



Política de Gestión del Desempeño

1. Definición

La Gestión de Desempeño en una organización es sinónimo de desarrollo. El *desarrollo* asegura que cada colaborador/a haga las cosas no sólo correctamente, sino cada vez mejor en el rol asignado; implica generar el ambiente propicio para que cada miembro del personal de la FCD ponga a disposición del propósito de la Fundación sus conocimientos, competencias, fortalezas técnicas y personales para el logro de objetivos comunes. Favorece la clarificación de lo que se espera de cada persona a través de acciones de planificación y seguimiento ejercidas por su jefatura inmediata; así como, la asesoría, seguimiento e intervención oportuna del/la responsable de la gestión de Recursos Humanos.

Una organización no puede conformarse con definir dónde quiere situarse en el futuro, también ha de facilitar que esos planes se hagan realidad (de la visión a la implementación, mejor y antes que otras organizaciones de enfoque similar) garantizando la continuidad, la eficiencia en los procesos y la mejora continua, de la mano con el bienestar de sus ejecutores.

Generar valor es gestionar el talento: gestionar una organización es identificar las fortalezas del personal, es situar y desarrollar el mejor talento en las áreas donde puede aportar más y tener un mayor impacto en los resultados organizacionales.

2. Objetivos

Los objetivos de la Política de Gestión de Desempeño son:

1. Utilizar la gestión del desempeño como una herramienta de desarrollo y comunicación, no con un fin de evaluación únicamente.
2. Implementar un sistema de apoyo a la planificación estratégica de la organización, aterrizada a objetivos departamentales e individuales (consecución de resultados sobre el qué y el cómo).
3. Aplicar y garantizar criterios de evaluación y desarrollo lo más objetivos posibles para mantener su credibilidad.
4. Implantar valores organizacionales y reforzar los existentes, a la vez que hace énfasis en la importancia del cumplimiento de objetivos acordados, el desarrollo individual y la mejora continua como criterios de reconocimiento al mérito.



Nuestros Valores:

- ***Somos respetuosos y diversos***
 - ***Somos solidarios unos con otros***
 - ***Buscamos el descubrimiento todos los días***
 - ***Somos valientes***
 - ***Nos esforzamos por la excelencia***
 - ***Somos colaborativos***
5. Aplicar una política retributiva que garantice equidad y transparencia en su aplicación; que potencialice las capacidades y comportamientos de éxito de sus colaboradores, promoviendo la excelencia en el desempeño, el bienestar personal y el alcance de objetivos organizacionales.

3. Introducción

La Política de Gestión de Desempeño del personal a través de la implementación del formato de **Plan Individual de Desempeño** tiene por objeto:

- asegurarse de que el personal tenga claro sus objetivos para el año de evaluación.
- evaluar de forma equitativa al personal por su desempeño durante el año de evaluación.
- identificar oportunidades de mejora y desarrollo del personal y ejercer seguimiento.

4. Aplicabilidad

La Política de Gestión de Desempeño será aplicable al personal que haya cumplido al menos un año dentro de la FCD. El personal nuevo que se encuentre en período de prueba ingresará al sistema de evaluación y se evaluará su contribución en forma proporcional al tiempo de vinculación, sin que aplique una calificación formal, salvo que se hayan evidenciado situaciones que comprometan su permanencia en la organización, y que serán consideradas como criterio de evaluación para la toma de decisiones.

