



Defensoría del Pueblo

RESOLUCION SECRETARÍA GENERAL N° 087 -2014/DP-SG

Lima, 31 DIC. 2014

Visto, el Memorando N° 1036-2014-DP/OGDH, mediante el cual se solicita la aprobación de la Directiva de Evaluación del Desempeño de la Defensoría del Pueblo para el personal contratado bajo el Régimen Laboral de la Actividad Privada del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 – Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por Decreto Supremo N° 003-97-TR; y el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios – CAS, Régimen Laboral del Decreto Legislativo N° 1057, propuesto por la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano de la Defensoría del Pueblo; y,

CONSIDERANDO:

Que, mediante Resolución Administrativa N° 048-2014/DP, se aprobó el Reglamento Especial de Calificaciones para la Evaluación del Desempeño de la Defensoría del Pueblo para el personal contratado bajo el Régimen Laboral de la Actividad Privada del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 – Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por Decreto Supremo N° 003-97-TR; y el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios – CAS, Régimen Laboral del Decreto Legislativo N° 1057;

Que, de acuerdo a lo establecido en el literal f) del artículo 54° del Reglamento de Organización y Funciones de la Defensoría del Pueblo, el Jefe/a de la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano de la Defensoría del Pueblo puede formular y presentar a la Secretaría General proyectos de directivas, manuales y/o normas administrativas que, dentro del ámbito de su competencia funcional, se requieran para el mejor desempeño de sus funciones;

Que, mediante el Memorando N° 1036-2014-DP/OGDH, se remite el proyecto de Directiva de Evaluación del Desempeño de la Defensoría del Pueblo para el personal contratado bajo el Régimen Laboral de la Actividad Privada del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 – Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por Decreto Supremo N° 003-97-TR; y el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios – CAS, Régimen Laboral del Decreto Legislativo N° 1057, propuesto por la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano de la Defensoría del Pueblo, para su evaluación y aprobación correspondiente;

Que, concordante con lo señalado en los considerandos precedentes, el inciso e) del artículo 16° del Reglamento de Organización y Funciones señala que corresponde a la Secretaría General revisar, proponer, aprobar, visar y/o dar trámite, según corresponda, a los documentos de gestión que sean sometidos a su consideración y que de conformidad con sus respectivas funciones, formulen los órganos dependientes de la Secretaría General;

Que, en ese sentido, estando a la propuesta de la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano de la Defensoría del Pueblo, resulta necesario aprobar los proyectos de las directivas antes citadas;

Con los visados de las oficinas de Gestión y Desarrollo Humano y de Asesoría Jurídica; y,





Defensoría del Pueblo

Estando a lo dispuesto por los literales e), f) y r) del artículo 16° del Reglamento de organización y Funciones de la Defensoría del Pueblo, aprobado por Resolución Defensorial N° 0012-2011/DP;

SE RESUELVE:

Artículo Primero.- APROBAR la Directiva de Evaluación del Desempeño de la Defensoría del Pueblo para el personal contratado bajo el Régimen Laboral de la Actividad Privada del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 – Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por Decreto Supremo N° 003-97-TR, la misma que consta de trece (13) páginas.



Artículo Segundo.- APROBAR la Directiva Evaluación del Desempeño de la Defensoría del Pueblo para el personal contratado bajo el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios – CAS, Régimen Laboral del Decreto Legislativo N° 1057, la misma que consta de catorce (14) páginas.

Artículo Tercero.- ENCARGAR a la Oficina de Tecnología de la Información y Telecomunicaciones, la publicación de la presente Resolución en el Portal Institucional de la Defensoría del Pueblo.



Regístrese y comuníquese.

Alicia Zambrano Cerna
Secretaria General
DEFENSORÍA DEL PUEBLO

Defensoría del Pueblo

Directiva de Evaluación del Desempeño

DECRETO LEGISLATIVO N° 1057 RÉGIMEN ESPECIAL
DE CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA DE SERVICIOS
CAS



Lima, 05 de noviembre de 2014

INDICE

- I. Presentación
- II. Capítulo I
 - 2.1 Generalidades
 - 2.1.1 Sección I
 - 2.1.1.1 Finalidad y objetivo
 - 2.1.2 Sección II
 - 2.1.1.1 Alcance y base legal
 - 2.1.3 Sección III
 - 2.1.1.1 Definiciones
- III. Capítulo II
 - 3.1 Conformación de la Comisión Especial de Evaluación del Desempeño
 - 3.1.1 Sección I
 - 3.1.1.1 De los integrantes de la comisión
- IV. Capítulo III
 - 4.1 Responsabilidades
 - 4.1.1 Sección I
 - 4.1.1.1 Del proceso de evaluación del desempeño
 - 4.1.2 Sección II
 - 4.1.2.1 Impedimentos para participar del proceso de evaluación del desempeño
- V. Capítulo IV
 - 5.1 Descripción de actividades
 - 5.1.1 Sección I
 - 5.1.1.1 Tipos y factores de evaluación

PRESENTACIÓN

Para nadie es un secreto que el éxito o fracaso de una organización está determinado en gran medida por sus trabajadores, según como ellos se desempeñen y si son o no capaces de agregar valor, esto es hoy en definitiva, lo sustantivo y lo que se buscará cada día con más fuerza y en lo que las organizaciones invertirán gran parte de sus energías en el futuro.

Por lo tanto, la estrategia "evaluar para mejorar" busca construir una cultura que permita ver la evaluación como una herramienta que lleva a la reflexión sobre la acción realizada y los resultados obtenidos, con el fin de diseñar planes de mejoramiento institucional encaminados a superar de manera sistemática las dificultades en el alcance de los logros. Busca que la evaluación se convierta en una práctica para generar cambios positivos en los procesos de gestión interna, sobre la base de conocer las exigencias de la Entidad. Por ello, en el marco de los lineamientos establecidos por la Nueva Gestión Pública, la implementación de sistemas de medición y evaluación del desempeño se consolida como uno de los elementos distintivos respecto de la administración de tipo tradicional.

Dentro de este contexto, la evaluación del desempeño pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados de forma positiva.

En ese sentido, la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano como responsable de asesorar y garantizar el cumplimiento de la Política de Gestión de Personas de la Entidad, considerando los roles que le corresponden a las jefaturas y a todas las personas que integran la institución, se constituye en un socio estratégico al interior del servicio, capaz de contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales y al desarrollo de las personas. Por ello, de manera permanente, evalúa y revisa sus procedimientos y acciones, de tal forma que dispone de políticas y prácticas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales, a través del buen desempeño y desarrollo de las personas, en coherencia con las orientaciones y estándares que la propia institución establece.

En ese contexto de los lineamientos y orientaciones, ponemos a disposición este documento que aborda la gestión del desempeño, específicamente para el personal del régimen del Decreto Legislativo N° 1057 Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios, considerando el marco legal vigente, los objetivos institucionales y los desafíos que hoy se tienen en la materia, fortaleciendo la gestión de personas, y consecuentemente, mejorar la gestión institucional.

Esta directiva, incluye aspectos que permiten guiar la gestión del desempeño y la ejecución del proceso de calificaciones. En una primera parte, se entregan los aspectos normativos que deben tenerse en cuenta, en segundo lugar, se mencionan las fases y procesos que se consideran relevantes en el marco de una gestión estratégica del desempeño. En tercer lugar, se abordan aspectos formales que deben ser considerados.

Oficina de Gestión y Desarrollo Humano



CAPITULO I

GENERALIDADES

SECCIÓN I Finalidad y objetivo

Artículo 1°.- Finalidad del proceso de evaluación del desempeño

La gestión del rendimiento comprende el proceso de evaluación del desempeño y tiene como finalidad estimular el buen rendimiento y el compromiso del servidor público; en la que se tiene que identificar y reconocer el aporte del personal con las metas institucionales y evidenciar las necesidades requeridas para mejorar el desempeño en sus puestos.

Entiéndase en la presente directiva que se hace referencia a la Defensoría del Pueblo, cuando se menciona a **LA DEFENSORÍA** y a la Comisión Especial de Evaluación del Desempeño, cuando se menciona a **LA COMISIÓN**.

Asimismo, entiéndase por dependencia al órgano, unidad orgánica, áreas, programas y proyectos.

Artículo 2°.- Objetivo de la evaluación del desempeño

Verificar y calificar el desempeño de los servidores públicos de **LA DEFENSORÍA** en función a las metas institucionales y al ejercicio de sus funciones y responsabilidades, así como identificar sus logros, estableciendo las reglas necesarias para promover un servicio público meritocrático, idóneo y orientado al ciudadano.

SECCIÓN II Alcance y base legal

Artículo 3°.- La presente directiva será distribuida a todo el personal de **LA DEFENSORÍA**, quienes deberán cumplir con el contenido del mismo, por ello el trabajador no podrá alegar ignorancia respecto a su contenido.

Artículo 4°.- La Oficina de Gestión y Desarrollo Humano, revisará periódicamente la presente directiva a efectos de adecuarlo a nuevas disposiciones legales y a mejorar las relaciones de trabajo. Además, cualquier modificación se hará de conocimiento de los trabajadores dentro de los cinco (5) días calendarios siguientes a su aprobación.

Artículo 5°.- Le corresponde a la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano, proponer y desarrollar las condiciones necesarias para lograr el mejor desempeño del trabajador, para cuyo fin dictará las medidas en esta materia formulando planes, programas y desarrollando los procesos y acciones administrativas del personal que sean necesarios.

