



MUNICIPALIDAD DISTRICTAL DE JEPELACIO

JR.26 DE OCTUBRE N° 100-120.JEPELACIO MOYOBAMBA. SAM MARTIN

Creado el 26 de Octubre de 1921 Ley N° 4365

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

RESOLUCION DE ALCALDIA N° 096-2022-MDJ

Jepelacio 23 de Junio de 2022,

VISTO:

El Informe N° 087-2022-ORRHH/MDJ, de fecha 14 de Junio de 2022, de Recursos Humanos, Informe Legal N° 0178-2022-OAJ/MDJ, de fecha 20 de Junio de 2022, de Asesoría Legal, Nota Informativa N° 134-2022-GM-MDJ, de fecha 21 de Junio de 2022, sobre Aprobación de "DIRECTIVA DE EVALUACION ANUAL DEL DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRICTAL DE JEPELACIO".

CONSIDERANDO:

Que, los Gobiernos Locales gozan de autonomía Política, Económica y Administrativa en los asuntos de su competencia, conforme lo establece el artículo 194 de la Constitución Política del Estado, modificado por la Ley de Reforma Constitucional N° 28607 y en concordancia con el artículo 11 del Título Preliminar de la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972;

Que, el artículo 20° de la Ley Orgánica de Municipalidades, establece las atribuciones del Alcalde, en su condición de órgano ejecutivo del Gobierno Local, representante legal de la Municipalidad y su máxima autoridad;

Que, las Resoluciones de Alcaldía aprueban y resuelven los asuntos de carácter administrativo, de conformidad con el Artículo 43° de la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972.

Que, con Informe N° 087-2022-ORRHH/MDJ, de fecha 14 de Junio de 2022, mediante el cual el jefe de Recursos Humanos concluye que se ha elaborado el Proyecto de Directiva de Evaluación Anual del Desempeño de los Funcionarios en la Municipalidad Distrital de Jepelacio" y recomienda tramitar la aprobación de la Directiva que se adjuntan la presente a fin de poder acreditar la medida de remediación, en atención a la deficiencia del Sistema de Control Interno: la entidad o dependencia no realiza la evaluación anual del desempeño de sus funciones.

Que, con Informe Legal N° 0178-2022-OAJ/MDJ, de fecha 20 de Junio de 2022, mediante el cual el asesor legal señala que es procedente el pedido realizado por el jefe de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Jepelacio, por lo cual se debe remitir la Directiva, a la Secretaria General de la entidad, para que esta realice los tramites correspondientes a fin de su aprobación.

Jirón 26 de octubre N° 100 – 120 Jepelacio – Moyobamba - San Martin RUC 20208294947

E-Mail: munijepe1921@hotmail.com - munijepe@gmail.com



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JEPELACIO

JR.26 DE OCTUBRE N° 100-120.JEPELACIO MOYOBAMBA. SAM MARTIN

Creado el 26 de Octubre de 1921 Ley N° 4365

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Que, con Nota Informativa N° 134-2022-GM-MDJ, de fecha 21 de Junio de 2022, mediante el cual el Gerente Municipal remite al despacho de alcaldía la Directiva para que sea aprobado mediante Acto Resolutivo.

Estando a lo expuesto, y en uso de las atribuciones conferidas por el numeral 6 del Artículo 20° y el Artículo 43° de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. - APROBAR, la DIRECTIVA N° 002-2022-MDJ, "DIRECTIVA DE EVALUACION ANUAL DEL DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JEPELACIO".

ARTÍCULO SEGUNDO. - ENCARGAR a la Gerencia Municipal, Recursos Humanos el cumplimiento de la presente Directiva, bajo responsabilidad.

ARTÍCULO TERCERO. - NOTIFICAR la presente Resolución a los diferentes Órganos estructurados de la Entidad y a las instancias pertinentes, para conocimiento y demás fines de Ley.

