



DESPACHO PRESIDENCIAL
Dirección de Tecnología de Información
y Sistemas

07 OCT. 2015

Hora: 14:35

Recibido por:

Resolución de la Subsecretaría General de la Presidencia de la República

N° 033 -2015-DP/SSGPR

Lima, 07 OCT. 2015

VISTOS: el Oficio N° 335-2015-DP-DGA de fecha 6 de octubre de 2015 de la Dirección General de Administración, y Memorandum N° 136-2015-DP/OPP de fecha 6 de octubre de 2015 de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto que proponen la aprobación de la Directiva DIR-SSGPR-DP-020 "Directiva de Evaluación del Desempeño Laboral en el Despacho Presidencial";

CONSIDERANDO:

Que, mediante Memorandum N° 136-2015-DP/OPP, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto da cuenta sobre la propuesta de aprobar la "Directiva de Evaluación del Desempeño Laboral en el Despacho Presidencial", precisando que la misma se ha realizado a solicitud de la Dirección de Recursos Humanos, y que cuenta con la opinión favorable de su despacho;

Que, conforme al literal l) del artículo 18° del Reglamento de Organización y Funciones del Despacho Presidencial, aprobado por Decreto Supremo N° 066-2006-PCM y modificado por Decreto Supremo N° 082-2011-PCM, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto es el órgano competente para elaborar y proponer la aplicación de normas y directivas internas, en coordinación con las áreas especializadas;

Que, en ejercicio de dicha función, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto ha elaborado el proyecto de Directiva DIR-SSGPR-DP-020 "Directiva de Evaluación del Desempeño Laboral en el Despacho Presidencial", en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección General de Administración, ésta última otorgando su conformidad al mismo a través del Oficio N° 335-2015-DP-DGA;

Que, atendiendo la propuesta de visto, el proyecto de Directiva tiene por finalidad establecer lineamientos y acciones a seguir que permita identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de cada trabajador, a fin de implementar las acciones de capacitación que contribuya a la optimización de las competencias individuales del personal y del servicio que brinda cada órgano y unidad orgánica, buscando la mejora de la calidad de los servicios que presta el Despacho Presidencial, identificando la efectividad del personal en alcanzar las metas institucionales y conocer las áreas que requieran ajustes para el desempeño;

Que, en virtud de la delegación de funciones dispuesta mediante la Resolución de la Secretaría General de la Presidencia de la República N° 014-2015-DP/SGPR de fecha 6 de mayo



de 2015, en el acápite a), numeral 1.1 de su artículo 1, corresponde a la Subsecretaría General de la Presidencia de la República aprobar Directivas, Reglamentos y otras normas internas, orientada hacia el logro eficaz y eficiente de los fines institucionales, definiendo las políticas generales a seguir en materia de gestión administrativa;

Que, efectuada la evaluación correspondiente, esta Subsecretaría General estima procedente aprobar la DIR-SSGPR-DP-020 "Directiva de Evaluación del Desempeño Laboral en el Despacho Presidencial", a fin de coadyuvar al mejor cumplimiento de los fines institucionales;

De conformidad con el Reglamento de Organización y Funciones del Despacho Presidencial, aprobado por Decreto Supremo N° 066-2006-PCM y modificado por Decreto Supremo N° 082-2011-PCM;

Contando con los vistos del Director General de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, el Director de Recursos Humanos, el Director General de Administración y de la Directora General de la Oficina de Asesoría Jurídica;

SE RESUELVE:

Artículo 1º.- Aprobación de la Directiva

Aprobar la Directiva DIR-SSGPR-DP-020 "Directiva de Evaluación del Desempeño Laboral en el Despacho Presidencial", la misma que consta de cuatro (4) capítulos, once (11) artículos, tres (3) Disposiciones Complementarias y cuatro (4) anexos, y que obra adjunta como parte integrante de la presente Resolución.

Artículo 2º.- Difusión y vigencia

- 2.1 Remítase copia fedateada de la presente Resolución y de la Directiva que se aprueba a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, y copia simple a la Dirección General de Administración, la Oficina de Asesoría Jurídica y a la Dirección de Tecnologías de la Información y Sistemas, la que procederá a su publicación en la intranet y en el portal web institucional.
- 2.2 La Directiva aprobada por la presente Resolución entrará en vigencia a partir del día siguiente de su publicación en la intranet del Despacho Presidencial.

Regístrese y comuníquese.



ING. JOSÉ ERNESTO MONTALVA DE FALLA
Subsecretario General de la
Presidencia de la República (e)





Despacho Presidencial

DIRECTIVA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL DESPACHO PRESIDENCIAL Código: DIR-SSGPR-DP-020

		CARGO	ÓRGANO / UNIDAD ORGÁNICA
Solicitó		Director	Director de Recursos Humanos
Revisó	OPP	Director General	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
	OAJ	Director General	Oficina de Asesoría Jurídica
	DGA	Director General	Dirección General de Administración
	DRH	Director	Dirección de Recursos Humanos
Aprobó		Subsecretario General	Subsecretaría General de la Presidencia de la República





ÍNDICE

CAPÍTULO I DISPOSICIONES PRELIMINARES

- Artículo 1° Finalidad
- Artículo 2° Alcance
- Artículo 3° Base Legal
- Artículo 4° Responsabilidades
- Artículo 5° Siglas y Definiciones

CAPÍTULO II DISPOSICIONES GENERALES

- Artículo 6° Órgano responsable para desarrollar la Evaluación de Desempeño Laboral
- Artículo 7° Condiciones generales de la evaluación
- Artículo 8° Publicidad de la evaluación y registro de resultados

CAPÍTULO III DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

- Artículo 9° Evaluación del Desempeño Laboral (EDL)
- Artículo 10° Proceso de la Evaluación del Desempeño Laboral
- Artículo 11° Resultados y Presentación del Informe

CAPÍTULO IV DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

- Primera Aplicación de la directiva al personal designado mediante Resolución Suprema
- Segunda Respecto del Análisis del Desempeño Laboral
- Tercera Vigencia y difusión de la directiva

REGISTROS

ANEXOS

- Anexo N° 1 Formato de Evaluación de Desempeño - Funcionarios.
- Anexo N° 2 Formato de Evaluación de Desempeño – Servidores
- Anexo N° 3 Diccionario de Competencias
- Anexo N° 4 Guía del Evaluador

CONTROL / HISTORIAL DE CAMBIOS



CAPÍTULO I
DISPOSICIONES PRELIMINARES**Artículo 1° Finalidad**

La presente directiva tiene por finalidad establecer los lineamientos y acciones a seguir que permita identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de cada trabajador, a fin de implementar las acciones de capacitación que contribuya a la optimización de las competencias individuales del personal y del servicio que brinda cada órgano y unidad orgánica, buscando la mejora de la calidad de los servicios que presta el Despacho Presidencial, identificando la efectividad del personal en alcanzar las metas institucionales y conocer las áreas que requieran ajustes para el desempeño

Artículo 2° Alcance

Las normas comprendidas en la presente directiva son de aplicación a todo el personal que labora en el Despacho Presidencial, que estén sujetos a evaluación y que se encuentren en la condición de contratado a plazo fijo o indeterminado o designados en cargos de confianza en el Despacho Presidencial.

Artículo 3° Base Legal

- a) Ley N° 27573, Décima Disposición Complementaria que crea el Despacho Presidencial
- b) Ley N° 30057- Ley del Servicio Civil.
- c) Ley N° 29849 – Ley que establece la eliminación progresiva del Régimen Especial del Decreto Legislativo N° 1057 y otorga derechos laborales.
- d) Ley N° 29806, Ley que regula la Contratación de Personal Altamente Calificado en el Sector Público y dicta otras disposiciones.
- e) Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público.
- f) Decreto Legislativo N° 728, Ley de Fomento del Empleo
- g) Decreto Supremo N° 003-97-TR, Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, que aprueba la Ley de Productividad y Competitividad Laboral.
- h) Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público
- i) Decreto Supremo N° 005-90-PCM - Reglamento de la Ley de la Carrera Administrativa.
- j) Decreto Legislativo N° 1057, que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios
- k) Decreto Supremo N° 075-2008-PCM, que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1057
- l) Decreto Legislativo N° 1025, que aprueba normas de Capacitación y Rendimiento del Sector Público.
- m) Decreto Supremo N° 009-2010-PCM, que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025.
- n) Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, aprueba el Reglamento General de la Ley del Servicio Civil.
- o) Decreto Supremo N° 066-2006-PCM, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Despacho Presidencial, modificado mediante Decreto Supremo N° 082-2011-PCM.
- p) Directiva DIR-SSGPR-DP-001, "Lineamientos para la elaboración y aprobación de Directivas", aprobada mediante Resolución N° 020-2012-DP/SSGPR
- q) Reglamento de Interno de Trabajo del DP, aprobado por Resolución del Jefe de la Casa de Gobierno N° 029-2007-DP/JCJOB.





