



---

**REGLAMENTO  
DE  
EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
RD N°5-1/2014 de 26.02.2014  
Y MODIFICACIONES SEGÚN RD N°  
27-35/2014 - RD N° 40-1/2014 y RD  
N° 8-3/2015**

---



## **Art. 1. Definición**

La evaluación del desempeño es el procedimiento mediante el cual se valora la actuación del trabajador por la función que desempeña en el Organismo y en el marco regulado por este Reglamento.

Se regirá por los principios de igualdad, justicia y transparencia.

## **Art. 2. Ámbito de aplicación**

En la evaluación del desempeño se encuentran comprendidos todos los funcionarios que presten funciones en el Organismo.

## **Art. 3. Periodo de la evaluación del desempeño**

Con carácter general, la evaluación del desempeño se realizará con periodicidad anual refiriendo a la actuación del funcionario durante el mismo.

El período objeto de evaluación comprenderá doce meses desde el 1º de julio al 30 de junio del año siguiente. El cierre del proceso de evaluaciones deberá culminar a más tardar el 30 de noviembre de cada año.

## **Art. 4. Criterios de evaluabilidad**

Se establece que el período mínimo que configura evidencia necesaria para ser evaluado o evaluador es haber actuado efectivamente el 25% del periodo de evaluación. En caso de que un evaluado no cumpla con dicho mínimo, se establecerá en carácter de No Evaluable. En concordancia con lo anterior el evaluador que no cumpliera con el mencionado período mínimo, no evaluará a sus funcionarios, siendo de aplicación el art. 15.

## **Art.5. Evaluación por el tiempo efectivamente trabajado**

Constituido el carácter de evaluable establecido en el art. 4, las licencias legales debidamente procesadas no tendrán incidencia en ninguno de los factores.

## **Art. 6. Responsables del procedimiento de evaluación**

En el procedimiento de evaluación intervienen:

- a. Evaluado: todos los funcionarios, independientemente de su cargo.
- b. Evaluador inmediato: el primer nivel de supervisión con personal a su cargo.
- c. Evaluador de siguiente nivel: es el nivel de supervisión a quien reporta o depende jerárquicamente el evaluador inmediato.
- d. Comité de Evaluación Final: Los comités de evaluación estarán conformados por el jerarca máximo del Servicio, que lo presidirá, otro jerarca de igual nivel, designado por Gerencia General, el segundo nivel jerárquico del Servicio y por un Representante de ATSS. El voto del presidente será decisivo en caso de empate, aun cuando éste se hubiera producido por efecto de su propio voto. Asimismo podrán, de considerarlo necesario, crear grupos de trabajo que intervengan en el proceso. Los mismos tendrán funciones delegadas de asesoramiento y al

menos se integrarán con uno de los Gerentes de máximo Nivel asignados al Comité de Evaluación Final así como con uno o más gerentes del siguiente nivel y uno o más delegados de ATSS.

- e. Comité Técnico Evaluador: Estará integrado por la Gerencia General, la Gerencia de Recursos Humanos, dos Gerentes de Nivel I y un representante de ATSS.

En los casos en que el evaluador inmediato es la mayor jerarquía del servicio, su evaluación constituirá la evaluación preliminar, que será directamente enviada al comité de evaluación final, el cual estará constituido de acuerdo a la estructura jerárquica del servicio.

## **Art. 7.- Responsabilidad del Evaluado**

Sera obligación de cada evaluado:

- a. Participar de la reunión de fijación de expectativas y revisiones convocadas por su jerarca.
- b. Realizar la autoevaluación que servirá de insumo para las instancias de retroalimentación con su superior inmediato y no tendrá carácter vinculante.
- c. Registrar en el sistema de evaluación del desempeño los acuerdos y/o disensos producidos en las etapas anteriores.
- d. Notificarse de la evaluación final.

## **Art. 8.- Responsabilidades del Evaluador inmediato**

Los evaluadores deberán observar y registrar el desempeño de los funcionarios a su cargo a efectos de fundamentar su evaluación e indicar las necesidades de mejora en caso de ser necesarias.

Deberá:

- a. Realizar la instancia de fijación de expectativas al inicio del período a evaluar.
- b. Realizar la o las instancias de retroalimentación durante el período.
- c. Realizar la entrevista evaluador-evaluado al final del periodo de evaluación.
- d. En cada ocasión deberá dejar registrado en el sistema, los acuerdos y/o disensos producidos.
- e. Documentar la evidencia que respalde la calificación emitida.
- f. Proponer acciones de mejora.
- g. Emitir la calificación preliminar.
- h. Dar a conocer los resultados al evaluado.

En caso de funcionarios con dependencia matricial, la evaluación se efectuara en forma conjunta según lo determina el procedimiento.

## **Art. 9.- Responsabilidades del Evaluador de siguiente nivel**

El Evaluador de siguiente nivel deberá:

- a. Analizar las evaluaciones preliminares.
- b. Emitir la calificación primaria.
- c. Comunicar al evaluado y al evaluador en caso de que la evaluación primaria sea diferente a la evaluación preliminar.
- d. Supervisar el cumplimiento de lo establecido en el presente reglamento.
- e. Elevar la calificación primaria al Comité de Evaluación Final.



## Banco de Previsión Social

En caso de traslado de un funcionario, el evaluador de siguiente nivel deberá realizar la evaluación primaria correspondiente al periodo a su cargo, dentro de los diez días hábiles inmediatos de finalizada la evaluación preliminar. El resto del periodo será evaluado por el nuevo jerarca de siguiente nivel.

### **Art. 10.- Responsabilidades del Comité de Evaluación Final**

El Comité de Evaluación Final dentro de su Área de responsabilidad deberá:

- a. Analizar las evaluaciones preliminares y primarias realizadas.
- b. Asegurar la coherencia y razonabilidad de las mencionadas evaluaciones del Área bajo su responsabilidad.
- c. Verificar el cumplimiento de lo establecido en el presente Reglamento.
- d. Emitir la evaluación final y elevar el informe correspondiente al comité técnico evaluador.
- e. Notificar al evaluado y evaluadores en caso de que la evaluación final sea diferente a las evaluaciones anteriores.

Si un funcionario tiene más de una evaluación primaria en el periodo a evaluar, el comité correspondiente analizará las evaluaciones realizadas por cada jerarca, podrá realizar un promedio ponderado y emitirá la calificación final.

### **Art. 11.- Responsabilidades del Comité Técnico Evaluador**

El Comité Técnico Evaluador será el encargado de:

- a. Supervisar la aplicación de este reglamento así como de los principios de igualdad, justicia y transparencia a lo largo del proceso de evaluación del desempeño.
- b. Analizar el resultado de las calificaciones totales.
- c. Realizar un informe a Directorio de la situación global al culminar el proceso anual de evaluación, con el detalle de los resultados y sugerencias necesarias para mejorar el proceso.

