

Ministerio de Gestión Pública

CORDOBA, 14 MAY 2014

VISTO: Las políticas y prácticas de gestión del capital humano que se vienen implementando desde la Secretaría de Capital Humano, con el objetivo de la profesionalización de sus agentes públicos

Y CONSIDERANDO:

Que, resulta conveniente en esta instancia, implementar un Sistema Integral de Evaluación de Desempeño en el ámbito del Poder Ejecutivo Provincial, a los fines de administrar, mantener y desarrollar al personal que forma parte del Estado Provincial con determinadas habilidades, y por sobre todo, con niveles de motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos que la Administración se plantea, y sin perder de vista que la misma debe crear condiciones que permitan el desarrollo y la satisfacción plena de las personas para el logro de sus propios objetivos.

Que, asimismo, mediante la elaboración y aplicación sostenida de un proceso integral, sistemático y transparente de evaluación del desempeño permitirá generar condiciones objetivas de medida del potencial humano en el sentido de determinar su rendimiento y su valor como un recurso básico, desarrollando y mejorando la capacidad de servicio a los ciudadanos.

Que el presente Sistema Integral de Evaluación de Desempeño prevé la participación activa de los actores involucrados en los procesos de trabajo del Estado Provincial, posibilitando a funcionarios, directivos y jefes, modificar comportamientos y resultados negativos y/o alentar los sobresalientes, como así también a los colaboradores conocer cuáles son los puntos más relevantes de su desempeño y, por sobre todo, aquellos aspectos que la Administración en general y su Jefe directo en particular, más valoran.

Que, con dichos fines, se dará continuidad al proceso de Evaluación de Desempeño comenzado el año anterior, para el personal de Planta Permanente del Tramo Ejecución del Escalafón General, ampliando ahora el alcance a otros tramos y regímenes.

Que, en virtud de lo expuesto, resulta necesario aprobar el Sistema Integral de Evaluación de Desempeño para el Personal de la Administración Pública Provincial, que comprende sus objetivos, alcances, plazos, actores, metodología y otros aspectos relevantes.

Por ello, y de acuerdo a las competencias establecidas en los incisos 3 y 4 del artículo 30° del Decreto N° 1387/13 ratificado por la Ley N° 10.185;

000374

EL MINISTRO DE GESTIÓN PÚBLICA

RESUELVE

Artículo 1º: *APRUÉBASE* el "Sistema Integral de Evaluación de Desempeño" para el personal alcanzado, según detalle consignado en el Anexo que de doce (12) fojas forma parte de la presente Resolución.

Artículo 2º: *FACÚLTASE* a la Secretaría de Capital Humano a determinar procedimientos complementarios que resulten necesarios para la efectiva aplicación de las pautas establecidas en la presente Resolución.

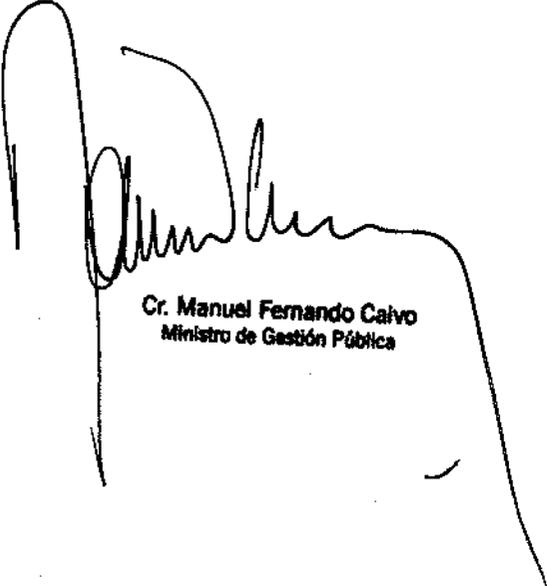
Artículo 3º: *FACÚLTASE* a la Secretaría de Capital Humano a modificar los tipos de tareas, Factores de Desempeño y Características Individuales establecidos en el formulario de Evaluación de Desempeño, a los fines de adecuarlo a las especificidades propias de cada régimen y/o función a requerimiento de las Unidades de Recursos Humanos de cada Jurisdicción.

Artículo 4º: *PROTOCOLÍCESE*, dése a la Secretaría de Capital Humano, publíquese en el Boletín Oficial, notifíquese al Sindicato de Empleados Públicos, a las Entidades Gremiales representativas del personal alcanzado y a la Unión de Personal Superior de la Administración Pública Provincial y archívese.

RESOLUCIÓN

Nº **000374**

14 MAY 2014



Cr. Manuel Fernando Caño
Ministro de Gestión Pública

ANEXO

SISTEMA INTEGRAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PROVINCIAL

1. Generalidades:

Los principales BENEFICIOS de los procesos de Evaluación de Desempeño son:

- Cumplimentar los requisitos de idoneidad y desempeño necesarios para la carrera administrativa del Personal.
- Reconocer los méritos evidenciados por los colaboradores.
- Determinar necesidades de capacitación.
- Orientar el desarrollo de las personas y su crecimiento laboral.
- Mejorar la motivación y el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo.
- Establecer políticas de Planificación de Recursos Humanos.

2. Objetivo principal del presente Sistema Integral de Evaluación del Desempeño

Obtener información del desempeño global del personal de la Administración Pública Provincial, en un período de tiempo determinado, a fin de evaluar las condiciones de idoneidad y desempeño de cada uno de ellos en su función.

3. Elementos del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño

3.1. Personal Alcanzado

El Sistema Integral de Evaluación de Desempeño alcanzará a los agentes del Poder Ejecutivo Provincial de la Administración Pública Centralizada, Agencias y Organismos, pertenecientes a los siguientes regímenes:

- Personal Ley 9361, Tramo Ejecución y Superior; con excepción del alcanzado por el Art. 94 de la Ley 7233, según Art. 10 Decreto reglamentario 1641/07 de la Ley 9361.
- Personal contratado de todos los regímenes excepto del Servicio Penitenciario.