Artículo 4° Responsabilidades

4.1. A cargo de la Dirección de Recursos Humanos:

- 4.1.1. Proponer y aplicar las políticas de evaluación de desempeño y difundir la metodología del mismo.
- 4.1.2. Absolver consultas y dudas respecto al proceso de evaluación.
- 4.1.3. Centralizar y procesar las fichas de evaluación.
- 4.1.4. Elaborar el informe del proceso de evaluación y remitirlo a la Dirección General de Administración (DGA).
- 4.1.5. Archivar los resultados de la evaluación de los trabajadores del DP en cada Legajo Personal.

4.2. A cargo de los órganos y unidades orgánicas del DP:

- 4.2.1. Realizar la evaluación de desempeño laboral del personal a su cargo de acuerdo a la metodología establecida en la presente directiva.
- 4.2.2. Remitir las evaluaciones a la DRH, para su consolidación, interpretación y archivo en el legajo de personal.

Artículo 5° Siglas y Definiciones

5.1. Para los efectos de esta directiva, se establecen las siguientes siglas:

SIGLAS	DESCRIPCIÓN
EDL	Evaluación del Desempeño Laboral
DGA	Dirección General de Administración
DRH	Dirección de Recursos Humanos
SSGPR	Subsecretaría General de la Presidencia de la República
DP	Despacho Presidencial

5.2. Para los fines de la presente directiva, se establecen las siguientes definiciones básicas:

TEMA	DEFINICIÓN
<i>Servidores Civiles</i>	Son aquellos que están conformado por todas las personas que trabajan al servicio del Estado. Los llamamos servidores públicos por el carácter de servicio a la ciudadanía que tienen las funciones y tareas que realizan.
<i>Capital Humano</i>	Son el conocimiento, las habilidades y las capacidades de las personas que tienen un valor económico para la institución.
<i>Evaluación</i>	Es el conjunto de medidas diseñadas para estimar el rendimiento de los trabajadores a fin de proporcionar a la Alta Dirección una visión actual y precisa del Capital Humano, para estimar el nivel de competitividad institucional.





DIRECTIVA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL
EN EL DESPACHO PRESIDENCIAL

TEMA	DEFINICIÓN
Desempeño	Se refiere al nivel de logros alcanzados con respecto a un marco acordado de objetivos y estándares en un periodo determinado.
Competencia	Es la suma de la educación, conocimientos, habilidades, valores y experiencia de cada persona, manifestada en su comportamiento y que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad en un trabajo o situación.
Objetivos	Se refiere al cumplimiento de los productos establecidos en el Plan Operativo Institucional.
Nivel de Dominio	Es el grado de importancia de la competencia de acuerdo a los objetivos de la institución.
Frecuencia de Conducta	Es el número de veces que se repite una competencia en la persona, reflejada en su desempeño.
Peso	Es la importancia de los objetivos y competencias expresadas en un porcentaje.
Formato de Evaluación	Es una herramienta que sirve para medir el desempeño de un trabajador en un determinado periodo de tiempo. Se encuentra diseñado en Excel y contiene formulas predeterminadas.
Guía del Evaluador	Es un manual de ayuda para los evaluadores. Tiene como finalidad dar a conocer la aplicación adecuada de los formatos de evaluación de desempeño.
El Evaluador	Es el funcionario responsable que directamente supervisa la labor del evaluado, quien debe apreciar objetivamente su desempeño.
El Evaluado	Es el servidor o funcionario sujeto a evaluación y está en relación funcional directa con el evaluador. Tiene las siguientes responsabilidades: a) Brindar sugerencias respecto a su evaluación de desempeño. b) Consignar todos los datos señalados en la ficha de evaluación.
El Revisor	Es el superior inmediato del evaluador, comprende a los Directores y responsables de área, quienes tienen las siguientes responsabilidades: a) Contribuir a la objetividad del proceso de evaluación. b) Podrá manifestar sus observaciones o sus divergencias en el mismo formato de evaluación, indicando los niveles de calificación que a su criterio deben corresponder.





CAPÍTULO II DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 6° Órgano responsable para desarrollar la Evaluación de Desempeño Laboral
El proceso de EDL está a cargo de la DRH y se efectúa de acuerdo a lo establecido en la presente directiva. La DRH es la encargada de administrar todas las actividades inherentes al Proceso de Evaluación de Desempeño y es la encargada de actualizar las herramientas de evaluación de desempeño, según la dinámica que se pueda producir en el tiempo.

Artículo 7° Condiciones generales de la evaluación

- 7.1. Para ser evaluado, el servidor debe contar con vínculo laboral vigente con el DP, conforme a su régimen laboral.
- 7.2. En caso de desplazamiento interno de personal, el servidor será evaluado en el órgano o unidad orgánica donde prestó el mayor tiempo de servicios durante el periodo de evaluación.
- 7.3. La evaluación de desempeño se realizará de manera semestral. Se obtendrá dos medidas dentro del mismo año y las calificaciones correspondientes a dichas evaluaciones, será de manera acumulada y ello, conforma parte de una única calificación cuyo periodo no será menor a la evaluación de un año ni mayor de dos.

Artículo 8° Publicidad de la evaluación y registro de resultados

El DP está obligado a hacer de conocimiento general las competencias por puesto y metas individuales y/o globales, según corresponda, así como el periodo para el cual éstas deben ser cumplidas y verificables. De igual forma, deberá hacer de conocimiento de las personas al servicio del Estado la forma, criterios, métodos de evaluación y metas, cuando corresponda, con una anticipación no menor a tres meses anteriores a ella. Los resultados anualizados de las evaluaciones realizadas deben ser puestos en conocimiento de la ciudadanía por un plazo no menor a 30 días calendarios luego de su término, siguiendo los lineamientos que para tal efecto expida SERVIR.

El DP deberá registrar los resultados individuales de las evaluaciones de desempeño en cada legajo personal y consignarlos en el Registro Nacional de Personal del Servicio Civil.

CAPÍTULO III DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

Artículo 9° Evaluación del Desempeño Laboral (EDL)

- 9.1 El proceso de EDL es realizado en todos los órganos y unidades orgánicas del DP.
- 9.2 La EDL estará alineada con los objetivos establecidos en los documentos de gestión institucional vigentes (Plan Operativo Institucional - POI y Plan Estratégico Institucional - PEI). La DRH aprobará, en coordinación con OPP, criterios adicionales de la EDL, de ser el caso.
- 9.3 El trabajador será evaluado por el Jefe del órgano o unidad orgánica, según corresponda.
- 9.4 Los funcionarios evaluadores podrán valerse del personal que tenga contacto directo con el evaluado a nivel superior jerárquico para solicitar referencias, en la realización de la evaluación de desempeño.
- 9.5 La excepción mencionada en el numeral 9.4, no significa que el funcionario evaluador pueda delegar su responsabilidad de evaluar.
- 9.6 El evaluador deberá cumplir con el desarrollo del proceso en los plazos que establecerá oportunamente la Dirección de Recursos Humanos, guardando la confidencialidad y veracidad de la información.
- 9.7 Todo trabajador que, a la fecha de la evaluación, tuviera cuando menos tres (03) meses de permanencia, deberá ser evaluado.





- 9.8 Si un trabajador es desplazado a otra unidad orgánica, lo evaluara el jefe anterior, salvo en los casos que tenga más de 03 meses, en cuyo caso será evaluado por el nuevo jefe.
- 9.9 El funcionario que se encuentre desempeñando el cargo al momento de la evaluación es el directo responsable de la realización de la evaluación en su área.
- 9.10 Los aspectos no contemplados en la presente Directiva serán atendidos y resueltos por la Dirección de Recursos Humanos.
- 9.11 Los resultados de la evaluación de desempeño son una fuente de información y consulta de la Dirección de Recursos Humanos.
- 9.12 Se tomará en cuenta la información registrada en los legajos individuales durante el último año. En caso de haber sido objeto de alguna sanción por faltas disciplinarias mayor a la amonestación escrita durante el periodo bajo evaluación, las personas al servicio del Estado no podrán alcanzar calificación de rendimiento distinguido en dicho periodo.
- 9.13 La DRH procesará las evaluaciones que corresponden a cada trabajador de acuerdo a su puesto laboral y elaborará un informe sobre los resultados obtenidos y lo elevará a la DGA.