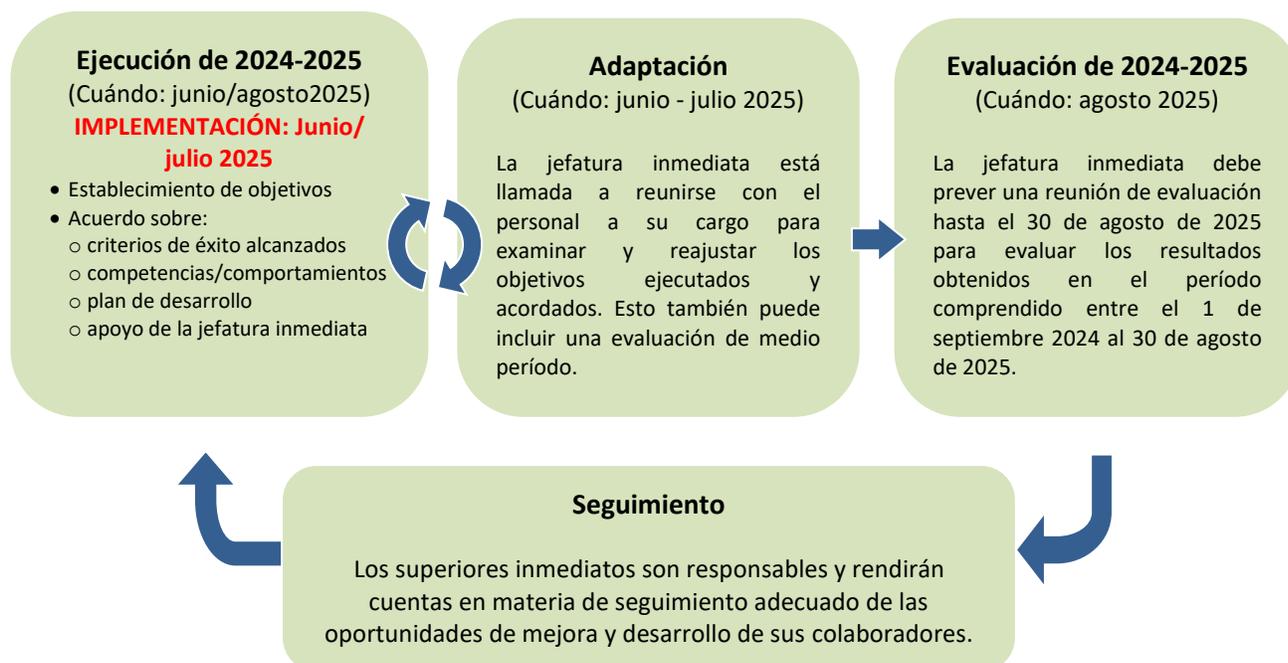
5. Formato para la Gestión del Desempeño

El formato de **Plan Individual de Desempeño** es el documento oficial y único que la FCD proporciona a su personal para fijar sus objetivos de desempeño en consenso con sus jefaturas inmediatas, de acuerdo a los objetivos anuales de cada área o departamento y a los resultados esperados como organización a la finalización de cada

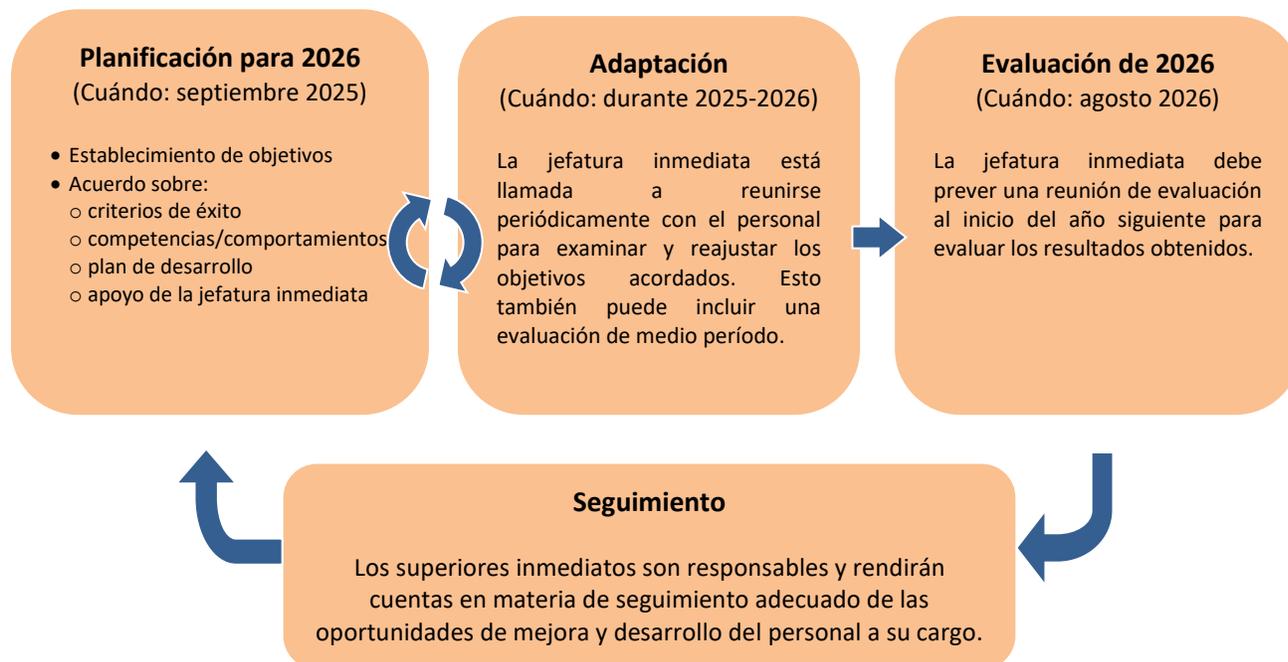
período. Dicho formato puede ser mejorado, actualizado o reemplazado vía propuesta desde la Dirección de Recursos Humanos, previa aprobación de la Dirección Ejecutiva.