3.2. Ciclo de Evaluación

El período general a tener en cuenta a los fines de la Evaluación de Desempeño será anual, comenzando cada año el día 1° de Septiembre y finalizando el 31 de Agosto del año siguiente.

Excepcionalmente, para el año 2014 el período comenzará el 01/05/14 y finalizará el 30/09/14 y en el año 2015 se considerará para la Evaluación los días comprendidos entre el 01/10/14 y el 31/08/15.

9

000374

3.3. Actores del Proceso de Evaluación

3.3.1. Evaluador

La Evaluación de Desempeño de las funciones será realizada por el jefe inmediato superior. En el caso que, a la fecha de la evaluación, el mismo se encuentre ausente de su puesto -por motivo de licencias, incapacidades, becas u otras causas debidamente justificadas- la evaluación será realizada por el jefe inmediato superior al evaluador, quien deberá utilizar para ello la información previamente recolectada y la que pueda recabar por sí mismo en el periodo que le corresponda.

El evaluador debe mantener durante todo el proceso una conducta profesional caracterizada por el respeto, la discreción, la objetividad y equidad en las observaciones que realiza y en la información que recibe y busca. Asimismo, debe mantener una actitud abierta al diálogo y a la escucha. En las entrevistas debe manejar algunas técnicas de relación y comunicación que le faciliten aprovechar al máximo los momentos de encuentro con el evaluado y manejar con respeto y seguridad situaciones que en algún momento pueden ser difíciles al generar reacciones de malestar en el evaluado.

Antes de iniciar el proceso es conveniente que conozca perfectamente el objetivo de la evaluación, los instrumentos, el procedimiento que debe seguir durante el periodo de evaluación, las personas a evaluar, sus funciones, lugar y horario de trabajo.

Debe planificar el cronograma de entrevistas, previendo llegar a cada una de ellas con las evidencias necesarias, con una imagen clara y definida del desempeño del evaluado que le proporcione seguridad en los criterios que expone sobre la valoración asignada a cada aspecto evaluado.

3.3.2. Evaluado

El evaluado tiene derecho a conocer los aspectos sobre los cuales va a ser evaluado, los contenidos del instrumento de evaluación y los procedimientos. Debe, al igual que el evaluador, mantener durante el proceso de evaluación una conducta profesional caracterizada por el respeto, la confianza, actitud abierta a las observaciones, aceptación de sus aciertos y errores y estar dispuesto a entregar los informes o evidencias solicitadas que considere conveniente, a fin de facilitar y colaborar con el proceso.

3.3.3. Responsable de Revisión

El titular de la repartición (con rango igual o superior a Director de Jurisdicción, Director Ley N° 7625, Supervisor Docente o cargos asimilables para otros escalafones) tendrá el rol de "Responsable de Revisión", e intervendrá solamente en caso de no conformidad del evaluado con el resultado de la evaluación, decidiendo en definitiva el puntaje de la misma. En el caso que el evaluador tenga jerarquía igual o superior a la del titular de la repartición, el rol de Responsable de Revisión será asumido por el jefe inmediato superior del evaluador.

El Responsable de Revisión deberá realizar una verificación completa y detallada de la evaluación, especificando si rectifica o ratifica el resultado final. En caso de ratificación, deberá especificar y firmar el formulario final de Evaluación de Desempeño. Por el contrario, en caso de rectificar, será responsabilidad del mismo completar y firmar un nuevo formulario final de evaluación, especificando detalladamente los puntos objetados y el nuevo resultado.



000374

3.4. La Evaluación como parte del proceso de trabajo

La evaluación debe concebirse como parte integrante del proceso de trabajo, como una acción continua y permanente de la gestión, que permita identificar, reconocer y valorar los aciertos y fallas de cada una de las partes, con el fin de establecer y desarrollar estrategias que lleven a un mejoramiento continuo de su ser como personas y trabajadores.

Evaluar el desempeño en el sitio de trabajo es bastante complejo, si se concibe como una acción puntual y aislada de todo el proceso de trabajo. Por lo tanto, la propuesta de evaluación debería realizarse durante todo el año como un proceso sistemático de obtención de información confiable y válida que permita ponderar el logro de los resultados y el grado de cumplimiento de las responsabilidades inherentes al cargo que desempeña cada agente en su puesto. Las evidencias de desempeño son recolectadas de manera seria, confiable y por sobre todo, consensuada entre las partes.

El evaluador deberá recolectar información pertinente desde el primer día del proceso hasta el último, y deberá contemplar tanto los aspectos positivos, como los negativos del desempeño del agente, para realizar una evaluación objetiva, obteniendo resultados certeros y confiables. Para llevar adelante la tarea de recolección de datos, podrá utilizarse el "Formulario de Seguimiento" de acuerdo a las especificaciones detalladas en el ítem 5. del presente Documento.

4. Recomendaciones para minimizar la subjetividad en el proceso Evaluación de Desempeño.

Las mediciones demasiado subjetivas pueden producir distorsiones que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

- **Los prejuicios personales:** cuando el evaluador tiene una opinión formada basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- **Acontecimientos recientes:** las mediciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del agente evaluado.
- **Medición central:** algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio, ocultando así los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos.
- **Efecto halo o aureola:** es la tendencia general a enfocar la atención en una característica personal (positiva o negativa) y evaluar el desempeño del colaborador, en función de la característica a la que el evaluador asigna más importancia. Este problema se presenta, por ejemplo, cuando el evaluador debe calificar a sus amigos o a quienes no lo son.
- **Interferencia de características personales:** movidos por el deseo de agradar o conquistar popularidad algunos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

Tener en claro estos aspectos, servirá para disminuir los elementos subjetivos en el proceso de evaluación.