Artículo 6°.- Están supeditados a la evaluación del desempeño:

- El personal de **LA DEFENSORÍA** regulados por el régimen del Decreto Legislativo N° 1057 Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios - CAS.

Artículo 7°.- La evaluación del desempeño de **LA DEFENSORÍA**, tiene como marco legal:

- a) Decreto Supremo N° 005-90-PCM, Reglamento de la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público.
- b) Decreto Legislativo N° 1057 Régimen Especial de Contratación Administrativa de servicios, modificado por la Ley N° 29849.



Defensoría del Pueblo

Oficina de Gestión y
Desarrollo Humano

Directiva de Evaluación del
Desempeño
Decreto Legislativo N° 1057
Régimen Especial de Contratación
Administrativa de Servicios - CAS

- c) Decreto Supremo N° 075-2008-PCM, que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1057 que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios, modificado por D.S. N° 065-2011-PCM.
- d) Decreto Supremo N° 009-2010-PCM, que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025 sobre Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público.
- e) Ley N° 28175 Ley Marco del Empleo Público.
- f) Ley N° 30057 Ley del Servicio Civil.
- g) Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil - Decreto Supremo N° 040-2014-PCM.
- h) Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 041-2011-SERVIR/PE que aprueba la Directiva para la elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado - PDP.
- i) Resolución Administrativa N° 026-2013/DP que aprueba el Código de Ética de la Defensoría del Pueblo.
- j) Reglamento Interno del Trabajo de la Defensoría del Pueblo (RIT - CAS).
- k) Manual de Organización y Funciones de la Defensoría del Pueblo (MOF).
- l) Reglamento de Organización y Funciones de la Defensoría del Pueblo (ROF).

SECCIÓN III Definiciones

Artículo 8°.- Acciones de capacitación.

Procesos y actos relacionados con el desarrollo de competencias y valores de las personas al servicio del Estado para la mejora continua de la gestión pública. Las acciones de capacitación se imparten a través de la formación profesional y formación laboral.

Artículo 9°.- Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR

Es un organismo técnico especializado, rector del sistema administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado, el cual tiene como finalidad contribuir a la mejora continua de la administración pública a través del fortalecimiento del servicio civil.

Artículo 10°.- Competencias

Características personales que se traducen en comportamientos observables para el desempeño laboral que supera los estándares previstos. Se refiere específicamente a los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas al servicio de la entidad. Las competencias a ser evaluadas se encuentran relacionadas al cargo desempeñado por el trabajador.

Artículo 11°.- Calificación individual

Es un proceso de apreciación, objetiva y subjetiva, acerca del trabajo de una persona, que efectúa de preferencia otra persona que ejerce el rol de jefe.

Artículo 12°.- Evaluador

Es el Funcionario/Directivo o Jefe que tiene personal bajo su dirección, que de forma anual y bajo criterios del presente procedimiento, evalúa y califica el desempeño del trabajador. Se identifica en LA DEFENSORÍA como evaluadores al: Defensor del Pueblo, Primera Adjunta, Adjuntos, Secretaria General, Jefes de Oficina Defensoriales, coordinadores de Módulos de Atención Defensorial, Jefes de Oficinas Administrativas, y/o Jefes de Área.

Artículo 13°.- Evaluado

Es el servidor público que está sujeto a evaluación anual, bajo los criterios establecidos en la presente directiva. Se considera como personal evaluado al personal contratado al amparo del Decreto Legislativo N° 1057 Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios – CAS.

Artículo 14°.- Evaluación del desempeño

Proceso obligatorio, integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del conjunto de actividades, aptitudes y rendimiento del trabajador en cumplimiento de sus objetivos y



metas. Instrumento de gestión para la mejora continua de la calidad del desempeño de las personas al servicio de la entidad.

Artículo 15°.- Función del Puesto

Conjunto de actividades diferentes entre sí, pero similares por el objetivo común que persiguen. Describen lo que se realiza para cumplir la misión del puesto.

Artículo 16°.- Legajo personal

Conjunto de documentos que permiten identificar al servidor público y dejar sentada su formación técnico profesional, experiencia y carrera administrativa.

Artículo 17°.- Manual de Perfiles de Puestos

Es un documento normativo que describe de manera estructurada todos los perfiles de puestos de la Entidad, desarrollados a partir de la estructura orgánica, el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Cuadro para Asignación de Personal (CAP) o el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE), a que se refiere la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, en caso de contar con este instrumento.

Artículo 18°.- Misión del Puesto

Describe la razón de ser del puesto o su finalidad, indicando que hace, a que o a quienes afecta su labor (procesos, recursos) marco general de actuación del puesto y, finalmente, para que se realiza (cumplir fiscalizaciones, estándares de calidad, presupuestos, entre otros).

Artículo 19°.- Mérito

El ingreso, la permanencia, la mejora en las compensaciones y la movilidad en el servicio, se basa en la aptitud, actitud, desempeño y capacidad de los postulantes y de los servidores públicos.

Artículo 20°.- Ocupante de un puesto

Es la persona que ha sido contratada para desempeñar las funciones y responsabilidades descritas por el puesto, bajo los requerimientos establecidos en el mismo. Un puesto puede estar ocupado por más de una persona o puede no estar ocupado, en cuyo caso, estará vacante.

Artículo 21°.- Puesto

Es el conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una Entidad, así como los requisitos para su adecuado ejercicio. Se encuentra descrito en los instrumentos de gestión de la Entidad. Para efectos de la presente directiva, toda referencia a cargo debe entenderse a puesto.

Artículo 22°.- Perfil del Puesto

Es la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demandan para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto.

Artículo 23°.- Retroalimentación

Es un proceso que ayuda a proporcionar información sobre las competencias de las personas, sobre lo que sabe, sobre lo que hace y sobre la manera en cómo actúa. La retroalimentación permite describir el pensar, sentir y actuar del servidor en su ambiente y por lo tanto nos permite conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro.

Artículo 24°.- Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos

Aquel que establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del Servicio Civil del Sector Público. Comprende el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos, y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos. En concordancia con el Decreto Legislativo N° 1023, abarca: Planificación, Gestión del Puesto e Incorporación de Personas, Administración de Personas, Gestión del Rendimiento, Gestión de la Compensación, Gestión del Desarrollo y Capacitación de las Personas y Resolución de Controversias.

Artículo 25°.- Servidor Público

Es la persona que presta servicios en la entidad, como personal contratado al amparo del Decreto Legislativo N° 1057 Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios.

CAPITULO II

CONFORMACIÓN DE LA COMISIÓN ESPECIAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

SECCIÓN I

De los integrantes de la comisión

Artículo 26°.- LA COMISIÓN estará conformada por:

- Un (01) representante de la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano.
- Dos (02) representantes de los trabajadores (por dependencia).
- Un (01) representante de la alta dirección.

El representante de la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano presidirá **LA COMISIÓN**. Para sesionar se requiere la participación de al menos tres (03) de sus miembros. Las decisiones y acuerdos se adoptan con la votación favorable de tres de sus miembros. En caso de empate, su presidente cuenta con voto dirimente.

El representante de los trabajadores:

- a) Es elegido por los propios servidores de cada grupo.
- b) No debe haber sido sancionado administrativamente en los últimos dos años al momento de la votación.
- c) Si dicho representante no es elegido en el período correspondiente, el titular de la Entidad lo designa.
- d) El representante de los trabajadores ejerce funciones en **LA COMISIÓN** hasta por dos (02) años calendarios, no renovables.
- e) La Entidad al momento de la elección de su representante debe designar a su respectivo suplente. Con relación a los trabajadores, los suplentes son los que han obtenido mayor votación en el proceso eleccionario.
- f) En caso de renuncia de algún integrante a **LA COMISIÓN**, asumirá dichas funciones el personal suplente.

Artículo 27°.- Funciones de la comisión

- a) Verificar a solicitud del servidor evaluado y luego de culminada la etapa de evaluación, la correcta aplicación de los instrumentos de evaluación de desempeño y la calificación otorgada.
- b) Confirmar la calificación asignada al evaluado en la evaluación del desempeño.
- c) Comunicar a la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano para que derive la evaluación de desempeño al superior jerárquico del evaluador, según observaciones, para que realice la nueva calificación, cuando corresponda. Esta nueva calificación por parte del superior jerárquico del evaluador, es definitiva y no podrá ser objeto de nueva verificación por **LA COMISIÓN**.

CAPITULO III

RESPONSABILIDADES

SECCIÓN I

Del proceso de evaluación del desempeño

Artículo 28°.- Los Funcionarios/Directivos y Jefes o responsables de área que tenga asignado funcionalmente servidores, cumplirán el rol de evaluador. Con esta medida se garantiza que la evaluación la realice quien realmente tiene conocimiento del rendimiento y desempeño del trabajador.

Artículo 29°.- El proceso de evaluación debe garantizar que se comunique al trabajador los métodos, la oportunidad, y las condiciones de la evaluación y los resultados de la misma, de manera que se puedan plantear los compromisos de mejora y realizar el seguimiento correspondiente.

