



POR LA CUAL SE APRUEBA EL REGLAMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA FUNCIONARIOS PERMANENTES, PERSONAL CONTRATADO Y COMISIONADO DE ESTE MINISTERIO.

Asunción, 28 de abril de 2015

VISTAS: la nota CRH/DGP N° 932 de fecha 16 de abril de 2015, originada en el Departamento de Gestión de Personal de la Coordinación de Recursos Humanos, dependiente de la Dirección Administrativa de este Ministerio, a través de la cual se solicita aprobar el Reglamento de Evaluación de Desempeño para funcionarios permanentes, personal contratado y comisionado, que será utilizado en todas las dependencias de este Ministerio.

La Ley N° 109/1991, "Que aprueba con modificaciones el Decreto - Ley N° 15 de fecha 8 de marzo de 1990, "Que establece las Funciones y Estructura Orgánica del Ministerio de Hacienda", modificada y ampliada por Ley N° 4394/2011.

La Ley N° 1626/2000, "De la Función Pública".

La Resolución M.H. N° 139/2012, "Por la cual se aprueban las Políticas del Talento Humano del Ministerio de Hacienda".

La Resolución SFP N° 328/2013, "Por la cual se aprueba el Instructivo General de Evaluación de Desempeño e Identificación del Potencial para funcionarios públicos permanentes y personal contratado de los organismos y entidades del Estado (OEE)".

La Resolución SFP N° 336/2015, "Por la cual se aprueba el Reglamento de Evaluación de Desempeño para funcionarios permanentes, personal contratado y comisionado del Ministerio de Hacienda y de la Subsecretaría de Estado de Tributación" (Exp. M.H. N° 27.124/2015); y

CONSIDERANDO:

Que es necesario reglamentar la evaluación de desempeño de funcionarios permanentes, personal contratado y comisionado que presta servicios en este Ministerio.

Que el epígrafe 25 de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, Capítulo Cuarto, "Requerimientos funcionales de la función Pública", postula: "Evaluación del rendimiento. La evaluación del rendimiento de las personas en el trabajo debe formar parte de las políticas de gestión de recursos humanos incorporadas por todo sistema de servicio civil...".

Que la Abogacía del Tesoro de este Ministerio se ha expedido en los términos del dictamen N° 296 de fecha 22 de abril de 2015.

POR TANTO, en ejercicio de sus atribuciones legales,

EL MINISTRO DE HACIENDA

RESUELVE:

Art. 1°.- Aprobar el Reglamento de Evaluación de Desempeño para funcionarios permanentes, personal contratado y comisionado de este Ministerio, conforme al anexo que forma parte integrante de la presente Resolución.

Art. 2°.- Comunicar a quienes corresponda y archivar.



SANTIAGO PENA PALACIOS
MINISTRO



REGLAMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (EDD)

I. Introducción:

El presente reglamento tiene como objetivo establecer los lineamientos para la ejecución de la evaluación de desempeño de los servidores públicos que prestan servicios en el Ministerio de Hacienda.

II. Conceptos

- a- **Evaluación de Desempeño (EDD):** La Evaluación de Desempeño constituye uno de los Subsistemas de la Carrera del Servicio Civil, y por tal se define como el proceso realizado a fin de calificar, en base a criterios determinados, la manera en que se han realizado las conductas laborales y se han logrado determinados resultados en el trabajo desempeñado, en un periodo pasado determinado.
- b- **Servidor Público:** se aplica al funcionario permanente, personal contratado o comisionado que presta servicios en el Ministerio de Hacienda.
- c- **Devolución de la EDD:** Dar a conocer al evaluado en entrevista con el evaluador, la calificación obtenida en la evaluación de desempeño.
- d- **Área de Recursos Humanos:** Incluye a la Coordinación de Recursos Humanos del Ministerio de Hacienda y a la Coordinación General de Desarrollo de Personas de la Subsecretaría de Estado de Tributación.

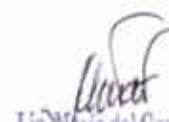
III. Objetivo:

Las evaluaciones de desempeño proporcionan informaciones valiosas sobre el rendimiento y la actitud de los funcionarios evaluados. Esta información y su correspondiente análisis constituyen un parámetro para la toma de decisiones institucionales, en todo lo concerniente a:

- Medir y evaluar el grado de desempeño en el cargo que cada uno ocupa.
- Elaborar planes de mejora, capacitación y movilidad laboral.
- Renovación de contratos siempre que el personal haya obtenido una calificación como mínimo "Buena" de acuerdo a la escala de este Reglamento.
- Como insumo para la promoción de funcionarios permanentes en los concursos.


Patricia Fernández
Coordinación de Recursos Humanos
Ministerio de Hacienda


Lic. Wilfrido Ovelar Ortiz
Jefe de Departamento
Gestión del Personal


Lic. María del Carmen Caballero
Coordinadora del Área de Recursos Humanos
al Res. MH Nº 375/12



IV. Justificación:

La Evaluación de Desempeño aporta beneficios al servidor público que ha sido evaluado; a los Superiores, y a la Institución, contribuyendo a mejorar la calidad de los servicios públicos ofrecidos por el Ministerio de Hacienda.

V. Ámbito de aplicación:

El procedimiento establecido en el presente reglamento, será aplicado al servidor público del Ministerio de Hacienda.

- Los funcionarios comisionados por otras instituciones al Ministerio de Hacienda, podrán ser igualmente sujetos de evaluaciones de desempeño.
- El/la funcionario/a que ocupe un cargo de confianza, en el marco de lo establecido al respecto en la Ley 1626/2000, podrá ser sujeto a evaluación de desempeño, conforme al presente reglamento.
- El personal contratado será evaluado en todos los casos a los efectos de la renovación del contrato, cualquiera sea el plazo estipulado

Los funcionarios del Ministerio de Hacienda comisionados a otros Organismos y Entidades del Estado (OEE), serán evaluados en la Institución de destino respectiva, con el instrumento de EDD vigente en la entidad donde presta servicios.

VI. Plazos y Frecuencia

Se determina la realización de la Evaluación de Desempeño a servidores públicos con una periodicidad mínima de una vez en cada año y máxima de dos veces al año.

VII. Principios Rectores

1. **Objetividad.** La evaluación cumple este principio cuando el proceso:

- Es imparcial, valora la verdad y la realidad, independientemente del sujeto, identificando diferentes fuentes para generar la información y las evidencias sobre la cual se basa el juicio de valor acerca del desempeño.
- Determina los procedimientos y las competencias de las instancias que participan en el proceso de evaluación.

2. **Equidad.** Se cumple este principio cuando:

- El evaluador asigna la calificación que cada funcionario merece, de acuerdo a los resultados obtenidos.