000374

3

5. Metodología

La presente metodología tiene como finalidad brindar a los responsables del proceso de evaluación del desempeño un conjunto de elementos que les permita llevar a cabo, en forma objetiva y homogénea, la valoración del desempeño de su personal. Para tal efecto, será necesario lo siguiente:

- Proporcionar un método sistémico a quien efectúe la evaluación, con el objeto de que pueda reflexionar seriamente sobre las fortalezas y debilidades del personal a su cargo.
- Establecer un procedimiento estándar para la evaluación del desempeño de los agentes de la Administración Pública Provincial a su cargo.
- Propiciar que el evaluador disponga de una herramienta que permita retroalimentar a sus colaboradores los aspectos en los que debe mejorar.

Esta metodología tiene como instrumento de medición un **Formulario "Evaluación de Desempeño"**, cuyo diseño es de fácil aplicación. En el mismo se consideran aspectos tales como el establecimiento y cumplimiento de objetivos de su "Desempeño de la Función" y las "Características Individuales" requeridas para desarrollar el puesto que ocupa cada agente a evaluar. Cabe señalar que el puntaje final se calcula como el promedio simple del puntaje asignado a cada uno de los ítems que se evalúa.

En el Anexo I del presente Documento se presenta el Formulario y se detalla el instructivo correspondiente.

Asimismo, se deberán plantear y planificar, de acuerdo al período de evaluación, la realización de una entrevista inicial y entrevistas de seguimiento (con la frecuencia y cantidad que el evaluador lo planifique o disponga), además de la entrevista final. Para estas entrevistas, se han diagramado cuatro formularios, de acuerdo al detalle especificado en los Anexos I, II, III y IV de este Documento.

El objetivo de estas entrevistas será:

5.1 Entrevista Inicial

- Deberá realizarse en el transcurso del primer mes del período evaluatorio.
- Poner en conocimiento del evaluado, los criterios y/o competencias que se medirán durante el proceso. Esto evitará malentendidos y distorsiones durante la evaluación final.
- Plantear objetivos a alcanzar una vez finalizado el proceso.
- Proponer metas parciales y su metodología de seguimiento, a fin de minimizar subjetividades.

Es importante tener en cuenta que el planteamiento de objetivos **NO ES UNA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES, SINO SOLO UNA DEFINICIÓN Y DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**. Los objetivos se deberán plantear partiendo de las funciones que cotidianamente viene realizando el agente y que han sido definidos en cada dependencia con anterioridad.

2

000374



5.2 Entrevistas de Seguimiento

- Verificar el cumplimiento parcial de las metas planteadas en la entrevista inicial.
- Proponer acciones tendientes a corregir posibles desviaciones ocurridas durante el curso del desempeño.
- Plantear nuevos objetivos si fuese necesario y/o hubiesen surgido en la dependencia en la cual se desempeña el evaluado.
- Debatir y validar los incidentes críticos (positivos y/o negativos) registrados en el Formulario de Seguimiento, en dónde el evaluado prestará o no conformidad sobre los mismos.

Todos los acontecimientos del desempeño del agente, que merecen ser destacados y que influyen en los resultados tanto de forma positiva como negativa, deberán ser registrados por el evaluador en la planilla correspondiente (Formulario de Seguimiento), la cual deberá servir de guía y ayuda en la entrevista de seguimiento, y de esta forma, alentar a corregir acciones y/o comportamientos.

5.3 Entrevista Final

Durante la semana siguiente a la finalización del período evaluatorio, el evaluador deberá disponer una **Entrevista Personal** con el evaluado, que incluirá dos instancias con las siguientes actividades:

Primera Instancia:

- Comunicar el resultado de la evaluación.
- Revisar el grado de cumplimiento de objetivos de desempeño global de todo el período establecido mediante el análisis de las actividades que se han desarrollado correctamente y aquellas donde se han presentado dificultades.
- Notificar formalmente y por escrito el resultado de la evaluación de desempeño del agente.
- Prestar conformidad (o no conformidad) por escrito en relación al resultado de la evaluación, por parte del evaluado.

Segunda Instancia:

- Identificar medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño.
- Establecer acciones a corto y mediano plazo, de acuerdo con las prioridades del área y de la institución misma.
- Revisar las necesidades de desarrollo y proponer las acciones internas a seguir indicándolo así en el Formulario correspondiente (**Anexo IV "Formulario Propuesta de Acciones de Mejora"**).
- Acordar los objetivos de desempeño para el siguiente período evaluatorio, si el superior lo considera conveniente en este momento.

En el Anexo V se detallan Orientaciones y Sugerencias para cada una de las Entrevistas.

9

000374

6. Responsabilidad de las áreas implicadas en el proceso de evaluación

El Ministerio de Gestión Pública, a través de la Secretaría de Capital Humano en su calidad de órgano rector, tiene la responsabilidad de fijar las pautas y procedimientos para el proceso de evaluación de desempeño, las cuales están delineadas en el presente Documento.

Las Unidades de Recursos Humanos de las Jurisdicciones del Poder Ejecutivo son las responsables de implementar en su ámbito el presente Sistema Integral de Evaluación de Desempeño.

7. Actividades

El Sistema de Evaluación de Desempeño debe implementarse de acuerdo a las siguientes etapas:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Momento 1	
Realización de la entrevista inicial (Grupal o Individual)	Evaluador
Archivo de los formularios de entrevista inicial	Evaluador
Momento 2	
Realización de las entrevistas de seguimiento	Evaluador
Archivo de los formularios de seguimiento	Evaluador
Momento 3	
Recolección de la información relativa a cada agente	Evaluador
Notificación del horario de las entrevistas	Evaluador
Llenado de formularios - Realización de entrevistas - Notificación de resultados y comunicación de propuestas de mejora a los evaluados	Evaluador
Elevación, al Responsable de Revisión, de los formularios firmados en disconformidad	Evaluador
Elevación, a la Unidad de RRHH de la Jurisdicción, de formularios firmados en conformidad	Evaluador
Análisis y definición de los casos en disconformidad	Responsable de Revisión
Notificación a los evaluados y evaluadores de los resultados finales en los casos en disconformidad (es conveniente hacerlo en el marco de una entrevista personal)	Responsable de Revisión
Elevación de formularios a la Unidad de Recursos Humanos de la Jurisdicción	Responsable de Revisión
Archivo de las evaluaciones en los legajos personales de los agentes y registro en el Sistema People Net	Unidad de RRHH de la Jurisdicción