### **Art. 12.- Responsabilidad Recursos Humanos**

Recursos Humanos será el encargado de:

- a. Controlar el cumplimiento de las etapas y el proceso de evaluación.
- b. En el marco del seguimiento continuo comunicar al evaluador, al máximo nivel jerárquico y al Comité Técnico Evaluador los incumplimientos detectados.

### **Art. 13.- Responsabilidad por omisión**

Los funcionarios, tanto evaluados como evaluadores en sus diferentes niveles, que omitan cumplir con las responsabilidades que les competen en el cumplimiento del proceso de evaluación del desempeño, en cualquiera de las etapas definidas, incurrirán en falta administrativa según:



## Banco de Previsión Social

Los funcionarios comprendidos en el nivel Ejecución incurrirán en falta semigrave de acuerdo a lo establecido en el art.13 lit. E del Reglamento de Responsabilidad Administrativa.

Los funcionarios comprendidos en el nivel Supervisión y Gerencial incurrirán en falta grave de acuerdo a lo establecido en el art.14 lit. M del Reglamento de Responsabilidad Administrativa.

En estos casos el resultado final de la evaluación quedará pendiente hasta la resolución definitiva del proceso sumarial.

El abatimiento operará en el sub factor "Responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones funcionales" con un equivalente a 3 puntos para 180 días de suspensión.

### Art. 14.- Proceso de Evaluación

La evaluación del desempeño se iniciará tomando como referencia la estructura organizativa de las unidades al 1º de julio de cada año.

Previo al inicio de cada período de evaluación, Recursos Humanos deberá informar para conocimiento de todos los funcionarios del organismo, por Repartición o Área:

Evaluador inmediato  
Colectivo de funcionarios asociados al mismo  
Evaluador de siguiente nivel  
Comité de Evaluación Final

- a. **Fijación de expectativas:** Es una reunión obligatoria entre evaluador y evaluado, a realizarse en forma individual y presencial, en la cual se deberá focalizar en mejorar los aspectos críticos si ellos existieran y en el desarrollo del funcionario.
- b. **Instancias de retroalimentación:** Se deberá realizar como mínimo una instancia a mitad del periodo, entre evaluador y evaluado, en forma individual y presencial, en la cual se realizará el seguimiento del desempeño del funcionario en los factores a evaluar y de las expectativas fijadas
- c. **Evaluación preliminar:** finalizado el periodo a evaluar, el jerarca inmediato realizará la calificación preliminar de acuerdo al reglamento vigente.
- d. **Entrevista evaluador-evaluado:** En esta entrevista obligatoria, a realizarse en forma individual y presencial, en la que los funcionarios deberán aportar su autoevaluación, se dará a conocer al evaluado su calificación preliminar y los fundamentos que la sustentan, pudiendo a través del intercambio de opiniones reconsiderar la calificación informada. El resultado de esta instancia deberá ser debidamente documentado conteniendo los descargos del evaluado, de corresponder. Los mismos deberán ser considerados por el Comité de Evaluación Final.
- e. **Evaluación primaria:** El jerarca del evaluador inmediato será responsable de analizar las calificaciones preliminares y emitir las calificaciones primarias, que pueden o no coincidir con la evaluación preliminar; en caso que la calificación primaria sea diferente a la calificación preliminar deberá fundamentarla.

Si la calificación primaria es diferente a la calificación preliminar deberá ser comunicada al evaluado y al evaluador inmediato, dejando constancia de ello.

En caso de que el evaluado presentara descargos los mismos serán presentados al Comité de Evaluación Final para su consideración.

- f. **Evaluación Final:** El Comité de Evaluación Final será responsable de analizar las calificaciones preliminares y primarias y emitir las calificaciones finales que pueden o no coincidir con las anteriores, en caso que la calificación final sea diferente a la calificación primaria, deberá fundamentarla.

Si la calificación final es diferente a la calificación primaria deberá ser comunicada al evaluado y a los evaluadores, dejando constancia de ello.

- g. **Notificación:** El área de Recursos Humanos será la encargada de notificar a todos los funcionarios de su evaluación final. En caso de no efectivizarse la notificación, será obligación del jerarca inmediato notificar de la misma al funcionario, al amparo del reglamento del procedimiento administrativo.

### Art. 15.- Plazos

**Fijación de expectativas:** El jerarca inmediato contará con 1 mes calendario a partir del inicio del período de evaluación para realizar la reunión de fijación de expectativas con el evaluado.

**Evaluación preliminar:** el jerarca inmediato contará con 10 días hábiles a partir del cierre del período evaluado, para emitir la calificación preliminar y realizar la entrevista con el evaluado. En el caso de ausencia no planificada del evaluado, durante el período de 10 días hábiles, el jerarca realizará la evaluación correspondiente, que será comunicada una vez se haya producido el reintegro del funcionario.

**Evaluación primaria:** el Jerarca de siguiente nivel contará con 10 días hábiles a partir de la entrega de la evaluación preliminar para realizar la calificación primaria y elevarla al Comité de Evaluación Final.

En el caso de ausencia **del evaluador inmediato**, no se realizará evaluación preliminar.

En el caso de ausencia **del evaluador de siguiente nivel**, no se realizará evaluación primaria.

En caso de ausencia de los **evaluadores inmediato y de siguiente nivel** la evaluación la realizará el Comité de Evaluación Final, quien solicitará informe al referente del área.

**Comité de Evaluación Final:** el Comité deberá remitir las evaluaciones finales antes del 30 de setiembre de cada año a Recursos Humanos a efectos de la notificación.

**Recursos Humanos:** deberá notificar a los funcionarios antes del 30 de octubre de cada año.

### Art. 16.- Definición de Niveles

A los efectos de la evaluación del desempeño se clasifican a los funcionarios según los siguientes niveles:

- a. Ejecución: comprende los cargos para todos los escalafones que desarrollan sus funciones en forma directa y no tienen personal a cargo.
- b. Supervisión: comprende los cargos en los que predominan la supervisión y control directo de la ejecución, para todos los escalafones, hasta Gerente de Departamento inclusive.
- c. Gerencial: comprende los cargos en los que predominan la programación, coordinación, gestión, ejecución y control de actividades, para todos los escalafones a partir de Gerente de Sector.

## Art. 17.- Definición de Factores

A los efectos de la evaluación del desempeño se establecen factores, sub factores y su ponderación para cada uno de los niveles definidos.

## Art. 18.- Factores, Subfactores y Ponderación – Nivel Ejecución

- a. Factor: Rendimiento: 60%  
Sub factores:
  - 1- Cumplimiento: 50%
  - 2- Calidad: 50%
- b. Factor: Responsabilidad Funcional: 40%  
Sub factores:
  - 1- Responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones funcionales: 30%
  - 2- Asiduidad y Permanencia en su lugar de trabajo: 15%
  - 3- Presencia Personal: 15%
  - 4- Relacionamiento con compañeros y jefes, usuarios externos y público en general: 20%
  - 5- Colaboración: 20%

Las descripciones referidas a cada factor y subfactor se reflejan en el Anexo I del Presente Reglamento.