REGISTRESE, COMUNIQUESE Y CUMPLASE,



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JEPELACIO

TITO ARQUIMIDES SOLANO RODAS

ALCALDE - M.D.J.
DNI N° 00828292

Jirón 26 de octubre N° 100 – 120 Jepelacio – Moyobamba - San Martín RUC 20208294947

E-Mail: munijepe1921@hotmail.com - munijepe@gmail.com



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JEPELACIO

Creado el 26 de Octubre de 1921 – Ley N° 4365

Ciudad de la Chancaca

DIRECTIVA N°002-2022-MDJ

**DIRECTIVA DE EVALUACION ANUAL DEL DESEMPEÑO
DE LOS FUNCIONARIOS EN LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE JEPELACIO**

JUNIO, 2022





MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JEPELACIO

Creado el 26 de Octubre de 1921 – Ley N° 4365
Ciudad de la Chancaca

DIRECTIVA N° 002-2022-MDJ

“DIRECTIVA DE EVALUACIÓN ANUAL DEL DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JEPELACIO”

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos y acciones a seguir que permitan identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de cada funcionario, a fin de implementar las acciones de capacitación que contribuyan a la optimización de las competencias individuales del funcionario y del servicio que brinda cada Órgano, Unidad Orgánica u Órgano Desconcentrado, buscando la mejora de la calidad de los servicios que proporciona la Municipalidad Distrital de Jepelacio, identificando la efectividad del funcionario en alcanzar las metas institucionales y así conocer que Oficinas, Unidad Orgánica u Órgano Desconcentrado requieran de ajustes para el buen desempeño laboral.

2. ALCANCE

Las normas comprendidas en la presente directiva son de aplicación a todos los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Jepelacio, que estén sujetos a evaluación y que se encuentren en la condición de designados en cargos de confianza en la Municipalidad Distrital de Jepelacio, independientemente de su régimen laboral o contractual.

3. RESPONSABILIDAD

3.1. A cargo de la Oficina de Recursos Humanos:



Proponer y aplicar las políticas de evaluación de desempeño y dividir la metodología del mismo.

Absolver consultas y dudas respecto al proceso de evaluación.

Centralizar y procesar las fichas de evaluación.

Elaborar el informe del proceso de evaluación y remitirlo a la Gerencia Municipal.

Archivar los resultados de la evaluación de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Jepelacio en cada Legajo Personal.

3.2. A cargo de los órganos y unidades orgánicas de la Municipalidad Distrital de Jepelacio:



Realizar la evaluación de desempeño laboral de los funcionarios a su cargo de acuerdo a la metodología establecida en la presente directiva.

Remitir las evaluaciones a la Oficina de Recursos Humanos, para su consolidación, interpretación y archivo en el legajo de personal.

4. BASE LEGAL

4.1. Ley N° 30057- Ley del Servicio Civil.

4.3. Ley N° 29806, Ley que regula la Contratación de Personal Altamente Calificado en el Sector público y dicta otras disposiciones.

4.5. Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público.

4.6. Decreto Legislativo N° 1057, que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios

4.7. Decreto Supremo N° 075-2008-PCM, que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo. N°





MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JEPELACIO

Creado el 26 de Octubre de 1921 – Ley N° 4365

Ciudad de la Chancaca

Público.

- 4.9. Decreto Supremo N° 009-2010-PCM, que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025.
- 4.10. Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, aprueba el Reglamento General de la Ley del Servicio Civil.

5. DISPOSICIONES GENERALES

5.1. DE LAS DEFINICIONES

- 5.1.1. **Funcionario público:** El que desarrolla funciones de preeminencia política, reconocida por norma expresa, que representan al Estado o a un sector de la población, desarrollan políticas del Estado y/o dirigen organismos o entidades públicas. Puede ser: a) De elección popular directa y universal o confianza política originaria. b) De nombramiento y remoción regulados. c) De libre nombramiento y remoción.
- 5.1.2. **Empleado de confianza:** El que desempeña cargo de confianza técnico o político, distinto al del funcionario público. Se encuentra en el entorno de quien lo designa o remueve libremente y en ningún caso será mayor al 5% de los servidores públicos existentes en cada entidad. El Consejo Superior del Empleo Público podrá establecer límites inferiores para cada entidad.
- 5.1.3. **Capital Humano:** Son el conocimiento, las habilidades y las capacidades de las personas que tienen un valor económico para la institución.
- 5.1.4. **Evaluación:** 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.
- 5.1.5. **Desempeño:** Se refiere al nivel de logros alcanzados con respecto a un marco acordado de objetivos y estándares en un periodo determinado.
- 5.1.6. **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.
- 5.1.7. **Objetivos:** Se refiere al cumplimiento de los productos establecidos en el Plan Operativo institucional.
- 5.1.8. **Nivel de Dominio:** Es el grado de importancia de la competencia de acuerdo a los Dominios objetivos de la institución.
- 5.1.9. **Frecuencia de Conducta:** Es el número de veces que se repite una competencia en la persona, reflejada en su desempeño.
- 5.1.10. **Peso:** Es la importancia de los objetivos y competencias expresadas en un porcentaje.
- 5.1.11. **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.
- 5.1.12. **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.





MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JEPELACIO

Creado el 26 de Octubre de 1921 – Ley N° 4365

Ciudad de la Chancaca

5.1.13. El Evaluador: Es el funcionario responsable que ~~directamente supervisa la labor~~ del evaluado, quien debe apreciar objetivamente su desempeño.

5.1.14. 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.

5.1.15. 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.

5.2. DE LOS ORGANOS RESPONSABLES EN EL PROCESOS

5.2.1. Órgano responsable para desarrollar la Evaluación de Desempeño Laboral

El proceso de Evaluación Anual del Desempeño de los funcionarios está a cargo de la Oficina de Recursos Humanos de acuerdo a lo establecido en la presente directiva. La Oficina de Recursos Humanos 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.

5.2.2. Condiciones generales de la evaluación

- a) Para ser evaluado, el funcionario debe contar con vínculo laboral o contractual vigente con la Municipalidad Distrital de Jepelacio, independientemente de su régimen laboral o contractual.
- b) En caso de desplazamiento interno, el funcionario será evaluado en el órgano o unidad orgánica donde prestó el mayor tiempo de servicios durante el periodo de evaluación.
- c) 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.

5.2.3. Publicidad de la evaluación y registro de resultados

A través del Despacho de la Gerencia Municipal se deberá 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 los funcionarios 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





MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JEPELACIO

Creado el 26 de Octubre de 1921 – Ley N° 4365

Ciudad de la Chancaca

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 la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR.

La Oficina de Recursos Humanos registrar los resultados individuales de las evaluaciones de desempeño en cada legajo personal.

6. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

6.1. DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS

6.1.1. Evaluación Anual del Desempeño de los funcionarios

- 6.1.1.1. El proceso de evaluación es realizado en todos los órganos y unidades orgánicas de la Municipalidad Distrital de Jepelacio.
- 6.1.1.2. La evaluación estará alineada con los objetivos establecidos en los documentos de gestión institucional vigentes (Plan Operativo Institucional - POI y Plan Estratégico Institucional - PEI). La Oficina de Recursos Humanos aprobará, en coordinación con la Gerencia General, criterios adicionales de la evaluación, de ser el caso.
- 6.1.1.3. El funcionario será evaluado por el jefe Inmediato Superior del órgano o unidad orgánica que representa, según corresponda.
- 6.1.1.4. 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.
- 6.1.1.5. El funcionario evaluador pueda delegar su responsabilidad de evaluar.
- 6.1.1.6. El evaluador deberá cumplir con el desarrollo del proceso en los plazos que establecerá oportunamente la Oficina de Recursos Humanos, guardando la confidencialidad y veracidad de la información.
- 6.1.1.7. Todo funcionario que, a la fecha de la evaluación, tuviera cuando menos tres (03) meses de permanencia, deberá ser evaluado.
- 6.1.1.8. Si un funcionario es desplazado a otra unidad orgánica, lo evaluará el jefe anterior, salvo en los casos que tenga más de 03 meses, en cuyo caso será evaluado por el nuevo jefe.
- 6.1.1.9. 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.
- 6.1.1.10. Los aspectos no contemplados en la presente Directiva serán atendidos y resueltos por la Oficina de Recursos Humanos.
- 6.1.1.11. Los resultados de la evaluación de desempeño son una fuente de información y consulta de la Oficina de Recursos Humanos.





MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JEPELACIO

Creado el 26 de Octubre de 1921 – Ley N° 4365

Ciudad de la Chancaca

~~6.1.1.12. 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, los funcionarios al servicio del Estado no podrán alcanzar calificación de rendimiento distinguido en dicho periodo.~~

6.1.1.13. La Oficina de Recursos Humanos procesará las evaluaciones que corresponden a cada funcionario de acuerdo a su puesto laboral y elaborará un informe sobre los resultados obtenidos y lo elevará a la Oficina de Administración o Gerencia General.

6.1.2. Proceso de la Evaluación Anual del Desempeño Laboral

6.1.2.1. Este proceso de evaluación de desempeño, se usa como herramienta de gestión que sirve, para evaluar como los conocimientos, habilidades, comportamientos de los funcionarios, aportan al logro de las metas institucionales.

6.1.2.2. Se ha considerado para la Evaluación Anual del Desempeño Laboral, la fijación de objetivos y el desarrollo de competencias.