Artículo 10° Proceso de la Evaluación del Desempeño Laboral

- 10.1. Este proceso de evaluación de desempeño, se usa como herramienta de gestión que sirve para evaluar como los conocimientos, habilidades, comportamientos de los servidores civiles, aportan al logro de las metas institucionales.
- 10.2. Se ha considerado para la Evaluación del Desempeño Laboral, la fijación de objetivos y el desarrollo de competencias.
- 10.3. Al inicio del período de evaluación, el evaluador recibirá capacitación por parte de la DRH a fin de poder aplicar adecuadamente el Formato de Evaluación de Desempeño para funcionarios (Anexo N° 1), Formato de Evaluación de Desempeño para Servidores (Anexo N° 2), Diccionario de Competencias (Anexo N° 3), Guía del Evaluador (Anexo N° 4) y la retroalimentación con el trabajador.
- 10.4. Los funcionarios evaluadores responsables de los órganos y unidades orgánicas alinearán los objetivos establecidos en los documentos de gestión institucional vigentes (POI-PEI correspondiente al año a evaluar) a los objetivos a establecer como indicadores del cumplimiento de sus labores, para el periodo a evaluar.
- 10.5. Los funcionarios evaluadores responsables de los órganos y unidades orgánicas seleccionaran en el Diccionario de Competencias la más idóneas para evaluar el personal. Las competencias seleccionadas deberán ser las mismas para todo el personal de la unidad orgánica, tomando en cuenta que deben ser compatibles y aplicables para las funciones que desempeña todo el personal del área a evaluar.
- 10.6. Los objetivos y las competencias establecidas serán las que sirven para determinar los estándares de desempeño de las evaluaciones semestrales del puesto del evaluado, cualquier variación posterior de las competencias y objetivos, ya establecidos deben ser previamente coordinadas con la DRH para su aprobación.
- 10.7. La DRH remitirá, a los evaluadores, los formatos de Evaluación de Desempeño, con la finalidad que cumplan con evaluar al personal a su cargo, velando por el cumplimiento del cronograma establecido por la DRH para el desarrollo del proceso de evaluación y procederán a devolver los formatos debidamente firmados por el evaluador y evaluado.
- 10.8. El evaluador realizará una entrevista de retroalimentación al evaluado, a fin de darle a conocer sus fortalezas y/o debilidades. Esto se realizará al final de cada evaluación, para ir midiendo de manera progresiva el desarrollo y cumplimiento de los indicadores establecidos.
- 10.9. La evaluación al personal es efectuada por el evaluador, una vez realizada, este convoca al evaluado de manera individual a fin de darle a conocer los resultados y





efectuar la retroalimentación sobre su desempeño, suscribiendo ambos la evaluación correspondiente.

- 10.10. La firma del evaluado no significa su conformidad con la evaluación, sino que ha sido participe en el proceso de evaluación y ha tomado conocimiento de los resultados obtenidos. El evaluador y evaluado podrán escribir en el formato sus observaciones y/o comentarios, si es que lo estimen pertinente.
- 10.11. La DRH proporcionará al inicio de la evaluación, dos formatos de evaluación de Funcionarios y otro dirigido a la evaluación de Servidores, según las competencias a evaluar. El mismo formato servirá para la evaluación del segundo semestre, la cual contendrá el puntaje obtenido en la primera parte.
- 10.12. Los formatos de evaluación abarcan los siguientes puestos:

Formato Puesto Directivo	Formato Servidor
Todos aquellos que pertenecen a puestos Directivos	Todos aquellos que realizan actividades administrativas y operativas

- 10.13. La Evaluación de Desempeño contiene dos factores evaluativos:

10.13.1. **Factor Evaluativo I:** donde se evaluará el logro de objetivos establecidos por cada Unidad Orgánica, durante el año de validez de los documentos institucionales, el cual será medido en dos momentos.

- a) Los objetivos serán alineados de los principales productos del Plan Operativo Institucional (POI) que se ajusten a cada trabajador según sus funciones, podrán ser como máximo hasta tres (03). Los cuales tendrán validez para ambas evaluaciones, se quiere medir la progresión.
- b) Se deberá asignar un peso a cada objetivo, según su importancia, el cual sumado deberá llegar a 50 puntos. Valido para ambas evaluaciones.
- c) Se calificara el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a los porcentajes establecidos en los formatos de evaluación (**Anexos N° 1 y 2**), utilizando la calificación:

Puntaje	Cumplimiento de Objetivos
5	100% o más
4	Entre 90% y menos de 100%
3	Entre 80% y menos de 90%
2	Entre 70% y menos de 80%
1	Menos de 70%





- d) El puntaje ponderado se obtiene multiplicando el peso por la calificación. El puntaje ponderado no necesita ser calculado por el evaluador ya que el formato de evaluación contiene formulas predeterminadas para la obtención de los resultados, el cual se encuentra en formato Excel, de fácil manejo.
- e) El puntaje que se obtenga en la primera evaluación, corresponderá a lo medido en el primer semestre y el puntaje que se obtenga en la segunda evaluación es independiente al primero, puesto que se busca mejorar en la consecución de los objetivos. Por lo tanto, se acumula y se suma ambos puntajes para obtener la calificación final.

10.13.2. **Factor Evaluativo II:** donde se evaluara cuatro competencias seleccionadas por el Funcionario Evaluador. Las competencias serán seleccionadas del Diccionario de Competencias y deberán ser las mismas para todo el personal de la unidad orgánica, Excepto para el caso de los Puesto Directivos a quienes se les evaluará con las Competencias Gerenciales.

- a) Las competencias serán transcritas del Diccionario de Competencias indicando el nivel de dominio requerido, podrán ser como máximo cuatro (04). La cual tendrá validez para toda la evaluación anual.
- b) Se deberá asignar un peso a cada competencia en la persona, reflejada en su desempeño. La suma total será de 50 puntos.
- c) Se calificaran las competencias de acuerdo a la frecuencia de conducta de cada servidor, utilizando la calificación:

Puntaje	Frecuencia de Conductas
5	Siempre
4	Opción Intermedia (A veces/Siempre)
3	A veces
2	Opción Intermedia (Nunca/A veces)
1	Nunca

- d) El puntaje ponderado se obtiene multiplicando el peso por la calificación. El puntaje ponderado no necesita ser calculado por el evaluador ya que el formato de evaluación contiene formulas predeterminadas para la obtención de los resultados, el cual se encuentra en formato Excel, de fácil manejo.
- e) El puntaje que se obtenga en la primera evaluación, corresponderá a lo medido en el primer semestre y el puntaje que se obtenga en la segunda evaluación es independiente al primero, puesto que se busca mejorar en la consecución de los objetivos. Por lo tanto, se acumula y se suma ambos puntajes para obtener la calificación final.





Artículo 11º Resultados y Presentación del Informe

11.1. El resultado evaluativo es el resumen de las calificaciones obtenidas en base a objetivos y competencias, la cual otorga una nota parcial, de acuerdo a cada evaluación semestral, esto es llamado Resultado Evaluativo. El Resultado Evaluativo, de ambos semestres se suman para obtener la Nota Final y el resultado muestra automáticamente la categoría de desempeño en el que se encuentra el trabajador las cuales son:

Puntaje	Categoría de Desempeño
5	Desempeño Superior
4	Desempeño Alto
3	Desempeño Medio Alto
2	Desempeño Medio Bajo
1	Desempeño Bajo

11.2. La DRH, recopilará los formatos de la EDL, debidamente firmados, los cuales al final de cada proceso de evaluación, serán registrados y archivados en los Legajos de Personal de cada trabajador.

11.3. Finalizado el proceso de evaluación, la DRH elaborará un informe dirigido a la DGA con los resultados del personal e incluirá las recomendaciones para el mejoramiento de la gestión de recursos humanos en la institución y llevará un registro de los procesos de evaluación, los cuales serán tomados en cuenta como una herramienta en la programación de sus actividades de reforzamiento, en académicas y de capacitación de personal, entre otros, y realizará un reconocimiento al personal con desempeño Alto y Superior.

11.4. La DGA hará de conocimiento de la Alta Dirección y de las Unidades Orgánicas los resultados de la evaluación de desempeño, así como las recomendaciones a que hubiere lugar y a través de la DRH deberá registrar los resultados individuales de las evaluaciones de desempeño en cada legajo personal y consignarlos en el Registro Nacional de Personal del Servicio Civil.



**CAPÍTULO IV
DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS**

PRIMERA: Aplicación de la directiva al personal designado mediante Resolución Suprema

La presente directiva no es aplicable al personal del Despacho Presidencial designado mediante Resolución Suprema. Éste se sujetará a la regulación establecida por la Ley N° 27594, Ley que regula la participación del Poder Ejecutivo en el nombramiento y designación de funcionarios públicos.

SEGUNDA: Respetto del Análisis del Desempeño Laboral

El Análisis del Desempeño comprenderá las evaluaciones realizadas por el jefe del órgano y/o unidad orgánica del personal evaluado, así como el informe de la DRH sobre el resultado de la EDL realizado.