9

000374



8. Aspectos Administrativos Importantes

- 8.1. El personal evaluado que esté en desacuerdo con las observaciones vertidas en el Formulario de Seguimiento o con la calificación final, deberá dejar constancia de tal situación en los formularios correspondientes.
- 8.2. **No** corresponderá evaluar a los agentes durante el período en que se encuentren comprendidos en las siguientes situaciones:
 - Pase en comisión que no haya sido resuelto por el Ministerio de Gestión Pública o la jurisdicción que en el futuro tenga delegada dicha facultad.
 - No prestación de servicios por cualquier causal por un período continuo que supere los sesenta (60) días. En este caso, se concluye la evaluación el último día que el agente presta servicios y al momento de reintegrarse comienza una nueva evaluación. Si la cesación en la prestación es imprevista también concluye el periodo evaluatorio, pero la calificación se realiza una vez reintegrado el agente a la prestación de servicios.
- 8.3. Cuando en el transcurso del período de evaluación se produzcan movimientos de personal (evaluador o evaluado) ya sea por designaciones, bajas o traslados, se realizará **siempre** la evaluación de desempeño por cada período correspondiente. Ejemplo: si durante el período de evaluación el agente cambia de jefe (sea porque el evaluado cambió de área o porque lo hizo el jefe) su evaluación de desempeño la efectuará cada uno de sus jefes por el período que el agente estuvo a su cargo.
- 8.4. El evaluado, el evaluador y el responsable de revisión –en caso que corresponda– deberán firmar los originales de los formularios de evaluación del desempeño; no se admitirá el uso de otros medios.
- 8.5. La ausencia de la firma del evaluador en el formulario de evaluación **invalidará** la evaluación del desempeño realizada, en cuyo caso éste será responsable por los perjuicios que tal omisión causen al evaluado.
- 8.6. La ausencia de la firma del evaluado en el formulario hará presumir que éste no recibió la resolución de la evaluación del desempeño y, en tal sentido, la evaluación carecerá de validez. Sin embargo, si la omisión se debe a que el agente se negó a firmar, el evaluador procederá a indicarlo así en el Formulario y además, a registrar el hecho en acta firmada por él y al menos dos (2) testigos con sus respectivos datos. Igual procedimiento seguirá el evaluador, cuando el evaluado se negare a asistir a las entrevistas a las que fuere convocado para efectos de su evaluación del desempeño.
- 8.7. Si el evaluador incumple con sus deberes y se negare a realizar la evaluación de desempeño, el agente deberá comunicar por escrito el hecho a la Unidad de Recursos Humanos competente, indicando en su denuncia, el nombre de dos personas que puedan dar testimonio del hecho.
- 8.8. Cuando habiendo sido notificado en forma fehaciente de la fecha de entrevista, el evaluado no concurra a la misma sin expresar motivos válidos, el proceso de evaluación no se invalidará, sino que será llevado a cabo en forma unilateral por el evaluador.
- 8.9. El evaluador y el responsable de revisión pueden utilizar hojas adicionales, en aquellos casos que los espacios disponibles en los formularios sean insuficientes para indicar sus apreciaciones u observaciones.

2

000374



ANEXO I

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

 Ministerio de Gestión Pública Secretaría de Capital Humano Dirección General de Desarrollo del Capital Humano		EVALUACION DE DESEMPEÑO																	
		Tipo de tareas:					De Conductión												
EVALUACIÓN DE IDONEIDAD Y DESEMPEÑO																			
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADO:																			
1. Apellidos:				2. Nombres:				3. D.N.I.											
4. Cargo		5. Seleccione Situación de Revista:		7. Unidades Orgánica:			9. Periodo de Evaluación Desde:			Hasta:									
6. Seleccione el Escalafón:						8. Seleccione la Jurisdicción:													
10. FACTORES (Marque con una X la casilla que se corresponda con la ejecución del evaluado)										11. OBSERVACIONES									
CALIFICACIÓN																			
										Insuficiente		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente	
										1 2 3 4 5		6 7 8 9		10					
A. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN:																			
1	Planificación: Capacidad para establecer estrategias de trabajo, proyectarlas a través de programas y/o proyectos a corto, mediano y largo plazo																		
2	Dirección: Habilidad para guiar y supervisar el personal a cargo, tanto en trabajos individuales como en equipo.																		
3	Obtención de Información: Aptitud para lograr la información que necesita para el desempeño a través de diversos medios.																		
4	Toma de Decisiones: Resolver alternativas con rapidez, escogiendo la respuesta adecuada, y armonizar diferentes medios cuando se presenten situaciones imprevistas.																		
5	Cooperación: Capacidad de participar con esfuerzo y dinamismo en las actividades contribuyendo al logro de los objetivos de la institución e involucrándose en las actividades de su equipo de trabajo																		
Promedio Desempeño de la Función				0															
B. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES:																			
1	Orientación al Logro: Habilidad para evaluar los resultados obtenidos o por obtener y encauzar los resultados hacia los objetivos deseados.																		
2	Liderazgo: Capacidad para delegar responsabilidad y autoridad en sus colaboradores, de acuerdo con las necesidades del trabajo. Considere habilidad para motivar, conducir y desarrollarlos.																		
3	Responsabilidad por Trabajo asignado: Interés en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento de labores en el menor tiempo posible.																		
4	Creatividad en las Tareas: Aptitud y disposición para aportar nuevas ideas, destinadas a mejorar métodos y procedimientos de trabajo.																		
5	Comunicación: Habilidad para intercambiar, en forma eficaz y permanente, mensajes relativos a los intereses de la organización con otros supervisores, colaboradores y clientes internos y externos.																		
Promedio Características Individuales				0															
12. Promedio Final Obtenido																			
0																			
13. Conformidad del Evaluado: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO																			
Observaciones:						Firma del Evaluado:													
14.																			
15. En el día ratifico / rectifico el promedio final obtenido en la evaluación de desempeño.....																			
Apellido y Nombre, DNI, Cargo y Firma del Evaluador						Responsable de Revisión:													
16. Comprobante de Evaluación.																			
En el día Se ha realizado la evaluación de desempeño a:																			
Sr/a DNI.....																			
Obteniendo un promedio final de																			
Firma del Evaluador:																			