Fabián Fernández
Coordinación de Recursos Humanos
Ministerio de Hacienda

Lic. Wilfrido Ocelar Ortiz
Jefe de Departamento
Gestión del Personal

Lic. María del Carmen Caballero
Coordinadora de Recursos Humanos
al Res. M.H.N° 113/15



- Se aplican los mismos criterios de evaluación a todos los servidores públicos de la Institución.

3. Transparencia. La evaluación es transparente cuando:

- Se haya desarrollado la debida socialización entre todos los servidores públicos, sobre los criterios, instrumentos y procedimientos a aplicar en la evaluación.

4. Pertinencia. Se cumple este principio cuando:

- Se valora de acuerdo con las funciones y responsabilidades del evaluado.

5. Participación. Se cumple con este principio cuando:

- La relación entre el evaluado y evaluador está abierta al diálogo.
- El evaluador y el evaluado interactúan conforme a las responsabilidades definidas en el presente reglamento.

6. Legalidad. Se cumple con este principio cuando:

- Se adecua a las normativas vigentes.

VIII. Procedimientos.

Las Áreas de Recursos Humanos realizarán los talleres de socialización del instrumento de Evaluación de Desempeño a ser utilizado y distribuirán los formularios de evaluación a los responsables de cada Dependencia, quienes serán personalmente los evaluadores del personal a su cargo.

Para concluir la evaluación y devolución de la EDD al servidor público afectado, se tendrá veinte (20) días hábiles, contados a partir de la fecha en que se recibió el formulario de evaluación.

Una vez cumplido el proceso señalado, los formularios de Evaluación de Desempeño completados y firmados, deberán ser remitidos en sobre cerrado a las Áreas de Recursos Humanos correspondientes.

Las Áreas de Recursos Humanos, emitirán un informe de las evaluaciones efectuadas y remitirán a las distintas dependencias afectadas para su conocimiento.

El resguardo de toda la documentación del proceso de evaluación de desempeño quedará a cargo de las Áreas de Recursos Humanos en el Legajo respectivo de cada personal.

En los casos que resultare imposible la evaluación por ausencia del servidor público, la que deberá ser plenamente justificada, la misma se llevará a cabo en otra ocasión posterior, una vez reincorporado el servidor público a la Institución.


Patricia Fernández
Coordinación de Recursos Humanos
Ministerio de Hacienda


Lic. Wilfrido Ovelar Ortiz
Jefe de Departamento
Gestión del Personal


Lic. María del Carmen Caballero
Coordinadora Interna de Recursos Humanos
R. Res. MH N° 37612



IX. La Comisión de Evaluación del Desempeño.

Se establecerá por resolución de la Dirección Administrativa y de la Subsecretaría de Estado de Tributación, una Comisión para atender un eventual conflicto generado entre el evaluado y el evaluador, que no haya podido ser resuelto en esa instancia.

La Comisión Evaluadora estará integrada por:

- a) Un representante de la Máxima Autoridad Institucional.
- b) Los responsables de las Áreas de Recursos Humanos o representantes, según corresponda.
- c) El Director de la Dependencia o un representante, en la que se realizó la evaluación.
- d) Un representante de la Dirección Anticorrupción, de observador, con voz y sin voto.
- e) Un representante de los servidores públicos del Ministerio o del Sindicato, de observador, con voz y sin voto.

Esta Comisión tendrá la función de analizar los reclamos presentados y emitir un Informe con sus observaciones y recomendaciones sobre la Evaluación del Desempeño, y tendrá la atribución de ajustar hasta en un 30% la evaluación efectuada por el evaluador, si así lo amerite el caso. Estos reclamos deberán ser resueltos en un plazo de cinco (5) días hábiles. La decisión de la Comisión será definitiva.

Para el efecto, las Áreas de Recursos Humanos facilitarán a la Comisión los formularios de evaluación de desempeño realizado, informando las discrepancias existentes. Así mismo pondrá a disposición el legajo del personal y cualquier otra información pertinente.

Las dependencias responsables proveerán las documentaciones solicitadas por la Comisión.

X. Responsabilidad del Evaluador

1. Ejecutar la evaluación de desempeño del personal a su cargo de conformidad al cronograma establecido.
2. Conocer los objetivos de la evaluación del desempeño, las normas que la rigen, la metodología e instrumentos a utilizar, y los procedimientos a seguir.
3. Dar validez a la evaluación y calificación del desempeño de sus colaboradores consignando su firma en el formulario oficial utilizado para evaluarlos.
4. Comunicar a cada colaborador los resultados de su evaluación y la calificación final asignada a su desempeño, entregándole una copia del Formulario Oficial.
5. Remitir a las Áreas de Recursos Humanos dentro de los plazos estipulados, los formularios oficiales originales, con los resultados de la evaluación del desempeño de cada personal a su cargo.

XI. Responsabilidad del Evaluado.

Patricia Fernández
Coordinadora del Sistema de Recursos Humanos
Ministerio de Hacienda

Lic. Wilfrido Ovelar Ortiz
Jefe de Departamento
Gestión del Personal

Lic. María del Carmen Caballero
Coordinadora del Sistema de Recursos Humanos
Res. M.H. N° 376/12



1. Conocer las normativas de la Ley N° 1.626/2000 "De la Función Pública", del presente reglamento e instructivo, así como de los demás instrumentos legales de la Institución.
2. Conocer las funciones, procedimientos, actividades, tareas, responsabilidades del puesto que ocupa en la estructura organizacional a la que pertenece cada servidor público.
3. Presentarse en tiempo y forma establecidos para las devoluciones que se efectúen en el marco de la evaluación.
4. Dejar constancia que está en conocimiento de la evaluación realizada sobre su desempeño y la calificación asignada, mediante su firma en el Formulario Oficial respectivo.

XII. Reclamos.

El evaluado podrá presentar eventual reclamo por escrito en el lapso de cinco (5) días hábiles desde la fecha de la devolución, ante las instancias correspondientes, si considera que su evaluación se produjo viciada de subjetividad o incumplimiento de los principios o reglas establecidas para el efecto.