6. Etapas de planificación y evaluación

Escenario de Implementación en junio 2025:



Escenario de la etapa de evaluación para el período 2025 - 2026:





7. Plan Individual de desempeño *(al inicio del período de evaluación)*

PARTE 1 – Acuerdo sobre los objetivos

- Los objetivos y criterios de éxito son formulados, discutidos y acordados entre el/la empleado/a y su jefatura inmediata.
- La jefatura inmediata debe entender con claridad lo que la organización, el área, programa o departamento pretenden lograr durante el período de tiempo acordado.

PARTE 2 – Competencias/Comportamientos de Éxito

- En esta parte se debe incluir las principales competencias/comportamientos de éxito que son cruciales para que el/la empleado/a pueda alcanzar los objetivos.
- Por favor seleccione dos competencias que son relevantes para su trabajo y que contribuyen a la consecución de sus objetivos de desempeño (por ejemplo: integridad, orientación al cliente interno/donante, dirección de personas, iniciativa, etc.)

PARTE 3 – Plan de Desarrollo y Mejora

En esta parte, las siguientes acciones deben llevarse a cabo en el momento de la planificación del desempeño:

- La jefatura inmediata y el/la empleado/a definen las acciones concretas en materia de desarrollo y mejora que permitirán al empleado lograr los objetivos y/o competencias establecidas para el año de evaluación.
- La jefatura inmediata y el/la empleado/a definen las acciones concretas en materia de desarrollo y mejora que contribuirán al desarrollo y progreso profesional del/la empleado/a en La FCD.
- La jefatura inmediata especifica los recursos financieros y de tiempo puestos a disposición durante las horas laborales para las actividades de desarrollo.
- El/la empleado/a se compromete a dedicar tiempo a las actividades de desarrollo fuera de las horas laborales.

PARTE 4 – Apoyo de la jefatura inmediata

- Esto incluye la clara determinación del apoyo requerido por parte de jefatura inmediata para que el/la empleado/a pueda alcanzar sus objetivos (por ejemplo, orientación/supervisión, reuniones periódicas, etc.)



- Este paso es fundamental para el desarrollo de todos los demás del ciclo. Si el/la empleado/a y su superior directo no se ponen de acuerdo acerca de los resultados esperados del trabajo del primero y de las responsabilidades respectivas de ambos, la evaluación posterior tiene pocas posibilidades de ser percibida como significativa, equitativa y justa.
- Establecer objetivos contribuye a responsabilizar tanto al empleado como a la jefatura inmediata por la definición del desempeño y reduce la probabilidad de que surjan controversias al momento de la evaluación final.

PARTE 7 – Firmas

El/la empleado/a y su jefatura inmediata deben firmar la **PARTE 7a** del formulario para confirmar que están de acuerdo con los objetivos de desempeño correspondientes al año de evaluación.

8. Adaptación

PARTE 5 – Cambios durante el año de evaluación

Tiene por objeto capturar todos los cambios realizados durante el año de evaluación al contenido de las Partes 1-6. Esta sección también puede utilizarse para llevar a cabo un examen de mitad de período para evaluar el avance del/la empleado/a hacia el logro de los objetivos de desempeño establecidos en el momento de la planificación.