## Art. 19.- Factores, Subfactores y Ponderación – Nivel Supervisión

- a. Factor: Organización del Trabajo: 40%
- b. Factor: Toma de Decisiones y Resolución de Problemas: 30%
- c. Factor: Responsabilidad Funcional: 30%  
Sub factores:
  - 1- Responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones funcionales: 30%
  - 2- Asiduidad y Permanencia en su lugar de trabajo: 15%
  - 3- Presencia Personal: 15%
  - 4- Relacionamiento con personal a cargo, pares y jefes, usuarios externos y público en general: 20%
  - 5- Colaboración: 20%



## Banco de Previsión Social

Las descripciones referidas a cada factor y subfactor se reflejan en el Anexo I del Presente Reglamento.

### Art. 20.- Factores, Subfactores y Ponderación – Nivel Gerencial

- a. Organización del Trabajo: 40%
- b. Toma de Decisiones y Resolución de Problemas: 30%
- c. Factor: Responsabilidad Funcional: 30%  
Sub factores:
  - 1- Responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones funcionales: 40%
  - 2- Asiduidad y Permanencia en su lugar de trabajo: 15%
  - 3- Relacionamiento con personal a cargo, pares y jerarcas, usuarios externos y público en general: 25%
  - 4- Colaboración: 20%

Las descripciones referidas a cada factor y subfactor se reflejan en el Anexo I del Presente Reglamento.

### Art. 21.- Definición de escala de valoración

Cada uno de los factores se valorará mediante una escala que irá desde un mínimo de 1 a un máximo de 9. Las calificaciones impares se definen en el Anexo y las calificaciones pares serán los intermedios.

### Art. 22.- Definición de Suficiente

La calificación final será suficiente cuando el promedio ponderado de los factores sea mayor o igual a 5. En el caso de los funcionarios cuya calificación sea inferior a 3, se procederá de igual forma que lo establecido en la RD. No. 8-8/2013

### Art. 23.- Vigencia

El presente reglamento entrará en vigencia a partir del 1º de mayo de 2015.

### Art. 24.- Disposiciones Transitorias

La primera evaluación será realizada valorando el desempeño de un período no menor a seis meses y finalizará a más tardar el 31 de octubre de 2015.

La segunda evaluación será realizada valorando el desempeño del periodo 1 de noviembre de 2015 al 30 de junio de 2016.

Hasta tanto no se cuente con la descripción de los puestos de trabajo los evaluadores deberán establecer al inicio del período a evaluar, en la etapa de fijación de expectativas, el listado de tareas que desarrolla el funcionario.





# **ANEXO I**



## NIVEL EJECUCIÓN

### I. RENDIMIENTO (pondera al 60%):

Mide el trabajo realizado durante el período en relación a las tareas encomendadas, considerando Cumplimiento y Calidad.

a) **Cumplimiento:** evalúa, en función de lo requerido, el nivel de realización de las tareas asignadas considerando cantidad, complejidad, tiempo insumido y oportunidad en su ejecución. (Ponderación 50%).

1. Dedicar su tiempo a realizar actividades que no se corresponden a lo asignado.

#### 2. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.

3. Demuestra una conducta irregular en la realización de las labores asignadas, desconsiderando información relevante y los tiempos de ejecución, rigiéndose por bajos estándares de desempeño, desatendiendo así los resultados buscados.

#### 4. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.

5. Organiza sus tareas para desarrollarlas en el tiempo asignado, solicitando la información necesaria, haciendo un adecuado uso de los recursos de la organización y aplicando los procedimientos establecidos para dicho cometido.

#### 6. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.

7. Realiza los trabajos a cargo, siendo perseverante en la consecución de los mismos y destacando su rapidez y actitud para encontrar eficientes maneras de lograr los resultados.

#### 8. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.

9. Se destaca por el logro o superación de los resultados propuestos. Se anticipa a los plazos y evidencia una conducta activa en el involucramiento de labores de mayor complejidad y/o en la reformulación de estrategias en pro de la eficiencia.

b) **Calidad:** mide la presencia o ausencia de errores considerando la frecuencia o incidencia de los mismos, el cuidado con el que se desarrolla la tarea y la identificación de oportunidades de mejora.

(Ponderación 50%)

1. Demuestra que no se encarga de llevar adelante las tareas asignadas de forma diligente, desconsiderando el impacto que esto tiene o puede tener en el trabajo del área y/o en beneficiarios del mismo.

#### 2. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.

3. Comete errores producto de desatención y descuidos en la realización de sus labores, siendo poco preciso o prolijo en las mismas. Se centraliza fundamentalmente en la finalización de la tarea y no en la calidad del trabajo, aún ante señalamientos de superiores.

#### 4. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.

5. Realiza sus trabajos con niveles de calidad adecuados, mostrándose atento a la retroalimentación de superiores que le den sobre su trabajo y pudiendo ocasionalmente contar con errores producto de desconocimiento o descuidos puntuales, pero siendo capaz de aprender de los mismos.



## Banco de Previsión Social

### **6. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

7. Es cuidadoso, siendo sus trabajos de buena calidad, mostrando con regularidad iniciativas útiles para su aplicación. Evidencia una actitud orientada a la detección y comunicación de errores y de oportunidades de mejora, colaborando en la implementación de las mismas.

### **8. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

9. Se destaca por cumplir con sus tareas con altos estándares de calidad, demostrando preocupación por la mejora continua y proyectando su incidencia no sólo para su trabajo sino para toda el área.

## **II. RESPONSABILIDAD FUNCIONAL (pondera al 40%):**

Evalúa la actitud general hacia el trabajo evidenciada por el funcionario en el desarrollo de sus obligaciones, considerando:

a) **Responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones funcionales:** mide el compromiso demostrado por el funcionario en el desempeño de las tareas que le son asignadas (Ponderación 30%).

1. Demuestra desinterés e indiferencia hacia el trabajo, tanto propio como el ajeno, así como en la obtención de los resultados pautados.

### **2. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

3. Es inconstante en el desarrollo de sus responsabilidades, respondiendo a las mismas de forma acotada y fundamentalmente ante reiteradas solicitudes de terceros, evidenciando escaso nivel de involucramiento tanto con la función, como con el equipo y la organización.

### **4. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

5. Desarrolla las tareas dentro de lo estrictamente pautado focalizándose en alcanzar los objetivos básicos de desempeño. Requiere de supervisión para alcanzar resultados satisfactorios.

### **6. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

7. Es responsable en su accionar alcanzando aquellos resultados que estén dentro de su alcance, a través de una actitud crítica y positiva.

### **8. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

9. Demuestra un alto nivel de disposición en la consecución de los resultados así como de compromiso en los logros requiriendo mínimas pautas de supervisión.