XIII. Herramientas para la Evaluación de Desempeño:

Definición de los criterios a ser aplicados en la Evaluación de Desempeño conforme a las siguientes Variables:

VARIABLES		
I - Relativas al Desempeño		
SEGÚN LAS TAREAS APLICADAS AL PROCESO DE LA GESTIÓN		En las tareas de planificación
		En la dirección de las personas
		En la ejecución de las actividades propias
		En el control y la evaluación
II - Relativas a factores individuales incidentes en el Desempeño		
APTITUDES	Capacidades	Para las relaciones interpersonales
		Para trabajar en equipo
	Conocimientos	Para el análisis y uso de la información
		De liderazgo y conducción
ACTITUDES		Específicos aplicables a las tareas
		Generales para el desempeño en la organización
		Responsabilidad por los resultados.
		Orientación al servicio público interno y externo
III - Cumplimiento de normas Institucionales		

A - Variables relativas al desempeño:

Fabrizia Fernández
Coordinadora de Recursos Humanos
Ministerio de Hacienda

Wilfrido Ovejar Ortiz
Lic. Wilfrido Ovejar Ortiz
Jefe de Departamento
Gestión del Desempeño

Maria del Carmen Caballero
Lic. María del Carmen Caballero
Coordinadora General de Recursos Humanos
R. Res. M.H. N° 37012



1. Desempeño de las Tareas de Planificación:

El desempeño de las Tareas está en relación directa a la Planificación: se encuentran determinados en los Manuales de Funciones o instrumentos donde consten las actividades que realizará el servidor público, ya sean estas, tareas diarias, mensuales u ocasionales. Cuanto mayor es la jerarquía a la que pertenece el funcionario, mayor es la responsabilidad de planificar.

2. Desempeño en la Dirección de las Personas:

Dirigir implica orientar, influir y motivar al personal para que realicen tareas esenciales. El desempeño de esta tarea fundamental que surge de los pasos de la planificación y la organización, determinará los resultados propuestos. Dirigir adecuadamente las actividades de sus áreas, o de otros puestos de su dependencia está en relación directa al grupo ocupacional, es decir, a mayor jerarquía, mayor responsabilidad de dirigir. Se aplica en todos los casos en que tenga personas a su cargo o coordine equipos de trabajo.

3. Desempeño en la Ejecución de las Actividades Propias:

La ejecución es el proceso dinámico de convertir en realidad la acción que ha sido planeada, preparada y organizada por sí misma o por los superiores jerárquicos de una organización. Generalmente se encuentran explicitadas en los Manuales de Funciones de puestos de trabajo donde a cada puesto corresponde un detalle de actividades inherentes al ejercicio de un cargo público. La relación es inversa, es decir a mayor jerarquía, menor ejecución de tareas operativas. No obstante, todos los puestos de trabajo en una organización pública, tienen al menos alguna actividad propia indelegable.

4. Desempeño en el Control y la Evaluación:

Las Tareas de Control operativo y de resultados, ya sean estas del propio puesto o de otros en dependencia jerárquica, en cuanto a cumplimiento de plazos, calidad de los procesos y sobre toda la gestión de control y la evaluación que implica una mejor acción, recaen con mayor peso sobre los que jerárquicamente se encuentran en mandos medios e inferiores. El autocontrol de la calidad de trabajo de una persona minimiza errores y maximiza aciertos, facilitando enormemente el uso racional del tiempo de los superiores jerárquicos, en cuanto a la supervisión efectiva, formando parte de un proceso de mejora continua. El Modelo Estándar de Control Interno para las Entidades Públicas del Paraguay (MECIP) aplica este mismo criterio de autocontrol de las actividades de los servidores públicos.

B - Variables relativas a Factores Individuales Incidentes en el Desempeño:

1. Capacidad para las relaciones interpersonales:

La creatividad y la capacidad de los servidores públicos para las relaciones interpersonales son competencias necesarias pero no suficientes por sí solas, para el ejercicio de un cargo como servidor público. Generan ambientes propicios de trabajo y éstos se traducen en compromisos hacia la institución, se manifiestan a través de técnicas de comunicación y autoconfianza, por tanto la valoración de la capacidad para las relaciones interpersonales es igual para cada grupo ocupacional. Las relaciones



interpersonales se realizan tanto con públicos internos (miembros del plantel institucional, pudiendo darse de manera ascendente o descendente o transversal de acuerdo a la estructura organizacional) como externos (atención a ciudadanos).

2. Capacidad para el trabajo en equipo:

La motivación o grado de esfuerzo que las personas estén dispuestas a aplicar a la realización de su trabajo de forma participativa, para el logro de las metas y resultados esperados, serán valoradas a medida que el puesto de trabajo interactúe con grupos ocupacionales operativos, disminuyendo la ponderación, a medida que las competencias sean más gerenciales.

3. Capacidad para el análisis y uso de la información:

El acceso a la información es un derecho democrático y en particular, la participación ciudadana en la gestión pública; la responsabilidad en el análisis y uso adecuado y ético de la información pública recae en los puestos de mayor jerarquía.

4. Capacidad de liderazgo y conducción:

Las capacidades y cualidades que poseen las personas con mayor responsabilidad, desarrollarán mayor influencia positiva en el comportamiento de los servidores públicos para concretar los objetivos institucionales, actuando sobre las competencias y la voluntad de las personas en el ámbito laboral, por tanto, a mayor jerarquía, se requerirá mayor capacidad de Liderazgo.

5. Conocimientos específicos aplicables a las tareas:

Los conocimientos específicos, habilidades, disposiciones y conductas que poseen una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad, son características medibles en función a los grupos ocupacionales. A menor jerarquía, corresponde mayor ponderación.

6. Conocimientos generales para el desempeño en la organización:

Los conocimientos generales poseídos por las personas, recaen con mayor ponderación sobre los puestos ocupacionales de menor jerarquía. Sin embargo, todos los puestos de trabajo en una organización tienen la obligación de conocer las funciones, objetivos, visión y misión de su institución a través de las diferentes dependencias.

7. Responsabilización por los resultados:

La Responsabilidad por los resultados institucionales esperados, impacta sobre los puestos ocupacionales de mayor jerarquía, en relación a las otras dependencias. A mayor jerarquía, corresponde mayor responsabilidad por los resultados logrados y/o no logrados.

8. Orientación al servicio público interno y externo:

La actitud demostrada por entender la situación, atender u orientar al cliente interno o externo de la mejor manera posible.

C - Cumplimiento de Normas Institucionales:

Patricia Fernández
Coordinadora de Recursos Humanos
Ministerio de Hacienda

Lic. Wilfrido Ovelar Ortiz
Jefe de Departamento
Gestión del Personal

Lic. María del Carmen Caballero
Coordinadora del Área de Recursos Humanos
al Res. M.H. N° 375/12



En este ítem se tendrá en cuenta el grado de cumplimiento de las disposiciones vigentes en el Ministerio de Hacienda.

En base a los Agrupamientos de Categorías se establecen los Formularios para las evaluaciones del desempeño y potencial clasificados en cuatro Grupos:

GRUPO 1 : Personal del Servicio Auxiliar

GRUPO 2-A: Administrativos, Técnico y Profesionales, con personas a su cargo.

GRUPO 2-B: Administrativos, Técnico y Profesionales, sin personas a su cargo.