Artículo 30°.- El proceso de evaluación del desempeño se sujeta a las siguientes reglas mínimas:

- a) La presente directiva será aprobada por **LA DEFENSORÍA** mediante Resolución Administrativa y entrará en vigencia al día siguiente de su aprobación. Las modificaciones posteriores a la presente directiva, serán aprobadas mediante Resolución.
- b) Con el propósito de supervisar el desarrollo del procedimiento de evaluación del desempeño que se lleve a cabo en **LA DEFENSORÍA**, se constituirá anualmente por Resolución Administrativa una Comisión Especial de Evaluación del Desempeño.
- c) Para llevar a cabo la evaluación del desempeño, la entidad debe tener actualizado los nuevos perfiles de puesto, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:
 1. La Oficina de Gestión y Desarrollo Humano, debe emitir los lineamientos para el proceso de elaboración de los perfiles de puestos, y brindar acompañamiento técnico a las unidades orgánicas en el desarrollo de sus respectivos perfiles de puestos.
 2. Las funciones del puesto deben estar enmarcados dentro de las funciones generales de la respectiva unidad orgánica donde pertenece el puesto.
 3. Verificar si existe alguna función general no desarrollada a nivel de puesto, a fin de incorporar una nueva función, modificar alguna función propuesta o sustentar la invariabilidad de la redacción.
 4. Verificar si se presenta duplicidad en las funciones del puesto frente a las desarrolladas por otro puesto de la misma o diferente unidad orgánica.
 5. Verificar que el contenido del perfil del puesto cuente con información suficiente y pertinente para los procesos técnicos de gestión de recursos humanos, tales como: información necesaria para los procesos de selección de personal, detección de necesidades de capacitación, información para establecer criterios de medición del desempeño, entre otros.
- d) La evaluación del desempeño del personal de nuevo ingreso, se realizará después de concluir el periodo de prueba (90 días). Dicha evaluación se realizará cada seis (06) meses y dentro del periodo de evaluación. En el caso del personal, que viene laborando en la Entidad por más de un (01) año (al haberse prorrogado su contrato) la evaluación será anual.
- e) El proceso de evaluación, calificación y presentación del informe del desempeño no excederá de sesenta (60) días hábiles, después de culminado el periodo de evaluación.

- f) La Oficina de Gestión y Desarrollo Humano, es la unidad orgánica encargada de supervisar el cumplimiento de la presente directiva, así como proponer su actualización cuando lo considere necesario.
- g) Los Funcionarios/Directivos, y Jefes de Oficina dependientes directos de la Primera Adjuntía y Secretaria General, son responsables de difundir la presente directiva a los Jefes de Área y demás servidores públicos a su cargo, para su debido cumplimiento.
- h) En el primer trimestre de cada año, a partir de los objetivos y metas institucionales reflejadas en el Plan Operativo Institucional y los resultados de la evaluación del desempeño del año previo, se debe definir las metas individuales que serán objeto de evaluación de cada servidor durante dicho año. De esta forma, las metas con las que serán evaluados deben guardar relación con los objetivos de la dependencia, de la institución y relacionadas con la función que desempeñan, además deben cumplir determinadas características: ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y prever un plazo para su cumplimiento.
- i) El evaluador debe comunicar al trabajador sus metas asignadas e incluso podrá dejar constancia por escrito y debidamente fundamentadas las observaciones que tenga sobre las metas que le han sido establecidas.
- j) Los trabajadores que obtengan una calificación de Personal *Regular*, se señala expresamente que tienen derecho y prioridad a la capacitación para la formación laboral en los temas considerados en su respectivo plan de mejora. Así se garantiza a los servidores que cuentan con esta calificación a recibir capacitación previamente al siguiente proceso de evaluación, con la finalidad de fortalecer sus capacidades y obtener mejores resultados.
- k) La calificación de Personal *Destacado* no podrá ser otorgada a más del diez por ciento (10%) del total del personal de la entidad que haya sido evaluado.
- l) El Personal *Regular* no podrá exceder el 2% del total del personal evaluado.
- m) Con relación al personal con calificación de Personal *Deficiente*, se precisa que esta calificación se produce en forma automática en dos casos:
 1. Obtener una calificación de Personal *Regular* por segunda vez consecutiva o en dos oportunidades dentro del periodo de cinco (05) años calendarios.
 2. Obtener una calificación de Personal *Regular* en dos oportunidades dentro de un periodo de cinco (05) años calendarios en el mismo puesto.
- n) La calificación deberá ser notificada al trabajador evaluado. Quien se encuentre disconforme podrá solicitar documentadamente la confirmación de la calificación adjudicada ante **LA COMISIÓN**. De este recurso de apelación conocerá el Jefe Superior inmediato del evaluador, a quien le corresponde decidir sobre la apelación. Puede mantener o incrementar el puntaje asignado por el evaluador pero no puede rebajarlo en ningún caso.
- o) De continuar el trabajador disconforme con la calificación asignada, en los casos del Personal *Regular*, procede recurrir al Tribunal del Servicio Civil en vía de apelación, cumpliendo la vía procedimental previamente establecida y sujeto a los plazos perentorios y de prescripción.
- p) Corresponde a la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano, desarrollar un plan de capacitación para atender casos del personal evaluado en la categoría de Personal *Regular* que garantice un proceso adecuado de formación laboral o actualización. Si habiendo recibido este beneficio la persona al servicio de **LA DEFENSORÍA** fuera evaluada por segunda vez como Personal *Regular*, será calificada como Personal *Deficiente*, configurándose como causa justificada que da lugar a la extinción del vínculo laboral o contractual.



Defensoría del Pueblo

Oficina de Gestión y
Desarrollo Humano

Directiva de Evaluación del
Desempeño
Decreto Legislativo N° 1057
Régimen Especial de Contratación
Administrativa de Servicios - CAS

- q) El procedimiento de cese a cargo de la Entidad, requiere de una comunicación escrita a través de la cual se exprese la causa, las razones del cese y la documentación que sustente la calificación. Para tal efecto, la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano proyecta la formalización del término mediante resolución, dentro de los diez (10) días calendarios siguientes.
- r) En los casos que el evaluador haya cesado, se encuentre de vacaciones o licencia, en la fecha de realización de la evaluación del desempeño, esta será efectuada por el jefe inmediato de este, siguiendo las actividades señaladas en la presente directiva.
- s) Cuando el trabajador no participe en un proceso de evaluación por motivos atribuibles a su exclusiva responsabilidad; dicha renuencia a la participación debe estar debidamente comprobada. Corresponde al evaluador formular un acta y remitirlo a **LA COMISIÓN** y a la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano.
- t) Podrán realizarse evaluaciones extraordinarias cuando:
 - 1. Se produzca un cambio de evaluador, debiendo el evaluador saliente realizar las evaluaciones de los servidores a su cargo antes de su desvinculación del puesto.
 - 2. Por cambio definitivo de puesto del servidor, producto de concurso de méritos, designación o Contrato Administrativo de Servicios.
- u) Las situaciones no contempladas en la presente directiva serán resueltas por **LA COMISIÓN** con asesoría de la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano.

Artículo 31°.- El Jefe de la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano de **LA DEFENSORÍA**, tendrá las siguientes responsabilidades:

- a) Capacitar a los Funcionarios/Directivos, jefes, coordinadores de módulos de atención defensorial, responsables de área o quien tenga asignado funcionalmente servidores públicos, cuando sea necesario, en la aplicación de los instrumentos y procedimientos básicos para la evaluación del desempeño.
- b) Suministrar oportunamente a los evaluadores, la lista del personal a evaluar, los formatos y demás apoyos técnicos necesarios para proceder a las evaluaciones y calificaciones.
- c) Orientar a los evaluadores para el adecuado registro de la información en los formatos de evaluación del desempeño (en físico y/o virtual).
- d) Asesorar a **LA COMISIÓN** en la sistematización y consolidación de los registros de evaluación del desempeño.
- e) Asesorar a **LA COMISIÓN** en la elaboración del informe final de evaluación del desempeño que consigna la información cuantitativa y cualitativa del rendimiento semestral y anual de cada evaluado, y que ha sido remitido por el jefe inmediato del servidor sujeto a evaluación.
- f) Asesorar a **LA COMISIÓN** en el análisis de los resultados en base al informe final de evaluación del desempeño para la elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado PDP Anualizado y Quinquenal.
- g) Sistematizar el cuadro de evaluadores de la entidad.
- h) Verificar el contenido del Informe final de evaluación del desempeño laboral.

Artículo 32°.- Los Funcionarios/Directivos, jefes o responsables de área, y quien tenga asignado funcionalmente servidores bajo supervisión, ejerciendo como evaluadores, tienen las siguientes responsabilidades:





Defensoría del Pueblo

Oficina de Gestión y
Desarrollo Humano

Directiva de Evaluación del
Desempeño
Decreto Legislativo N° 1057
Régimen Especial de Contratación
Administrativa de Servicios - CAS

- a) Todo superior inmediato de un servidor público, tiene la obligación de evaluar el desempeño del trabajador, dentro de los plazos establecidos en la reglamentación y el incumplimiento de ésta será sancionado disciplinariamente, sin perjuicio de que se cumpla con la obligación de evaluar.
- b) El evaluador debe corregir oportunamente las distorsiones, reforzar positivamente los logros parciales, orientar respecto de cambio de prioridades, y en definitiva, dar el apoyo necesario y entregar en forma permanente la retroalimentación (*feedback*) del proceso, que permita mantener alineado el rendimiento de cada uno de los trabajadores a los objetivos de la unidad orgánica y de la Entidad.
- c) Promover un ambiente de confianza, respeto y comunicación efectiva que facilite el proceso de evaluación.
- d) Socializar el proceso de evaluación y su ruta de desarrollo (cronograma) estableciendo los acuerdos necesarios sobre procedimientos, instrumentos y evidencias que se utilizarán en su realización.
- e) Implementar la evaluación del desempeño en la unidad orgánica o área a su cargo.
- f) Establecer las metas conjuntamente con los trabajadores a evaluar, de acuerdo con los lineamientos y plazos establecidos.
- g) Remitir oportunamente a la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano el informe conteniendo las metas individuales del personal a su cargo.
- h) Ejecutar el proceso de evaluación, aplicando los procedimientos para obtener el puntaje final del evaluado y registrarlos en el protocolo establecido en la presente directiva y en el Reglamento Especial de Calificaciones.
- i) Proponer distintas evidencias documentales y testimoniales y valorar las recolectadas a lo largo del período de evaluación, para emitir la calificación en la forma y oportunidad establecida.
- j) Comunicar al trabajador el resultado de la evaluación y notificarle las calificaciones obtenidas.
- k) Brindar retroalimentación al trabajador sobre la calificación obtenida.
- l) Velar por el cumplimiento de las acciones de mejora establecidas para los trabajadores.
- m) Realizar el seguimiento permanente del desempeño de los trabajadores a su cargo y formular las acciones correctivas y recomendaciones que se requieran para el mejoramiento de su desempeño.