OK

000374



Ministerio de Gestión Pública Secretaría de Capital Humano Dirección General de Desarrollo del Capital Humano		EVALUACION DE DESEMPEÑO									
		Tipo de tareas:					Administrativas				
EVALUACIÓN DE IDONEIDAD Y DESEMPEÑO											
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADO:											
1. Apellidos:				2. Nombres:				3. D.N.I.			
4. Cargo:			5. Seleccione Situación de Revisión:			7. Unidad Orgánica:			9. Periodo de Evaluación: Desde: Hasta:		
6. Seleccione el Escalafón:						8. Seleccione la Jurisdicción:					
10. FACTORES (Marque con una X la casilla que se corresponda con la ejecución del evaluado)										11. OBSERVACIONES	
CALIFICACIÓN											
Insuficiente			Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
A. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN:											
1	Cuidado del Trabajo: Cuidado, esmero, preocupación por la claridad y forma de presentación de las tareas asignadas. Califíquese ausencia o presencia de errores y su frecuencia e intensidad.										
2	Productividad: Volumen de trabajo ejecutado. Se deberá tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicio de modo eficiente y en tiempo.										
3	Organización del Trabajo: Capacidad para lograr eficiencia en su labor, haciendo uso adecuado de los medio y del tiempo.										
4	Colaboración: Aptitud para alcanzar los objetivos a través del trabajo propio y en equipo.										
5	Cuidado de equipos y materiales: Uso adecuado de equipos, materiales, herramientas e instalaciones, para la realización del trabajo programado.										
Promedio Desempeño de la Función				0							
B. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES:											
1	Asistencia y Puntualidad: Cumplimiento de la obligación diaria de asistir a su lugar de trabajo y llegar diariamente a la hora establecida.										
2	Responsabilidad: Aptitud para completar tareas y deberes asignados de acuerdo a las metas y plazos acordados.										
3	Tolerancia a las Presiones: Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo, de desacuerdo y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar en situaciones de exigencia.										
4	Discreción y Confiabilidad: Aptitud reservada para actuar o guardar datos importantes para la Dependencia, sin develar más de lo que sea necesario.										
5	Iniciativa: Capacidad de actuar de forma proactiva y tomar decisiones pertinentes cuando no ha recibido instrucciones detalladas.										
Promedio Características Individuales				0							
12. Promedio Final Obtenido											
0											
13. Conformidad del Evaluado: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO											
Observaciones						Firma del Evaluado:					
14. Apellido y Nombre, DNI, Cargo y Firma del Evaluador											
15. En el día .../.../... ratifico / rectifico el promedio final obtenido en la evaluación de desempeño.											
Responsable de Revisión:											
16. Comprobante de Evaluación.											
En el día .../.../... Se ha realizado la evaluación de desempeño al Sr/a DNI:											
Obteniendo un promedio final de Firma del Evaluador											

2

000374



Ministerio de Gestión Pública Secretaría de Capital Humano Dirección General de Desarrollo del Capital Humano		EVALUACION DE DESEMPEÑO																																													
		Tipo de tareas:					Oficios																																								
EVALUACIÓN DE IDONEIDAD Y DESEMPEÑO																																															
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADO:																																															
1. Apellidos:				2. Nombres:				3. D.N.I.																																							
4. Cargo:		5. Seleccione Situación de Revista:		7. Unidad Organica:				9. Período de Evaluación: Desde: Hasta:																																							
6. Seleccione el Escalafón:						8. Seleccione la Jurisdicción:																																									
10. FACTORES (Marque con una X la casilla que se corresponda con la ejecución del evaluado)										11. OBSERVACIONES																																					
A. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN:																																															
CALIFICACIÓN																																															
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="10">CALIFICACIÓN</th> </tr> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="2">Insuficiente</th> <th colspan="2">Regular</th> <th colspan="2">Bueno</th> <th colspan="2">Muy Bueno</th> <th colspan="2">Excelente</th> </tr> <tr> <th colspan="2"></th> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>6</th><th>7</th><th>8</th><th>9</th><th>10</th> </tr> </thead> </table>														CALIFICACIÓN												Insuficiente		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		CALIFICACIÓN																																													
		Insuficiente		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente																																					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																				
A. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN:																																															
1	Calidad del Trabajo: Cuidado, esmero, preocupación mostrada en el trabajo ejecutado.																																														
2	Productividad, Rendimiento y cantidad de tareas que ejecuta, rapidez y forma en que las realiza.																																														
3	Capacidad para seguir instrucciones: Habilidad que muestra a la hora de comprender y realizar las pautas y órdenes establecidas por su superior.																																														
4	Cuidado de elementos de trabajo: Uso adecuado de equipos, materiales, herramientas e instalaciones, para la realización del trabajo programado																																														
5	Colaboración: Aptitud para integrarse al trabajo mediante un esfuerzo conjunto con los compañeros de trabajo, dirigido al logro de los objetivos propuestos.																																														
Promedio Desempeño de la Función		0																																													
B. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES																																															
1	Asistencia: Cumplimiento de la obligación diaria de asistir a su lugar de trabajo																																														
2	Puntualidad: Llegar diariamente a su lugar de trabajo a la hora establecida.																																														
3	Relaciones Interpersonales: Comportamiento social adecuado en el trato con superiores, pares y ciudadanos.																																														
4	Responsabilidad: Aptitud para completar tareas y deberes asignados de acuerdo a las metas y plazos acordados.																																														
5	Iniciativa: Capacidad de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas.																																														
Promedio Características Individuales		0																																													
12. Promedio Final Obtenido		0																																													
13. Conformidad del Evaluado: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO																																															
Observaciones:		Firma del Evaluado:																																													
14.		15. En el día ratifico / rectifico el promedio final obtenido en la evaluación de desempeño.....																																													
Apellido y Nombre, DNI, Cargo y Firma del Evaluador		Responsable de Revisión:																																													
18. Comprobante de Evaluación.																																															
En el día Se ha realizado la evaluación de desempeño al Sr/a DNI.....																																															
Obteniendo un promedio final de Firma del Evaluador																																															