Deben efectuarse entrevistas periódicas durante todo el año (mínimo en forma trimestral), entre el/la empleado/a y su jefatura inmediata, con el objeto de determinar el avance del trabajo, identificar eventuales problemas y solucionarlos oportunamente, asegurarse de que el/la empleado/a reciba apoyo y comentarios en el momento oportuno, y de que rinda cuentas por la consecución de los resultados acordados.

Este proceso convierte al sistema en una herramienta de gestión, que promueve la responsabilidad y la autogestión por parte del/la empleado/a y el apoyo y asesoramiento por parte de la jefatura inmediata.

9. Evaluación del desempeño (al final del período de evaluación)

Los siguientes pasos se deben seguir como parte de la evaluación de desempeño al final del año:



- a) La jefatura inmediata tiene la responsabilidad de realizar una reunión de evaluación con el/la empleado/a. Debe ser una reunión en persona o reunión virtual individual cuando la jefatura se encuentra fuera de Puerto Ayora.
- b) El/la empleado/a debe rellenar las casillas marcadas “Autoevaluación del/la empleado/a” en la PARTE 1 del formulario.
- c) La jefatura inmediata debe evaluar el desempeño del/la empleado/a con base en los estándares de desempeño acordados al inicio del año de evaluación, que incluye:
 - La revisión de los Objetivos y Criterios de éxito establecidos en las **PARTES 1 y 2** del formulario
 - La revisión de las competencias claves identificadas (comportamientos de éxito) en la **PARTE 2** del formulario
 - un examen del nivel de apoyo brindado como jefatura inmediata al empleado para lograr los estándares de desempeño acordados (**PARTE 4**)
 - consideración de eventuales obstáculos o circunstancias imprevistas que hayan impedido alcanzar los estándares de desempeño acordados (**PARTE 5**)

PARTE 6 – Calificación general

La jefatura inmediata pone una calificación e incluye comentarios generales sobre el desempeño del/la empleado/a durante el año (consulte: **PARTE 5** del formulario). Las calificaciones se definen a continuación.

La FCD cuenta con un sistema de calificación de cuatro niveles: Estos son:

- 1 - Supera las metas de desempeño establecidas**
- 2 - Logra con éxito las metas de desempeño establecidas**
- 3 - Logra parcialmente las metas de desempeño establecidas**
- 4 – Las metas establecidas no se cumplen**

¿Qué significan las calificaciones?

1 – Supera las metas de desempeño establecidas

Sobresale constantemente en la consecución de todas las metas de desempeño establecidas (objetivos, competencias e indicadores). Para otorgar una calificación de "Supera las metas de desempeño establecidas" a un/a empleado/a, La jefatura inmediata debe explicar la importancia del desempeño del/la empleado/a para el éxito del equipo o de la FCD y evidenciar el valor agregado que entregó a la FCD.



2 – Logra con éxito las metas de desempeño establecidas

Logró con éxito todas las metas de desempeño establecidas (objetivos, competencias e indicadores) sin necesidad de seguimiento/dirección constante.

3 – Logra parcialmente las metas de desempeño establecidas

Cumplió la mayoría de las metas de desempeño (objetivos, competencias e indicadores). Sin embargo, es necesaria una mejora para lograr todos los estándares de desempeño.

4 – Las metas establecidas no se cumplen

Su desempeño ha sido constantemente inadecuado. En este caso es preciso poner al empleado en un plan de mejoramiento del desempeño.

Justificar las calificaciones (nota importante para los superiores inmediatos)

- Se espera que la mayoría del personal reciba una calificación general de “3” o “2”.
- En los casos en los que un/a empleado/a recibe una calificación de “1”, la jefatura inmediata deberá justificar de manera convincente dicha calificación.
- Si un/a empleado/a recibe una calificación de “4”, será preciso poner de inmediato al empleado en un Plan de Mejoramiento del Desempeño.

