL SISTEMA

A. Instancias

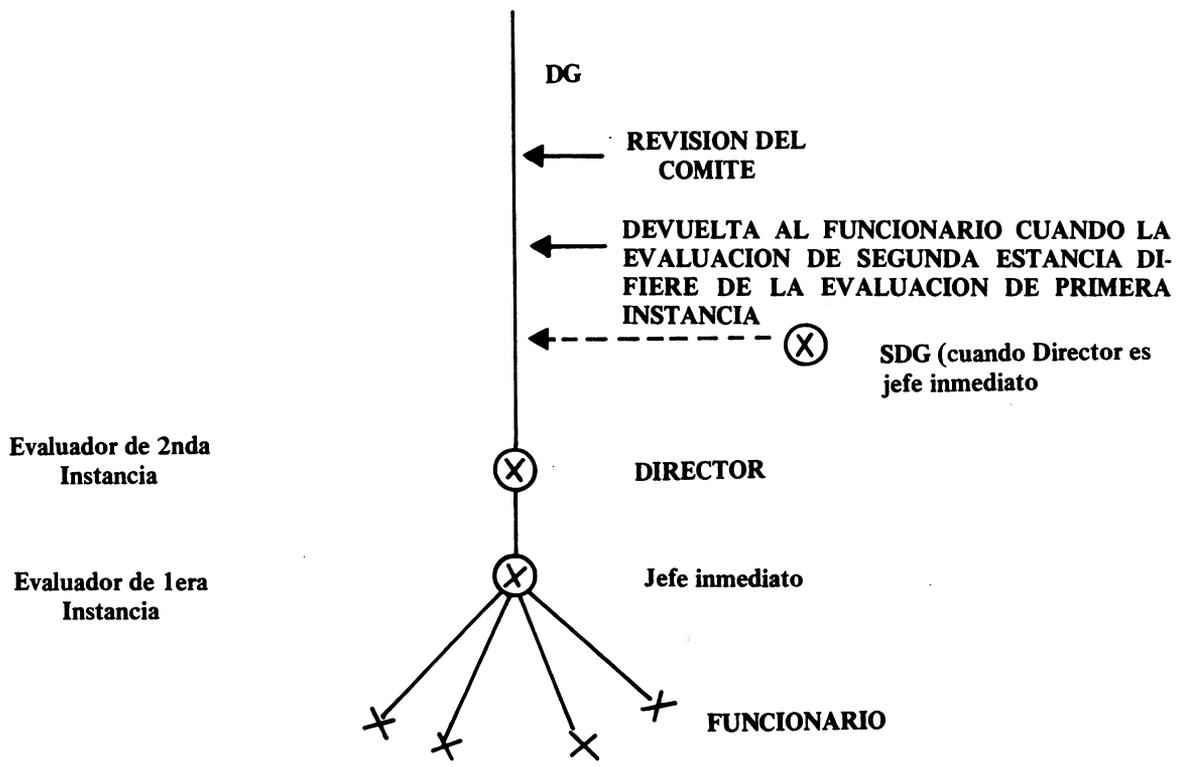
Todos los sistemas de evaluación de personal están sujetos a interpretaciones subjetivas. Cuando la organización o la magnitud de la institución impide que todo el personal sea evaluado por la (s) misma (s) persona (s) suelen producirse distorsiones que afectan favorable o desfavorablemente a ciertos grupos, dificultando así la aplicación "justa" o "equitativa" del sistema.

Como elemento correctivo de lo anterior, el sistema puede contemplar la evaluación colectiva, la evaluación en más de una instancia o una combinación de ambas cosas.

En el IICA, como organismo descentralizado, se impone un sistema de evaluación en instancias sucesivas, habiéndose adoptado el que aparece en el siguiente esquema:

Personal evaluado	Evaluador en Primera instancia	Evaluador en Segunda instancia	Valor
1. OFICINAS EN LOS PAISES			
a) Funcionarios de las Oficinas en los Países:	Representante	Director de Area	100%
b) Personal de Proyecto de las Oficinas en los Países:			
Jefe de Proyecto	(1) Representante	Director de Area	2/3
	(2) Director de Programa	Ninguno	1/3
- Proyectos Nacionales	(1) Jefe de proyecto	Representante	2/3
	(2) Director de Programa	Ninguno	1/3
- Proyectos Nacionales que no tienen Jefe de Proyecto:	(1) Representante	Director de Area	2/3
	(2) Director de Programa	Ninguno	1/3
- Proyectos Multinacionales	(1) Representante	Director de Area	1/3
	(2) Especialista Regional de Programa	Dir. Programa	
	o		
c) Representante	(3) Director de Programa	Ninguno	2/3
	Director de Area	SDGA Operaciones	100%
2. PERSONAL DE PROYECTO			
a) Proyectos Nacionales	(1) Jefe de Proyecto	Representante	2/3
	(2) Director de Programa	Ninguno	1/3
b) Jefe de Proyectos Nacionales o Proyectos nacionales que no tienen Jefe de Proyecto	(1) Representante	Director de Area	2/3
	(2) Director de Programa	Ninguno	1/3
c) Proyectos Multi-nacionales	(1) Representante	Director de Area	1/3
	(2) Especialista Regional de Programa	Dir. Programa	
	o		
d) Especialista Regional de Programa	(3) Director de Programa	Ninguno	2/3
	Director de Programa	Ninguno	100%
e) Jefe Proyecto Multinacional	(1) Director de Programa	SDG	100%
3. SEDE CENTRAL			
a) Personal de Sede Central	Jefe Inmediato	Director	100%
b) Personal de Sede Central si Jefe inmediato es a nivel de Director	Director	SDG	100%
c) Personal de Sede Central bajo SDGA Operaciones	Director o Dir. de Area	SDG Operaciones	100%
d) Directores Sede Central bajo Operaciones	SDGAO	SDG	100%
e) Demás Directores Sede	SDG	Ninguno	100%
4. SDGA Operaciones	SDG	Ninguno	100%