GRUPO 3 : Cargos de Alta Gerencia.

Y se establece la siguiente Escala de Calificaciones:

Nivel del Desempeño	Escala
Insuficiente	01 al 59
Aceptable	60 al 69
Bueno	70 al 79
Muy Bueno	80 al 94
Sobresaliente	95 al 100


Patricia Fernández
Coordinadora de Recursos Humanos
Ministerio de Hacienda


Lic. Wilfrido Ovelar Ortiz
Jefe de Departamento
Gestión del Personal


Lic. María del Carmen Caballero
Coordinadora General de Recursos Humanos
el Res. M.H. N° 276/12



FORMULARIO GRUPO 1 - SERVICIOS VARIOS

DATOS DEL/LA EVALUADO/A

Nombres, Apellidos:		
Cargo:		C.I.N°:
Dirección:		Fecha:
Oficina Regional:		Departamento:

VARIABLES		Peso por Factor	Nota Escala a 1 - 5	Equivalencia Nota	NOTA FINAL
I - Relativas al Desempeño					
SEGÚN LAS TAREAS APLICADAS AL PROCESO DE LA GESTIÓN	En las tareas de planificación	5			
	En la dirección de las personas	0			
	En la ejecución de las actividades propias	29			
	En el control y la evaluación	11			
SUB -TOTAL I		45			
II - Relativas a factores individuales incidentes en el Desempeño					
APTITUDES	Capacidades	Para las relaciones interpersonales	5		
		Para trabajar en equipo	3		
		Para el análisis y uso de la información	3		
		De liderazgo y conducción	0		
	Conocimientos	Específicos aplicables a las tareas	13		
Generales para el desempeño en la organización		7			
ACTITUDES	Responsabilidad por los resultados	5			
	Orientación al servicio público	9			
SUB - TOTAL II		45			
III - Cumplimiento de normas institucionales		10			
CALIFICACIÓN FINAL		100			
PLANES DE MEJORA			FECHA DE DEVOLUCIÓN		

PARA SER LLENADO POR EL EVALUADO/A: ¿Está de acuerdo con la evaluación? Si No

Comentarios del Evaluado/a:.....

.....
Firma del Evaluador/a

.....
Firma del Evaluado/a

.....
Aclaración de Firma

.....
Aclaración de Firma

Patricia Fernández
Patricia Fernández
Coordinación de Recursos Humanos
Ministerio de Hacienda

Lic. Wilfrido Oviedo Ortiz
Lic. Wilfrido Oviedo Ortiz
Jefe de Departamento
Gestión del Personal

L.C. María del Carmen Caballero
L.C. María del Carmen Caballero
Coordinadora de Recursos Humanos
of. Res. N° 37612

Referencia Calificación FINAL

Nivel del Desempeño	Escala
Insuficiente	01 al 59
Aceptable	60 al 69
Buena	70 al 79
Muy Buena	80 al 94
Sobresaliente	95 al 100



INSTRUCTIVO – Grupo 1

Metodología

Este formulario es una herramienta para evaluar los siguientes criterios:

1. Evaluación de las Tareas
2. Aptitudes (Capacidad y Conocimiento)
3. Actitudes
4. Cumplimiento de normas institucionales

Es importante tener en cuenta el cargo desempeñado por el evaluado/a de manera a ser objetivo a la hora de evaluar cada factor, ya que dependerá de las funciones realizadas para la medición de las mismas, reconociendo así las fortalezas y oportunidades del evaluado/a. Se busca que la devolución de dicha evaluación se realice en un ambiente ameno y franco de comunicación con el/la jefe/a para dar espacio a la crítica constructiva que oriente al buen rendimiento y desarrollo profesional.

El/la responsable de la aplicación es el jefe/a directo/a que haya tenido la oportunidad de supervisar el desempeño y la relación con el entorno del afectado/a.

No se aceptarán como válidos los formularios donde las firmas, tanto del evaluador/a como del evaluado/a no estén presentes.

Alcance

Este formulario será utilizado para evaluar a **funcionario/a y personal contratado/a** (personal de servicio auxiliar, quienes presten servicios como chofer, estibador, seguridad, limpiadora, carpintero, técnico de mantenimiento en Gral., telefonista, etc.) del Ministerio de Hacienda.

Procedimiento para llenado del formulario

1. Datos del/la Evaluado/a:

- Coloque el nombre completo del evaluado/a.
- Coloque el número de cédula de identidad del evaluado/a.
- Coloque el cargo del evaluado/a.
- Coloque la fecha de evaluación.
- Coloque la Dirección a la cual pertenece el evaluado/a.
- Coloque el Departamento al cual pertenece el evaluado/a.
- Coloque la Oficina Regional a la cual pertenece el evaluado/a si corresponde.

2. Instrumento:

- El instrumento fue elaborado en planilla Excel y consta de tres Variables:
 - I-Relativas al Desempeño
 - II-Relativas a Factores Individuales Incidentes en el Desempeño, a su vez éstas variables se componen de Factores detallados en el formulario, y
 - III- Cumplimiento de Normas Institucionales.
- La planilla de evaluación está confeccionada de manera a que usted al colocar la Nota, automáticamente le calculará la Equivalencia de la Nota, la Nota Final y la Calificación Final. Por tanto, se encarece no borrar ninguna fórmula. A continuación se describe lo siguiente:
 - **Nota Escala 1 – 5:** usted deberá evaluar a la persona a su cargo de acuerdo a la escala de calificación que va de 1 al 5. En el Anexo I de este instructivo, se detallan los parámetros de evaluación que le servirán de guía al momento de calificar cada factor.
 - **Equivalencia de la Nota:** es el porcentaje asignado a cada factor, donde 5 es el 100%, 4 es el 80%, 3 es el 70%, 2 es el 60% y 1 es 50%.