No se podrá extinguir los vínculos laborales y/o contractuales del personal al servicio del estado, como consecuencia de la primera EDL, en tanto SERVIR no emita las disposiciones acerca de la metodología e instrumentos que se utilizarán para dicho propósito.

TERCERA: Vigencia y difusión de la directiva

La presente directiva entrará en vigencia a partir del día siguiente de su publicación en la intranet del DP. La DRH deberá difundir la presente Directiva entre todos los órganos y unidades orgánicas del DP.

REGISTROS

Código	Nombre del registro	Responsable del control	Lugar de archivo	Tiempo de conservación
F01(DIR-SSGPR-DP-XXX)	Formato de Evaluación de Desempeño I – Funcionarios	DRH	DRH	Permanente
F02(DIR-SSGPR-DP-XXX)	Formato de Evaluación de Desempeño II - Servidores	DRH	DRH	Permanente

ANEXOS

- Anexo N° 1: Formato de Evaluación de Desempeño I - Funcionarios.
- Anexo N° 2: Formato de Evaluación de Desempeño II – Servidores
- Anexo N° 3: Diccionario de Competencias
- Anexo N° 4: Guía del Evaluador

CONTROL / HISTORIAL DE CAMBIOS

Revisión	Fecha	Descripción del(los) Cambio(s)
01	Octubre 2015	Primera edición del documento





Despacho Presidencial

DIRECTIVA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL DESPACHO PRESIDENCIAL

Código: DIR-SSGPR-DP-020

Versión: 01

Fecha: Octubre de 2015

Página: Página 12 de 34

ANEXO N° 1: FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO I - FUNCIONARIOS

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO I - FUNCIONARIO

EVALUADO	Nombres y Apellidos:		EVALUADOR	Período de Evaluación:	
	Unidad Orgánica:			Fecha de Evaluación (día/mes/año):	
	Puesto:			Nombre y Apellido:	
	Fecha de Ingreso:			Unidad Org:	
	Tiempo de servicio en la unidad orgánica:			Puesto:	
	Condición Contractual:			Tiempo en el Puesto:	

INSTRUCCIONES:

OBJETIVOS

- Los objetivos serán transcritos de las actividades del POI que se ajusten a cada trabajador según sus funciones. Asigne un peso a cada objetivo según su importancia.
- Añote en el recuadro el número correspondiente a la calificación del cumplimiento de cada objetivo (5-4-3-2-1).

COMPETENCIAS

- Las competencias serán transcritas del Diccionario de Competencias indicando su nivel de dominio. Asigne un peso a cada competencia según su importancia.
- Añote en el recuadro el número correspondiente a las frecuencias de conductas que observe en el Evaluado (5-4-3-2-1). La opción (4) es una opción intermedia entre Siempre y A veces; y la opción (2) es una opción intermedia entre Nunca y A veces.

IMPORTANTE: NO BORRAR LAS FORMULAS ESTABLECIDAS EN EL FORMATO

Factor Evaluativo I		Peso %	Calificación de Cumplimiento de objetivos					Puntaje Ponderado
EN BASE A OBJETIVOS			100% o Más (5)	Entre 90% y Menos de 100% (4)	Entre 80% y Menos de 90% (3)	Entre 70% y Menos de 80% (2)	Menos de 70% (1)	
Obj. 1	Ejemplo de objetivo a cumplir n° 01	30%						0
Obj. 2	Ejemplo de objetivo a cumplir n° 02	40%						0
Obj. 3	Ejemplo de objetivo a cumplir n° 03	30%						0
		100%	Suma de Puntajes Ponderados					0

Factor Evaluativo II		Nivel de Dominio	Peso %	Frecuencias de Conducta					Puntaje Ponderado
EN BASE A COMPETENCIAS				Siempre (5)	(4)	A veces (3)	(2)	Nunca (1)	
1			10%						0
2			30%						0
3			40%						0
4			20%						0
			100%	Suma de Puntajes Ponderados					0

RESULTADO EVALUATIVO			
Factor Evaluativo	Peso	Puntajes Ponderados	Puntaje Ponderado Final
I	60%	0	0
II	40%	0	0
RESULTADO EVALUATIVO			0.0

FALSO

OBSERVACIONES / SUGERENCIAS DEL EVALUADOR

OBSERVACIONES / SUGERENCIAS DEL EVALUADO

Firma y Sello del Evaluador:
(Apellidos y nombre)

Firma del Evaluado:
(Apellido y Nombre)





Despacho Presidencial

DIRECTIVA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL
EN EL DESPACHO PRESIDENCIAL

Código: DIR-SSGPR-DP-020
Versión: 01
Fecha: Octubre de 2015
Página: Página 13 de 34

ANEXO N° 2: FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO II - SERVIDORES

FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO II - SERVIDOR

Form fields for 'EVALUADO' (Names, Org. Unit, Position, etc.) and 'EVALUADOR' (Name, Org. Unit, Position, etc.)

INSTRUCCIONES:
OBJETIVOS: 1. Los objetivos serán transcritos de las actividades del POI...
COMPETENCIAS: 1. Las competencias serán transcritas del Diccionario de Competencias...

IMPORTANTE: NO BORRAR LAS FORMULAS ESTABLECIDAS EN EL FORMATO

Table for Factor Evaluativo I: EN BASE A OBJETIVOS. Columns include Peso %, Calificación de Cumplimiento de objetivos (5 categories), and Puntaje Ponderado.

Table for Factor Evaluativo II: EN BASE A COMPETENCIAS. Columns include Nivel de Dominio, Peso %, Frecuencias de Conducta (5 categories), and Puntaje Ponderado.

RESULTADO EVALUATIVO table with columns: Factor Evaluativo, Peso, Puntajes Ponderados, Puntaje Ponderado Final.

FALSO

OBSERVACIONES / SUGERENCIAS DEL EVALUADOR

OBSERVACIONES / SUGERENCIAS DEL EVALUADO

Firma y Sello del Evaluador: (Apellidos y Nombre)

Firma del Evaluado: (Apellido y Nombre)





ANEXO N° 3

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

El Diccionario de Competencias es un documento que contiene las competencias evaluadas al personal del Despacho Presidencial. El diccionario contiene la definición de cada competencia y sus niveles de dominio. Las competencias están asociadas en tres grupos: Competencias Gerenciales, Competencias Administrativas y Competencias Operativas.

Las Competencias Gerenciales corresponden al personal que ocupa un cargo directivo como los Funcionarios. (Sub Directores, Directores, Directores Generales, Sub Secretario General, Secretario General).

Las Competencias Administrativas corresponden al personal que tiene funciones de asesoramiento, administrativo, legal, secretarial, auxiliar, etc. y todas las demás que sean diferentes a las operativas.

Las Competencias Operativas corresponden al personal que cumple funciones de soporte como: personal de mantenimiento, mayordomos, cocineros, choferes, jardineros, electricistas y otras diferentes a las funciones administrativas.





ANEXO N° 3

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

INDICE

I. Gerenciales

1. Claridad de Metas
2. Empowerment
3. Capacidad de Planificación y Organización
4. Innovación
5. Liderazgo de Equipos
6. Pensamiento Estratégico
7. Adaptabilidad / Flexibilidad

II. Administrativas

1. Comunicación Efectiva
2. Credibilidad Técnica
3. Iniciativa
4. Pensamiento Analítico
5. Aprendizaje Continuo
6. Sentido de Urgencia
7. Trabajo en Equipo
8. Trabajo bajo presión

III. Operativas

1. Comunicación
2. Conocimiento del Puesto
3. Orientación al Logro
4. Orientación al Servicio
5. Pensamiento Deductivo
6. Relaciones Interpersonales
7. Tolerancia a la Presión
8. Productividad
9. Transparencia





ANEXO N° 3

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

I. COMPETENCIAS GERENCIALES

1. **CLARIDAD DE METAS** Conocimiento del ámbito Institucional y capacidad para establecer objetivos alineados con los planes de la Institución.

Niveles de Dominio:

- A. Demuestra la visión global de la Institución a través de los planes, objetivos y estrategias que define. Asigna objetivos y planes alineados con la estrategia de la Institución
- B. Comprende y promueve el cumplimiento de las metas de la Institución y de su área, logrando alineamiento con su función, responsabilidades y el uso de indicadores de gestión
- C. Cumple con las metas propuestas por sus superiores; valida el significado y proceso de las mismas con otros

2. **EMPOWERMENT** Es la capacidad de delegar poder y autoridad a los servidores civiles del DP y profundo sentido del compromiso, proporcionando dirección y definiendo responsabilidades, aprovechando la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido.