Artículo 33°.- El evaluado, tiene las siguientes responsabilidades:

- a) Desempeñar las funciones de su puesto con la mayor eficiencia posible, manteniéndose atento a las instrucciones de su superior y esforzándose por mejorar las áreas deficitarias de su desempeño.
- b) Presentar por escrito al superior inmediato, las recusaciones a que diere lugar cuando advierta algunas de las causales de impedimento del evaluador, presentando las pruebas correspondientes.
- c) Organizar y presentar una carpeta de evidencias que permita observar las acciones realizadas a lo largo del proceso, lo cual facilitará tanto al evaluador como al evaluado concertar y determinar el puntaje respectivo de la evaluación.





Defensoría del Pueblo

Oficina de Gestión y
Desarrollo Humano

Directiva de Evaluación del
Desempeño
Decreto Legislativo N° 1057
Régimen Especial de Contratación
Administrativa de Servicios - CAS

- d) Solicitar a su Jefe inmediato ser evaluado dentro del plazo previsto por la Entidad, en caso de que su calificación no haya sido notificada.
- e) Solicitar revisión de metas y compromisos establecidos, en caso de disconformidad.
- f) Solicitar la verificación de la calificación obtenida en la evaluación del desempeño, cuando proceda ante **LA COMISIÓN** y también frente a una calificación como *Personal Regular* o *Personal Deficiente*.
- g) Participar en las reuniones de seguimiento que se programen con el evaluador a lo largo del periodo de evaluación, así como en la reunión de retroalimentación y de establecimiento de compromisos y metas.
- h) Participar y asistir puntualmente en las actividades de información y capacitación programadas por la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano para la adecuada marcha de la gestión del desempeño, con miras a mejorar las áreas de su desempeño consideradas deficitarias.
- i) Revisar el registro de evaluación del desempeño, a fin de dar conformidad o contradecir la calificación del evaluador.
- j) Participar de manera proactiva y constructiva en las diferentes etapas o fases establecidas a lo largo del periodo de evaluación del desempeño.

SECCIÓN II

Impedimentos para participar del proceso de evaluación del desempeño

Artículo 33°.- En los casos de licencias u otros motivos de suspensión temporal del contrato de trabajo superior a seis (6) meses acumulados dentro del correspondiente año fiscal.

Artículo 34°.- En los casos que el trabajador haya servido en un periodo menor a noventa (90) días.

Artículo 35°.- Cuando el trabajador inicie a laborar en la Entidad, a partir del último trimestre del año y dentro del periodo de evaluación.

Artículo 36°.- Los superiores jerárquicos inmediatos o evaluadores, responsables de evaluar el desempeño de los trabajadores, deberán declararse impedidos para evaluarlos cuando ocurran las siguientes causas:

- a) Exista problemas evidentes con el servidor a evaluar y/o cuando se hubiera iniciado acción disciplinaria contra éste.
- b) Cuando por información proveniente del servidor a evaluar, se le hubiere iniciado acción disciplinaria al superior inmediato.
- c) Cuando es pariente hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.¹

Artículo 37°.- El servidor evaluado, o quien advierta la existencia de alguno de los impedimentos señalados para que un superior jerárquico inmediato evalúe el desempeño a un trabajador, podrá poner en conocimiento por escrito, ante **LA COMISIÓN** y ante la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano, para lo cual presentará las pruebas que pretenda hacer valer. En tal evento, se aplicará el procedimiento establecido en lo que sea pertinente.

¹ Ley N° 27444, Ley de Procedimiento Administrativo General. Artículo 88

Inciso 1. Si es pariente dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, con cualquiera de los administrados o con sus representantes, mandatarios, con los administradores de sus empresas, o con quienes les presten servicios.

Inciso 3. Si personalmente, o bien su cónyuge o algún pariente dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, tuviere interés en el asunto de que se trate o en otra semejante, cuya resolución pueda influir en la situación de aquél.



Artículo 38°.- El Jefe de la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano, mediante acto motivado, decidirá sobre el impedimento de un superior jerárquico inmediato para evaluar al trabajador, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes de presentada la acusación. De aceptar el impedimento, designará como evaluador al superior jerárquico del impedido, o al servidor que por delegación le corresponda reemplazarlo.

Artículo 39°.- Contra las decisiones que resuelven el impedimento no procederá recurso alguno.

Artículo 40°.- Cualquier otro impedimento que afecte la continuidad del período de la evaluación ordinaria anual, será resuelto por la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano.

CAPITULO IV

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

SECCIÓN I

Tipos y factores de evaluación

Artículo 41°.- Tipos de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño debe ajustarse a las características institucionales, a los servicios que brinda y a los tipos de puestos existentes en la Entidad. **LA COMISIÓN** establecerá criterios objetivos para definir el tipo de evaluación.

Existen dos tipos de evaluación del desempeño:

- a) Medición de competencias. Tiene como objetivo identificar la brecha entre competencias óptimas para el puesto y las actuales con el fin de identificar las necesidades de capacitación de las personas al servicio de la Entidad. Los resultados de esta evaluación podrán formar parte del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado - PDP del siguiente año.
- b) Logro de metas. Tiene como objetivo medir el cumplimiento de metas con la finalidad de identificar la contribución del personal a alcanzar las metas institucionales y conocer las áreas donde se requieren ajustes para mejorar el desempeño.

Artículo 42°.- Los factores y subfactores de evaluación

Para evaluar el desempeño de los trabajadores, se utilizarán los siguientes factores y subfactores:

		Factores		
		Rendimiento	Condiciones Personales	Comportamiento del servidor público
Subfactores	Cantidad de trabajo	Interés por el trabajo	Asistencia y puntualidad	
	Calidad de trabajo	Trabajo en equipo	Permanencia	
	Oportunidad	Iniciativa	Cumplimiento de normas e instrucciones Ética Pública	

La evaluación se realiza tomando en cuenta, principalmente:

1. Metas: Deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y prever un plazo para su cumplimiento dentro del período a evaluar. Estas metas deben evaluarse a través de:
 - a) Factores o metas individuales relacionadas a la función que desempeña el trabajador.
 - b) Factores grupales cuando se hubiera establecido oficialmente indicadores de gestión para la calidad en sus unidades orgánicas.

2. Compromisos: Está referido al comportamiento del trabajador, sobre los cuales se califican aspectos conductuales tanto a la ejecución de las funciones y responsabilidades de su puesto, como al cumplimiento de las metas establecidas. Deben soportarse en indicadores observables y verificables.

Artículo 43°.- Metas individuales

Las metas y compromisos del servidor público, debe estar acordes con las metas institucionales, las metas colectivas, y el perfil del puesto de cada persona.

- a) Las metas deben ser específicas y no vagas.
- b) Las metas deben ser susceptibles de ser medidas.
- c) Las metas definidas deben ser demandantes, pero sobre todo deben ser realizables.
- d) Las metas deben estar dentro del campo de posibilidades de las personas.
- e) Las metas deben ser acotadas en el tiempo.
- f) Deben considerarse el proceso de evaluación del desempeño del año previo, si lo hubiera, y tomar en cuenta los recursos materiales y tecnológicos disponibles para la ejecución del trabajo.
- g) Se asociarán a productos, servicios o resultados que debe entregar el servidor en ejercicio de las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, debiendo quedar consignada la forma como se observará su cumplimiento a través de evidencias.
- h) Las metas fijadas solo podrán modificarse, cuando existan:
 1. Cambios en el Plan Operativo Institucional que afecten indiscutible y directamente a las metas establecidas.
 2. Cambio de puesto por razones de movilidad temporal o definitiva.
 3. Reasignación significativa de recursos.
- i) La modificación debe justificarse documentalmente con la firma del evaluador y evaluado y ratificarse por parte del superior jerárquico del evaluador.

Artículo 44°.- Planificación, evaluación, seguimiento y mejora del desempeño

Planificar el desempeño implica determinar prioridades y estándares. Las jefaturas asumen el rol de gestores del desempeño, con las capacidades de:

- a) Asignar metas individuales a cada uno de los servidores públicos, alineadas con los objetivos de la unidad orgánica, los que a su vez deben estar en correlato con los objetivos estratégicos de la institución.
- b) Incorporar la autoevaluación, evaluación de pares o de usuarios en la evaluación del trabajador, cuando la función y los recursos lo permitan.
- c) Hacer seguimiento, conducir el desempeño del trabajador, en razón de los cambios o nuevas necesidades de la unidad orgánica.
- d) Tomar medidas ante las brechas de conocimientos y competencias, aplicando herramientas como la capacitación para mejorar el desempeño.