Además de proporcionar una calificación al desempeño del/la empleado/a en la PARTE 7 (Calificación General), la jefatura inmediata debe formular observaciones para justificar la calificación. Se espera que la jefatura inmediata aporte recomendaciones (si procede) sobre cambios en los descriptivos de puestos, ajuste salarial, etc.

PARTE 7 – Firmas

Por último, hay una sección en la que el/la empleado/a y su jefatura inmediata deben firmar que están de acuerdo con la evaluación (consulte la **PARTE 7a** del formulario).

La evaluación final es revisada por el Segundo superior jerárquico (jefe de la jefatura inmediata) y sus comentarios son comunicados a la jefatura inmediata y al/la empleado/a (consulte la **PARTE 7b** del formulario).



10. Seguimiento

El seguimiento es un aspecto esencial de la evaluación del desempeño. La jefatura inmediata debe velar por el cumplimiento de los compromisos de seguimiento concertados y las recomendaciones planteadas durante la entrevista de evaluación.

El seguimiento puede incluir:

- recomendaciones sobre necesidades de desarrollo (cursos de capacitación, tareas especiales, comportamientos deseados, etc.)
- cambios a los actuales descriptivos de puestos.
- recomendaciones para revisar la clasificación de puesto.
- recomendaciones sobre reconocimiento basados en el desempeño excepcional.

11. Fijación de objetivos

Los objetivos enunciados en el formulario de evaluación deben ser desarrollados dentro del marco de los Planes Anuales de Trabajo del área o departamento. Es importante establecer la diferencia entre las funciones y los descriptivos de puesto del personal, las actividades u obligaciones, y los objetivos anuales de desempeño. Conviene centrarse en los **principales** resultados o aportes de los que será responsable el/la empleado/a el año siguiente, y no reiterar sus atribuciones y funciones, ni hacer una lista de actividades y obligaciones.

Los objetivos deben estar acompañados por un conjunto de **criterios de éxito**, que se pueden definir contestando a las preguntas siguientes:

- ¿Cómo se presentaría el resultado exitoso?
- ¿Cómo sé que ha alcanzado el objetivo?
- ¿Cómo sé que ha hecho un buen trabajo?
- ¿Cómo se medirá todo esto?

Fijar objetivos SMART (eSpecíficos, Medibles, Alcanzables, Retadores y acotados en el Tiempo).

Criterios	Descripción	Preguntas de diagnóstico
Específico	<ul style="list-style-type: none"> • Específico significa que el objetivo es concreto, detallado, enfocado y está bien definido. • El objetivo debe ser claro y sencillo, haciendo hincapié en la acción y en el resultado requerido. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el resultado general que queremos lograr? • ¿Conducirá este objetivo al resultado deseado?



Criterios	Descripción	Preguntas de diagnóstico
	<ul style="list-style-type: none"> • Específico significa también que el objetivo está orientado a resultados y a la acción. • Los objetivos deben ser claros y sencillos e indicar lo que el/la empleado/a debe lograr. Para establecer objetivos específicos, pueden plantearse las preguntas siguientes: <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿QUÉ va a hacer? Conviene utilizar verbos de acción como conducir, desarrollar, planear, construir, ejecutar, etc. ○ ¿POR QUÉ es importante hacerlo? ○ ¿QUIÉN va a hacer qué cosa? ¿Quién más tendrá que participar? ○ ¿CUÁNDO quiero que lo haya alcanzado? ○ ¿CÓMO lo va a hacer? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se entiende bien el objetivo? • ¿Está formulado con verbos de acción? • ¿Está claro quién participará? • ¿Está claro dónde se realizará? • ¿Está claro lo que debe suceder? • ¿Está claro el resultado? • ¿Qué se hará precisamente, con quién o para quién?
Medible	<ul style="list-style-type: none"> • Si el objetivo es medible, se puede determinar la fuente de medición y se pueden identificar acciones que contribuyen a alcanzar el objetivo. La medición es la norma que se utiliza para la comparación. • Es importante que las mediciones alienten y motiven al personal. Si la situación cambia durante el año, pueden requerirse mediciones interinas. La medición (y el avance visible) ayudan mucho a determinar el momento en que se han alcanzado los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo sabré que ha habido un cambio? • ¿Pueden efectuarse estas mediciones?
Alcanzable	<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos deben ser alcanzables. Si el objetivo se sitúa en un futuro demasiado lejano, será difícil mantener la motivación y esforzarse por alcanzarlo. • Los objetivos, a diferencia de las aspiraciones y visiones, deben ser alcanzables para mantener la motivación. • Los objetivos deben ser un reto para los 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Podemos realizarlo en el plazo propuesto? • ¿Conozco las limitaciones y restricciones? • ¿Podemos realizarlo con los recursos que disponemos?