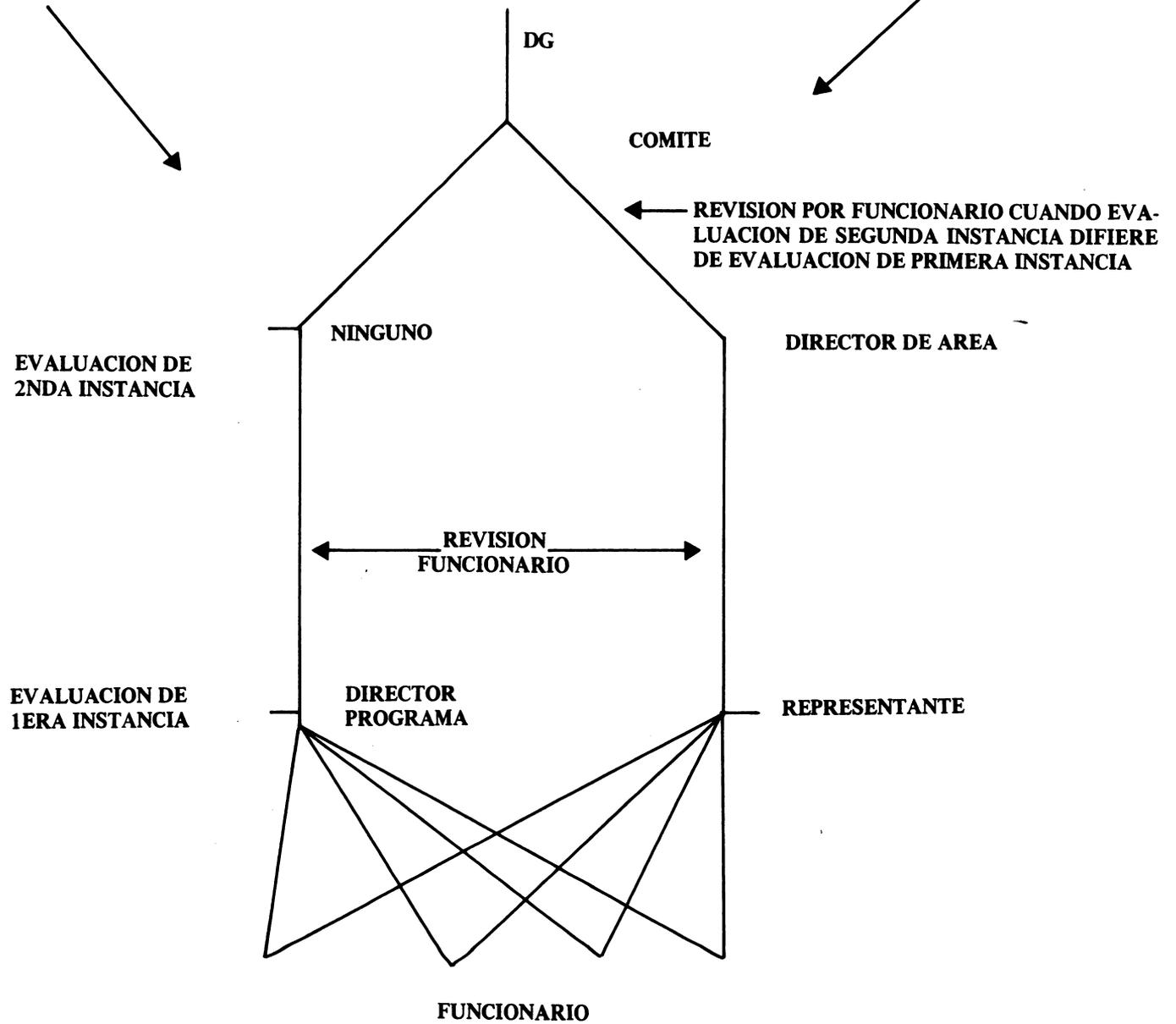
PROCEDIMIENTO GENERAL DE EVALUACION



**PROCEDIMIENTO DE EVALUACION
PROYECTO MULTINACIONAL**

VALOR 1/3

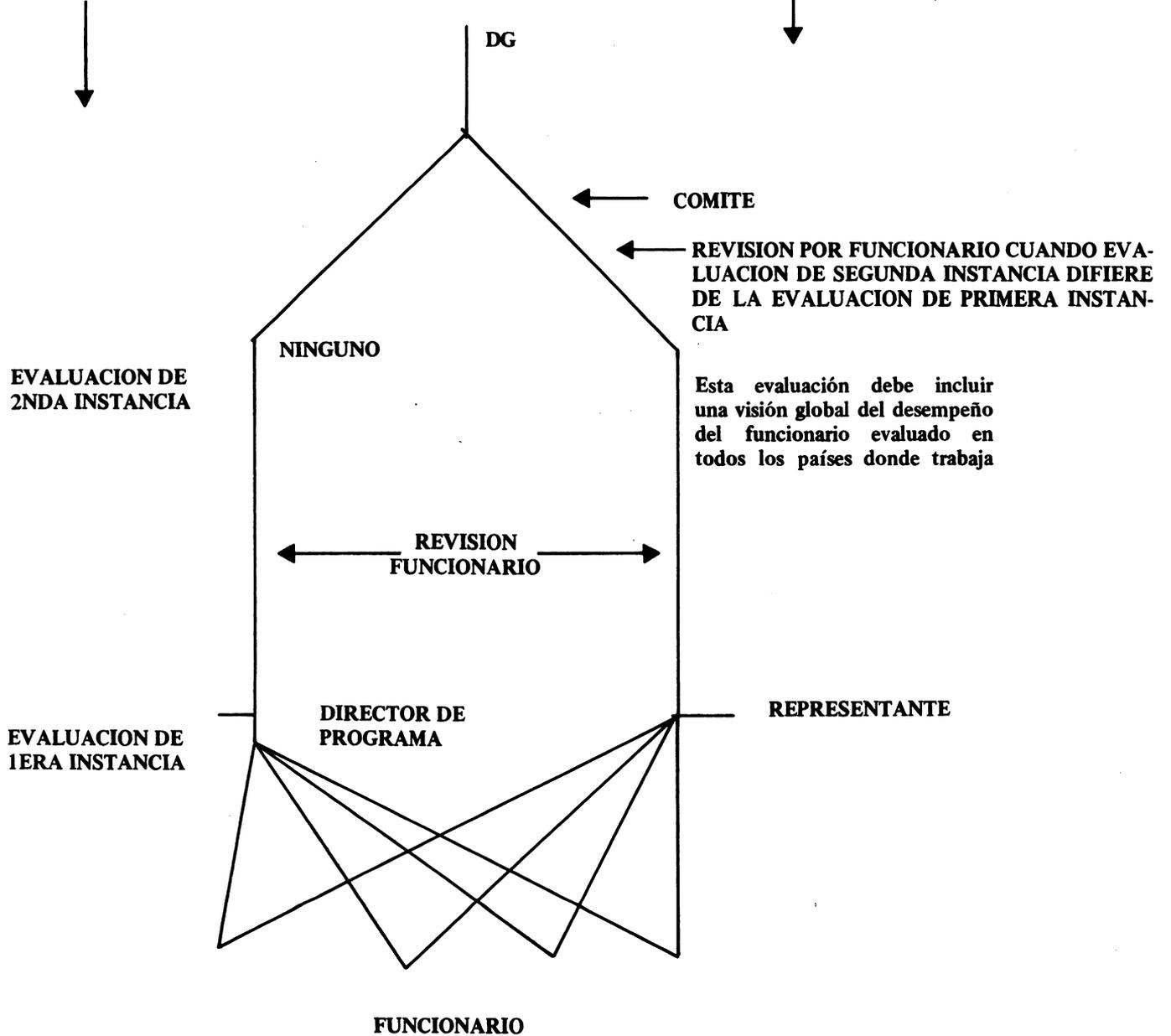
VALOR 2/3



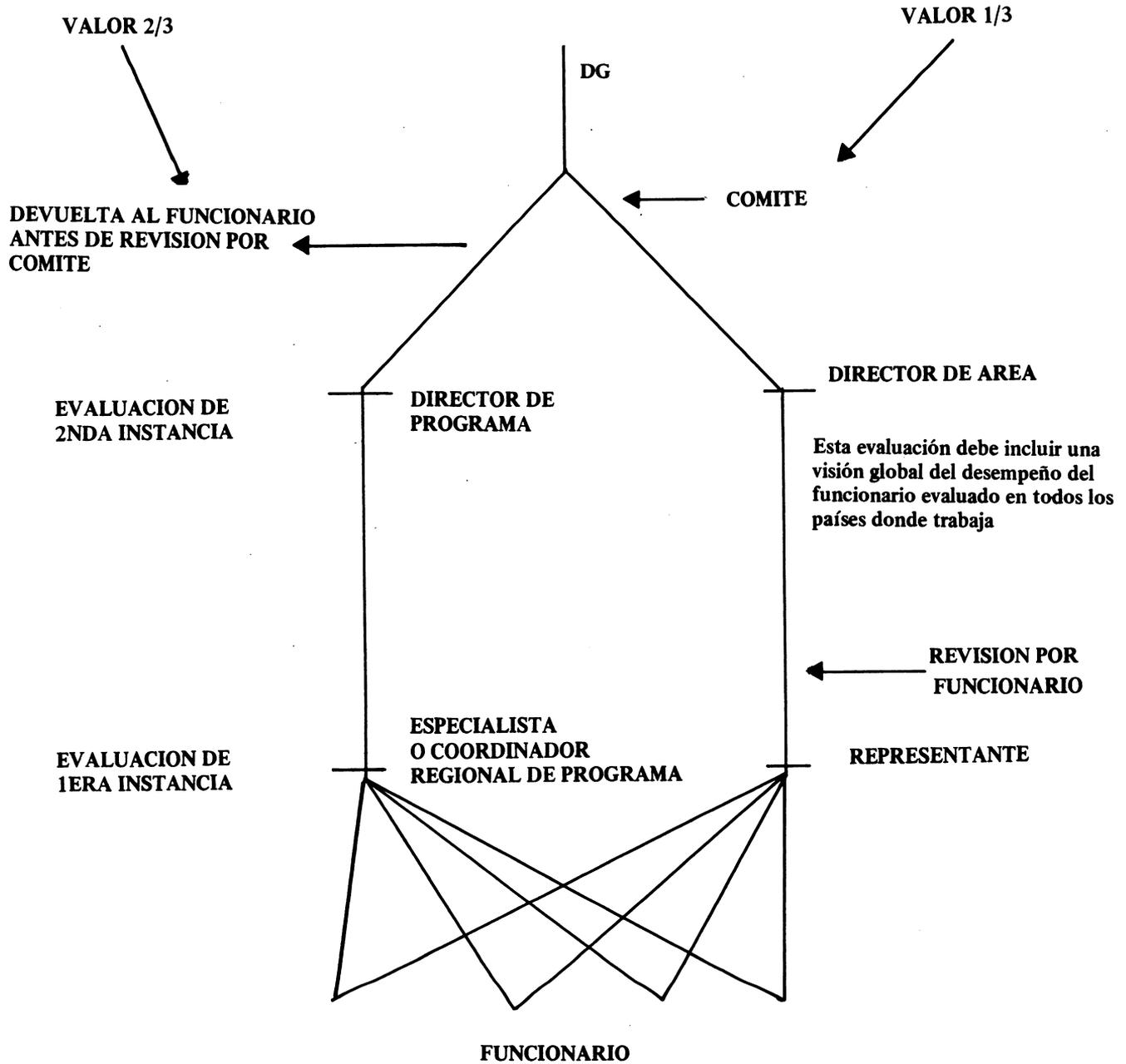
**PROCEDIMIENTO DE EVALUACION
PROYECTOS MULTINACIONALES**

VALOR 2/3

VALOR 1/3



PROCEDIMIENTO DE EVALUACION PROYECTOS MULTINACIONALES CON ESPECIALISTA REGIONAL DE PROGRAMA



Cada uno de los responsables de la evaluación, en primera o segunda instancia, podrá optar, sin perjuicio o reducción de su responsabilidad, entre practicar personalmente la evaluación o utilizar el auxilio de asesores permanentes o cambiantes. Es aconsejable, en el segundo caso, que se utilice simultáneamente más de un asesor.

La segunda instancia tiene atribuciones para modificar, con carácter particular o general, la calificación practicada por la primera. En caso de utilizar esta atribución deberá fundamentarlo por escrito.

Después de completar la evaluación en primera instancia, el evaluador discutirá la evaluación con el funcionario evaluado y le dará la oportunidad de firmarla y comentarla si el funcionario así lo desea. Luego se somete el formulario directamente al evaluador en segunda instancia. Si discrepan las evaluaciones, el formulario deberá ser devuelto para la revisión del funcionario evaluado.