Niveles de Dominio:

- A. Proporciona a los servidores civiles del DP la autoridad necesaria para cumplir con sus responsabilidades. Da participación a los servidores civiles del DP en la toma de decisiones y les brinda autonomía. Desarrolla las habilidades del personal a su cargo en relación al potencial de cada uno
- B. Delega funciones y tareas entre los miembros de su equipo de modo efectivo. Identifica el nivel de responsabilidad que cada persona puede asumir de acuerdo a sus capacidades y experiencia. Efectúa una supervisión de lo delegado brindando retroalimentación oportuna a los servidores civiles del DP
- C. Predispuesto a compartir y delegar funciones y tareas entre los miembros de su equipo

3. **CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACION** Capacidad de determinar eficientemente las metas y prioridades de su tarea o proyecto, determinando plazos, tareas y recursos.

Niveles de Dominio:

- A. Dirige varios proyectos simultáneamente sin perder el control. Crea y actualiza constantemente los procedimientos, se anticipa a situaciones problemáticas determinando acciones correctivas y preventivas.
- B. Establece objetivos razonables con plazos determinados. Define prioridades de acuerdo con los tiempos y acciones. Corrige acciones y ahorra recursos.
- C. Administra recursos con cuidado. Por lo general se ajusta a los tiempos y acciones. Planea tareas a corto plazo.





ANEXO N° 3

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

4. **INNOVACIÓN** Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el puesto.

Niveles de Dominio:

- A. Es referente en la generación de ideas, presenta y sustenta ideas de mejora aún sin habérselas requerido. Es referente en presentaciones de propuestas creativas, efectivas, que beneficien al DP.
 - B. Suele proponer ideas por propia iniciativa para solucionar problemas. Estimula a su equipo de trabajo para que las nuevas ideas se traduzcan en soluciones innovadoras que sirvan a la entidad.
 - C. Brinda soluciones a problemas cuando se lo solicitan. Da respuesta a problemas según su marco de referencia. Se muestra atento a mejoras efectivas
5. **LIDERAZGO DE EQUIPOS** Capacidad para dirigir un equipo de trabajo hacia el logro de las metas propuestas. Implica guiar a los demás creando un clima de energía, compromiso y comunicación entre los integrantes. Conocimiento de las aspiraciones, fortalezas y limitaciones del equipo.

Niveles de Dominio:

- A. Es referente en generar compromiso en su equipo de trabajo y lo orienta en dirección al cumplimiento de objetivos o tareas; establece de manera efectiva objetivos y metas claras, ofreciendo seguimiento y retroalimentación.
 - B. Dirige un equipo de trabajo hacia el logro de sus metas. Guía a los demás creando un clima de energía, compromiso y comunicación entre los integrantes
 - C. Muestra conocimientos básicos en la dirección del equipo de trabajo. Evidencia esfuerzo en la dirección de equipos. Conocimiento de las aspiraciones, fortalezas y limitaciones del equipo
6. **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO** Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las fortalezas y debilidades de su propia Institución a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad de gestionar de acuerdo a los lineamientos de la Política Socio Laboral.

Niveles de Dominio:

- A. Comprende rápidamente los cambios del entorno, las fortalezas y debilidades de su propia institución cuando debe identificar la mejor respuesta estratégica. Alinea todas las funciones y acciones de su equipo de trabajo de acuerdo a los lineamientos de política socio laboral y las transmite en su accionar
- B. Se adecua a los cambios del entorno y alinea las funciones y acciones de su equipo de trabajo de acuerdo a los lineamientos de las políticas socio laborales
- C. Toma en cuenta las políticas socio laborales en la decisiones o acciones de su equipo de trabajo





ANEXO N° 3

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

7. **ADAPTABILIDAD / FLEXIBILIDAD** Responde oportunamente a las condiciones cambiantes del entorno adoptando las propias conductas y formas de trabajo, en sintonía con los objetivos. Incluye una disposición a cambiar de enfoque, ser versátil y aceptar nuevos contextos.

Niveles de Dominio:

- A. Facilita la comprensión y adaptación a las condiciones cambiantes del entorno. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.
- B. Responde a situaciones adversas de manera confiable. Adapta sus acciones a la situación, efectúa cambios inmediatos y evalúa el riesgo.
- C. Acepta sus errores y reconoce la validez del punto de vista de los demás. Sigue procedimientos concretos.

II. COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS

1. **COMUNICACIÓN EFECTIVA** Capacidad de escuchar activamente a los demás y compartir ideas e información con efectividad, así como sentido de oportunidad, creando un ambiente que facilita la comunicación efectiva en el entorno en el cual se actúa.

Niveles de Dominio:

- 1.1. Es considerado por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes ideas, propuestas y opiniones. Tiene la habilidad para hacerse entender de una manera clara y precisa y que influya en las personas con quienes se comunica
- 1.2. Es un interlocutor confiable en la manera de expresarse y tiene habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones
- 1.3. Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita

2. **CREDIBILIDAD TECNICA** Implica generar credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.

Niveles de Dominio:

- 2.1. Considerado referente en su grupo de trabajo y aporta sobre el tema. Siempre consultado para tomar una decisión técnica.
- 2.2. Participa u opina en resoluciones de temas, goza de cierta credibilidad por sus conocimientos prácticos.
- 2.3. Muestra tener cierto dominio sobre temas técnicos.

3. **INICIATIVA** Capacidad de ponerse en marcha, tomando acción por voluntad propia para lograr resultados antes que ello le sea requerido, los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.





ANEXO N° 3

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Niveles de Dominio:

- 3.1. Actúa preventivamente para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras, capacita y prepara a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio. Da el ejemplo con su actitud
- 3.2. Muestra distintos enfoques para enfrentar un problema. Es participativo, aporta ideas y estimula a otros para que actúe de la misma forma
- 3.3. Predispuesto al aporte de ideas y apoyo
- 4. **PENSAMIENTO ANALITICO** Capacidad cognitiva o habilidad para percibir y resolver problemas a partir de la desagregación de sus componentes o identificando sus implicancias a fin de compararlas y evaluarlas para establecer prioridades.

Niveles de Dominio:

- 4.1. Identifica un problema eficazmente, encuentra datos pertinentes al respecto y posibles causas del mismo. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones, analiza y prevé próximos pasos.
- 4.2. Utiliza técnicas de análisis para identificar soluciones y pondera el valor de cada una. Utiliza todos los datos, argumenta y expone sus ideas. Propone soluciones medibles y cuantificables.
- 4.3. Entiende la dinámica de situaciones o problemas cotidianos y sencillos. Realiza una lista de asuntos a tratar de acuerdo a prioridades determinadas.
- 5. **APRENDIZAJE CONTINUO** Es el compromiso de adquirir permanentemente conocimientos y experiencias relacionadas al desarrollo propio de las actividades.

Niveles de Dominio:

- 5.1. Promueve una cultura de aprendizaje constante. Habilidad de buscar y analizar proactivamente información pertinente para la resolución de cualquier problema. Comparte sus experiencias y conocimientos actuando como agente de cambio.
- 5.2. Se interesa por aprender. Promueve para sí y para otros la asistencia a eventos de formación. Pone en práctica en el lugar de trabajo, los conocimientos o entrenamiento adquirido en la entidad.
- 5.3. Busca información sobre las actividades a su cargo y usa de manera oportuna las mismas.
- 6. **SENTIDO DE URGENCIA** Alta capacidad de respuesta frente a prioridades y elevado sentido de anticipación para dar respuestas oportuna y confiable a los requerimientos de otros. Es la capacidad de desarrollar acciones con rapidez y efectividad





ANEXO N° 3

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Niveles de Dominio:

- 6.1. Es referente en situaciones de alta exigencia, proveyendo variedad de alternativas para el logro de las tareas y manteniendo la calidad deseada
- 6.2. Actúa con sentido de anticipación, sin necesidad de esperar a tener todos los datos.
- 6.3. Maneja sin inconveniente varios problemas a la vez, logrando alcanzar sus objetivos, la mayoría de las veces. Tiene una actitud permanente de respuesta inmediata en acciones en las que se involucra
- 6.4. Responde a la entrega de trabajos asignados
- 7. **TRABAJO EN EQUIPO** Es la capacidad para desarrollar efectivas relaciones internas de trabajo para participar activamente y de manera conjunta con otros colaboradores en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del grupo.

Niveles de Dominio:

- 7.1. Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal. Es referente en saber integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y entusiasmo
- 7.2. Alienta la comunicación logrando la comprensión y compromiso grupal. Solicita opinión al resto del grupo y valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás. Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros
- 7.3. Coopera y participa en el grupo. Comparte información y realiza la parte del trabajo que corresponde. Es consciente que es parte de un equipo
- 8. **TRABAJO BAJO PRESION** Habilidad para adecuarse y desarrollar labores en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo u oposición en diversidad de situaciones. Aptitud de laborar con alto rendimiento en situaciones de urgencia.