Criterios	Descripción	Preguntas de diagnóstico
	empleados, pero no hasta el punto en que generen frustración o ausencia de bienestar.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ya lo han realizado otros con éxito? • ¿Es posible?
Realista	<ul style="list-style-type: none"> • Realista no significa fácil, sino que existen los recursos para alcanzar los objetivos fijados. Para alcanzar un objetivo se requieren recursos, como competencias, fondos, equipos, etc. Sin dejar de ser realistas, conviene que los objetivos den oportunidad de alcanzar metas más elevadas. • La mayoría de los objetivos son alcanzables, pero pueden requerir un cambio de prioridades para que se logren. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están disponibles los recursos para lograr este objetivo? • ¿Deben cambiarse las prioridades de trabajo para poder alcanzar el objetivo? • ¿Es posible alcanzar el objetivo?
Acotado a un límite de tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Acotado en el tiempo significa que se establece un límite de tiempo para alcanzar el objetivo. Los límites de tiempo deben ser tanto alcanzables como realistas. • Si no se establece un límite de tiempo, pueden perderse la motivación y el sentido de prioridad requeridos para ejecutar las tareas. Los límites de tiempo acordados crean dicho sentido de prioridad e incitan a la acción. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuándo se alcanzará este objetivo? • ¿Hay un límite de tiempo previsto?

12. Funciones y responsabilidades

12.1 Función de la jefatura inmediata

Las jefaturas inmediatas son responsables de utilizar el proceso de evaluación como una herramienta valiosa para alcanzar los objetivos del área/departamento y apoyar el desarrollo y la mejora del/la empleado/a. Deben velar por el éxito del proceso y sus resultados, lo que incluye:

- ponerse de acuerdo sobre los **estándares de desempeño** (objetivos, competencias y plan de desarrollo de indicadores)
- ponerse de acuerdo sobre el **apoyo** que La jefatura inmediata debe brindar al empleado para ayudarlo a lograr los estándares de desempeño.
- examinar y, si fuera necesario, revisar los **objetivos de desempeño** y el apoyo acordados durante el período de evaluación.



- ofrecer habitualmente retroalimentación positiva y constructiva.
- establecer una reunión de evaluación con el/la empleado/a.
- solicitar a su evaluado una retroalimentación sobre la gestión y acompañamiento como jefe para detectar necesidades concretas de intervención y oportunidades de crecimiento.
- completar el proceso de evaluación antes de la fecha límite.
- enviar a Recursos Humanos los formularios de evaluación completados y firmados.

12.2 Función del/la empleado/a

Los/as empleados/as deben:

- trabajar hacia el logro de metas individuales, que ayudan a la FCD a alcanzar sus objetivos.
- compartir la responsabilidad del desarrollo profesional. Completar los planes de desarrollo que se les asignan y aplicar lo aprendido para mejorar su desempeño.
- estar abiertos a comentarios y recomendaciones de mejora en su desempeño a través de una retroalimentación efectiva de parte de sus jefaturas enfocada a comportamientos concretos evidenciados en el trabajo.
- retroalimentar a sus jefaturas sobre necesidades, obstáculos u oportunidades de llegar a acuerdos para alcanzar los objetivos esperados.

12.3 Función del Segundo superior jerárquico (jefe de la jefatura inmediata)

El Segundo superior jerárquico (jefe de la jefatura inmediata) debe:

- refrendar el formulario de evaluación una vez que este haya sido firmado por la jefatura inmediata y el/la empleado/a.
- solicitar la justificación de la jefatura inmediata si la calificación general parece sobreestimada o subvalorada con base en el contenido del formulario de evaluación.
- ofrecer mediación en los casos en que la jefatura inmediata y el/la empleado/a no se ponen de acuerdo sobre el establecimiento de los estándares de desempeño o la evaluación del desempeño.