## Banco de Previsión Social

b) **Asiduidad y Permanencia en su lugar de trabajo:** evalúa la concurrencia y permanencia en su lugar de trabajo de acuerdo a sus obligaciones funcionales. A efectos del proceso de Evaluación del Desempeño se considerarán faltas exclusivamente las inasistencias con o sin aviso. Se entiende por ausencia en el lugar de trabajo, los lapsos de tiempo no habilitados por la reglamentación o sin la debida autorización del jerarca. . (Ponderación 15%).

1. Presenta 10 o más faltas con o sin aviso en un período anual y/o habituales ausencias de su lugar de trabajo. (INSUFICIENTE)

**2. No aplica.**

3. Presenta 9 o menos faltas con o sin aviso en un periodo anual y/o varias ausencias de su lugar de trabajo. (REGULAR)

**4. No aplica.**

5. Presenta hasta 2 faltas con aviso en el periodo de un año y/o excepcionalmente se ausenta de su lugar de trabajo. (BUENO).

**6. No aplica**

7. No presenta faltas, concurre puntualmente a su puesto de trabajo, y excepcionalmente se ausenta del mismo. (MUY BUENO)

**8. No aplica**

9. No presenta faltas, concurre puntualmente a su puesto de trabajo y permanece en él el tiempo exigido. (EXCELENTE)

c) **Presencia Personal:** Evalúa el aspecto personal, el cumplimiento de las disposiciones vigentes en este aspecto, en caso de corresponder y la actitud del funcionario respecto a la presentación para el trabajo. (Ponderación 15%)

1. Sumamente desaliñado y desordenado, no cumple con el uso del uniforme de corresponder, no observa ni corrige los hábitos de orden y aseo tanto personal como de su lugar de trabajo. (INSUFICIENTE)

**2. No aplica**

3. Descuidado., no cumple con el uso de uniforme de corresponder, y/o desatiende el aseo y orden de su lugar de trabajo (REGULAR)

**4. No aplica**

5. Mantiene una adecuada presentación personal, uso habitual del uniforme de corresponder, y/o excepcionalmente presenta desorden de su lugar de trabajo.

**6. No aplica**

**7. No aplica**

**8. No aplica**

9. Mantiene una adecuada presentación personal, cumple con el uso permanente del uniforme de corresponder y con el orden de su lugar de trabajo. (EXCELENTE)



## Banco de Previsión Social

d) **Relacionamiento con compañeros y jefes, usuarios externos y público en general** : refiere a la amabilidad, consideración y respeto que demuestra al tratar con personas ajenas o no al organismo. (Ponderación 20%).

1. Tiene trato descortés y genera situaciones conflictivas dentro del entorno laboral, interfiriendo con el correcto desarrollo de las labores del grupo de trabajo y/o con la atención al usuario y público en general.

**2. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

3. Establece relaciones inadecuadas e incorrectas, no esforzándose por mejorar su trato, evidenciando dificultades en la integración con los equipos de trabajo. Denota poca consideración hacia los usuarios y/o público en general.

**4. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

5. Mantiene un relacionamiento adecuado, siendo correcto y respetuoso en el trato, respondiendo con amabilidad ante el contacto de los demás, fundamentalmente con los vínculos habituales de su entorno laboral.

**6. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

7. Muy buena capacidad de relacionamiento, que se expresa en un trato sumamente respetuoso y cordial. Evidencia una actitud receptiva y de apertura frente a los vínculos, y participa de instancias de interacción grupal, beneficiando positivamente a los grupos en los que participa.

**8. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

9. Es capaz de vincularse con diferentes interlocutores, demostrando flexibilidad a través de distintos estilos de relacionamiento. Promueve el desarrollo de vínculos adecuados, aún en presencia de entornos conflictivos.

e) **Colaboración**: evalúa las acciones que se realizan para trabajar colaborativamente compartiendo o solicitando conocimiento y/o apoyo. (Ponderación 20%).

1. Elude permanentemente obtener o proporcionar colaboración de sus pares y jefes, desconsiderando las necesidades que puedan tener los demás y actuando con mala predisposición cuando es forzado a brindar apoyo.

**2. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

3. Rara vez se compromete en un esquema de trabajo colaborativo, realizándolo fundamentalmente ante la insistencia de superiores o presión de sus pares, situación que le requiere esfuerzo y ante la cual demuestra incomodidad.

**4. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

5. Acepta trabajar en forma colaborativa, brindando ayuda y/o aportes, respondiendo dicha conducta a la solicitud de otros. Es capaz de compartir conocimientos con los demás cuando la tarea lo requiere.

**6. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

7. Trabaja en forma colaborativa, demostrando una actitud positiva y receptiva a compartir conocimientos y experiencias, así como apertura para brindar y solicitar ayuda.

**8. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

9. Promueve el trabajo colaborativo, demostrando disposición por comprender las demandas de los demás. Reconoce la necesidad de solicitar ayuda, siendo abierto en el pedido de la misma y demostrando receptividad en la consideración de sugerencias.



## NIVEL SUPERVISIÓN

### I. RESPONSABILIDAD FUNCIONAL (pondera al 30%):

Evalúa la actitud general hacia el trabajo evidenciada por el funcionario en el desarrollo de sus obligaciones, considerando:

a) **Responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones funcionales:** mide el compromiso y la ocupación diligente demostrada por el funcionario en el desempeño de las tareas que le son asignadas. Implica la capacidad de alcanzar los objetivos de su unidad, así como la gestión del personal que tiene a su cargo, velando por el cumplimiento de los reglamentos y normas que les corresponden. (Ponderación 30%)

1. Demuestra desinterés e indiferencia hacia el trabajo, tanto propio como el ajeno, así como en la obtención de los resultados pautados y que están bajo su responsabilidad. Desatiende a sus colaboradores y está ausente frente a las necesidades de los mismos.

#### 2. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.

3. Es inconstante en el desarrollo de sus responsabilidades, respondiendo a las mismas de forma acotada y fundamentalmente ante reiteradas solicitudes de sus superiores, evidenciando escaso nivel de involucramiento tanto con su rol de supervisión, como con el equipo y las metas de su unidad y de la organización. Responde a los cuestionamientos y solicitudes de sus colaboradores ante situaciones puntuales y en ocasiones de forma incompleta.

#### 4. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.

5. Desarrolla tareas con responsabilidad cumpliendo con los requerimientos del sector y pautas de sus superiores. Requiere supervisión de sus jerarquías en contadas ocasiones así como de indicaciones sobre las acciones a realizar en cuanto a la gestión de personal. Responde a las solicitudes de sus colaboradores y atiende cuestiones básicas en relación al apoyo necesario.

#### 6. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.

7. Es muy responsable y desarrolla diversas acciones que le permiten cumplir con los objetivos de su unidad, de una manera eficiente. Responde por aquellos temas que estén dentro de su alcance. Involucra a sus colaboradores otorgándoles la participación necesaria.