97



Ministerio de Gestión Pública Secretaría de Capital Humano Dirección General de Desarrollo del Capital Humano		EVALUACION DE DESEMPEÑO																																					
		Tipo de tareas:		Servicios Generales																																			
EVALUACIÓN DE IDONEIDAD Y DESEMPEÑO																																							
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADO:																																							
1. Apellidos:				2. Nombres:				3. D.N.I.																															
4. Cargo:		5. Seleccione Situación de Revisión:		7. Unidad Orgánica:				9. Período de Evaluación: Desde: Hasta:																															
8. Seleccione el Escalafón:				6. Seleccione la Jurisdicción:																																			
10. FACTORES (Marque con una X la casilla que se corresponda con la ejecución del evaluado)										11. OBSERVACIONES																													
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="10">CALIFICACIÓN</th> </tr> <tr> <th colspan="3">Insuficiente</th> <th colspan="2">Regular</th> <th colspan="2">Bueno</th> <th colspan="2">Muy Bueno</th> <th colspan="1">Excelente</th> </tr> <tr> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>6</th><th>7</th><th>8</th><th>9</th><th>10</th> </tr> </thead> </table>												CALIFICACIÓN										Insuficiente			Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente	1	2	3	4	5	6	7	8
CALIFICACIÓN																																							
Insuficiente			Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente																														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																														
A. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN:																																							
1	Calidad del Trabajo: Cuidado, esmero, preocupación mostrada en el trabajo ejecutado.																																						
2	Productividad: Rendimiento y cantidad de tareas que ejecuta, rapidez y forma en que las realiza.																																						
3	Capacidad para seguir instrucciones: Habilidad que muestra a la hora de comprender y realizar las pautas y órdenes establecidas por su superior.																																						
4	Cuidado de elementos de trabajo: Uso adecuado de materiales, herramientas e instalaciones, para la realización del trabajo programado.																																						
5	Colaboración: Aptitud para integrarse al trabajo mediante un esfuerzo conjunto con los compañeros de trabajo, dirigido al logro de los objetivos propuestos.																																						
Promedio Desempeño de la Función		0																																					
B. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES:																																							
1	Asistencia: Cumplimiento de la obligación diaria de asistir a su lugar de trabajo.																																						
2	Puntualidad: Llegar diariamente a su lugar de trabajo a la hora establecida.																																						
3	Relaciones Interpersonales: Comportamiento social adecuado en el trato con superiores, pares y ciudadanos.																																						
4	Responsabilidad: Aptitud para completar tareas y deberes asignados de acuerdo a las metas y plazos acordados.																																						
5	Iniciativa: Capacidad de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas.																																						
Promedio Características Individuales		0																																					
12. Promedio Final Obtenido																																							
0																																							
13. Conformidad del Evaluado: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO																																							
Observaciones						Firma del Evaluado:																																	
14. Apellido y Nombre, DNI, Cargo y Firma del Evaluador																																							
15. En el día ... / ... / ... ratifico / rectifico el promedio final obtenido en la evaluación de desempeño. Responsable de Revisión:																																							
18. Comprobante de Evaluación. En el día ... / ... / ... Se ha realizado la evaluación de desempeño al Sr/a ... DNI ... Obteniendo un promedio final de ... Firma del Evaluador:																																							

2

INSTRUCTIVO FORMULARIO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El formulario se ha diseñado en formato de archivo Excel y puede ser llenado en el archivo y luego ser impreso en los términos indicados a continuación.

El archivo de Excel consta de celdas libres para el ingreso de datos y, a su vez, celdas grisadas que tienen listas desplegables para seleccionar la opción correspondiente. De la misma manera, el formulario permite seleccionar las X para asignar la calificación de manera desplegable (explicado más adelante). De esta forma, una vez asignada la cruz en el factor a evaluar y de acuerdo a la calificación otorgada, el formulario automáticamente irá calculando tanto el puntaje y la calificación, como el promedio final y la calificación global.

Los apartados que componen el formulario son:

- I. **Tipo de tareas:** Haciendo clic en el centro de esta celda, aparecerá una pequeña flecha a la derecha de la celda; hacer clic en la flecha y se desplegarán las opciones entre las cuales Ud. deberá seleccionar el tipo de tareas que realiza el agente que está por comenzar a evaluar. Hecho esto, aparecerán automáticamente los factores, tanto de "Desempeño de la Función" como de "Características Individuales" que se corresponden con las tareas seleccionadas.

II. Identificación del evaluado:

En estas celdas se deberá colocar:

1. **Apellidos**
2. **Nombres**
3. **Número de Documento Nacional de Identidad**
4. **Cargo**
5. **Situación de revista:** Haciendo clic en el centro de la celda aparecerá una flecha que permitirá desplegar las opciones de la situación de revista correspondiente al cargo del evaluado.
6. **Escalafón/Régimen:** haciendo clic en el centro de la celda aparecerá una flecha que permitirá desplegar las opciones del escalafón al que pertenece el evaluado, debiendo seleccionar la correspondiente.
7. **Unidad Orgánica:** Nombre de la unidad de servicios donde se desempeña el evaluado.
8. **Jurisdicción:** haciendo clic en esta celda se desplegarán las opciones entre las cuales Ud. deberá seleccionar el Ministerio / Secretaría / Agencia a la que pertenece el evaluado.