6.1.2.3. Al inicio del periodo de evaluación, el evaluador recibirá capacitación por parte de la Oficina de Recursos Humanos a fin de poder aplicar adecuadamente el Formato de Evaluación Anual de Desempeño para funcionarios (Anexo N° 1), Diccionario de Competencias (Anexo N° 2), Guía del Evaluador (Anexo N° 3) y la retroalimentación con el trabajador.

6.1.2.4. Los funcionarios evaluadores responsables de los órganos y unidades orgánicas alinearán los objetivos establecidos en los documentos de gestión institucional vigentes (Plan Operativo Institucional - POI y Plan Estratégico Institucional - PEI, correspondiente al año a evaluar) a los objetivos a establecer como indicadores del cumplimiento de sus labores, para el periodo a evaluar.

6.1.2.5. Los evaluadores responsables de los órganos y unidades orgánicas seleccionaran en el Diccionario de Competencias la más idóneas para evaluar. Las competencias seleccionadas deberán ser las mismas para todo funcionario de la unidad orgánica, tomando en cuenta que deben ser compatibles y aplicables para las funciones que desempeña el funcionario del área a evaluar.

6.1.2.6. 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 Oficina de Recursos Humanos para su aprobación.

6.1.2.7. La Oficina de Recursos Humanos remitirá, a los evaluadores, los formatos de Evaluación de Desempeño, con la finalidad que cumplan con evaluar al funcionario a su cargo, velando por el cumplimiento del cronograma establecido por la Oficina de Gestión de las Personas para el desarrollo del proceso de evaluación y procederán a devolver los formatos debidamente firmados por el evaluador y evaluado.

6.1.2.8. 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





MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JEPELACIO

Creado el 26 de Octubre de 1921 – Ley N° 4365

Ciudad de la Chancaca

evaluación, para ir midiendo de manera progresiva el desarrollo y cumplimiento de los indicadores establecidos.

6.1.2.9. La evaluación al funcionario 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.

6.1.2.10. 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.

6.1.2.11. La Oficina de Recursos Humanos proporcionará al inicio de la evaluación, el formato de evaluación de funcionarios, 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.

6.1.2.12. El formato de evaluación abarca los siguientes puestos:

Formato Puesto Directivo o funcionario
Todas la Gerencias y Jefaturas de la MDJ

Todos aquellos que pertenecen a puestos Directivos o funcionarios.

6.1.2.13. La Evaluación de Desempeño contiene dos factores evaluativos:

a) **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.1) Los objetivos serán alineados de los principales productos del Plan Operativo Institucional (POI) que se ajusten a cada funcionario según sus funciones, podrán ser como máximo hasta tres (03). Los cuales tendrán validez para ambas evaluaciones, se quiere medir la progresión.

a.2) Se deberá asignar un peso a cada objetivo, según su importancia, el cual sumado deberá llegar a 50 puntos. Valido para ambas evaluaciones.

a.3) Se calificará el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a los porcentajes establecidos en el formato de evaluación (Anexos N° 1), 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%





MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JEPELACIO

Creado el 26 de Octubre de 1921 – Ley N° 4365

Ciudad de la Chancaca

2	Entre 70% y menos de 80%
1	Menos de 70%

- a.4) El puntaje ponderado se obtiene multiplicando el peso 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.
- a.5) 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.
- b) **Factor Evaluativo II:** donde se evaluará cuatro competencias seleccionadas por el Evaluador. Las competencias serán seleccionadas del Diccionario de Competencias y deberán ser las mismas para todos los funcionarios de la unidad orgánica.
- b.1) 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.2) Se deberá asignar un peso a cada competencia en la persona, reflejada en su desempeño. La suma total será de 50 puntos.
- b.3) Se calificarán las competencias de acuerdo a la frecuencia de conducta de cada funcionario, 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

- b.4) 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.
- b.5) 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.

6.1.3. Resultados y Presentación del Informe

- 6.1.3.1. 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,





MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JEPELACIO

Creado el 26 de Octubre de 1921 – Ley N° 4365

Ciudad de la Chancaca

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	Frecuencia de Desempeño
5	Desempeño Superior
4	Desempeño Alto
3	Desempeño Medio Alto
2	Desempeño Medio Bajo
1	Desempeño Bajo

6.1.3.2. La Oficina de Recursos Humanos, recopilará los formatos de la evaluación, debidamente firmados, los cuales al final de cada proceso, serán registrados y archivados en los Legajos de Personal de cada trabajador.

6.1.3.3. Finalizado el proceso de evaluación, la Oficina de Recursos Humanos elaborará un informe dirigido a la Gerencia de Administración o Gerencia Municipal con los resultados 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, entre otros, y realizará un reconocimiento a los funcionarios con desempeño Alto y Superior.