#### 8. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.

9. Demuestra un alto nivel de disposición al trabajo así como de compromiso con los logros, actitudes que promueve en miembros de su equipo. Su labor requiere mínimas pautas de supervisión. Identifica las características y necesidades de los funcionarios a su cargo buscando que las tareas encomendadas potencien su desarrollo y favorezcan su motivación. Incentiva el desarrollo del personal a su cargo, proponiendo además acciones para la generación y accesibilidad de conocimientos, habilidades y destrezas que mejoran el aporte individual y colectivo al servicio.



## Banco de Previsión Social

b) **Asiduidad y Permanencia en su lugar de trabajo\***: evalúa la concurrencia y permanencia en su lugar de trabajo de acuerdo a sus obligaciones funcionales. A efectos del proceso de Evaluación del Desempeño se considerarán faltas exclusivamente las inasistencias con o sin aviso. Se entiende por ausencia en el lugar de trabajo, los lapsos de tiempo no habilitados por la reglamentación o debidamente autorizados por el jerarca. (Ponderación 15%).

1. Presenta 5 o más faltas con o sin aviso en un período anual y/o habituales ausencias de su lugar de trabajo. (INSUFICIENTE)

**2. No aplica.**

3. Presenta 4 o menos faltas con o sin aviso en un periodo anual y/o varias ausencias de su lugar de trabajo. (REGULAR)

**4. No aplica.**

5. No presenta faltas, concurre puntualmente a su puesto de trabajo y excepcionalmente se ausenta del mismo. (BUENO)

**6. No aplica**

**7. No aplica**

**8. No aplica**

9. No presenta faltas, concurre puntualmente a su puesto de trabajo y permanece en él el tiempo exigido (EXCELENTE)

c) **Presencia Personal**: Evalúa el aspecto personal, el cumplimiento de las disposiciones vigentes en este aspecto, en caso de corresponder y la actitud del funcionario respecto a la presentación para el trabajo. (Ponderación 15%)

1. Sumamente desaliñado y desordenado, no cumple con el uso del uniforme de corresponder, no observa ni corrige los hábitos de orden y aseo tanto personal como de su lugar de trabajo. (INSUFICIENTE)

**2. No aplica**

3. Descuidado., no cumple con el uso de uniforme de corresponder, y/o desatiende el aseo y orden de su lugar de trabajo (REGULAR)

**4. No aplica**

5. Mantiene una adecuada presentación personal, uso habitual del uniforme de corresponder, y/o excepcionalmente presenta desorden de su lugar de trabajo.

**6. No aplica**

**7. No aplica**

**8. No aplica**

9. Mantiene una adecuada presentación personal, cumple con el uso permanente del uniforme de corresponder y con el orden de su lugar de trabajo. (EXCELENTE)



## Banco de Previsión Social

d) **Relacionamiento con personal a cargo, pares y jefes, usuarios externos y público en general** : refiere a la amabilidad, consideración y respeto que demuestra al tratar con personas ajenas o no al organismo. (Ponderación 20%).

1. Tiene trato descortés y genera situaciones conflictivas dentro del entorno laboral, interfiriendo con el correcto desarrollo de las labores de sus colaboradores, el grupo de trabajo y/o con la atención al usuario.

**2. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

3. Establece relaciones inadecuadas e incorrectas, no esforzándose por mejorar su trato, evidenciando dificultades en la integración con los equipos de trabajo y relacionamiento en general. Denota poca consideración hacia los usuarios y/o público en general.

**4. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

5. Mantiene un relacionamiento adecuado, siendo correcto y respetuoso en el trato, respondiendo con amabilidad ante el contacto de los demás, fundamentalmente con los vínculos habituales de su entorno laboral, tanto a la interna como hacia afuera de la organización. Mantiene una relación adecuada con su equipo de trabajo en función del rol de supervisor.

**6. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

7. Muy buena capacidad de relacionamiento, que se expresa en un trato respetuoso y cordial, incentivando dicha modalidad en las personas que están a su cargo. Evidencia una actitud receptiva, y participa de instancias de interacción grupal beneficiando positivamente al grupo.

**8. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

9. Excelente relacionamiento con sus colaboradores, pares y jefes. Es capaz de vincularse con diferentes interlocutores, demostrando flexibilidad y adaptación a través de distintos estilos de relacionamiento. Promueve el desarrollo de vínculos adecuados evidenciando iniciativa en la integración de equipos de las personas a su cargo cuidando que las relaciones se basen en el respeto y la consideración.





## Banco de Previsión Social

e) **Colaboración:** evalúa la capacidad de trabajar colaborativamente compartiendo o solicitando conocimiento y/o apoyo. (Ponderación 20%).

1. Elude permanentemente obtener o proporcionar colaboración tanto de sus pares y jefes, como de sus colaboradores, desconsiderando las necesidades que puedan tener los demás y actuando con mala predisposición cuando es forzado a brindar apoyo, rechazando sugerencias de terceros.

**2. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

3. Rara vez se compromete en un esquema de trabajo colaborativo, realizándolo fundamentalmente ante la insistencia de superiores, pares o funcionarios, situación que le requiere esfuerzo y ante la cual demuestra incomodidad. Dicha modalidad es transmitida a sus colaboradores, potenciando el individualismo y el escaso trabajo en equipo.

**4. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

5. Trabaja en forma colaborativa, brindando ayuda y/o aportes. Es capaz de compartir conocimientos con los demás cuando la tarea lo requiere, sobre todo con su personal a cargo. Identifica la necesidad de requerir apoyo de sus pares y jefes.

**6. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

7. Promueve el trabajo en forma colaborativa, demostrando una actitud positiva y receptiva a compartir conocimientos y experiencias, así como apertura para brindar y solicitar ayuda. Trabaja para que en su equipo se desarrolle una actitud colaborativa, reforzando dicha conducta en sus colaboradores.

**8. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

9. Demuestra un amplio sentido de colaboración y cooperación frente a sus colaboradores, pares y jefes, siendo un referente en este sentido. Es capaz de comprender las demandas de los demás y brindar la asistencia necesaria para responder a ellas. Reconoce la necesidad de solicitar ayuda, siendo abierto en el pedido de la misma y demostrando amplia receptividad en la consideración de sugerencias de otros.

## II. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO. (pondera al 40%)

Asumir la organización, coordinación y control de las tareas, a través de una adecuada planificación, establecimiento de prioridades y análisis de las variables presentes. Implementar estrategias que permitan integrar a los funcionarios a los efectos de cumplir con los objetivos del área/sector/unidad, mediante una gestión eficaz y eficiente de los recursos disponibles.