Artículo 45°.- Retroalimentación

La retroalimentación debe basarse en el desempeño. Es decir, en los resultados efectivos, Esto implica:

- a) Referirse a conductas susceptibles de modificar, y por tanto no focalizarse en aspectos de la personalidad.
- b) Evitar en el proceso, caer en juicios infundados y en prejuicios. Ello demanda registrar los antecedentes relevantes que permitan tener un juicio, sin que ello implique abrumar al trabajador con un expediente de pruebas.
- c) Verificar que existe comprensión y acuerdo sobre las metas, desafíos, prioridades y roles en la relación laboral, facilitando el monitoreo de los resultados.
- d) Ejercer el control sobre los resultados, evitando que determinados errores persistan durante todo el período.
- e) Optimizar la comunicación entre jefatura y trabajador, fortaleciendo por tanto la relación laboral y el clima grupal.
- f) Brindar elementos consistentes, coherentes y basados en evidencia.
- g) Identificar y potenciar talentos ocultos.
- h) El rol de gestor de personas que debe cumplir toda jefatura, demanda a su vez que la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano sea un asesor permanente, entregando orientaciones, el marco de funcionamiento, y poniendo a disposición las herramientas técnicas y operativas adecuadas.

Artículo 46°.- Plan de Desarrollo Individual

- a) El personal evaluado tendrá asignado un Plan de Mejora o Plan de Desarrollo Individual, que permitirá fortalecer sus capacidades mediante retroalimentación ejercida por su jefe inmediato y capacitaciones a cargo de la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano.
- b) Mediante acuerdo mutuo entre jefatura y trabajador, se establecerán las condiciones de desarrollo necesarias para cada trabajador.

Artículo 47°.- Plan de actividades de mejora

- a) La Oficina de Gestión y Desarrollo Humano en coordinación con la jefatura del evaluado establecerán un plan de mejora integral para el trabajador, describiendo actividades, plazos y responsables.
- b) La implementación del plan de mejora debe ser gradual y coherente con las decisiones estratégicas de la unidad orgánica.

Directiva de Evaluación del Desempeño

Régimen laboral de la actividad privada, Texto
Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728
Ley de Productividad y Competitividad Laboral

DEFENSORÍA DEL PUEBLO

Lima, 05 de noviembre de 2014



INDICE

- I. Presentación
- II. Capítulo I
 - 2.1 Generalidades
 - 2.1.1 Sección I
 - 2.1.1.1 Finalidad y objetivo
 - 2.1.2 Sección II
 - 2.1.1.1 Alcance y base legal
 - 2.1.3 Sección III
 - 2.1.1.1 Definiciones
- III. Capítulo II
 - 3.1 Conformación de la Comisión Especial de Evaluación del Desempeño
 - 3.1.1 Sección I
 - 3.1.1.1 De los integrantes de la comisión
- IV. Capítulo III
 - 4.1 Responsabilidades
 - 4.1.1 Sección I
 - 4.1.1.1 Del proceso de evaluación del desempeño
 - 4.1.2 Sección II
 - 4.1.2.1 Impedimentos para participar del proceso de evaluación del desempeño
- V. Capítulo IV
 - 5.1 Descripción de actividades
 - 5.1.1 Sección I
 - 5.1.1.1 Tipos y factores de evaluación





Defensoría del Pueblo

Directiva de Evaluación del
Desempeño

Régimen laboral de la actividad
privada, Texto Único Ordenado del
Decreto Legislativo N° 728, Ley de
Productividad y Competitividad
Laboral

PRESENTACIÓN

La modernización del Estado tiene muchas dimensiones importantes, pero sin duda que una de las más prioritarias en el mundo de hoy es la estrategia que persigue una mejor gestión de las personas, considerando todo su ciclo laboral. Este enfoque tiene una visión más jerárquica del rol de la jefatura. Sin embargo, las instituciones públicas, parecen necesitar cada vez más de jefaturas que sean capaces no tanto de dar órdenes que sean cumplidas a cabalidad, sino de líderes que sean capaces de motivar, conducir, estimular, corregir y orientar a equipos de personas acorde a una visión estratégica que aporte valor a la organización. Hoy es posible constatar, casi de forma unánime entre los servidores públicos y los expertos en la materia, que la gestión del desempeño es una poderosa herramienta para evaluar, retroalimentar, capacitar y, en definitiva, estimular el desarrollo de las personas en una organización. En ese contexto, enfrentar la problemática del desempeño de las personas no es algo que podamos hacer por decreto o con la redacción de un texto particular, requiere asumir el desafío de modificar la cultura y gestionar el cambio, es decir, hacerse responsable, en propiedad, de los temores e incertidumbres, pero también de los beneficios y oportunidades que esto conlleva.

Para tal fin, la Defensoría del Pueblo quiere promover un sistema de gestión del desempeño que vaya más allá del mero proceso calificadorio y se sustente en principios sólidos: la *equidad* como eje rector de la justicia organizacional y la satisfacción de los servidores públicos, la *responsabilidad* por el trabajo bien hecho de cara a la ciudadanía como motor del quehacer público, y el desarrollo de las personas en su ciclo de vida laboral como principal foco. Queremos que quienes demuestren mayor compromiso, convicción y resultados puedan ser reconocidos por ello, crecer en lo personal y en lo laboral. Al mismo tiempo, queremos que quienes no hayan podido demostrar sus potencialidades tengan el apoyo y el respaldo institucional para poder hacerlo.

Tenemos la convicción de que con el actual marco estatutario es posible avanzar de manera sustantiva en mejorar las condiciones de trabajo, las oportunidades de desarrollo y los resultados del desempeño individual, toda vez que seamos capaces como entidad del Estado de introducir prácticas y prioridades de gestión en la administración pública. En primer lugar, urge que las autoridades asuman la gestión del desempeño como una tarea prioritaria e irrenunciable. En segundo lugar, que se releve el rol y la responsabilidad que toda jefatura tiene en materia de gestión de personas y en particular, en la gestión del desempeño de sus equipos. En tercer orden, asumir que para mejorar el desempeño de las personas debemos implementar un proceso continuo de gestión, que implica planificar los desafíos y objetivos, direccionar y acompañar, evaluar el cumplimiento de metas, identificar brechas y gestionar las oportunidades de mejora y desarrollo. Estos son los focos hasta ahora menos abordados y más complejos.

La propuesta aquí contenida surge de una serie de diagnósticos, reflexiones y revisión de experiencias laborales. Sabemos, que el desafío es enorme, pero estamos seguros de que con convicción y respaldo técnico, podemos avanzar de manera decidida en generar un mayor compromiso y satisfacción de nuestros servidores públicos, al mismo tiempo que logramos alcanzar crecientes niveles de productividad que nos permitan estar a la altura de las demandas de la ciudadanía.

Debemos adoptar la gestión del cambio como un estilo para construir una institución más efectiva, y eso nos lleva a la interrogante ¿Por qué cambiar?: porque nuestros servidores públicos lo merecen, porque nuestra institución lo merece, y porque la ciudadanía lo merece.



Oficina de Gestión y Desarrollo Humano

CAPITULO I

GENERALIDADES

SECCIÓN I

Finalidad y objetivo

Artículo 1°.- Finalidad del proceso de evaluación del desempeño

La gestión del rendimiento comprende el proceso de evaluación del desempeño y tiene como finalidad estimular el buen rendimiento y el compromiso del servidor público; en la que se tiene que identificar y reconocer el aporte del personal con las metas institucionales y evidenciar las necesidades requeridas para mejorar el desempeño en sus puestos.

Entiéndase en la presente directiva que se hace referencia a la Defensoría del Pueblo, cuando se menciona a **LA DEFENSORÍA** y a la Comisión Especial de Evaluación del Desempeño, cuando se menciona a **LA COMISIÓN**.

Asimismo, entiéndase por dependencia al órgano, unidad orgánica, áreas, programas y proyectos.

Artículo 2°.- Objetivo de la evaluación del desempeño

Verificar y calificar el desempeño de los servidores públicos de **LA DEFENSORÍA** en función a las metas institucionales y al ejercicio de sus funciones y responsabilidades, así como identificar sus logros, estableciendo las reglas necesarias para promover un servicio público meritocrático, idóneo y orientado al ciudadano.

SECCIÓN II

Alcance y base legal

Artículo 3°.- La presente directiva será distribuida a todo el personal de **LA DEFENSORÍA**, quienes deberán cumplir con el contenido del mismo, por ello el trabajador no podrá alegar ignorancia respecto a su contenido.

Artículo 4°.- La Oficina de Gestión y Desarrollo Humano, revisará periódicamente la presente directiva a efectos de adecuarlo a nuevas disposiciones legales y a mejorar las relaciones de trabajo. Además, cualquier modificación se hará de conocimiento de los trabajadores dentro de los cinco (5) días calendarios siguientes a su aprobación.

Artículo 5°.- Le corresponde a la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano, proponer y desarrollar las condiciones necesarias para lograr el mejor desempeño del trabajador, para cuyo fin dictará las medidas en esta materia formulando planes, programas y desarrollando los procesos y acciones administrativas del personal que sean necesarios.

Artículo 6°.- Están supeditados a la evaluación del desempeño, el personal de **LA DEFENSORÍA** regulados por el régimen laboral de la actividad privada, (Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por el Decreto Supremo N° 003-97-TR).