6.1.3.4. La Gerencia de Administración o Gerencia Municipal hará de conocimiento a la Alta Dirección y a las Unidades Orgánicas los resultados de la evaluación de desempeño, así

como las recomendaciones a que hubiere lugar y a través de la Oficina de Recursos Humanos deberá registrar los resultados individuales de las evaluaciones de desempeño en cada legajo personal.

7. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

PRIMERA: Aplicación de la directiva al personal designado mediante Resolución

SEGUNDA: Respeto del Análisis del Desempeño Laboral

El Análisis del Desempeño comprenderá las evaluaciones realizadas por el jefe de oficina y/o unidad orgánica del funcionario evaluado, así como el informe de la Oficina de Recursos Humanos sobre el resultado de la evaluación realizada.

No se podrá extinguir los vínculos laborales y/o contractuales de los funcionarios, como consecuencia de la primera evaluación, en tanto la Autoridad Nacional del Servicio Civil – 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 porta web institucional. La Oficina de Recursos Humanos deberá difundir la presente Directiva entre todos los órganos y unidades orgánicas de la Municipalidad Distrital de Jepelacio





MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JEPELACIO

Creado el 26 de Octubre de 1921 – Ley N° 4365

Ciudad de la Chancaca

REGISTROS

CODIGO	NOMBRE DEL REGISTRO	RESPONSIBLE DEL CONTROL	LUGAR DE ARCHIVO	TIEMPO DE CONSERVACION
F01(OGRH-MDJ-2022)	Formato de Evaluación Anual de Desempeño de funcionarios	Oficina de Recursos Humanos	Oficina de Recursos Humanos	Permanente

ANEXOS

Anexo N° 1: Formato de Evaluación Anual de Desempeño de funcionarios.

Anexo N° 2: Diccionario de Competencias

Anexo N° 3: Guía del Evaluador



ANEXO N° 1: FORMATO DE EVALUACIÓN ANUAL DE DESEMPEÑO DE FUNCIONARIOS

EVALUADO	Nombres y Apellidos	
	Unidad Orgánica	
	Puesto	
	Fecha de Ingreso	
	Tiempo de servicio en la unidad orgánica	

Periodo de Evaluación				
Fecha de Evaluación		(DD)	(MM)	(AA)
EVALUADOR	Nombres y			
	Unidad Orgánica			
	Puesto			
	Tiempo en el			

INSTRUCCIONES:

OBJETIVOS	<ol style="list-style-type: none"> Los objetivos serán transcritos de las actividades del POI que se ajusten a cada funcionario según sus funciones. Asigne un peso a cada objetivo según su importancia. Anote en el recuadro el número que corresponde a la calificación del cumplimiento de cada objetivo (5-4-3-2-1).
COMPETENCIAS	<ol style="list-style-type: none"> 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 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.

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 100% (3)	Entre 70% y Menos de 80% (2)	Menos de 70% (1)	
Obj 1	Ejemplo de Objetivo a cumplir N° 1	30%						
Obj 2	Ejemplo de Objetivo a cumplir N° 2	40%						
Obj 3	Ejemplo de Objetivo a cumplir N° 3	30%						
		100%	Suma de Puntajes Ponderados					

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			10%						
2			30%						
3			40%						
4			20%						
			100%	Suma de Puntajes Ponderados					

RESULTADO EVALUATIVO

Factor Evaluativo		Peso	Puntajes Ponderados	Puntaje Ponderado Final
1	OBJETIVOS	60%		
2	COMPETENCIAS	40%		
RESULTADO EVALUATIVO				



**OBSERVACIONES / SUGERENCIAS
DEL EVALUADOR**

**OBSERVACIONES / SUGERENCIAS
DEL EVALUADO**

**Firma y sello del Evaluador
Apellidos y Nombres**

**Firma y sello del Evaluado
Apellidos y Nombres**



ANEXO N° 2

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

El Diccionario de Competencias es un documento que contiene las competencias evaluadas a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Jepeleacio. 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, son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que un funcionario debe poseer para ser efectiva en una amplia gama de puestos y organizaciones.

Las competencias Administrativas, son las capacidades que tiene el funcionario para transferir e intercambiar con eficiencia información que lleva a un entendimiento. Debido a que la administración implica lograr que se haga el trabajo por medio de otras personas, la competencia en la comunicación es esencial para un desempeño gerencial efectivo e incluye: comunicación informal, comunicación formal y negociación.