1. No organiza el trabajo propio. Tampoco organiza, coordina o controla el trabajo del personal a su cargo.
- 2. Calificación intermedia entre la anterior y posterior**
3. Presenta un grado mínimo e insuficiente de organización en el trabajo propio, evidenciando dificultad en el orden y en el establecimiento de prioridades. Asigna puntualmente tareas a sus colaboradores y supervisa mínimamente el trabajo realizado.
- 4. Calificación intermedia entre la anterior y posterior**
5. Coordina, ordena, planifica y supervisa las tareas encomendadas a sus colaboradores. Realiza una adecuada integración del personal y de los recursos en pro del cumplimiento de los objetivos de la unidad. Responde de forma concreta a las solicitudes de sus colaboradores y atiende cuestiones básicas en relación al apoyo necesario.
- 6. Calificación intermedia entre la anterior y posterior**
7. Organiza y controla el trabajo en base a un esquema planificado que considera la demanda de esfuerzo, prioridades y recursos para cumplir eficientemente con los objetivos propuestos. Plantea e implementa estrategias de acuerdo a las metas planteadas, de manera de obtener mejores resultados para la unidad que lo comprende.
- 8. Calificación intermedia entre la anterior y posterior**
9. Excelente capacidad de planificación que permite organizar y supervisar las actividades para cumplir eficientemente con el proceso de trabajo teniendo en cuenta los recursos, prioridades y objetivos. Muy buena capacidad de adaptación y replanificación en función de imprevistos o supuestos incumplidos. Delega en forma asertiva ejerciendo una supervisión adecuada.

### III. TOMA DE DECISIONES y RESOLUCION DE PROBLEMAS (pondera al 30%)

Desarrollar la gestión realizando en forma oportuna y acertada la elección entre las distintas alternativas y la adopción de medidas en tiempo y forma. Resolver problemas con capacidad de prevención, detección de síntomas y diagnóstico de causas.

1. No tiene capacidad para resolver problemas. Evita u oculta las situaciones conflictivas tendiendo a no asumir su resolución.
- 2. Calificación intermedia entre la anterior y posterior**
3. Pobre evaluación de opciones que le dificultan la visualización de alternativas efectivas para resolver problemas y/o conflictos.
- 4. Calificación intermedia entre la anterior y posterior**
5. Toma las decisiones necesarias para una eficiente gestión del personal a su cargo, recursos y tareas.  
Realiza una adecuada resolución de las demandas que se le presentan, demostrando interés por elevar su nivel de efectividad. Posee capacidad para diagnosticar la presencia de un conflicto.
- 6. Calificación intermedia entre la anterior y posterior**
7. Plantea estrategias de abordaje que le permiten afrontar las demandas con respuestas eficientes, tomando decisiones acertadas y oportunas. Se anticipa a la aparición de problemas a través de una evaluación del entorno, evidenciando muy buena capacidad analítica y diagnóstica.
- 8. Calificación intermedia entre la anterior y posterior**
9. Presenta gran efectividad en su capacidad de análisis y conocimiento del entorno, lo que permite resolver en forma exitosa las necesidades, problemas o situaciones de conflicto, y plantear e implementar alternativas de resolución que impliquen un beneficio para las partes involucradas. Es capaz de tomar decisiones difíciles.

## NIVEL GERENCIAL

### II. RESPONSABILIDAD FUNCIONAL (pondera al 30%)

Evalúa la actitud general hacia el trabajo evidenciada por el funcionario en el desarrollo de sus obligaciones, considerando:

a) **Responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones funcionales:** mide el compromiso y la preocupación demostrada por el funcionario en el desempeño de las tareas que le corresponden, así como la gestión del personal que tiene a su cargo, velando por el cumplimiento de los reglamentos y normas que les corresponden. Implica la capacidad de cumplir con los objetivos de su sector/área y las metas organizacionales, con una visión estratégica. (Ponderación 40%).

1. Demuestra desinterés e indiferencia hacia el trabajo, tanto propio como el ajeno, despreocupándose por la implicancia de su gestión en el logro de los objetivos organizacionales y descuidando la imagen que proyecta del sector/área y de la organización. Desatiende a sus colaboradores y está ausente frente a las necesidades de los mismos.

#### 2. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.

3. Se muestra preocupado por el ejercicio directo de su función, acotando su ámbito de acción estrictamente a las actividades que tienen que ver con el logro de resultados. Es inconstante en el desarrollo de sus responsabilidades como jerarca, respondiendo a las mismas en forma reactiva fundamentalmente ante observaciones de sus superiores. Evidencia escaso involucramiento con la organización, así como con el desempeño de sus colaboradores, no responsabilizándose por las consecuencias de sus actos.

#### 4. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.

5. Desarrolla tareas con responsabilidad cumpliendo con los requerimientos del sector/área, defendiendo los intereses del mismo y preocupándose por alinearlos a los lineamientos organizacionales. Orienta a su equipo de trabajo y transmite las pautas para el cumplimiento de los objetivos, evidenciando preocupación por mostrar una actitud coherente entre lo que exige y lo que lleva adelante. Realiza un seguimiento en base a indicadores significativos. Promueve y efectúa el control necesario en la aplicación de la normativa institucional y cumplimiento de procesos definidos. Analiza y define los requerimientos de capacitación necesarios.

#### 6. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.

7. Es sumamente responsable en su accionar, cuidando que el mismo esté alineado a los principios y valores organizacionales, y promoviendo dicha actitud en los demás. Desarrolla diversas estrategias que le permiten cumplir con los objetivos del sector/área, de una manera eficiente y. Demuestra estar muy atento a la detección de oportunidades de mejora tanto en los procesos del sector/área como a nivel organizacional. Involucra a sus colaboradores, otorgándoles la participación necesaria para que se apropien del trabajo y de las metas organizacionales. Identifica las características y necesidades de cada uno de ellos, y busca que las tareas encomendadas puedan potenciar su desarrollo funcional, favoreciendo la motivación. Promueve con sus actos el compromiso organizacional y el valor de servidor público.

#### 8. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.

9. Demuestra exigencia en la consecución de los objetivos y en el desarrollo de estrategias adecuadas al entorno y orientadas a servir a la ciudadanía, procurando que las mismas sean socialmente responsables y que atiendan a la imagen institucional. Demuestra un alto nivel de disposición al trabajo así como de compromiso con los logros organizacionales, actitudes que promueve en sus pares y en colaboradores. Evidencia gran preocupación por el desarrollo por las personas que tiene a su cargo, proponiendo acciones para el desarrollo de conocimientos, nuevas habilidades, destrezas y talentos que mejoren el aporte individual y colectivo.



## Banco de Previsión Social

Promueve el sentido de pertenencia, así como el compromiso organizacional en sus colaboradores, pares y público en general.

b) **Asiduidad y Permanencia en su lugar de trabajo\***: evalúa la concurrencia y permanencia en su lugar de trabajo de acuerdo a sus obligaciones funcionales. A efectos del proceso de Evaluación del Desempeño se considerarán faltas exclusivamente las inasistencias con o sin aviso. Se entiende por ausencia en el lugar de trabajo, los lapsos de tiempo no habilitados por la reglamentación o debidamente autorizados por el jerarca. .