Artículo 7°.- La evaluación del desempeño de **LA DEFENSORÍA**, tiene como marco legal:

- Decreto Supremo N° 005-90-PCM, Reglamento de la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público.
- Decreto Supremo N° 009-2010-PCM, que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025 sobre Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público.
- Ley N° 28175 Ley Marco del Empleo Público
- Ley N° 30057 Ley del Servicio Civil.



Defensoría del Pueblo

Directiva de Evaluación del
Desempeño

Régimen laboral de la actividad
privada, Texto Único Ordenado del
Decreto Legislativo N° 728, Ley de
Productividad y Competitividad
Laboral

- e) Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil - Decreto Supremo N° 040-2014-PCM.
- f) Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 041-2011-SERVIR/PE que aprueba la Directiva para la elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado - PDP.
- g) Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado mediante Decreto Supremo N° 003-97-TR.
- h) Resolución Administrativa N° 026-2013/DP que aprueba el Código de Ética de la Defensoría del Pueblo.
- i) Reglamento Interno del Trabajo de la Defensoría del Pueblo (RIT).
- j) Manual de Organización y Funciones de la Defensoría del Pueblo (MOF).
- k) Reglamento de Organización y Funciones de la Defensoría del Pueblo (ROF).

SECCIÓN III Definiciones

Artículo 8°.- Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR

Es un organismo técnico especializado, rector del sistema administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado, el cual tiene como finalidad contribuir a la mejora continua de la administración pública a través del fortalecimiento del servicio civil.

Artículo 9°.- Competencias

Características personales que se traducen en comportamientos observables para el desempeño laboral que supera los estándares previstos. Se refiere específicamente a los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas al servicio de la entidad. Las competencias a ser evaluadas se encuentran relacionadas al cargo desempeñado por el trabajador, entiéndase: Directivo, Profesional, Técnico y Auxiliar.

Artículo 10°.- Calificación individual

Es un proceso de apreciación, objetiva y subjetiva, acerca del trabajo de una persona, que efectúa de preferencia otra persona que ejerce el rol de jefe.

Artículo 11°.- Evaluador

Es el Funcionario/Directivo o Jefe que tiene personal bajo su dirección, que de forma anual y bajo criterios del presente procedimiento, evalúa y califica el desempeño del trabajador. Se identifica en **LA DEFENSORÍA** como evaluadores al: Defensor del Pueblo, Primera Adjunta, Adjuntos, Secretaria General, Jefes de Oficina Defensoriales, coordinadores de Módulos de Atención Defensorial, Jefes de Oficinas Administrativas, y/o Jefes de Área.

Artículo 12°.- Evaluado

Es el servidor público que está sujeto a evaluación anual, bajo los criterios establecidos en la presente directiva. Se considera como personal evaluado al personal contratado al amparo del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado mediante Decreto Supremo N° 003-97-TR.

Artículo 13°.- Evaluación del desempeño

Proceso obligatorio, integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del conjunto de actividades, aptitudes y rendimiento del trabajador en cumplimiento de sus objetivos y metas. Instrumento de gestión para la mejora continua de la calidad del desempeño de las personas al servicio de la entidad.

Artículo 14°.- Función del Puesto

Conjunto de actividades diferentes entre sí, pero similares por el objetivo común que persiguen. Describen lo que se realiza para cumplir la misión del puesto.



Artículo 15°.- Legajo personal

Conjunto de documentos que permiten identificar al servidor público y dejar sentada su formación técnico profesional, experiencia y carrera administrativa.

Artículo 16°.- Mérito

El ingreso, la permanencia, la mejora en las compensaciones y la movilidad en el servicio, se basa en la aptitud, actitud, desempeño y capacidad de los postulantes y de los servidores públicos.

Artículo 17°.- Misión del Puesto

Describe la razón de ser del puesto o su finalidad, indicando que hace, a que o a quienes afecta su labor (procesos, recursos) marco general de actuación del puesto y, finalmente, para que se realiza (cumplir fiscalizaciones, estándares de calidad, presupuestos, entre otros).

Artículo 18°.- Retroalimentación

Es un proceso que ayuda a proporcionar información sobre las competencias de las personas, sobre lo que sabe, sobre lo que hace y sobre la manera en cómo actúa. La retroalimentación permite describir el pensar, sentir y actuar del servidor en su ambiente y por lo tanto nos permite conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro.

Artículo 19°.- Perfil del Puesto

Es la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demandan para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto.

Artículo 20°.- Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos

Aquel que establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del Servicio Civil del Sector Público. Comprende el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos, y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos. En concordancia con el Decreto Legislativo N° 1023, abarca: Planificación, Gestión del Puesto e Incorporación de Personas, Administración de Personas, Gestión del Rendimiento, Gestión de la Compensación, Gestión del Desarrollo y Capacitación de las Personas y Resolución de Controversias.

Artículo 21°.- Servidor Público

Es la persona que presta servicios en la entidad, como personal contratado al amparo del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado mediante Decreto Supremo N° 003-97-TR y al Decreto Legislativo N° 1057 Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios, modificado por la Ley N° 29849.

CAPITULO II

CONFORMACIÓN DE LA COMISIÓN ESPECIAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

SECCIÓN I

De los integrantes de la comisión

Artículo 22°.- LA COMISIÓN estará conformada por:

- Un (01) representante de la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano.
- Dos (02) representantes de los trabajadores (por dependencia).
- Un (01) representante de la alta dirección.

El representante de la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano presidirá **LA COMISIÓN**. Para sesionar se requiere la participación de al menos tres (03) de sus miembros. Las decisiones y



Defensoría del Pueblo

Directiva de Evaluación del
Desempeño

Régimen laboral de la actividad
privada, Texto Único Ordenado del
Decreto Legislativo N° 728, Ley de
Productividad y Competitividad
Laboral

acuerdos se adoptan con la votación favorable de tres de sus miembros. En caso de empate, su presidente cuenta con voto dirimente.

El representante de los trabajadores:

- a) Es elegido por los propios servidores de cada grupo.
- b) No debe haber sido sancionado administrativamente en los últimos dos años al momento de la votación.
- c) Si dicho representante no es elegido en el período correspondiente, el titular de la Entidad lo designa.
- d) El representante de los trabajadores ejerce funciones en **LA COMISIÓN** hasta por dos (02) años calendarios, no renovables.
- e) La entidad al momento de la elección de su representante debe designar a su respectivo suplente. Con relación a los trabajadores, los suplentes son los que han obtenido mayor votación en el proceso electoral.
- f) En caso de renuncia de algún integrante a **LA COMISIÓN**, asumirá dichas funciones el personal suplente.

Artículo 23°.- Funciones de la comisión

- a) Verificar a solicitud del servidor evaluado y luego de culminada la etapa de evaluación, la correcta aplicación de los instrumentos de evaluación de desempeño y la calificación otorgada.
- b) Confirmar la calificación asignada al evaluado en la evaluación del desempeño.
- c) Comunicar a la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano para que derive la evaluación de desempeño al superior jerárquico del evaluador, según observaciones, para que realice la nueva calificación, cuando corresponda. Esta nueva calificación por parte del superior jerárquico del evaluador, es definitiva y no podrá ser objeto de nueva verificación por **LA COMISIÓN**.

CAPITULO III

RESPONSABILIDADES

SECCIÓN I

Del proceso de evaluación del desempeño

Artículo 24°.- Los Funcionarios/Directivos y Jefes o responsables de área que tenga asignado funcionalmente servidores, cumplirán el rol de evaluador. Con esta medida se garantiza que la evaluación la realice quien realmente tiene conocimiento del rendimiento y desempeño del trabajador.

Artículo 25°.- El proceso de evaluación debe garantizar que se comunique al trabajador los métodos, la oportunidad, y las condiciones de la evaluación y los resultados de la misma, de manera que se puedan plantear los compromisos de mejora y realizar el seguimiento correspondiente.

Artículo 26°.- El proceso de evaluación del desempeño se sujeta a las siguientes reglas mínimas:

- a) La presente directiva será aprobada por **LA DEFENSORÍA** mediante Resolución Administrativa y entrará en vigencia al día siguiente de su aprobación. Las modificaciones posteriores a la presente directiva, serán aprobadas mediante Resolución.