24

- III. **Período de Evaluación (punto 9):** Rango de fechas entre las cuales se han desempeñado las tareas, objeto de la evaluación (día, mes y año de inicio y el día, mes y año de finalización).
- IV. **Factores de Evaluación (punto 10):**
- En este apartado se visualizarán las 10 competencias que se deberán evaluar, las cuales se han desplegado al momento de seleccionar el Tipo de Tareas. Se puede ver en cada caso el nombre de dicha competencia, como así también una breve descripción de ésta. A la derecha de cada competencia se encuentra la grilla de puntajes, con una escala de 1 a 10 de entre los cuales se deberá seleccionar sólo una (1) opción, para asignar el puntaje. Si el evaluador asignase dos opciones o más para la misma competencia, aparecerá una leyenda a la derecha del formulario en letras rojas, con la leyenda “se debe ingresar sólo una calificación” por lo que Ud. deberá revisar la opción seleccionada.
 - **Observaciones de cada factor en particular (punto 11):** Deberá colocar (si lo cree conveniente) una observación para el puntaje de dicho factor.
 - **Promedio final obtenido (punto 12):** Se calcula automáticamente al haber asignado las cruces en la grilla de puntajes por factor. Previamente se habrán calculado automáticamente el “Promedio de Desempeño de la Función” y el “Promedio de las “Características Individuales”. El puntaje final obtenido dará como resultado las siguientes calificaciones:
 - **Insuficiente: de 1 a 3 puntos.** El evaluado no posee el nivel que requiere para cumplir con un desempeño mínimo.
 - **Regular: de 4 a 5 puntos.** El evaluado cumple con el nivel mínimo requerido para el desarrollo de su trabajo pero necesita mejoramiento.
 - **Buena: de 6 a 7 puntos.** El evaluado cumple con el nivel requerido para el desarrollo de sus funciones.
 - **Muy Buena: de 8 a 9 puntos.** El evaluado manifiesta un alto nivel de desempeño y un rendimiento de calidad.
 - **Excelente: 10 puntos.** El evaluado cumple en forma destacable e incluso aporta valor agregado en el desempeño de sus funciones”.
- V. **Conformidad del Evaluado (punto 13):** el evaluado deberá indicar en el casillero correspondiente la conformidad o no del resultado obtenido en la evaluación, debiendo firmar en el lugar destinado a tal fin. Allí mismo el evaluador tendrá un espacio para completar en caso de que el evaluado se negara a firmar la evaluación.
- VI. **Apellido y Nombre, DNI, Cargo y Firma del Evaluador (Punto 14)**
- VII. **Ratificación/ Rectificación del Responsable de Revisión (Punto 15):** este casillero solo será correspondiente completar en caso de no conformidad del evaluado, siendo el Responsable de Revisión quien toma la decisión final, debiendo rectificar o ratificar dicho resultado.



000374



- VIII. **Comprobante (Punto 16): Talón de Comprobante de evaluación, para ser entregado al evaluado al finalizar el proceso.**

Una vez completados todos los pasos de evaluación, se deberá imprimir el formulario por duplicado; los dos ejemplares deberán ser firmados por todos los actores del proceso y se le hará entrega del talón correspondiente al evaluado, como comprobante. Uno de los formularios quedará en poder del evaluador y el otro será remitido a la Unidad de RRHH de la Jurisdicción o al Responsable de Revisión, según corresponda.

24



ANEXO II

FORMULARIO DE ENTREVISTA INICIAL

	<p>GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA</p>	<p>Ministerio de Gestión Pública Secretaría de Capital Humano Dirección General de Desarrollo del Capital Humano</p>
<p>Formulario de ENTREVISTA INICIAL</p>		
<p>1. Datos del Evaluado (Apellido y Nombre):</p> <input type="text"/>		
<p>2. Dependencia del Evaluado (Nombre de la dependencia):</p> <input type="text"/>		
<p>3. Datos del Evaluador (Apellido, Nombre, Cargo):</p> <input type="text"/>		
<p>4. Tiempo evaluado: (Fecha de inicio y fecha de fin)</p> <p>Desde el <input type="text"/> Hasta el <input type="text"/></p>		
<p>5. Desempeño de Objetivos (Indicar los objetivos)</p> <p>Objetivo 1:</p> <input type="text"/> <p>Objetivo 2:</p> <input type="text"/> <p>Objetivo 3:</p> <input type="text"/>		
<p>6. Principales Factores de Desempeño (Indicar los factores observados en el desempeño):</p> <input type="text"/>		

2

Firma Evaluado

Firma Evaluador

000374

INSTRUCTIVO FORMULARIO DE ENTREVISTA INICIAL

1. **Datos del Evaluado:** Se deberá identificar Apellido, Nombre y cargo del Evaluado.
2. **Dependencia:** Se deberá identificar la unidad de servicio en la cual se desempeña el Evaluado.
3. **Datos del Evaluador:** Se deberá especificar Apellido, Nombre y cargo del Evaluador.
4. **Período Evaluado:** Rango de fechas entre las cuales se observará el desempeño de las tareas, objeto de la evaluación (consignar en día, mes y año).
5. **Planteamiento de los Objetivos:** Los Objetivos son logros que se persiguen en un plazo determinado y de los cuales se desprende el desempeño necesario del Evaluado para la concreción de los mismos de manera eficiente y eficaz.
Deberán ser descriptos:
 - En términos concretos de resultados esperados, no como funciones.
 - De manera general y sintética.
 - Comenzando con un verbo en infinitivo orientado a resultados: lograr, informar, dirigir, mejorar, resolver, reducir, etc.

Ejemplo: "Optimizar el nivel de respuesta de las consultas que ingresan en el área".

6. **Principales Factores de Desempeño:** Se especificarán aquellos factores de desempeño que son necesarios y hacen al cumplimiento de los objetivos descriptos en el apartado 5. Los mismos deberán ser evaluados en el Formulario de Seguimiento y corresponderse con los enumerados en el Formulario de Evaluación en el apartado 10.

Ejemplos: Productividad, colaboración, capacidad profesional.