(Ponderación 15%).

1. Presenta 3 o más faltas con o sin aviso en un período anual y/o habituales ausencias de su lugar de trabajo. (INSUFICIENTE)

2.

**2. No aplica.**

3. Presenta 2 o menos faltas con o sin aviso en un periodo anual y/o varias ausencias de su lugar de trabajo. (REGULAR)

**4. No aplica.**

5. No presenta faltas, concurre puntualmente a su puesto de trabajo y excepcionalmente se ausenta del mismo. (BUENO).

**6. No aplica**

**7. No aplica**

**8. No aplica**

9. No presenta faltas, concurre puntualmente a su puesto de trabajo y permanece en él el tiempo necesario. (EXCELENTE)

c) **Relacionamiento con personal a cargo, pares y jefes, usuarios externos y público en general** : refiere a la amabilidad, consideración y respeto que demuestra al tratar con personas ajenas o no al organismo. (Ponderación 25%).

1. Tiene trato descortés y genera situaciones conflictivas dentro del entorno laboral, interfiriendo con el correcto desarrollo de la actividad de su sector/área.

**2. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

3. Demuestra despreocupación por el impacto que su modalidad de relacionamiento tiene en su gestión y en el correcto desarrollo de su rol como jefe de la organización, pudiendo ser sus relaciones inadecuadas y no esforzándose por mejorar su trato, evidenciando además por momentos, dificultades en la integración con los equipos de trabajo. Es desinteresado respecto a entablar vínculos y denota poca consideración hacia los usuarios y/o público en general.

**4. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

5. Demuestra un relacionamiento adecuado, siendo correcto y respetuoso en el trato, respondiendo con amabilidad ante el contacto de los demás, fundamentalmente con los vínculos habituales de su entorno laboral,



## Banco de Previsión Social

tanto a la interna como hacia afuera de la organización. Mantiene una relación adecuada con su equipo de trabajo y pares, la cual es funcional a los objetivos de su rol.

### **6. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

7. Muy buena capacidad de relacionamiento y orientación a las personas, que propicia la creación de entornos de confianza y de trabajo ameno, en los cuales se desarrollen vínculos adecuados aún ante la presencia de condiciones adversas, incentivando dicha modalidad en las personas que están a su cargo y con en el público en general. Evidencia alta vocación de servicio y una actitud receptiva y de apertura, participando con entusiasmo de instancias de interacción grupal y beneficiando positivamente a los grupos en los que participa. Facilita el intercambio con otros sectores/áreas así como la integración de personas a grupos de trabajo existentes o que se estén creando. Demuestra flexibilidad y alta capacidad de adaptación a distintos estilos de relacionamiento.

### **8. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

9. Con un nivel de relacionamiento destacado, se muestra sociable, evidenciando un excelente trato con sus colaboradores, con sus pares y jefes, propiciando la creación de espacios de intercambio en todos los ámbitos de acción en los que se ve involucrado. Demuestra alto nivel de empatía, evidenciando cercanía y atención a las necesidades ajenas y preocupándose por el bienestar común. Entiende el componente estratégico de las relaciones interpersonales, para lo cual busca potenciar vínculos con personas integrantes de otros sectores/áreas y/u organizaciones, con los cuales procura mantener una estrecha relación de confianza y ayuda mutua, de forma de que pueda redundar ello en un beneficio mutuo en un futuro. Genera y deja establecidas redes de contacto internas y externas a la organización.

e) **Colaboración:** evalúa la capacidad de trabajar colaborativamente compartiendo o solicitando conocimiento y/o apoyo. (Ponderación 20%).

1. Elude permanentemente obtener o proporcionar colaboración a otros, propiciando con su actitud ambientes de trabajo competitivos y aislados, desconsiderado las necesidades y sugerencias que puedan tener los demás y desatendiendo por tanto los valores organizacionales.

### **2. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

3. Rara vez se compromete en un esquema de trabajo colaborativo, entendiendo que esto se limita a la participación en instancias de trabajo en equipo, y realizándolo fundamentalmente ante la solicitud de terceros o de forma discrecional, priorizando situaciones en las que su sector/área obtiene un beneficio directo del intercambio. Dicha modalidad es transmitida a sus colaboradores, potenciando el individualismo y el escaso trabajo en equipo.

### **4. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

5. Trabaja en forma colaborativa, brindando ayuda y/o aportes a quienes lo requieran. Intercambia información y conocimientos con los demás en tanto que esto facilite el desarrollo de las actividades de los mismos, sobre todo con su personal a cargo. Demuestra apertura al intercambio con personal de otros sectores/áreas, solicitando información cuando entiende conveniente.

### **6. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

7. Se muestra atento a las necesidades de otros (personal a cargo, integrantes de otros sectores/áreas, público en general), buscando alternativas para poder responder a las mismas y ofreciendo apoyo en forma espontánea. Promueve el trabajo con otros sectores/áreas en forma colaborativa, demostrando una actitud positiva y receptiva a compartir conocimientos y experiencias, así como apertura para brindar y solicitar ayuda, contagiando a los demás con dichas actitudes y valorando las opiniones vertidas por terceros. Trabaja para que en sus equipos se desarrolle el espíritu colaborativo reforzando dicha conducta en sus colaboradores y pares. Fomenta la creación de vínculos con otros sectores/áreas, así como de equipos multidisciplinarios, propiciando la creación de un clima de intercambio y de trabajo en equipo.

### **8. Calificación intermedia entre la anterior y posterior.**

9. Desarrolla alianzas estratégicas, tanto a la interna como a la externa de la organización, que le permitan estrechar vínculos de intercambio y cooperación que sirvan a los fines organizacionales, facilitando el desarrollo del trabajo tanto de su sector/área como de otros. Establece métodos de trabajo que aseguren la generación de redes de contacto y el intercambio de información, de forma de poder compartir e integrar información de miembros de la organización o externos, promoviendo de manera constante una actitud de servicio tanto entre funcionarios de la organización como con público en general. Demuestra alta disposición y preocupación por comprender las demandas del sector/área así como de la organización y brindar la asistencia necesaria para responder a ellas. Es autocrítico en su gestión y reconoce la necesidad de solicitar ayuda, siendo abierto en el pedido de la misma y demostrando amplia receptividad en la consideración de sugerencias de otros

## IV. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO. (pondera al 40%)

Asumir la organización, coordinación y control de las tareas, a través de una adecuada planificación, establecimiento de prioridades y análisis de las variables presentes. Implementar estrategias que permitan integrar a los funcionarios a los efectos de cumplir con los objetivos del área, mediante una gestión eficaz y eficiente de los recursos disponibles.

1. Considera prioritario la organización del trabajo propio, siendo poco metódico en la planificación y gestión de sus actividades, así como en el control del cumplimiento de las mismas., haciendo un seguimiento superficial e irregular de las tareas a cargo. Es poco claro en la asignación de labores a otros, provocando ello duplicación de tareas e incertidumbre respecto a las expectativas de actuación.