Las competencias Operativas, son aquellas competencias relacionadas con el desempeño eficaz de los funcionarios desde el punto de vista de una actuación personal, individual en los mismos. Son habilidades de eficacia y eficiencia operativa cuando el profesional trabaja en una tarea o en un proyecto personal e individual.



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

INDICE

I. Competencias Gerenciales

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

II. Competencias 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. Competencias 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



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.
- B. Asigna objetivos y planes alineados con la estrategia de la Institución.
- C. 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.
- D. Cumple con las metas propuestas por sus superiores; valida el significado y proceso de las mismas con otros.

2. **EMPODERAMIENTO.** Es la capacidad de delegar poder y autoridad a los servidores civiles además de un 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 de la Municipalidad Distrital de Jepelacio la autoridad necesaria para cumplir con sus responsabilidades. La participación a los servidores de la Municipalidad Distrital de Jepelacio en la toma de decisiones y les brinda autonomía.
- B. Desarrolla las habilidades del personal a su cargo en relación al potencial de cada uno.
- C. 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.
- D. Efectúa una supervisión de lo delegado brindada retroalimentación oportuna a los servidores civiles del Gobierno Regional.
- E. Presupuesto a compartir y delegar funciones y tareas entre los miembros de su equipo.

3. **CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN.** 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.
- B. Crea y actualiza constantemente los procedimientos, se anticipa a situaciones problemáticas determinando acciones correctivas y preventivas.
- C. Establece Objetivos razonables con plazos determinados.



- D. Define prioridades de acuerdo con los tiempos y acciones.
- E. Corrige acciones y ahorra recursos.
- F. Administra recursos con cuidado. Por lo general se ajusta a los tiempos y acciones. Planea tareas a corto plazo

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 aun sin habérselas requerido. Es referente en presentaciones de propuestas creativas, efectivas, que beneficien al Gobierno Regional.
- B. Suele proponer ideas por propia iniciativa para solucionar problemas.
- C. Estimula a su equipo de trabajo para que las nuevas ideas se traduzcan en soluciones Innovadoras que sirvan a la entidad.
- D. Brinda soluciones a problemas cuando se lo solicitan.
- E. 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.
- C. Guía a los demás creando un clima de energía, compromiso y comunicación entre los integrantes.
- D. Muestra conocimientos básicos en la dirección del equipo de trabajo.
- E. 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.



- B. 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.
 - C. 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.
 - D. Toma en cuenta las políticas socio laborales en la decisiones o acciones de su equipo de trabajo.
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.
- B. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.
- C. Responde a situaciones adversas de manera confiable.
- D. Adapta sus acciones a la situación, efectúa cambios inmediatos y evalúa el riesgo.
- E. Acepta sus errores y reconoce la validez del punto de vista de los demás. Sigue procedimientos concretos.

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:

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

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

Niveles de Dominio:

- A. Considerado referente en su grupo de trabajo y aporta sobre el tema.
- B. Siempre consultado para tomar una decisión técnica.
- C. Participa u opina en resoluciones de temas, goza de cierta credibilidad por sus conocimientos prácticos.
- D. 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.

Niveles de Dominio:

- A. Actúa preventivamente para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.
 - B. 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.
 - C. Muestra distintos enfoques para enfrentar un problema.
 - D. Es participativo, aporta ideas estimula a otros para que actúe de la misma forma. Predispuesto al aporte de ideas y apoyo.
4. **PENSAMIENTO ANALÍTICO.** 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:

- A. Identifica un problema eficazmente, encuentra datos pertinentes al respecto y posibles causas del mismo.
 - B. Reconoce varias causas o con secuencias de las acciones, analiza y prevé próximos pasos.
 - C. Utiliza técnicas de análisis para identificar soluciones y pondera el valor de cada una.
 - D. Utiliza todos los datos, argumenta y expone sus ideas. Propone soluciones medibles y cuantificables.
 - E. Entiende la dinámica de situaciones o problemas cotidianos y sencillos.
 - F. 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:

- A. Promueve una cultura de aprendizaje constante.
- B. Habilidad de buscar y analizar proactivamente información pertinente para la resolución de cualquier problema.
- C. Comparte sus experiencias y conocimientos actuando como agente de cambio.
- D. Se interesa por aprender. Promueve para sí y para otros la asistencia a eventos de formación.
- E. Pone en práctica en el lugar de trabajo, los conocimientos o entrenamiento adquirido en la entidad.
- F. 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.