- **Nota Final:** es la calificación de cada factor de acuerdo a la Nota y el peso asignado.
- **Calificación Final:** es el promedio de las tres Variables. De manera a posicionar la puntuación obtenida por la persona, se tiene el siguiente cuadro:

Nivel del Desempeño	Escala
Insuficiente	01 al 59
Aceptable	60 al 69
Bueno	70 al 79
Muy Bueno	80 al 94
Sobresaliente	95 al 100

- Cada factor posee un peso determinado de acuerdo a cada grupo evaluado, según la siguiente tabla:

I- Variables relativas al desempeño		Grupo 1	
Evaluación según las tareas	En las tareas de planificación.	5	
	En la dirección de personas.	0	
	En la ejecución de las actividades propias.	29	
	En el control y la evaluación.	11	
SUB -TOTAL I		45	
II- Variables relativas a factores individuales incidentes en el desempeño		Grupo 1	
Aptitudes	Capacidades	Para las relaciones interpersonales.	5
		Para el trabajo en equipo.	3
		Para el análisis y uso de la información.	3
		De liderazgo y conducción.	0
Conocimientos	Específicos aplicables a las tareas.	13	
	Generales para el desempeño en la organización.	7	
Actitudes	Responsabilidad por los resultados	5	
	Orientación al servicio público interno y externo.	9	
SUB -TOTAL II		45	
III- Cumplimiento de Normas Institucionales		10	
CALIFICACIÓN FINAL		100	

3. Definiciones de los criterios de evaluación.

A - Variables relativas al desempeño:

a) Desempeño de las Tareas de Planificación:

El desempeño de las Tareas está en relación directa a la Planificación: se encuentran determinados en los Manuales de Funciones o instrumentos donde consten las actividades que realizará el funcionario, ya sean estas, tareas diarias, mensuales u ocasionales. Cuanto mayor es la jerarquía a la que pertenece el funcionario, mayor es la responsabilidad de planificar.

b) Desempeño en la Dirección de las Personas:

Dirigir implica orientar, influir y motivar a los funcionarios para que realicen tareas esenciales. El desempeño de esta tarea fundamental que surge de los pasos de la planificación y la organización, determinará los resultados propuestos. Dirigir adecuadamente las actividades de sus áreas, o de otros puestos de su dependencia está en relación directa al grupo ocupacional, es decir, a mayor jerarquía, mayor



responsabilidad de dirigir. Se aplica en todos los casos en que tenga personas a su cargo o coordine equipos de trabajo.

c) Desempeño en la Ejecución de las Actividades Propias:

La ejecución es el proceso dinámico de convertir en realidad la acción que ha sido planeada, preparada y organizada por sí misma o por los superiores jerárquicos de una organización. Generalmente se encuentran explicitadas en los Manuales de Funciones de puestos de trabajo donde a cada puesto corresponde un detalle de actividades inherentes al ejercicio de un cargo público. La relación es inversa, es decir a mayor jerarquía, menor ejecución de tareas operativas. No obstante, todos los puestos de trabajo en una organización pública, tienen al menos alguna actividad propia indelegable.

d) Desempeño en el Control y la Evaluación:

Las Tareas de Control operativo y de resultados, ya sean estas del propio puesto o de otros en dependencia jerárquica, en cuanto a cumplimiento de plazos, calidad de los procesos y sobre toda la gestión de control y la evaluación que implica una mejor acción, recaen con mayor peso sobre los que jerárquicamente se encuentran en mandos medios e inferiores. El autocontrol de la calidad de trabajo de una persona minimiza errores y maximiza aciertos, facilitando enormemente el uso racional del tiempo de los superiores jerárquicos, en cuanto a la supervisión efectiva, formando parte de un proceso de mejora continua. El Modelo Estándar de Control Interno para las Entidades Públicas del Paraguay (MECIP) aplica este mismo criterio de autocontrol de las actividades de los servidores públicos.

B - Variables relativas a Factores Individuales Incidentes en el Desempeño:

a) Capacidad para las relaciones interpersonales:

La creatividad y la capacidad de los funcionarios para las relaciones interpersonales son competencias necesarias pero no suficientes por sí solas, para el ejercicio de un cargo como servidor público. Generan ambientes propicios de trabajo y éstos se traducen en compromisos hacia la institución, se manifiestan a través de técnicas de comunicación y autoconfianza, por tanto la valoración de la capacidad para las relaciones interpersonales es igual para cada grupo ocupacional. Las relaciones interpersonales se realizan tanto con públicos internos (miembros del plantel institucional, pudiendo darse de manera ascendente o descendente o transversal de acuerdo a la estructura organizacional) como externos (atención a ciudadanos).

b) Capacidad para el trabajo en equipo:

La motivación o grado de esfuerzo que las personas estén dispuestas a aplicar a la realización de su trabajo de forma participativa, para el logro de las metas y resultados esperados, serán valoradas a medida que el puesto de trabajo interactúe con grupos ocupacionales operativos, disminuyendo la ponderación, a medida que las competencias sean más gerenciales.

c) Capacidad para el análisis y uso de la información:

El acceso a la información es un derecho democrático y en particular, la participación ciudadana en la gestión pública; la responsabilidad en el análisis y uso adecuado y ético de la información pública recae en los puestos de mayor jerarquía.

d) Capacidad de liderazgo y conducción:

Patricia Fernández
Coordinadora de Recursos Humanos
Ministerio de Hacienda

Lic. Wilfredo Oyelar Ortiz
Jefe de Departamento
Gestión del Personal

Lic. María del Carmen Caballero
Coordinadora Interna de Recursos Humanos
d/Res. M.H. N° 176/12



Las capacidades y cualidades que poseen las personas con mayor responsabilidad, desarrollarán mayor influencia positiva en el comportamiento de los funcionarios para concretar los objetivos institucionales, actuando sobre las competencias y la voluntad de las personas en el ámbito laboral, por tanto, a mayor jerarquía, se requerirá mayor capacidad de Liderazgo.

e) Conocimientos específicos aplicables a las tareas:

Los conocimientos específicos, habilidades, disposiciones y conductas que poseen una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad, son características medibles en función a los grupos ocupacionales. A menor jerarquía, corresponde mayor ponderación.

f) Conocimientos generales para el desempeño en la organización:

Los conocimientos generales poseídos por las personas, recaen con mayor ponderación sobre los puestos ocupacionales de menor jerarquía. Sin embargo, todos los puestos de trabajo en una organización tienen la obligación de conocer las funciones, objetivos, visión y misión de su institución a través de las diferentes dependencias.

g) Responsabilización por los resultados:

La Responsabilidad por los resultados institucionales esperados, impacta sobre los puestos ocupacionales de mayor jerarquía, en relación a las otras dependencias. A mayor jerarquía, corresponde mayor responsabilidad por los resultados logrados y/o no logrados.

h) Orientación al servicio público Interno y externo:

La actitud demostrada por entender la situación, atender u orientar al cliente interno o externo de la mejor manera posible.

C- Cumplimiento de Normas Institucionales

En este ítem se tendrá en cuenta el grado de cumplimiento de las disposiciones vigentes en el Ministerio de Hacienda.

4. Planes de Mejora y Fecha de la Devolución al Evaluado:

- Detalle en el espacio correspondiente las propuestas de mejora.
- Coloque la fecha en que el Evaluador realizó la devolución de la calificación al Evaluado.

5. Para ser llenado por el Evaluado/a:

- Marque con una X en el espacio correspondiente si está de acuerdo o en desacuerdo con la evaluación.
- Detalle algún comentario que considere pertinente.