Cuando el responsable de las tareas técnicas y la supervisión global técnica del funcionario es alguien que no sea el supervisor directo cotidiano, aquella persona será la responsable de la valoración del desempeño técnico del funcionario y deberá hacer una evaluación técnica independiente. Esta deberá completarse después de la evaluación hecha por el jefe en segunda instancia, pero ANTES de que la evaluación sea remitida al funcionario para sus observaciones. La Sección II.E del Formulario de Evaluación diseñado para la evaluación técnica, deberá ser utilizado para este propósito.

Todas las calificaciones, una vez aprobadas o modificadas por la segunda instancia, serán elevadas a la Dirección de Recursos Humanos, quien solicitará la Evaluación Técnica y revisará la evaluación completa y los comentarios del funcionario antes de presentarlos al Comité de Personal, junto con una recomendación. El Comité someterá la recomendación final al Director General, en forma de "Ayuda Memoria" con los "acuerdos" del Comité.

B. Procedimiento de calificación

De acuerdo con lo previsto en el Artículo 33 de los Reglamentos de la Dirección General, se evaluará a los funcionarios por lo menos cada dos años. Los funcionarios profesionales serán evaluados al completar un año de servicio continuo y en lo sucesivo cada dos años.

La Dirección de Recursos Humanos enviará los formularios, incluidos en el anexo, al encargado de la sede donde trabaja el funcionario, acatando las fechas límites establecidas en este documento y en el Reglamento del Personal. En la Sede Central, se enviarán los formularios a la Dirección a la cual está asignado el funcionario.

Para la calificación se tomarán en cuenta todos los elementos disponibles y, en particular, los informes regulares o especiales producidos, durante el período considerado, por el funcionario evaluado.

El evaluador en primera instancia, luego de examinar todos los antecedentes del candidato y teniendo en cuenta los criterios generales descritos en las páginas 2 y 3 y las escalas de evaluación de cada subfactor, consignará su opinión con una equis (X) en una casilla correspondiente a cada subfactor evaluado. Cuando no corresponda evaluar algún subfactor se lo consignará por escrito en el renglón respectivo.