24



ANEXO III

FORMULARIO DE SEGUIMIENTO

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA	Ministerio de Gestión Pública Secretaría de Capital Humano Dirección General de Desarrollo del Capital Humano
---	---

Formulario de SEGUIMIENTO

1 Datos del evaluado (Nombre y Apellido)

2 Dependencia del Evaluado (Nombre y Domicilio de la dependencia a la que pertenece)

3 Datos del Evaluador (Apellido, Nombre y Cargo)

4 Período de Evaluación (Fecha de inicio y finalización de la evaluación)

Desde el	Hasta el
----------	----------

5 Registros de Seguimiento

Factor Evaluado	Desempeño	Atribución en el área de Trabajo	Observaciones	Fecha	Nombre del Evaluador

2

000374

INSTRUCTIVO FORMULARIO DE SEGUIMIENTO

1. **Datos del Evaluado:** Se deberá identificar Apellido, Nombre y cargo del Evaluado.
2. **Dependencia:** Se deberá identificar la unidad de servicio en la cual se desempeña el evaluado.
3. **Datos del Evaluador:** Se deberá especificar el Apellido, Nombre y cargo del Evaluador.
4. **Período Evaluado:** Rango de fechas entre las cuales se observará el desempeño de las tareas, objeto de la evaluación (consignar en día, mes y año).
5. **Registro de Seguimiento: Factor Evaluado:** Se deberán enumerar aquellos *factores* relevantes que observa el Evaluador durante el desempeño del Evaluado, ya sean positivos o negativos y corresponderse con los enumerados en el Formulario de Evaluación en el apartado 10. Asimismo, de cada uno de ellos se deberá **describir** el *Desempeño* observado y el *impacto* de dicho desempeño en el Área de Trabajo.
En las últimas columnas se especificarán las *observaciones* y *fecha* correspondiente a la evaluación de cada factor y la *conformidad* o *no* por parte del evaluado.

2



ANEXO IV

FORMULARIO PROPUESTA DE ACCIONES DE MEJORA

 GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA	<i>Ministerio de Gestión Pública Secretaría de Capital Humano Dirección General de Desarrollo del Capital Humano</i>
--	--

Formulario PROPUESTA DE ACCIONES DE MEJORA

1. Datos del Evaluado: (Apellido, Nombre)

2. Dependencia del Evaluado: (Código de Dependencia)

3. Datos del Evaluado: (Apellido, Nombre, Cargo)

4. Período Evaluado: (Cobertura de la Evaluación)

Desde el Hasta el

5. Planteamiento de Acciones de Mejora:

A: Factores de Desempeño de la Función

B: Factores Características Individuales

C: Acciones de Capacitación

.....
Firma Evaluado

.....
Firma Evaluador

INSTRUCTIVO FORMULARIO PROPUESTA DE MEJORAS

1. **Datos del Evaluado:** Se deberá identificar Apellido, Nombre y cargo del Evaluado.
2. **Dependencia:** Se deberá identificar la unidad de servicio donde se desempeña el evaluado.
3. **Datos del Evaluador:** Se deberá especificar el Apellido, Nombre y cargo del Evaluador.
4. **Período Evaluado:** Rango de fechas entre las cuales se observará el desempeño de las tareas, objeto de la evaluación (consignar en día, mes y año).
5. **Planteamiento de Acciones de Mejora:** en función de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño y de las necesidades detectadas, el evaluador podrá orientar, sugerir y/o proponer acciones que promuevan la optimización del desempeño del evaluado. Para ello deberá especificar si las mismas corresponden a:
 - A. Factores "Desempeño de la Función"
 - B. Factores "Características Individuales"
 - C. Acciones concretas de capacitación



ANEXO V

ORIENTACIONES Y SUGERENCIAS PARA LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Reglas Básicas para la Entrevista

1. La entrevista de evaluación será de mayor provecho si se toma como una oportunidad para aconsejar y ayudar al evaluado, procurando crear un diálogo donde se desarrollen nuevas ideas y se alimente el interés mutuo; detectando, al mismo tiempo, aquellas áreas donde se presenten problemas.
2. Los problemas detectados deberán ser comentados abiertamente, identificando claramente las áreas de mejora.
3. Para el logro de lo anterior es de gran importancia que se estimule al evaluado para que exprese sus puntos de vista y conclusiones, en lugar de que el evaluador imponga los suyos propios. Los problemas deberán ser abordados con el objeto de ser resueltos conjuntamente y no para culpar al evaluado, disminuyendo así temores que puedan perjudicar las relaciones entre el evaluado y el evaluador.

Preparación y Condiciones de la Entrevista

La entrevista será más efectiva si se prepara en forma estructurada pero relativamente informal, por lo cual se sugiere:

- Programar y preparar la entrevista.
- Notificar el horario de la entrevista con suficiente tiempo a la persona a evaluar (al menos con 48 horas de anticipación).
- Especificar a cada evaluado que la entrevista de evaluación tiene como propósito mejorar su desempeño.
- Realizar la entrevista en privado y con un mínimo de interrupciones.

Conducción de la Entrevista

- Ambas partes deberán procurar que la entrevista se desarrolle en una atmósfera cordial.
- El evaluador deberá tratar de hacer un balance entre los reconocimientos al trabajo bien desarrollado y los aspectos a mejorar. Toda crítica deberá realizarse de manera constructiva y encontrarse sustentada con ejemplos.
- El evaluador intentará ser lo más específico posible, evitando las vaguedades.
- El evaluador centrará los comentarios (positivos y negativos) en el desempeño y no en la persona.
- Se sugiere identificar y explicar las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.



Conclusión de la Entrevista

- Es deseable que el evaluador concluya la entrevista destacando los aspectos positivos del desempeño del evaluado. Comentando, además las propuestas de acciones principales que el evaluado puede emprender a fin de mejorar aquellas áreas en las que su desempeño no fue satisfactorio.
- Siempre que sea posible, el evaluador deberá concluir la entrevista con algún comentario positivo, ofreciendo su ayuda para que el evaluado pueda lograr las metas y/u objetivos fijados.

9