6. Firmas del Evaluado/a y el Evaluador/a:

- Coloque su firma y aclaración de firma.


Patricia Fernández
Coordinadora de Recursos Humanos
Ministerio de Hacienda


Lic. Wilfrido Ovejar Ortiz
Jefe de Departamento
Gestión del Personal


Lic. María del Carmen Caballero
Coordinadora General de Recursos Humanos
6/Res. M.H. 372/12



FORMULARIO GRUPO 2- A
ADMINISTRATIVOS, TÉCNICOS Y PROFESIONALES CON PERSONAL A CARGO

DATOS DEL/A EVALUADO/A

Nombres, Apellidos:		
Cargo:		C.I. N°:
Dirección:		Fecha:
Oficina Regional:		Departamento:

VARIABLES		Peso por Factor	Nota Escala 1 - 5	Equivalencia Nota	NOTA FINAL	
I - Relativas al Desempeño						
SEGÚN LAS TAREAS APLICADAS AL PROCESO DE LA GESTIÓN	En las tareas de planificación	7				
	En la dirección de las personas	2				
	En la ejecución de las actividades propias	25				
	En el control y la evaluación	11				
SUB -TOTAL I		45				
II - Relativas a factores individuales incidentes en el Desempeño						
APTITUDES	Capacidades	Para las relaciones interpersonales	5			
		Para trabajar en equipo	5			
		Para el análisis y uso de la información	5			
	Conocimientos	De liderazgo y conducción	2			
		Específicos aplicables a las tareas	11			
ACTITUDES	Generales para el desempeño en la organización		5			
	Responsabilidad por los resultados		6			
		Orientación al servicio público		6		
SUB - TOTAL II		45				
III - Cumplimiento de normas institucionales		10				
CALIFICACION FINAL		100				

PLANES DE MEJORA	FECHA DE DEVOLUCION

PARA SER LENADO POR EL EVALUADO/A: ¿Está de acuerdo con la evaluación? Si No

Comentarios del Evaluado/a:

.....
Firma del Evaluador/a

.....
Firma del Evaluado/a

.....
Aclaración de Firma

.....
Aclaración de Firma

Patricia Fernández
Coordinadora de Recursos Humanos
Ministerio de Hacienda

Lic. Wilfrido Ovelar Ortiz
Jefe de Departamento
Gestión del Personal

Referencia Calificación FINAL

Nivel del Desempeño	Escala
Insuficiente	01 al 59
Aceptable	60 al 69
Bueno	70 al 79
Muy Bueno	80 al 94
Sobresaliente	95 al 100

M.ª María del Carmen Caballero
Coordinadora Técnica de Recursos Humanos
of. Res. M.H. N° 376/12



INSTRUCTIVO – Grupo 2 - A

Metodología

Este formulario es una herramienta para evaluar los siguientes criterios:

1. Evaluación de las Tareas
2. Aptitudes (Capacidad y Conocimiento)
3. Actitudes
4. Cumplimiento de normas institucionales

Es importante tener en cuenta el cargo desempeñado por el evaluado/a de manera a ser objetivo a la hora de evaluar cada factor, ya que dependerá de las funciones realizadas para la medición de las mismas, reconociendo así las fortalezas y oportunidades del evaluado/a. Se busca que la devolución de dicha evaluación se realice en un ambiente ameno y franco de comunicación con el/la jefe/a para dar espacio a la crítica constructiva que oriente al buen rendimiento y desarrollo profesional.

El/la responsable de la aplicación es el jefe/a directo/a que haya tenido la oportunidad de supervisar el desempeño y la relación con el entorno del afectado/a.

No se aceptarán como válidos los formularios donde las firmas, tanto del evaluador/a como del evaluado/a no estén presentes.

Alcance

Este formulario será utilizado para evaluar a funcionario/a y personal contratado/a (administrativos, técnicos, profesionales que cuenten con personas a su cargo) del Ministerio de Hacienda.

Procedimiento para llenado del formulario

1. Datos del/la Evaluado/a:

- Coloque el nombre completo del evaluado/a.
- Coloque el número de cédula de identidad del evaluado/a.
- Coloque el cargo del evaluado/a.
- Coloque la fecha de evaluación.
- Coloque la Dirección a la cual pertenece el evaluado/a.
- Coloque el Departamento al cual pertenece el evaluado/a.
- Coloque la Oficina Regional a la cual pertenece el evaluado/a si corresponde.

2. Instrumento:

- El instrumento fue elaborado en planilla Excel y consta de tres Variables: I-Relativas al Desempeño, II-Relativas a Factores Individuales Incidentes en el Desempeño, a su vez éstas variables se componen de Factores detallados en el formulario y III- Cumplimiento de Normas Institucionales.
- La planilla de evaluación está confeccionada de manera a que usted al colocar la Nota, automáticamente le calculará la Equivalencia de la Nota, la Nota Final y la Calificación Final. Por tanto, se encarece no borrar ninguna fórmula. A continuación se describe lo siguiente:
 - **Nota Escala 1 – 5:** usted deberá evaluar a la persona a su cargo de acuerdo a la escala de calificación que va de 1 al 5. En el Anexo I de este instructivo, se detallan los parámetros de evaluación que le servirán de guía al momento de calificar cada factor.
 - **Equivalencia de la Nota:** es el porcentaje asignado a cada factor, donde 5 es el 100%, 4 es el 80%, 3 es el 70%, 2 es el 60% y 1 es 50%.
 - **Nota Final:** es la calificación de cada factor de acuerdo a la Nota y el peso asignado.

Patricia Fernández
Patricia Fernández
Coordinación de Recursos Humanos
Ministerio de Hacienda

Willfrido Ovalar Ortiz
Lic. Willfrido Ovalar Ortiz
Jefe de Departamento
Gestión del Personal

Armen Caballero
Lic. Armen Caballero
Coordinador Técnico de Recursos Humanos
del Res. MH Nº 31012



- **Calificación Final:** es el promedio de las tres Variables. De manera a posicionar la puntuación obtenida por la persona, se tiene el siguiente cuadro:

Nivel del Desempeño	Escala
Insuficiente	01 al 59
Aceptable	60 al 69
Bueno	70 al 79
Muy Bueno	80 al 94
Sobresaliente	95 al 100

- Cada factor posee un peso determinado de acuerdo a cada grupo evaluado, según la siguiente tabla:

II- Variables relativas al desempeño		Grupo 2 - A	
Evaluación según las tareas	En las tareas de planificación.	7	
	En la dirección de personas.	2	
	En la ejecución de las actividades propias.	25	
	En el control y la evaluación.	11	
SUB -TOTAL I		45	
II- Variables relativas a factores individuales incidentes en el desempeño		Grupo 2 - A	
Aptitudes	Capacidades	Para las relaciones interpersonales.	5
		Para el trabajo en equipo.	5
		Para el análisis y uso de la información.	5
		De liderazgo y conducción.	2
Actitudes	Conocimientos	Específicos aplicables a las tareas.	11
		Generales para el desempeño en la organización.	5
Actitudes	Responsabilización por los resultados		6
	Orientación al servicio público interno y externo.		6
SUB -TOTAL II		45	
III- Cumplimiento de Normas Institucionales		10	
CALIFICACIÓN FINAL		100	

3. Definiciones de los criterios de evaluación.

A - Variables relativas al desempeño:

a) Desempeño de las Tareas de Planificación:

El desempeño de las Tareas está en relación directa a la Planificación; se encuentran determinados en los Manuales de Funciones o instrumentos donde consten las actividades que realizará el funcionario, ya sean estas, tareas diarias, mensuales u ocasionales. Cuanto mayor es la jerarquía a la que pertenece el funcionario, mayor es la responsabilidad de planificar.

b) Desempeño en la Dirección de las Personas:

Dirigir implica orientar, influir y motivar a los funcionarios para que realicen tareas esenciales. El desempeño de esta tarea fundamental que surge de los pasos de la planificación y la organización, determinará los resultados propuestos. Dirigir adecuadamente las actividades de sus áreas, o de otros puestos de su dependencia está en relación directa al grupo ocupacional, es decir, a mayor jerarquía, mayor



responsabilidad de dirigir. Se aplica en todos los casos en que tenga personas a su cargo o coordine equipos de trabajo.

c) Desempeño en la Ejecución de las Actividades Propias:

La ejecución es el proceso dinámico de convertir en realidad la acción que ha sido planeada, preparada y organizada por sí misma o por los superiores jerárquicos de una organización. Generalmente se encuentran explicitadas en los Manuales de Funciones de puestos de trabajo donde a cada puesto corresponde un detalle de actividades inherentes al ejercicio de un cargo público. La relación es inversa, es decir a mayor jerarquía, menor ejecución de tareas operativas. No obstante, todos los puestos de trabajo en una organización pública, tienen al menos alguna actividad propia indelegable.

d) Desempeño en el Control y la Evaluación:

Las Tareas de Control operativo y de resultados, ya sean estas del propio puesto o de otros en dependencia jerárquica, en cuanto a cumplimiento de plazos, calidad de los procesos y sobre toda la gestión de control y la evaluación que implica una mejor acción, recaen con mayor peso sobre los que jerárquicamente se encuentran en mandos medios e inferiores. El autocontrol de la calidad de trabajo de una persona minimiza errores y maximiza aciertos, facilitando enormemente el uso racional del tiempo de los superiores jerárquicos, en cuanto a la supervisión efectiva, formando parte de un proceso de mejora continua. El Modelo Estándar de Control Interno para las Entidades Públicas del Paraguay (MECIP) aplica este mismo criterio de autocontrol de las actividades de los servidores públicos.

B - Variables relativas a Factores Individuales Incidentes en el Desempeño

a) Capacidad para las relaciones interpersonales:

La creatividad y la capacidad de los funcionarios para las relaciones interpersonales son competencias necesarias pero no suficientes por sí solas, para el ejercicio de un cargo como servidor público. Generan ambientes propicios de trabajo y éstos se traducen en compromisos hacia la institución, se manifiestan a través de técnicas de comunicación y autoconfianza, por tanto la valoración de la capacidad para las relaciones interpersonales es igual para cada grupo ocupacional. Las relaciones interpersonales se realizan tanto con públicos internos (miembros del plantel institucional, pudiendo darse de manera ascendente o descendente o transversal de acuerdo a la estructura organizacional) como externos (atención a ciudadanos).

b) Capacidad para el trabajo en equipo:

La motivación o grado de esfuerzo que las personas estén dispuestas a aplicar a la realización de su trabajo de forma participativa, para el logro de las metas y resultados esperados, serán valoradas a medida que el puesto de trabajo interactúe con grupos ocupacionales operativos, disminuyendo la ponderación, a medida que las competencias sean más gerenciales.

c) Capacidad para el análisis y uso de la información:

El acceso a la información es un derecho democrático y en particular, la participación ciudadana en la gestión pública; la responsabilidad en el análisis y uso adecuado y ético de la información pública recae en los puestos de mayor jerarquía.

d) Capacidad de liderazgo y conducción:

Patricia Fernández
Coordinadora de Recursos Humanos
Ministerio de Hacienda

Lic. Wilfrido Ovelar Ortiz
Jefe de Departamento
(Gestión del Personal)

Lic. Wilfrido Ovelar Ortiz
Coordinador de Recursos Humanos
s/ Res. MH N° 07812



Las capacidades y cualidades que poseen las personas con mayor responsabilidad, desarrollarán mayor influencia positiva en el comportamiento de los funcionarios para concretar los objetivos institucionales, actuando sobre las competencias y la voluntad de las personas en el ámbito laboral, por tanto, a mayor jerarquía, se requerirá mayor capacidad de Liderazgo.

e) Conocimientos específicos aplicables a las tareas:

Los conocimientos específicos, habilidades, disposiciones y conductas que poseen una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad, son características medibles en función a los grupos ocupacionales. A menor jerarquía, corresponde mayor ponderación.

f) Conocimientos generales para el desempeño en la organización:

Los conocimientos generales poseídos por las personas, recaen con mayor ponderación sobre los puestos ocupacionales de menor jerarquía. Sin embargo, todos los puestos de trabajo en una organización tienen la obligación de conocer las funciones, objetivos, visión y misión de su institución a través de las diferentes dependencias.

g) Responsabilización por los resultados:

La Responsabilidad por los resultados institucionales esperados, impacta sobre los puestos ocupacionales de mayor jerarquía, en relación a las otras dependencias. A mayor jerarquía, corresponde mayor responsabilidad por los resultados logrados y/o no logrados.

h) Orientación al servicio público interno y externo:

La actitud demostrada por entender la situación, atender u orientar al cliente interno o externo de la mejor manera posible.

C- Cumplimiento de Normas Institucionales

En este ítem se tendrá en cuenta el grado de cumplimiento de las disposiciones vigentes en el Ministerio de Hacienda.

4. Planes de Mejora y Fecha de la Devolución al Evaluado:

- Detalle en el espacio correspondiente las propuestas de mejora.
- Coloque la fecha en que el Evaluador realizó la devolución de la calificación al Evaluado.

5. Para ser llenado por el Evaluado/a:

- Marque con una X en el espacio correspondiente si está de acuerdo o en desacuerdo con la evaluación.
- Detalle algún comentario que considere pertinente.