12.4 Función de la persona responsable por la Gestión de Recursos Humanos

La persona responsable para llevar a cabo las tareas relacionadas con la Gestión de Recursos Humanos tiene la tarea de:



- proporcionar orientación a los colaboradores y a las jefaturas inmediatas en el uso del sistema de Gestión del Desempeño.
- vigilar el cumplimiento y la calidad y utilidad del proceso con el fin de mejorar las herramientas y el Sistema de Gestión del Desempeño de la FCD.
- proporcionar capacitación a todos los jefes y colaboradores sobre el proceso, los pasos implicados, sus responsabilidades y los beneficios de cumplir a cabalidad con el proceso.
- explicar la escala de calificación del desempeño a las jefaturas inmediatas y a todo el personal. Esto incluye explicar claramente la diferencia entre los diferentes niveles de desempeño, y cómo debe aplicarse las clasificaciones.
- analizar y revisar los resultados del proceso y determinar los porcentajes de participación.
- hacer un seguimiento adecuado con las jefaturas inmediatas sobre las recomendaciones planteadas en el formulario de evaluación (en punto a necesidades de capacitación, compensación, descriptivos de puestos, clasificación de puestos, etc.)
- hacer un seguimiento adecuado a los evaluados sobre la gestión de las jefaturas como referentes de desarrollo y guía en la ejecución de los objetivos planteados.

13. Incentivos por Mérito

El incentivar al personal en base al mérito busca promover la excelencia en el desempeño y el alcance de objetivos organizacionales, tomando en cuenta resultados cuantitativos, cualitativos y de comportamientos laborales, es decir, evaluando el **qué** se debe lograr y el **cómo** se lograron los resultados.

El programa de incentivos por mérito tiene la finalidad de reconocer anualmente al personal que ha excedido o cumplido satisfactoriamente con las metas establecidas en el formato de **Plan Individual de Desempeño**. La entrega de incentivos por mérito se realizará en enero de cada año.

La administración del programa de incentivos por mérito estará a cargo del Comité de Gestión de Desempeño que estará conformado por: Director Ejecutivo, Directora de Recursos Humanos, Director Financiero y la jefatura inmediata que actúa como evaluador/a.

Cabe señalar que los incentivos por mérito se llevarán a cabo si la disponibilidad financiera de la FCD lo permite.



14. Plan de Mejoramiento de Desempeño

Cuando los objetivos planteados no han sido cumplidos y la calificación del/la empleado/a es de **4**, existe una alarma importante en cuanto al desempeño de la persona en el rol encomendado y es necesario aplicar inmediatamente un Plan de Mejoramiento de Desempeño.

Los objetivos del Plan de Mejoramiento de Desempeño son los siguientes:

- Asesorar a la jefatura inmediata para establecer un Plan Individual de Mejoramiento del Desempeño para el miembro de personal que no ha cumplido satisfactoriamente con los objetivos anuales planteados.
- Facilitar a la Jefatura inmediata herramientas de entrevista de retroalimentación efectiva.
- Ofrecer al personal destinatario del Plan Individual de Mejoramiento la oportunidad de desarrollar los conocimientos o competencias requeridas a través de un plan, con tareas/acciones específicas a alcanzar o desarrollar dentro de un tiempo determinado.

El Plan de Mejoramiento de Desempeño será propuesto por la Jefatura inmediata, contará con la asesoría y acompañamiento del responsable de Recursos Humanos y el seguimiento cercano de la siguiente línea de Supervisión.

Si el Plan de Mejoramiento de Desempeño aplicado no cumple con los resultados esperados por parte del evaluado, la FCD deberá tomar la decisión sobre la permanencia del/la empleado/a en mención.

Dichos casos, serán puestos a consideración del Comité de Gestión de Desempeño por parte de la Jefatura inmediata. La decisión final sobre la permanencia o no del/la empleado/a será tomada en consenso y prevalecerá la recomendación de la jefatura inmediata con los argumentos y evidencias que sustenten su posición.