Las calificaciones extremas (I y S) deberán ser justificadas por escrito en el espacio correspondiente o en hojas anexas, explicando las razones concretas y específicas que soporten la opinión consignada.

Finalmente, en observaciones adicionales, el evaluador deberá consignar su opinión general y cualquier información adicional considerada pertinente acerca de la persona evaluada, en el período en cuestión indicando si ésta debe ser advertida de la necesidad de un mejoramiento en su desempeño.

INSATISFACTORIO

Se dará una evaluación NEGATIVA por la presencia de dos o más calificaciones en la categoría de "I" INSATISFACTORIO, una de las cuales debe corresponder a los subfactores del componente dos.

De acuerdo con lo previsto en el Reglamento del Personal 5.8.8, "Una evaluación de rendimiento insatisfactoria constituye causa para la terminación de un nombramiento conforme al Artículo 9.5.2(g)".

ACEPTABLE, SUJETO A MEJORA

Una evaluación de ACEPTABLE, SUJETO A MEJORA se dará por la presencia de dos o más calificaciones en la categoría "A" ACEPTABLE, SUJETO A MEJORA.

Un funcionario que recibe una evaluación aceptable, sujeto a mejora, recibirá una carta, advirtiéndole de la misma, indicando un término especificado para lograr dicha mejora y una reevaluación.

BUENO

Una evaluación de BUENO se dará por la presencia de no más de un subfactor de una calificación en la categoría "A" y dos o más calificaciones en la categoría "B" BUENO o superior, una de las cuales debe corresponder a los subfactores bajo el componente dos.

Una evaluación de BUENO no justifica una sanción o un ascenso.

MUY BUENO

Una evaluación de MUY BUENO se dará por la presencia de no más de una calificación en la categoría "A" (la "A" no puede aparecer en ninguno de los subfactores bajo el componente dos) y calificaciones en todos los demás subfactores al nivel de BUENO o a un nivel superior. Por lo menos dos de los subfactores deben tener calificaciones de MUY BUENO bajo el componente dos.

Una evaluación de MUY BUENO justificará la consideración de un aumento de un paso.

SOBRESALIENTE

Una evaluación de SOBRESALIENTE se justificará por la presencia de calificaciones en todos los subfactores al nivel de BUENO o a un nivel superior. Por lo menos dos de los subfactores deben tener calificaciones de SOBRESALIENTE y dos al nivel de MUY BUENO.

Una evaluación de SOBRESALIENTE justificará la consideración de un aumento de dos pasos.

Cabe anotar que la calificación de MUY BUENO o de SOBRESALIENTE no es suficiente para justificar cambios en el escalafón del funcionario, por lo tanto las notas adicionales deberán consignar información adicional importante si se pretende que el funcionario sea considerado para un nivel superior.

El evaluador en primera instancia completa el formulario y envía al evaluador en segunda instancia el original y el duplicado, reteniendo el triplicado en el archivo confidencial de la sede de trabajo.

El evaluador en segunda instancia consignará su opinión en los mismos formularios.

Para modificar la calificación de la primera instancia, el evaluador en segunda instancia marcará con sus iniciales las casillas que corresponden a su opinión en los subfactores modificados. En el espacio correspondiente expondrá las razones de las modificaciones propuestas. En el espacio consignado para observaciones adicionales indicará si está de acuerdo con la opinión global y la propuesta en la primera instancia o si ésta debe ser modificada y sus razones para ello.

Si lo creen útil y conveniente, ambos evaluadores podrán anexar al formulario de evaluación documentos, testimonios, informes personales o cualquier otro elemento ilustrativo del desempeño de la persona evaluada. Este material formará parte del formulario original, debiendo ser remitido en forma confidencial al Director de Recursos Humanos.