Niveles de Dominio:

- 8.1. Se desenvuelve en situaciones con alto contenido emocional y ejecuta de manera eficiente sus labores. Administra exitosamente múltiples acciones de presión, manteniendo un alto nivel de efectividad personal
- 8.2. Actúa equilibradamente, controla las manifestaciones emocionales negativas y aplica herramientas necesarias para lograr los objetivos en periodos de alta exigencia.
- 8.3. Requiere de alguna guía para organizarse. Busca referentes que le brinden tranquilidad y confianza para culminar sus tareas.

III. COMPETENCIAS OPERATIVAS

- 1. **COMUNICACIÓN** Capacidad para expresarse y entender mensajes con claridad en forma verbal y no verbal en los diferentes contextos, teniendo la aptitud de retroalimentar el proceso





ANEXO N° 3

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Niveles de Dominio:

- 1.1. Propicia la creación de una cultura de comunicación formal. Logra influir sobre los demás y escucha con empatía.
- 1.2. Emite opiniones y escucha los puntos de vista. Estructura mensajes orales y escritos de manera sencilla.
- 1.3. Transmite ideas y comunica mensajes.
- 2. **CONOCIMIENTO DEL PUESTO** Es la capacidad de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprensión de principios conceptos, normas, requisitos etc., necesarios para desempeñar las tareas del puesto con criterio y discrecionalidad

Niveles de Dominio:

- 2.1. Conoce profundamente y entiende su trabajo, se actualiza constantemente, en temas relacionados a su función y a los objetivos de su unidad orgánica. Tiene la capacidad de innovar frecuentemente su trabajo con la finalidad de alcanzar la calidad, guardando absoluta reserva en los asuntos relacionados con su cargo. Es de toda confianza y mucha integridad
- 2.2. Muestra conocimiento adecuado de sus funciones, posee habilidad, se interesa en mejorar su trabajo, inspira confianza, muestra integridad y entereza.
- 2.3. Conoce sus funciones posee experiencia, capta objetivos y procedimientos, requiere poca supervisión, es medianamente confiable en ocasiones es influenciable.
- 3. **ORIENTACIÓN AL LOGRO** Es la tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la Institución.

Niveles de Dominio:

- 3.1. Constante y alto nivel de éxito en el logro de objetivos, a través de la planificación, administración y control de las acciones, anticipando problemas y creando planes de contingencia para afrontar las dificultades.
- 3.2. Incentiva y logra los resultados propuestos de acuerdo con lo esperado en calidad, tiempo forma y oportunidad. Logra influenciar en los demás para que colaboren en el logro de objetivos. Administra los objetivos individuales y participa en la ejecución de los objetivos.
- 3.3. Logra los resultados esperados siguiendo las pautas establecidas, con supervisión y continuo seguimiento, administra acciones a corto plazo para lograr alcanzar los objetivos. Sigue procedimientos para conseguir resultados.





ANEXO N° 3

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

- 4. **ORIENTACIÓN AL SERVICIO.**- Es la vocación y el deseo de satisfacer a los demás, con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas; incluso ir más allá de sus expectativas explícitas

Niveles de Dominio:

- 4.1. Es constante y consistente en el desarrollo de sus funciones para anticiparse, priorizar, resolver y exceder las necesidades de los demás. Tiene la capacidad de detectar sus necesidades y generar acciones para responder o superar sus expectativas
- 4.2. Es atento a guardar una relación con los demás, resolviendo sus necesidades. Busca relacionar la satisfacción de los tales con los objetivos de su unidad orgánica
- 4.3. Muestra dominio básico en la atención y necesidades de los demás y cumple con los estándares de la entidad. Busca satisfacer las necesidades de los demás, según se lo soliciten y/o de acuerdo a lo normado en la Institución

- 5. **PENSAMIENTO DEDUCTIVO** Capacidad de comprensión y organización mental de un problema o situación, analizando las partes que lo componen, haciendo comparaciones entre las diferentes características y analizando las relaciones causa – efecto a fin de actuar con efectividad en el entorno

Niveles de Dominio:

- 5.1. Identifica un problema eficazmente, encuentra datos pertinentes al respecto y posibles causas del mismo. Entiende y explica fenómenos complejos y analiza las implicaciones de varias alternativas y las relaciones causa – efecto de cada una de ellas sin perder de vista el marco global.
- 5.2. Orientado a identificar un problema, buscar datos al respecto y posibles causas. Entiende fenómenos diversos y analiza alternativas y relaciones causa – efecto de cada una de ellas.
- 5.3. Encuentra nuevas formas de ver las cosas.

- 6. **RELACIONES INTERPERSONALES** Capacidad para establecer, mantener y desarrollar relaciones cordiales y recíprocas con distintas personas.

Niveles de Dominio:

- 6.1. Fortalece y amplía la red de contactos de la entidad. Diseña planes de interacción social orientada a desarrollar la red de contactos a través de la participación activa de la entidad en círculos internos y externos.
- 6.2. Fomenta, mantiene y desarrolla relaciones informales con el objeto de mejorar los resultados de su unidad orgánica. Propicia el acercamiento de su equipo de trabajo y con otros que no sean de su equipo, de modo que exista una comunicación estrecha ente ellos.





ANEXO N° 3

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

6.3. Desarrolla contactos profesionales con personas de la propia institución, cuya interacción facilita el alcance de objetivos

- 7. **TOLERANCIA A LA PRESIÓN** Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia

Niveles de Dominio:

- 7.1. Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia
- 7.2. Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencias
- 7.3. Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia

- 8. **PRODUCTIVIDAD** Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.

Niveles de Dominio:

- 8.1. Genera estrategias para obtener mayores resultados, promueve la iniciativa en sus actividades con la finalidad de generar nuevos resultados.
- 8.2. Cumple sus labores utilizando las herramientas que le brindan. Está motivado para cumplir los resultados que se le pide.
- 8.3. Se conforma con los resultados que llega a tener.

- 9. **TRANSPARENCIA** Es la capacidad ejecutar actos de servicio público de manera transparente, es decir, ofreciendo servicios e información fidedigna, completa y oportuna, los cuales tienen en principio carácter público y son accesibles al conocimiento de toda persona natural o jurídica.

Niveles de Dominio:

- 9.1. Es referente por impulsar políticas internas para ofrecer servicios e información fidedigna, completa y oportuna. Alinea todas las funciones de su equipo de trabajo hacia la veracidad e información confiable.
- 9.2. Proporciona el servicio público con claridad ofreciendo a los usuarios información confiable, clara y oportuna. Cumple con la normatividad vigente sobre la materia.
- 9.3. Realiza con claridad los actos del servicio público y brinda la información requerida





ANEXO N° 4

GUÍA DEL EVALUADOR

La Guía es un manual de ayuda para los evaluadores, tiene como finalidad dar a conocer los pasos del proceso de evaluación de desempeño de una manera amigable, para el correcto uso del Formato de Evaluación de Desempeño.

Aspectos generales del Formato de Evaluación

Conociendo el Formato de Evaluación

Clases de Formato de Evaluación

Preguntas Frecuentes

1. Formato de Evaluación de Desempeño

El formato de evaluación de desempeño es una herramienta que sirve para medir el desempeño de un trabajador en un periodo semestral.

La Dirección de Recursos Humanos ha diseñado el formato de evaluación de desempeño que se usará para nuestra institución en los diferentes procesos de evaluación de desempeño, su uso y llenado es en formato de Excel, el cual facilita al evaluador el cálculo de las calificaciones que otorga al evaluado, ya que cuenta con fórmulas predeterminadas para la obtención de puntajes.

2. Partes del Formato de Evaluación de Desempeño

FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO I - FUNCIONARIO

EVALUADO	Nombres y Apellidos :		Periodo de Evaluación	JULIO - DICIEMBRE 2015		
	Unidad Orgánica :			Fecha de Evaluación (día/mes/año)	(DD)	(MM)
	Puesto:	2	EVALUADOR	Nombre y Apellido:		
	Fecha de Ingreso:			Unidad:		
	Tiempo de servicio en la unidad orgánica:			Puesto:		
	Condición Contractual:			Tiempo en el Puesto:		

INSTRUCCIONES :

- OBJETIVOS**
- Los objetivos serán transcritos de las actividades del POI que se ajusten a cada trabajador según sus funciones. Asigne un peso a cada objetivo según su importancia.
 - Anote en el recuadro el número correspondiente a la calificación del cumplimiento de cada objetivo (5-4-3-2-1).
- COMPETENCIAS**
- Las competencias serán transcritas del Diccionario de Competencias indicando su nivel de dominio. Asigne un peso a cada competencia según su importancia.
 - Anote en el recuadro el número correspondiente a las frecuencia de conductas que observa en el Evaluado (5-4-3-2-1). La opción (4) es una opción intermedia entre Siempre y A veces; y la opción (2) es una opción intermedia entre Nunca y A veces.