Niveles de Dominio:

- A. Es referente en situaciones de alta exigencia, proveyendo variedad de alternativas para el logro de las tareas y manteniendo la calidad deseada.
- B. Actúa con sentido de anticipación, sin necesidad de esperar a tener todos los datos.
- C. Maneja sin inconveniente varios problemas a la vez logrando alcanzar sus objetivos, la mayoría de las veces.
- D. Tiene una actitud permanente de respuesta inmediata en acciones en las que se involucra.
- E. 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:

- A. Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal.
- B. Es referente en saber integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y entusiasmo.
- C. Alienta la comunicación logrando la comprensión y compromiso grupal.
- D. Solicita opinión al resto del grupo y valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás.
- E. Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.
- F. 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 PRESIÓN.** 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:

- A. Se desenvuelve en situaciones con alto contenido emocional y ejecuta de manera eficiente sus labores.
- B. Administra exitosamente múltiples acciones de presión, manteniendo un alto nivel de efectividad personal.
- C. Actúa equilibradamente, controla las manifestaciones emocionales negativas y aplica herramientas necesarias para lograr los objetivos en periodos de alta exigencia.
- D. Requiere de alguna guía para organizarse.
- E. 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.

Niveles de Dominio:

- A. Propicia la creación de una cultura de comunicación formal.
- B. Logra influir sobre los demás y escucha con empatía.
- C. Emite opiniones y escucha los puntos de vista.
- D. Estructura mensajes orales y escritos de manera sencilla.
- E. 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:

- A. Conoce profundamente y entiende su trabajo.
- B. Se actualiza constantemente, en temas relacionados a su función y a los objetivos de su unidad orgánica.
- C. 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.
- D. Es de toda confianza y mucha integridad.
- E. Muestra conocimiento adecuado de sus funciones, posee habilidad, se interesa en mejorar su trabajo, inspira confianza, muestra integridad y entereza.
- F. 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:

- A. 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.
- B. Incentiva y logra los resultados propuestos de acuerdo con lo esperado en calidad, tiempo forma y oportunidad.
- C. Logra influir en los demás para que colaboren en el logro de objetivos.
- D. Administra los objetivos individuales y participa en la ejecución de los objetivos.
- E. Logra los resultados esperados siguiendo las pautas establecidas, con supervisión y continuo seguimiento, administra acciones a corto plazo para lograr alcanzar los objetivos.
- F. Sigue procedimientos para conseguir resultados.



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:

- A. Es constante y consistente en el desarrollo de sus funciones para anticiparse, priorizar, resolver y exceder las necesidades de los demás.
- B. Tiene la capacidad de detectar sus necesidades y generar acciones para responder o superar sus expectativas.
- C. Es atento a guardar una relación con los demás, resolviendo sus necesidades.
- D. Busca relacionar la satisfacción de los tales con los objetivos de su unidad orgánica.
- E. Muestra dominio básico en la atención y necesidades de los demás y cumple con los estándares de la entidad.
- F. 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:

- A. Identifica un problema eficazmente, encuentra datos pertinentes al respecto y posibles causas del mismo.
- B. 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.
- C. Orientado a identificar un problema, buscar datos al respeto y posibles causas.
- D. Entiende fenómenos diversos y analiza alternativas y relaciones causa - efecto de cada una de ellas.
- E. 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:

- A. Fortalece y amplía la red de contactos de la entidad.
- B. 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.
- C. Fomenta, mantiene y desarrolla relaciones informales con el objeto de mejorar los resultados de su unidad orgánica.
- D. Propicia el acercamiento de su equipo de trabajo y con otros que no sean de su equipo, de modo que exista una comunicación estrecha entre ellos.



E. 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:

- A. Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad.
- B. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
- C. Habitualmente alcanza los objetivos, aunque este presionado por el tiempo y su desempeño es alto en situaciones de muchas exigencias.
- D. 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:

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

9. **TRANSPARENCIA.** Es la capacidad de 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:

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



ANEXON N° 3

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

1. Formato de Evaluación de Desempeño

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

La Oficina de Gestión de las Personas 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 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE FUNCIONARIO

EVALUADO	Nombres y apellidos			
	Unidad Orgánica			
	Puesto			
	Fecha de ingreso			
	Tiempo de servicio en la unidad orgánica			
EVALUADOR	Periodo de Evaluación			
	Fecha de Evaluación (día/mes/año)	(DD)	(MM)	(AAAA)
	Nombre y Apellido			
	Unidad			
	Puesto			
	Tiempo en el Puesto			

INSTRUCCIONES:

OBJETIVOS	<p>1. Los objetivos serán transcritos de las actividades del POI que se ajusten a cada funcionario según sus funciones. Asigne un peso a cada objetivo según su importancia.</p>
COMPETENCIAS	<p>1. Las competencias serán transcritas del Diccionario de Competencias indicando su nivel de dominio. Asignar un peso a cada competencia según su importancia.</p> <p>2. Anote en el recuadro el número correspondiente a las frecuencias de conductas que observa en el evaluado (5-4-3-</p>



IMPORTANTE NO BORRAR LAS FORMULAS ESTABLECIDAS EN EL FORMATO

Factor Evaluativo I		Peso %	Calificación de Cumplimientos 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		30%		4				12
Obj 2		40%	5					2
Obj 3		30%				2		0.5
		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 Plan Operativo Institucional – POI, que se ajusten a cada trabajador según sus funciones y asignándoles un peso según su importancia.

Factor Evaluativo II		Peso %	Frecuencias de Conducta					Puntaje Ponderado
EN BASE A COMPETENCIAS			Nivel de Dominio	Siempre (5)	(4)	A veces (3)	(2)	
1		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

RESULTADO EVALUATIVO			
Factor Evaluativo	Peso	Puntajes Ponderados	Puntaje Ponderado Final
I OBJETIVOS	60%	3.8	2.28
II COMPETENCIAS	40%	2.7	1.06

Desempeño Medio Alto

OBSERVACIONES / SUGERENCIAS DEL EVALUADOR

OBSERVACIONES / SUGERENCIAS DEL EVALUADO

Firma y Sello del Evaluador:
(Apellidos y Nombre)

Firma del Evaluado:
(Apellidos y Nombre)



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 funcionario.
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 funcionario.

3. Partes del Formato de Evaluación de Desempeño

La Oficina de Gestión de las Personas, brinda el formato de evaluación para el funcionario. El formato de evaluación abarca los siguientes puestos:

Formato Puesto Directivo o funcionario
Todos aquellos que pertenecen a puestos Directivos o funcionarios

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.

Ejemplo:

EVALUADO	Nombres y Apellidos:	xxx
	Órgano/ Unidad Orgánica:	<i>Oficina de Control Patrimonial</i>
	Puesto:	<i>Jefe I</i>
	Fecha de Ingreso:	<i>01/03/2019</i>
	Tiempo de servido en el órgano / unidad orgánica:	<i>10 meses</i>
	Condición Contractual:	D.L. 728

Periodo de Evaluación		<i>ENERO – DICIEMBRE 2019</i>		
Fecha de Evaluación (día/mes/año)		<i>15</i>	<i>12</i>	<i>2019</i>
EVALUADOR	Nombres y Apellidos:	<i>Rodolfo Rivera Panduro</i>		
	Órgano / Unidad Orgánica:	<i>Gerencia Comercial</i>		
	Puesto:	<i>Gerente I</i>		
	Tiempo en el Puesto:	<i>9 meses</i>		



Paso 2: Los objetivos serán alineados de los productos del Plan Operativo Institucional – POI, que se ajustan a cada funcionario 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.

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		Nivel de Dominio	Peso %	Frecuencia de Conducta				Puntaje Ponderado
EN BASE A COMPETENCIAS				Siempre (5)	(4)	A Veces (3)	(2)	
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	A	20%		4			0.8
			100%	Suma de Puntajes Ponderados				3



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 funcionario, la capacitación propuesta deberá estar estrictamente ligada a los objetivos de cada Unidad Orgánica y con ello, fortalecer las estrategias planteadas por el Gobierno Regional.

Paso 5: Imprima el formato de evaluación y suscribalo, 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 Ponderados	Puntaje Ponderado
I	OBJETIVOS	60%	3.8	2.28
II	COMPETENCIAS	40%	3	1.2
RESULTADO EVALUATIVO				3.5

DESEMPEÑO
MEDIO ALTO

OBSERVACIONES / SUGERENCIAS DEL EVALUADOR

OBSERVACIONE

Firma y Sello del Evaluador:
(Apellidos y Nombre)

Firma del Evaluado:
(Apellidos 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

6. Retroalimentación Oportuna

La retroalimentación es 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 directivos o funcionarios 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 funcionario.

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. 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.

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 mi luego.
9. Desagrado de hacer papeles de juez.
10. Temor al que cualquier halago de por resultado una petición de aumento de sueldo.

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.



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 funcionario, en ningún caso tiene que ser dogmático o adoptar una actitud defensiva si el funcionario 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 el con dichas acciones.
- Cerrar la entrevista indicando que siempre estará disponible para conversaciones futur