Después de completar la evaluación en la segunda instancia, se debe devolver el formulario a la Dirección de Recursos Humanos para ser revisado. Si la evaluación en segunda instancia difiere de la evaluación en primera instancia, la Dirección de Recursos Humanos devolverá la evaluación al funcionario para ser revisada. Cuando la evaluación técnica se lleva a cabo por alguien que no sea el evaluador en primera o segunda instancia, después de recibir la evaluación en segunda instancia, la Dirección de Recursos Humanos someterá la evaluación al supervisor técnico para que complete la sección designada específicamente para la evaluación técnica independiente. Al completar la evaluación, se debe devolver a la Dirección de Recursos Humanos que lo remitirá al funcionario para revisar la evaluación en segunda instancia y la evaluación técnica. La Dirección de Recursos Humanos, a su vez, convocará a una reunión del Comité y someterá la evaluación al mismo con una recomendación basada en las evaluaciones en primera y segunda instancias y la evaluación técnica, si aplica. Se puede solicitar al Director del área que supervisa al funcionario que presente información adicional al Comité.

El Comité de Recursos Humanos, si lo cree necesario, podrá solicitar ampliación o aclaración de las opiniones e informaciones aportadas por los evaluadores en primera o en segunda instancia. Una vez obtenida toda la información pertinente, se procederá a tomar una decisión en el espacio reservado para tal fin. La decisión podrá ser: continuación o terminación del nombramiento. La continuación podrá hacerse con o sin modificación de la sede de trabajo (traslado), de la descripción de cargo, o de la clasificación del funcionario (cambio de categoría o de paso). Luego, la Dirección de Recursos Humanos somete la recomendación del Comité al Director General.

La decisión del Director General será comunicada al interesado en la forma ya establecida (R.P.5.8.4). Su calificación final le será comunicada, en el mismo plazo y en forma confidencial y personal, a través del evaluador en primera instancia.

A partir del momento de dicha comunicación, el interesado dispondrá de cinco días hábiles para pedir reconsideración de la calificación, si considera que ésta es injusta. La solicitud de reconsideración deberá formularse por escrito, aduciendo todas las razones que, a juicio del funcionario, apoyan y justifican su reclamo.

La solicitud de reconsideración será tramitada, en forma confidencial y urgente, por las mismas instancias calificadoras, cada una de las cuales tiene un plazo de tres días hábiles, prorrogable únicamente en caso de fuerza mayor. La decisión resultante será inapelable y, antes de formularla, el Director General podrá pedir al funcionario la ampliación o aclaración de argumentos, ya sea en forma escrita o verbal.

Además de la evaluación bienal, se requiere que cada jefe se reúna con cada funcionario individualmente por lo menos una vez al año, después de la fecha de la última revisión bienal para discutir su desempeño. El propósito de la reunión es indicarle al funcionario los cambios observados en el desempeño de su trabajo desde la última evaluación. Se adjunta una copia del formulario utilizado para este fin en las páginas 31 y 32.

Se requiere evaluaciones extraordinarias en las oportunidades y circunstancias siguientes:

1. En cualquier momento, por disposición del Director General o a pedido del calificador en segunda instancia, cuando un cargo haya sido reclasificado y cambiado de categoría.
2. Un año después de la calificación ordinaria, por disposición del Director General o a pedido del interesado o del calificador en primera instancia:
 - a. cuando se hubiese formulado solicitud de reconsideración (cualquiera hubiese sido su resultado)
 - b. cuando la calificación ordinaria haya consignado un A en cualquier subfactor del componente dos o más de uno en otros subfactores;
 - c. cuando el desempeño del funcionario hubiese variado sustancialmente (mejorando o empeorando) y no quedara ya adecuadamente reflejado en la calificación realizada en el período previo.

Las evaluaciones extraordinarias se realizarán y tramitarán mediante los mismos procedimientos que las ordinarias y darán los mismos posibles resultados, la diferencia radica en el momento en que la evaluación se lleva a cabo.