ANEXO N° 4

GUÍA DEL EVALUADOR

IMPORTANTE: NO BORRAR LAS FORMULAS ESTABLECIDAS EN EL FORMATO

Factor Evaluativo I		Peso %	Calificación de Cumplimiento de objetivos				Puntaje Ponderado
EN BASE A OBJETIVOS			100% o Más (5)	Entre 90% y Menos de 100% (4)	Entre 80% y Menos de 90% (3)	Entre 70% y Menos de 80% (2)	
Obj. 1	5	30%		4			1.2
Obj. 2		40%	5				2
Obj. 3		30%				2	0.6
		100%	Suma de Puntajes Ponderados				3.8

1

Periodo y fecha de la Evaluación, esta sección identifica el periodo que se está evaluando, y el día en que se realizó la evaluación

2

Identificación del Evaluado, comprende los datos principales y necesarios del Evaluado, como nombres y apellidos completos, unidad orgánica, puesto, fecha de ingreso, tiempo de servicio en la unidad orgánica y su condición contractual

3

Identificación del Evaluador, comprende los datos principales y necesarios del evaluador, nombre y apellidos, unidad orgánica, puesto, tiempo en el cargo

4

Instrucciones, breve resumen del uso del formato

5

Factor Evaluativo I: es la evaluación en base a objetivos, los cuales son alineados de los productos del POI que se ajusten a cada trabajador según sus funciones y asignándoles un peso según su importancia





ANEXO N° 4

GUÍA DEL EVALUADOR

Factor Evaluativo II		Nivel de Dominio	Peso %	Frecuencias de Conducta					Puntaje Ponderado
EN BASE A COMPETENCIAS				Siempre (5)	(4)	A veces (3)	(2)	Nunca (1)	
1	6		10%					1	0.1
2			30%				2		0.6
3			40%			3			1.2
4			20%		4				0.8
			100%	Suma de Puntajes Ponderados					2.7

7 RESULTADO EVALUATIVO			
Factor Evaluativo	Peso	Puntajes Ponderados	Puntaje Ponderado Final
I OBJETIVOS	60%	3.6	2.28
II COMPETENCIAS	40%	2.7	1.08
RESULTADO EVALUATIVO			3.4

8

Desempeño Medio Alto

OBSERVACIONES / SUGERENCIAS DEL EVALUADOR

OBSERVACIONES / SUGERENCIAS DEL EVALUADO

9

Firma y Sello del Evaluador :
(Apellidos y Nombre)

Firma del Evaluado :
(Apellido y Nombre)





ANEXO N° 4

GUÍA DEL EVALUADOR

6

Factor Evaluativo II: es la evaluación por competencias, las cuales son transcritas del Diccionario de Competencias indicando su nivel de dominio y asignándoles un peso según su importancia

7

Resultado Evaluativo, es el resumen de las calificaciones obtenidas en base a Objetivos y competencias, la cual otorga una nota final llamada Resultado Evaluativo. Éste no necesita ser llenado por el evaluador, está diseñado para que el cálculo de la nota final sea automático gracias a las fórmulas predeterminadas que contiene

8

El Resultado evaluativo arroja automáticamente el desempeño del trabajador

9

Observaciones/Sugerencias, en esta sección del formato los evaluadores y evaluados pueden anotar algún comentario útil que deriven del momento de la retroalimentación, respecto al desempeño del trabajador

3. Partes del Formato de Evaluación de Desempeño

La Dirección de Recursos Humanos, brinda dos formatos de evaluación (Funcionario y Servidor). Los formatos de evaluación abarcan los siguientes puestos:

Formato Puesto Directivo

Formato Servidor

Todos aquellos que pertenecen a puestos Directivos

Todos aquellos que realizan actividades administrativas y operativas

4. Pasos para el llenado

El formato de evaluación de desempeño está elaborado en cuadros Excel, por ningún motivo se deberá calcular manualmente los puntajes ya que la hoja de cálculo que contiene las fórmulas necesarias para obtener los resultados finales. Las celdas que contienen fórmulas se encuentran identificadas de color rojo.

El formato de evaluación de desempeño se llena en 5 pasos:

Paso 1: Llenado de datos de la evaluación, evaluado y evaluador





ANEXO N° 4

GUÍA DEL EVALUADOR

Ejemplo:

EVALUADO	Nombres y Apellidos :	Betty Marmol
	Órgano / Unidad Orgánica :	Dirección de Recursos Humanos
	Puesto:	Especialista Administrativo
	Fecha de Ingreso:	06/06/2014
	Tiempo de servicio en el órgano/ unidad orgánica:	1 año
	Condición Contractual:	CAS

Período de Evaluación		JULIO - DICIEMBRE 2015		
Fecha de Evaluación (día/mes/año)		4	11	2015
EVALUADOR	Nombre y Apellido:	Carlos Marin		
	Órgano / Unidad Orgánica:	DRH		
	Puesto:	Director		
	Tiempo en el Puesto:	2 años		

Paso 2: Los objetivos serán alineados de los productos del Plan Operativo Institucional que se ajustan a cada servidor civil según sus funciones, podrán ser como máximo 3. Deberá asignar un peso a cada objetivo de acuerdo a su importancia, el cual sumado deberá dar un total de 50 puntos. Luego califique el cumplimiento que ha logrado el evaluado utilizando la calificación de cumplimiento de objetivos, que va en escala de números cardinales 5-4-3-2-1. Repetir la misma acción para la segunda evaluación.





ANEXO N° 4

GUÍA DEL EVALUADOR

Ejemplo:

Factor Evaluativo I		Peso %	Calificación de Cumplimiento de objetivos					Puntaje Ponderado
EN BASE A OBJETIVOS			100% o Más (5)	Entre 90% y Menos de 100% (4)	Entre 80% y Menos de 90% (3)	Entre 70% y Menos de 80% (2)	Menos de 70% (1)	
Objetivo 1	Ejemplo de objetivo a cumplir N° 01	20%		4				0.8
Objetivo 2	Ejemplo de objetivo a cumplir N° 02	20%	5					1
Objetivo 3	Ejemplo de objetivo a cumplir N° 03	10%				2		0.2
		50%	Suma de Puntajes Ponderados					2

Paso 3: Las competencias serán transcritas del Diccionario de Competencias indicando su nivel de dominio, podrán ser como máximo 4. Deberá asignar un peso a cada competencia de acuerdo a su importancia. Escriba una sola calificación por competencias usando la escala de números cardinales que va desde 5-4-3-2-1, la cual indica una frecuencia de conductas esperadas.

Ejemplo:

Factor Evaluativo II		Peso %	Frecuencias de Conducta					Puntaje Ponderado	
EN BASE A COMPETENCIAS			Nivel de Dominio	Siempre (5)	(4)	A veces (3)	(2)		Nunca (1)
1	Conocimiento del Puesto: Muestra conocimiento adecuado de sus funciones. Inspira confianza, integridad.	B	10%		4				0.4
2	Orientación al Logro: Incentiva y logra los resultados propuestos de acuerdo con lo esperado.	B	30%				2		0.6
3	Tolerancia a la presión: Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión.	A	40%			3			1.2
4	Orientación al Servicio: Es constante y consistente en el desarrollo de sus funciones para anticiparse y resolver las necesidades de otros.	A	20%		4				0.8
			100%	Suma de Puntajes Ponderados					3





ANEXO N° 4

GUÍA DEL EVALUADOR

Paso 4: Anote alguna observación o sugerencia si lo considera útil y necesario respecto a los puntos fuertes o débiles del evaluado. Si lo ve conveniente, anote que capacitación deberá recibir el trabajador, la capacitación propuesta deberá estar estrictamente ligada a los objetivos del de cada Unidad Orgánica y con ello, fortalecer las estrategias del Despacho Presidencial.

Paso 5: Imprima el formato de evaluación y suscríbalo, haciendo uso del sello respectivo e invite al Evaluado a suscribirlo también. El resultado evaluativo se obtendrá automáticamente mostrando la categoría de desempeño del trabajador, la cual se obtiene de la suma de los resultados evaluativos de ambas evaluaciones semestrales.

Ejemplo:

RESULTADO EVALUATIVO				
Factor Evaluativo	Peso	Puntajes Ponderado	Puntaje Ponderado Final	
I	OBJETIVOS	60%	3.8	2.28
II	COMPETENCIAS	40%	3	1.2
RESULTADO EVALUATIVO				3.5

DESEMPEÑO MEDIO
ALTO

OBSERVACIONES / SUGERENCIAS DEL EVALUADOR

OBSERVACIONES / SUGERENCIAS DEL EVALUADO

Firma y Sello del Evaluador :
(Apellidos y Nombre)

Firma del Evaluado :
(Apellido y Nombre)

5. Resultado Evaluativo

Los resultados evaluativos se dividen en 5 categorías:

Desempeño	Puntaje
Superior	5
Alto	4
Medio Alto	3
Medio Bajo	2
Bajo	1





ANEXO N° 4

GUÍA DEL EVALUADOR

6. Retroalimentación Oportuna

La retroalimentación en una entrevista realizada al finalizar la evaluación, donde se reúne el Evaluador y Evaluado para comentar el desempeño del evaluado y su progreso. Este es el momento donde el evaluado debe firmar su evaluación, ya que la suscripción del mismo significa que existió el momento de la retroalimentación.