- b) Con el propósito de supervisar el desarrollo del procedimiento de evaluación del desempeño que se lleve a cabo en **LA DEFENSORÍA**, se constituirá anualmente por Resolución Administrativa una Comisión Especial de Evaluación del Desempeño.
- c) La evaluación del desempeño del trabajador se realizará anualmente.
- d) El procedimiento de evaluación, calificación y presentación del informe del desempeño no excederá de sesenta (60) días hábiles, después de culminado el periodo de evaluación.
- e) La evaluación del desempeño no excederá de sesenta (60) días hábiles contados a partir de la instalación de **LA COMISIÓN**.
- f) La Oficina de Gestión y Desarrollo Humano, es la unidad orgánica encargada de supervisar el cumplimiento de la presente directiva, así como proponer su actualización cuando lo considere necesario.
- g) Los Funcionarios/Directivos, y Jefes de Oficina dependientes directos de la Primera Adjuntía y Secretaría General, son responsables de difundir la presente directiva a los Jefes de Área y demás servidores públicos a su cargo, para su debido cumplimiento.
- h) En el primer trimestre de cada año, a partir de los objetivos y metas institucionales reflejadas en el Plan Operativo Institucional y los resultados de la evaluación del desempeño del año previo, se debe definir las metas individuales que serán objeto de evaluación de cada servidor durante dicho año. De esta forma, las metas con las que serán evaluados deben guardar relación con los objetivos de la dependencia, de la institución y relacionadas con la función que desempeñan, además deben cumplir determinadas características: ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y prever un plazo para su cumplimiento.
- i) El evaluador debe comunicar al trabajador sus metas asignadas e incluso podrá dejar constancia por escrito y debidamente fundamentadas las observaciones que tenga sobre las metas que le han sido establecidas.
- j) Los trabajadores que obtengan una calificación de Personal *Regular*, se señala expresamente que tienen derecho y prioridad a la capacitación para la formación laboral en los temas considerados en su respectivo plan de mejora. Así se garantiza a los servidores que cuentan con esta calificación a recibir capacitación previamente al siguiente proceso de evaluación, con la finalidad de fortalecer sus capacidades y obtener mejores resultados.
- k) La calificación del Personal *Destacado* no podrá ser otorgada a más del diez por ciento (10%) del total del personal de la entidad que haya sido evaluado¹.
- l) El Personal *Regular* no podrá exceder el 2% del total del personal evaluado.
- m) Con relación al personal con calificación de Personal *Deficiente* se precisa que esta calificación se produce en forma automática en dos casos:
 - 1. Obtener una calificación de Personal *Regular* por segunda vez consecutiva o en dos oportunidades dentro de un periodo de cinco (05) años calendarios.
 - 2. Obtener una calificación de Personal *Regular* en dos oportunidades dentro de un periodo de cinco (05) años calendarios en el mismo puesto.

¹ Artículo N° 20 del Decreto Legislativo N° 1025 que aprueba las Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público y su Reglamento.



Defensoría del Pueblo

Directiva de Evaluación del
Desempeño

Régimen laboral de la actividad
privada, Texto Único Ordenado del
Decreto Legislativo N° 728, Ley de
Productividad y Competitividad
Laboral

- n) La calificación deberá ser notificada al trabajador evaluado. Quien se encuentre disconforme podrá solicitar documentadamente la confirmación de la calificación adjudicada ante **LA COMISIÓN**. De este recurso de apelación conocerá el Jefe Superior inmediato del evaluador, a quien le corresponde decidir sobre la apelación. Puede mantener o incrementar el puntaje asignado por el evaluador pero no puede rebajarlo en ningún caso.
- o) De continuar el trabajador disconforme con la calificación asignada, en los casos del Personal *Regular*, procede recurrir al Tribunal del Servicio Civil en vía de apelación, cumpliendo la vía procedimental previamente establecida y sujeto a los plazos perentorios y de prescripción.
- p) Corresponde a la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano, desarrollar un plan de capacitación para atender casos del personal evaluado en la categoría de Personal *Regular* que garantice un proceso adecuado de formación laboral o actualización. Si habiendo recibido este beneficio la persona al servicio de **LA DEFENSORÍA** fuera evaluada por segunda vez como Personal *Regular* será calificada como Personal *Deficiente*, configurándose como causa justificada que da lugar a la extinción del vínculo laboral o contractual.
- q) El procedimiento de cese a cargo de la Entidad, requiere de una comunicación escrita a través de la cual se exprese la causa, las razones del cese y la documentación que sustente la calificación. Para tal efecto, la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano proyecta la formalización del término mediante resolución, dentro de los diez (10) días calendarios siguientes.
- r) En los casos que el evaluador haya cesado, se encuentre de vacaciones o licencia, en la fecha de realización de la evaluación del desempeño, esta será efectuada por el jefe inmediato de este, siguiendo las actividades señaladas en la presente directiva.
- s) Cuando el trabajador no participe en un proceso de evaluación por motivos atribuibles a su exclusiva responsabilidad; dicha renuencia a la participación debe estar debidamente comprobada. Corresponde al evaluador formular un acta y remitirlo a **LA COMISIÓN** y a la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano.
- t) Podrán realizarse evaluaciones extraordinarias cuando:
 - 1. Se produzca un cambio de evaluador, debiendo el evaluador saliente realizar las evaluaciones de los servidores a su cargo antes de su desvinculación del puesto.
 - 2. Por cambio definitivo de puesto del servidor, producto de concurso de méritos o designación.
- u) Las situaciones no contempladas en la presente directiva serán resueltas por **LA COMISIÓN** con asesoría de la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano.

Artículo 27°.- El Jefe de la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano de **LA DEFENSORÍA**, tendrá las siguientes responsabilidades:

- a) Capacitar a los Funcionarios/Directivos, jefes, coordinadores de módulos de atención defensorial, responsables de área o quien tenga asignado funcionalmente servidores públicos, cuando sea necesario, en la aplicación de los instrumentos y procedimientos básicos para la evaluación del desempeño.
- b) Suministrar oportunamente a los evaluadores, la lista del personal a evaluar, los formatos y demás apoyos técnicos necesarios para proceder a las evaluaciones y calificaciones.
- c) Orientar a los evaluadores para el adecuado registro de la información en los formatos de evaluación del desempeño (en físico y/o virtual).
- d) Asesorar a **LA COMISIÓN** en la sistematización y consolidación de los registros de evaluación del desempeño.





Defensoría del Pueblo

Directiva de Evaluación del
Desempeño

Régimen laboral de la actividad
privada, Texto Único Ordenado del
Decreto Legislativo N° 728, Ley de
Productividad y Competitividad
Laboral

- e) Asesorar a **LA COMISIÓN** en la elaboración del informe final de evaluación del desempeño que consigna la información cuantitativa y cualitativa del rendimiento anual de cada evaluado, y que ha sido remitido por el jefe inmediato del servidor sujeto a evaluación.
- f) Asesorar a **LA COMISIÓN** en el análisis de los resultados en base al Informe Final de evaluación del desempeño para la elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado PDP Anualizado y Quinquenal.
- g) Sistematizar el cuadro de evaluadores de la entidad.
- h) Verificar el contenido del Informe final de evaluación del desempeño laboral.

Artículo 28°.- Los Funcionarios/Directivos, jefes o responsables de área y, en general, quien tenga asignado funcionalmente servidores bajo supervisión, ejerciendo como evaluadores, tienen las siguientes responsabilidades:

- a) Todo superior inmediato de un servidor público, tiene la obligación de evaluar el desempeño del trabajador, dentro de los plazos establecidos en la reglamentación y el incumplimiento de ésta será sancionado disciplinariamente, sin perjuicio de que se cumpla con la obligación de evaluar.
- b) El evaluador debe corregir oportunamente las distorsiones, reforzar positivamente los logros parciales, orientar respecto de cambio de prioridades, y en definitiva, dar el apoyo necesario y entregar en forma permanente la retroalimentación (*feedback*) del proceso, que permita mantener alineado el rendimiento de cada uno de los trabajadores a los objetivos de la unidad orgánica y de la entidad.
- c) Promover un ambiente de confianza, respeto y comunicación efectiva que facilite el proceso de evaluación.
- d) Socializar el proceso de evaluación y su ruta de desarrollo (cronograma) estableciendo los acuerdos necesarios sobre procedimientos, instrumentos y evidencias que se utilizarán en su realización.
- e) Implementar la evaluación del desempeño en la unidad orgánica o área a su cargo.
- f) Establecer las metas conjuntamente con los trabajadores a evaluar, de acuerdo con los lineamientos y plazos establecidos.
- g) Remitir oportunamente a la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano el informe conteniendo las metas individuales del personal a su cargo.
- h) Ejecutar el proceso de evaluación, aplicando los procedimientos para obtener el puntaje final del evaluado y registrarlos en el protocolo establecido en la presente directiva y en el Reglamento Especial de Calificaciones.
- i) Proponer distintas evidencias documentales y testimoniales y valorar las recolectadas a lo largo del periodo de evaluación, para emitir la calificación en la forma y oportunidad establecida.
- j) Comunicar al trabajador el resultado de la evaluación y notificarle las calificaciones obtenidas.
- k) Brindar retroalimentación al trabajador sobre la calificación obtenida.
- l) Velar por el cumplimiento de las acciones de mejora establecidas para los trabajadores.
- m) Realizar el seguimiento permanente del desempeño de los trabajadores a su cargo y formular las acciones correctivas y recomendaciones que se requieran para el mejoramiento de su desempeño.



Artículo 29°.- El evaluado, tiene las siguientes responsabilidades:

- a) Desempeñar las funciones de su puesto con la mayor eficiencia posible, manteniéndose atento a las instrucciones de su superior y esforzándose por mejorar las áreas deficitarias de su desempeño.
- b) Presentar por escrito al superior inmediato, las recusaciones a que diere lugar cuando advierta algunas de las causales de impedimento del evaluador, presentando las pruebas correspondientes.
- c) Organizar y presentar una carpeta de evidencias que permita observar las acciones realizadas a lo largo del proceso, lo cual facilitará tanto al evaluador como al evaluado concertar y determinar el puntaje respectivo de la evaluación.
- d) Solicitar a su Jefe inmediato ser evaluado dentro del plazo previsto por la entidad, en caso de que su calificación no haya sido notificada.
- e) Solicitar revisión de metas y compromisos establecidos, en caso de disconformidad.
- f) Solicitar la verificación de la calificación obtenida en la evaluación del desempeño, cuando proceda ante **LA COMISIÓN** y también frente a una calificación como *Personal Regular* o *Personal Deficiente*.
- g) Participar en las reuniones de seguimiento que se programen con el evaluador a lo largo del periodo de evaluación, así como en la reunión de retroalimentación y de establecimiento de compromisos y metas.
- h) Participar y asistir puntualmente en las actividades de información y capacitación programadas por la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano para la adecuada marcha de la gestión del desempeño, con miras a mejorar las áreas de su desempeño consideradas deficitarias.
- i) Revisar el registro de evaluación del desempeño, a fin de dar conformidad o contradecir la calificación del evaluador.
- j) Participar de manera proactiva y constructiva en las diferentes etapas o fases establecidas a lo largo del periodo de evaluación del desempeño.