IV FORMULARIOS

EVALUACION DEL PERSONAL PROFESIONAL

del funcionario _____

correspondiente al período _____

a _____

PARTE I. EVALUACION GENERAL	Calificación				
	I	A	B	MB	S
EVALUACION PRIMERA INSTANCIA:					
I. Preparación del y para el trabajo					
A - Conocimiento de las condiciones de trabajo					
A.1 Conocimiento de las normas y reglamentos	—	—	—		
A.2 Conocimiento del ambiente de trabajo	—	—	—	—	—
B - Plancamiento y organización del trabajo					
B.1 Plancamiento	—	—	—	—	—
B.2 Organización	—	—	—	—	—
II. Cumplimiento del trabajo					
C - Ejecución de actividades					
C.1 Cumplimiento de actividades (cantidad y oportunidad)	—	—	—	—	—
C.2 Resultados (calidad)	—	—	—	—	—
D - Presentación de informes					
D.1 Cumplimiento y puntualidad	—	—	—	—	
D.2 Utilidad (calidad)	—	—	—	—	—
D.3 Comunicación oral interna	—	—	—	—	—
E- Habilidades Técnicas					
E.1 Desarrollo de conocimientos y habilidades técnicas	—	—	—	—	—
E.2 Precisión en la aplicación de los conocimientos y habilidades técnicas	—	—	—	—	—
E.3 Esmero en la aplicación de los conocimientos y habilidades técnicas	—	—	—	—	—
III. Actitud					
F - Actitud frente a las tareas					
F.1 Interés	—	—	—	—	—
F.2 Iniciativa	—	—	—	—	—
G - Actitud hacia el IICA					
G.1 Disciplina (acatamiento de las normas)	—	—	—		
IV. Relaciones en el Trabajo					
H - Cooperación					
H.1 Capacidad para recibir sugerencias o cambiar de orientación en su trabajo	—	—	—	—	—
H.2 Capacidad para trabajar en equipo	—	—	—	—	—
H.3 Motivación	—	—	—	—	—
I - Supervisión o dirección (cuando la aplica)					
I.1 Organización y efectividad del trabajo de los subordinados	—	—	—	—	—
I.2 Actitud de los subordinados hacia la persona evaluada	—	—	—	—	—

De Acuerdo _____ Informado _____ Fecha _____ Firma _____

1. Evaluación en Primera Instancia

Justificación de calificaciones extremas: _____

Fecha: _____ Nombre: _____ Firma: _____
(evaluador en primera instancia)

2. Evaluación en Segunda Instancia

Justificación de modificaciones: _____

Fecha: _____ Nombre: _____ Firma: _____
(evaluador en segunda instancia)

3. Respuesta del funcionario a la Evaluación en Segunda Instancia

De acuerdo _____ Informado _____ Fecha _____ Firma _____

4. Evaluación técnica

Justificación de modificaciones

Fecha: _____ Nombre: _____ Firma: _____

5. Respuesta del funcionario a la evaluación técnica

De acuerdo _____ Informado _____ Fecha _____ Firma _____

6. Aprobación

Fecha: _____ Firma: _____

(Director General)

Distribución: Original (Dirección de Recursos Humanos)
Duplicado (amarillo) Funcionario
Triplicado (verde) Unidad Operativa

REVISION PERIODICA DEL DESEMPEÑO DEL TRABAJO

NOMBRE _____ No. EMPLEADO: _____

TITULO DE CARGO: _____

UBICACION ORGANIZACIONAL: _____
(Oficina, Departamento, Unidad, etc.)

FECHA DE DISCUSION: _____

1. Resumen de la última evaluación

Cuál fue la calificación global de la última evaluación bienal? (Inserte, a continuación, el número de cada categoría del formulario de la última evaluación bienal).

Calificaciones insatisfactorias	_____
Aceptable sujeto a mejora	_____
Bueno	_____
Muy bueno	_____
Sobresaliente	_____

2. Cambios en el desempeño del trabajo desde la última evaluación.

En orden de importancia, identifique las áreas donde el desempeño del funcionario ha cambiado desde la última evaluación.

a. Mejoras:

b. Cambios negativos:

3. Medidas correctivas a tomar

- a. Qué debe hacer el funcionario para mejorar las áreas de calificación negativa?
- b. Enumere los aspectos positivos personales y profesionales del funcionario que pueden servir de base para mejorar su desempeño.
- c. Qué debe hacer el supervisor para ayudar al funcionario a mejorar su desempeño?

4. Fecha de la próxima sesión si se requiere antes de la próxima revisión bienal del funcionario.

5. Respuesta del funcionario

De acuerdo_____ Informado_____ Fecha_____

Firma_____

6. Respuesta del supervisor

Fecha_____ Nombre_____

Firma_____



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
Apdo. 55-2200 Coronado, Costa Rica/Tel.: 29-02-22 / Cable: IICASANJOSE / Télex: 2144 IICA CR
Correo Electrónico EIES: 1332 IICA SC / FAX (506) 29-47-41, 29-26-59 IICA COSTA RICA