La retroalimentación es el momento más importante del proceso de evaluación de desempeño. No solo permite analizar la evaluación, si no encontrar en conjunto áreas o zonas de posibles mejoras. Asimismo, la retroalimentación beneficia la comunicación entre jefes y servidores permitiendo encontrar un momento de reflexión y de oportunidad de expresión.

La retroalimentación es oportuna cuando la entrevista se realiza de manera clara y cordial; y la persona más indicada para conducir dicha entrevista es el evaluador por ser el que observa diariamente el desempeño del servidor.

Lamentablemente existen muchos evaluadores que no saben realizar la retroalimentación, cayendo en un desinterés por la misma al punto que prefieren evitarla, sin embargo, no podemos hablar de un proceso de evaluación sin existir la retroalimentación.

Le invitamos a leer las 10 excusas más comunes para evitar la retroalimentación, las cuales se encuentran en el recuadro a la derecha de la página.

Estas excusas pueden indicar que la resistencia a la retroalimentación puede atribuirse al desconocimiento del propósito que tiene, lo primero que hay que conocer es lo que una retroalimentación no debe ser; ello puede ayudar a entender porque fracasan las entrevistas.

La retroalimentación NO es:

- Un intento por convertirse en un aficionado al psicoanálisis.
- Un intento de manipular al evaluado.
- Un esfuerzo por rehacer o moldear de nuevo la personalidad de adultos.
- Una situación de la preparación y orientación diaria.
- Un esfuerzo por disciplinar o amenazar.
- Una solución para todos los problemas de la supervisión.

Las 10 excusas más comunes para evitar la retroalimentación:

1. *No hay tiempo, primero está el trabajo.*
2. *Es desagradable criticar a otras personas.*
3. *Es innecesaria y carece de importancia.*
4. *No me interesa hacerlo.*
5. *Son demasiados evaluados nunca terminaría.*
6. *Temor de tener una discusión con el subordinado.*
7. *Temor de no saber conducir la plática.*
8. *Temor a que dirá de mí luego.*
9. *Desagrado de hacer papeles de juez*
10. *Temor al que cualquier halago dé por resultado una petición de aumento de sueldo.*





ANEXO N° 4

GUÍA DEL EVALUADOR

La Guía del evaluador le da algunos consejos para conducir una retroalimentación oportuna.

- El evaluador debe esforzarse en crear un ambiente informal y saber escuchar al servidor, en ningún caso tiene que ser dogmático o adoptar una actitud defensiva si el servidor no está de acuerdo con lo que se le dice.
- Dar a conocer al evaluado el propósito de la retroalimentación y de la evaluación.
- En ningún caso la evaluación debe convertirse en la apreciación de la personalidad del evaluado
- El evaluador debe ser cordial y hablar claro.
- Debe siempre resaltar los aspectos positivos.
- Debe indicar los aspectos negativos.
- Debe establecer con el evaluado las acciones de mejora de su desempeño y buscar el compromiso de él con dichas acciones.
- Cerrar la entrevista indicando que siempre estará disponible para conversaciones futuras.

7. Preguntas Frecuentes

1. ¿De dónde saco los objetivos?

Alinear los productos del Plan Operativo Institucional que se ajusten a cada servidor civil según sus funciones, podrán ser como máximo 3. Deberá asignar un peso a cada objetivo de acuerdo a su importancia.

2. ¿De dónde saco las competencias?

Las competencias deben ser transcritas del Diccionario de Competencias, que se encuentra en el Anexo N° 04 de la Directiva de Evaluación de Desempeño del Despacho Presidencial. Las competencias establecidas serán las que sirvan para determinar los estándares de desempeño de las evaluaciones semestrales del puesto del evaluado, cualquier variación posterior de las competencias ya establecidas deben ser previamente aprobadas por la Dirección de Recursos Humanos.

3. ¿Si un servidor es cambiado de unidad orgánica quien lo evaluará?

Si un servidor es desplazado a otra unidad orgánica, lo evaluará el jefe anterior, salvo en los casos que tenga más de 03 meses en su nueva unidad orgánica, en cuyo caso será evaluado por el nuevo jefe.

4. ¿Si un jefe es cambiado de unidad orgánica a quien evaluará?

Si en un área se produce un cambio de jefatura, el funcionario que se encuentre desempeñando el cargo al momento de la evaluación es el directo responsable de su realización.

5. ¿Quiénes son los evaluadores?

Los Evaluadores son los Jefes de Órganos y Unidades Orgánicas, pudiendo estos delegar dicha función en los Jefes de Área.





ANEXO N° 4

GUÍA DEL EVALUADOR

6. ¿Qué debo hacer si el evaluado no quiere firmar su evaluación?

Debe explicar al evaluado que la firma no significa la conformidad con la Evaluación de Desempeño, sino que ha sido participe en el proceso de evaluación y tomo conocimiento de sus resultados obtenidos. Además invítelo a que escriba su desacuerdo en la sección **Observaciones/Sugerencias** y lo invitamos a usted a leer los consejos brindados por la Guía del Evaluador para llevar a cabo una retroalimentación oportuna.

7. ¿Por qué es necesaria la firma del evaluado?

La firma del evaluado es necesaria porque es una constancia que reconoce haber sido evaluado y cuál es su calificación.

8. ¿Qué hacer si el evaluado pide una fotocopia de su evaluación?

Las fotocopias del formato de evaluación no están permitidas, ya que este es una herramienta de consulta perteneciente a la Dirección de Recursos Humanos.

9. ¿Si el evaluado no está de acuerdo con la evaluación, deberá firmar?

Sí, el evaluado deberá firmar su evaluación y anotar su disconformidad en la sección de Observaciones/Sugerencias.

10. ¿Debe ser llenada la sección Observaciones/Sugerencias?

La sección de observaciones/sugerencias puede ser llenada por iniciativa del evaluador y/o evaluado, es un espacio diseñado para que ambos puedan dar a conocer alguna sugerencia útil para el mejoramiento del desempeño u otros comentarios que sean necesarios respecto a los puntos fuertes o débiles del evaluado.

11. ¿Cómo se llena el formato, manualmente o en Excel?

El uso del formato de evaluación de desempeño es en Excel, por ningún motivo se deberá calcular manualmente los puntaje ya que la hoja de cálculo cuenta con las formulas necesarias para obtener los resultados finales. Las celdas que contiene formulas se encuentran identificadas de color rojo. Los datos deberán ser completamente llenados en la hoja de Excel, utilizando la calificación 5, 4, 3, 2,1; sin alterar la información y/o incluir alguna fila o columna para agregar información adicional. Una vez listo, se imprime para las firmas correspondientes.

12. ¿El personal de la U.O. a mi cargo debe conocer previamente los ítems en los cuales serán evaluados?

Sí, todo el personal debe conocer que se espera de ellos y lo requerido por el puesto que ocupan.





ANEXO N° 4
GUÍA DEL EVALUADOR

13. ¿Cuáles son los errores más comunes que cometen los evaluadores?

Los errores más comunes y serios que cometen los evaluadores son exagerar la evaluación de un servidor civil que se encuentra por debajo del nivel requerido y exagerar la evaluación de uno que tiene buen desempeño.

14. ¿Cómo informo sobre una evaluación realmente negativa?

Deberá ser claro. Vuelva a leer con el evaluado el resultado de la evaluación para asegurarse que el servidor civil haya comprendido adecuadamente todos los ítems de la evaluación.

15. ¿Todos los servidores deben recibir su Evaluación de Desempeño (EDL) al mismo tiempo?

En lo posible sí. Los evaluadores suelen entrar en un pequeño caos en época de evaluación porque desatienden las tareas habituales. Asímalo, es el coste de una institución organizada. Los beneficios de la EDL son para todos: para los servidores y la entidad.

16. ¿En la evaluación por competencias, que significa la opción 4 y 2?

Para la calificación de las competencias, se han colocado 2 opciones que facilita la flexibilidad para evaluar, como la opción (4) que es una opción intermedia entre Siempre y A veces; y la opción (2) que es una opción intermedia entre Nunca y A veces.

17. ¿Qué es el peso?

Es la importancia de los objetivos y las competencias expresada en porcentajes.

18. ¿Qué es nivel de dominio?

Es el grado de importancia de la competencia.

19. ¿Qué es la frecuencia de conducta?

Es el número de veces que se repite una competencia en el servidor reflejada en su desempeño.