### 2. Calificación intermedia entre la anterior y posterior

3. Organiza las actividades propias y de su equipo de trabajo con un enfoque predominantemente reactivo a las situaciones que van surgiendo, utilizando los recursos a disposición de forma despreocupada y estableciendo prioridades que impactan negativamente en el logro eficiente y eficaz del objetivo previsto. Asigna tareas a sus colaboradores según afinidad y realiza controles muy puntuales del trabajo realizado.

### 4. Calificación intermedia entre la anterior y posterior

5. Planifica, coordina y supervisa las tareas encomendadas a sus colaboradores y las que le demanda su proceso de trabajo, con un enfoque predominantemente cortoplacista y ateniéndose al objetivo que las mismas persiguen. Se esmera en realizar una distribución de labores equitativa, considerando el volumen de trabajo y la experiencia de cada uno, y gestiona los recursos disponibles para el correcto desempeño de las tareas. Realiza un seguimiento periódico a las actividades pautadas, estando atento a la necesidad de proponer medidas que corrijan posibles desvíos que puedan surgir en el trascurso del trabajo.

### 6. Calificación intermedia entre la anterior y posterior

7. Organiza y controla el trabajo del sector/área, realizando una planificación con visión a mediano y largo plazo, considerando la demanda de habilidades y recursos que serán necesarios asegurar para cumplir eficientemente con los objetivos propuestos y estableciendo prioridades en función de la evaluación que al respecto se haga. Elabora un método de trabajo que permita cumplir con la planificación prevista, estableciendo en el mismo mecanismos de monitoreo y seguimiento, de forma de poder prever la necesidad de acciones correctivas. Plantea e implementa diversas estrategias de acuerdo a las metas planteadas, para obtener mejores resultados para la organización, previendo en dicha elaboración la existencia de distintos escenarios de forma de contar con procedimientos establecidos si las condiciones cambian. Diseña procedimientos vinculados a los principales procesos de trabajo del sector/área. Delega en función de la evaluación de las competencias de cada colaborador, para lo cual considera tanto el nivel de compromiso como la habilidad para realizar la actividad en cuestión, haciendo el seguimiento en función de los resultados de dicha evaluación

### 8. Calificación intermedia entre la anterior y posterior

9. Fija y comparte con su equipo objetivos de su sector/área, y organiza y supervisa las actividades del mismo que colaborarán en el logro de éstos, considerando para ello los lineamientos y las metas organizacionales, de forma de cumplir eficientemente con el proceso de trabajo y poder obtener resultados de alta calidad, logrando un mejor posicionamiento organizacional. Realiza una planificación de la gestión a mediano y largo plazo, procurando anticiparse a las necesidades futuras, considerando tanto variables internas como ser la disponibilidad o necesidad de recursos, prioridades y objetivos organizacionales, y la formación y coordinación de equipos de alto rendimiento, así como variables externas, como ser políticas de estado, nuevas leyes y regulaciones, y relacionamiento con otras instituciones, entre otros. Contempla en su planificación y organización, la necesidad de compartir recursos y/o actividades con otros sectores/áreas y/u organizaciones y establece las alianzas adecuadas que aseguren la correcta gestión de los mismos, de forma de que ambas partes se vean beneficiadas.



## V. TOMA DE DECISIONES y RESOLUCION DE PROBLEMAS (pondera al 30%)

Desarrollar la gestión realizando en forma oportuna y acertada la elección entre las distintas alternativas y la adopción de medidas en tiempo y forma. Resolver problemas con capacidad de prevención, detección de síntomas y diagnóstico de causas.

1. Evita la responsabilidad de la toma de decisiones y la desvía a otros, ya sean superiores, pares o colaboradores. En ocasiones que debe resolver por su cuenta un problema, toma decisiones de forma precipitada, poco flexible y sin reflexionar si es necesario acudir o adecuarse a otras fuentes de consulta.

### 2. Calificación intermedia entre la anterior y posterior

3. Ante la necesidad de resolver una situación, con un enfoque cortoplacista contempla tan sólo las alternativas que se adecúen a estrategias utilizadas en el pasado, seleccionando aquellas en las que se sienta más cómodo, sin considerar los cambios que se hayan podido dar en el entorno.

### 4. Calificación intermedia entre la anterior y posterior

5. Previo a la resolución de un problema, procura hacerse de la información necesaria para comprender la esencia del mismo. Para ello, consulta más de una fuente, participando a los involucrados directos y analizando distintas causas que pueden haber originado el mismo así como las consecuencias que acarrea. Se muestra ejecutivo en la toma de decisiones, analizando rápidamente las distintas opciones que puedan resolver la situación en forma eficaz, considerando para ello experiencias previas, y optando por la alternativa que tenga el menor impacto a nivel del sector/área, para lo cual busca el consejo y el apoyo de un tercero que avale la decisión tomada. Se muestra atento en su gestión al surgimiento de futuras situaciones conflictivas o problemáticas de forma de poder actuar rápidamente.

### 6. Calificación intermedia entre la anterior y posterior

7. En la resolución de problemas detectados, se muestra con apertura al intercambio con involucrados y referentes en la temática en cuestión, participando a los mismos tanto en la identificación de opciones de solución como en la elección de la alternativa más ajustada a los objetivos que se persiguen, cuidando siempre el impacto que la misma pueda tener en el sector/área, así como en la organización. Plantea estrategias de abordaje que le permiten afrontar las negociaciones y/o situaciones de problemas o conflictos, con respuestas eficientes, tomando decisiones acertadas y oportunas. Se anticipa a la aparición de problemas a través de una permanente evaluación del entorno y de los riesgos que puedan surgir en las distintas actividades, evidenciando muy buena capacidad analítica y diagnóstica, planteando acciones correctivas que mitiguen dichos riesgos y soluciones con una mirada a largo plazo, que tomen en cuenta todas las variables presentes en la organización. Promueve en el equipo a cargo una actitud responsable frente a la toma de decisiones.

### 8. Calificación intermedia entre la anterior y posterior

9. Es sumamente proactivo y presenta gran efectividad en su capacidad de análisis y conocimiento del entorno, lo que permite identificar posibles problemas o situaciones de conflicto, y plantear alternativas creativas y novedosas de resolución que impliquen un beneficio para las partes involucradas, y fundamentalmente, que redunden en un beneficio a largo plazo para la organización en su conjunto. Es capaz de tomar decisiones difíciles en ambientes hostiles y negociaciones complejas, manteniendo su postura aún ante cuestionamientos o enfrentamientos. Brinda asesoramiento y apoyo a pares, superiores y colaboradores en el proceso de toma de decisiones, siempre velando por el correcto desarrollo de la gestión organizacional. Las resoluciones efectuadas evidencian una visión a largo plazo y un cuidado extremo por el cumplimiento de los objetivos organizacionales y sectoriales, así como de la imagen y representatividad de la organización.