SECCIÓN II

Impedimentos para participar del proceso de evaluación del desempeño

Artículo 30°.- En los casos de licencias, suspensiones, permisos u otros motivos de suspensión temporal del contrato de trabajo, superior a seis (6) meses acumulados dentro del correspondiente año fiscal.

Artículo 31°.- En los casos de ceses o desvinculación en un periodo inferior a los seis (6) meses de labor o prestación de servicios.

Artículo 32°.- Los superiores jerárquicos inmediatos o evaluadores, responsables de evaluar el desempeño de los trabajadores, deberán declararse impedidos para evaluarlos cuando ocurran las siguientes causas:

- a) Exista problemas evidentes con el servidor a evaluar y/o cuando se hubiera iniciado acción disciplinaria contra éste.
- b) Cuando por información proveniente del servidor a evaluar, se le hubiere iniciado acción disciplinaria al superior inmediato.



c) Cuando es pariente hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.²

Artículo 33°.- El servidor evaluado, o quien advierta la existencia de alguno de los impedimentos señalados para que un superior jerárquico inmediato evalúe el desempeño a un trabajador, podrá poner en conocimiento por escrito, ante LA COMISIÓN y ante la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano, para lo cual presentará las pruebas que pretenda hacer valer. En tal evento, se aplicará el procedimiento establecido en lo que sea pertinente.

Artículo 34°.- El Jefe de la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano, mediante acto motivado, decidirá sobre el impedimento de un superior jerárquico inmediato para evaluar al trabajador, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes de presentada la acusación. De aceptar el impedimento, designará como evaluador al superior jerárquico del impedido, o al servidor que por delegación le corresponda reemplazarlo.

Artículo 35°.- Contra las decisiones que resuelven el impedimento no procederá recurso alguno.

Artículo 36°.- Cualquier otro impedimento que afecte la continuidad del período de la evaluación ordinaria anual, será resuelto por la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano.

CAPITULO IV

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

SECCIÓN I

Tipos y factores de evaluación

Artículo 37°.- Tipos de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño debe ajustarse a las características institucionales, a los servicios que brinda y a los tipos de puestos existentes en la entidad. LA COMISIÓN establecerá criterios objetivos para definir el tipo de evaluación.

Existen dos tipos de evaluación del desempeño:

- a) Medición de competencias. Tiene como objetivo identificar la brecha entre competencias óptimas para el puesto y las actuales con el fin de identificar las necesidades de capacitación de las personas al servicio de la entidad. Los resultados de esta evaluación podrán formar parte del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado - PDP del siguiente año.
- b) Logro de metas. Tiene como objetivo medir el cumplimiento de metas con la finalidad de identificar la contribución del personal a alcanzar las metas institucionales y conocer las áreas donde se requieren ajustes para mejorar el desempeño.

Artículo 38°.- Los factores y subfactores de evaluación

Para evaluar el desempeño de los trabajadores, se utilizarán los siguientes factores y subfactores:

		Factores		
		Rendimiento	Condiciones Personales	Comportamiento del servidor público
Subfactores		Cantidad de trabajo	Interés por el trabajo	Asistencia y puntualidad
		Calidad de trabajo	Trabajo en equipo	Permanencia
		Oportunidad	Iniciativa	Cumplimiento de normas e instrucciones
				Ética Pública

² Ley N° 27444, Ley de Procedimiento Administrativo General. Artículo 88

Inciso 1. Si es pariente dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, con cualquiera de los administrados o con sus representantes, mandatarios, con los administradores de sus empresas, o con quienes les presten servicios.

Inciso 3. Si personalmente, o bien su cónyuge o algún pariente dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, tuviere interés en el asunto de que se trate o en otra semejante, cuya resolución pueda influir en la situación de aquél.





Defensoría del Pueblo

Directiva de Evaluación del
Desempeño

Régimen laboral de la actividad
privada, Texto Único Ordenado del
Decreto Legislativo N° 728, Ley de
Productividad y Competitividad
Laboral

La evaluación se realiza tomando en cuenta, principalmente:

1. Metas: Deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y prever un plazo para su cumplimiento dentro del período a evaluar. Estas metas deben evaluarse a través de:
 - a) Factores o metas individuales relacionadas a la función que desempeña el trabajador.
 - b) Factores grupales cuando se hubiera establecido oficialmente indicadores de gestión para la calidad en sus unidades orgánicas.
2. Compromisos: Está referido al comportamiento del trabajador, sobre los cuales se califican aspectos conductuales tanto a la ejecución de las funciones y responsabilidades de su puesto, como al cumplimiento de las metas establecidas. Deben soportarse en indicadores observables y verificables.

Artículo 39°.- Metas individuales

Las metas y compromisos del servidor público, debe estar acordes con las metas institucionales, las metas colectivas, y el perfil del puesto de cada persona.

- a) Las metas deben ser específicas y no vagas.
- b) Las metas deben ser susceptibles de ser medidas.
- c) Las metas definidas deben ser demandantes, pero sobre todo deben ser realizables.
- d) Las metas deben estar dentro del campo de posibilidades de las personas.
- e) Las metas deben ser acotadas en el tiempo.
- f) Deben considerarse el proceso de evaluación del desempeño del año previo, si lo hubiera, y tomar en cuenta los recursos materiales y tecnológicos disponibles para la ejecución del trabajo.
- g) Se asociarán a productos, servicios o resultados que debe entregar el servidor en ejercicio de las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, debiendo quedar consignada la forma como se observará su cumplimiento a través de evidencias.
- h) Las metas fijadas solo podrán modificarse, cuando existan:
 1. Cambios en el Plan Operativo Institucional que afecten indiscutible y directamente a las metas establecidas.
 2. Cambio de puesto por razones de movilidad temporal o definitiva.
 3. Reasignación significativa de recursos.
- i) La modificación debe justificarse documentalmente con la firma del evaluador y evaluado y ratificarse por parte del superior jerárquico del evaluador.

Artículo 40°.- Planificación, evaluación, seguimiento y mejora del desempeño

Planificar el desempeño implica determinar prioridades y estándares. Las jefaturas asumen el rol de gestores del desempeño, con las capacidades de:

- a) Asignar metas individuales a cada uno de los servidores públicos, alineadas con los objetivos de la unidad orgánica, los que a su vez deben estar en correlato con los objetivos estratégicos de la institución.





Defensoría del Pueblo

Directiva de Evaluación del
Desempeño

Régimen laboral de la actividad
privada, Texto Único Ordenado del
Decreto Legislativo N° 728, Ley de
Productividad y Competitividad
Laboral

- b) Incorporar la autoevaluación, evaluación de pares o de usuarios en la evaluación del trabajador, cuando la función y los recursos lo permitan.
- c) Hacer seguimiento, conducir el desempeño del trabajador, en razón de los cambios o nuevas necesidades de la unidad orgánica.
- d) Tomar medidas ante las brechas de conocimientos y competencias, aplicando herramientas como la capacitación para mejorar el desempeño.

Artículo 41°.- Retroalimentación

La retroalimentación debe basarse en el desempeño. Es decir, en los resultados efectivos, Esto implica:

- a) Referirse a conductas susceptibles de modificar, y por tanto no focalizarse en aspectos de la personalidad.
- b) Evitar en el proceso, caer en juicios infundados y en prejuicios. Ello demanda registrar los antecedentes relevantes que permitan tener un juicio, sin que ello implique abrumar al trabajador con un expediente de pruebas.
- c) Verificar que existe comprensión y acuerdo sobre las metas, desafíos, prioridades y roles en la relación laboral, facilitando el monitoreo de los resultados.
- d) Ejercer el control sobre los resultados, evitando que determinados errores persistan durante todo el período.
- e) Optimizar la comunicación entre jefatura y trabajador, fortaleciendo por tanto la relación laboral y el clima grupal.
- f) Brindar elementos consistentes, coherentes y basados en evidencia.
- g) Identificar y potenciar talentos ocultos.
- h) El rol de gestor de personas que debe cumplir toda jefatura, demanda a su vez que la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano sea un asesor permanente, entregando orientaciones, el marco de funcionamiento, y poniendo a disposición las herramientas técnicas y operativas adecuadas.

Artículo 42°.- Plan de Desarrollo Individual

- a) El personal evaluado tendrá asignado un Plan de Mejora o Plan de Desarrollo Individual, que permitirá fortalecer sus capacidades mediante retroalimentación ejercida por su jefe inmediato y capacitaciones a cargo de la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano.
- b) Mediante acuerdo mutuo entre jefatura y trabajador, se establecerán las condiciones de desarrollo necesarias para cada trabajador.

Artículo 43°.- Plan de actividades de mejora

- a) La Oficina de Gestión y Desarrollo Humano en coordinación con la jefatura del evaluado establecerán un plan de mejora integral para el trabajador, describiendo actividades, plazos y responsables.
- b) La implementación del plan de mejora debe ser gradual y coherente con las decisiones estratégicas de la unidad orgánica.