6. Firmas del Evaluado/a y el Evaluador/a:

- Coloque su firma y aclaración de firma.


Patricia Fernández
Coordinadora de Recursos Humanos
Ministerio de Hacienda


Lic. Wilfrido Ovelar Ordoñez
Jefe de Departamento
Gestión del Personal


Lic. María del Carmen Caballero
Coordinadora Inicial de Recursos Humanos
Res. M.H. N° 37912



FORMULARIO GRUPO 2- B
ADMINISTRATIVOS, TÉCNICOS Y PROFESIONALES, SIN PERSONAL A CARGO

DATOS DEL/A EVALUADO/A

Nombres, Apellidos:			
Cargo:		C.I.N°:	
Dirección:		Fecha:	
Oficina Regional:		Departamento:	

VARIABLES		Peso por Factor	Nota Escala a 1-5	Equivalencia Nota	NOTA FINAL
I - Relativas al Desempeño					
SEGÚN LAS TAREAS APLICADAS AL PROCESO DE LA GESTIÓN	En las tareas de planificación	9			
	En la dirección de las personas	0			
	En la ejecución de las actividades propias	25			
	En el control y la evaluación	11			
SUB -TOTAL I		45			
II - Relativas a factores individuales incidentes en el Desempeño					
APTITUDES	Capacidades	Para las relaciones interpersonales	5		
		Para trabajar en equipo	5		
		Para el análisis y uso de la información	5		
		De liderazgo y conducción	2		
	Conocimientos	Específicos aplicables a las tareas	11		
Generales para el desempeño en la organización		5			
ACTITUDES	Responsabilidad por los resultados	6			
	Orientación al servicio público	6			
SUB - TOTAL II		45			
III - Cumplimiento de normas Institucionales		10			
CALIFICACIÓN FINAL		100			

PLANES DE MEJORA	FECHA DE DEVOLUCIÓN

PARA SER LLENADO POR EL EVALUADO/A: ¿Está de acuerdo con la evaluación? Si No

Comentarios del Evaluado/a:

.....
Firma del Evaluador/a

.....
Firma del Evaluado/a

.....
Aclaración de Firma

.....
Aclaración de Firma

Patricia Fernández
Coordinadora de Recursos Humanos
Ministerio de Hacienda

Lic. Wilfrido Ovelar Ortiz
Jefe de Departamento
Gestión del Personal

Lic. María del Carmen Caballero
Coordinadora de Recursos Humanos
M.H. N° 17672

Referencia Calificación FINAL

Nivel del Desempeño	Escala
Insuficiente	01 al 59
Aceptable	60 al 69
Buena	70 al 79
Muy Buena	80 al 94
Sobresaliente	95 al 100



INSTRUCTIVO – Grupo 2 - B

Metodología

Este formulario es una herramienta para evaluar los siguientes criterios:

1. Evaluación de las Tareas
2. Aptitudes (Capacidad y Conocimiento)
3. Actitudes
4. Cumplimiento de normas institucionales

Es importante tener en cuenta el cargo desempeñado por el evaluado/a de manera a ser objetivo a la hora de evaluar cada factor, ya que dependerá de las funciones realizadas para la medición de las mismas, reconociendo así las fortalezas y oportunidades del evaluado/a. Se busca que la devolución de dicha evaluación se realice en un ambiente ameno y franco de comunicación con el/la jefe/a para dar espacio a la crítica constructiva que oriente al buen rendimiento y desarrollo profesional.

El/la responsable de la aplicación es el jefe/a directo/a que haya tenido la oportunidad de supervisar el desempeño y la relación con el entorno del afectado/a.

No se aceptarán como válidos los formularios donde las firmas, tanto del evaluador/a como del evaluado/a no estén presentes.

Alcance

Este formulario será utilizado para evaluar a funcionario/a y personal contratado/a (administrativos, técnicos, profesionales que no cuenten con personas a su cargo) del Ministerio de Hacienda.

Procedimiento para llenado del formulario

1. Datos del/la Evaluado/a:

- Coloque el nombre completo del evaluado/a.
- Coloque el número de cédula de identidad del evaluado/a.
- Coloque el cargo del evaluado/a.
- Coloque la fecha de evaluación.
- Coloque la Dirección a la cual pertenece el evaluado/a.
- Coloque el Departamento al cual pertenece el evaluado/a.
- Coloque la Oficina Regional a la cual pertenece el evaluado/a si corresponde.

2. Instrumento:

- El instrumento fue elaborado en planilla Excel y consta de tres Variables: I-Relativas al Desempeño, II-Relativas a Factores Individuales Incidentes en el Desempeño, a su vez estas variables se componen de Factores detallados en el formulario y III- Cumplimiento de Normas Institucionales.
- La planilla de evaluación está confeccionada de manera a que usted al colocar la Nota, automáticamente le calculará la Equivalencia de la Nota, la Nota Final y la Calificación Final. Por tanto, se encarece no borrar ninguna fórmula. A continuación se describe lo siguiente:
 - **Nota Escala 1 – 5:** usted deberá evaluar a la persona a su cargo de acuerdo a la escala de calificación que va de 1 al 5. En el Anexo I de este instructivo, se detallan los parámetros de evaluación que le servirán de guía al momento de calificar cada factor.
 - **Equivalencia de la Nota:** es el porcentaje asignado a cada factor, donde 5 es el 100%, 4 es el 80%, 3 es el 70%, 2 es el 60% y 1 es 50%.
 - **Nota Final:** es la calificación de cada factor de acuerdo a la Nota y el peso asignado.



- **Calificación Final:** es el promedio de las tres Variables. De manera a posicionar la puntuación obtenida por la persona, se tiene el siguiente cuadro:

Nivel del Desempeño	Escala
Insuficiente	01 al 59
Aceptable	60 al 69
Bueno	70 al 79
Muy Bueno	80 al 94
Sobresaliente	95 al 100

- Cada factor posee un peso determinado de acuerdo a cada grupo evaluado, según la siguiente tabla:

III-Variables relativas al desempeño		Grupo 2 - B	
Evaluación según las tareas	En las tareas de planificación.	9	
	En la dirección de personas.	0	
	En la ejecución de las actividades propias.	25	
	En el control y la evaluación.	11	
SUB -TOTAL I		45	
II- Variables relativas a factores individuales incidentes en el desempeño		Grupo 2 - B	
Aptitudes	Capacidades	Para las relaciones interpersonales.	5
		Para el trabajo en equipo.	5
		Para el análisis y uso de la información.	5
	Conocimientos	De liderazgo y conducción.	2
		Específicos aplicables a las tareas.	11
Actitudes	Generales para el desempeño en la organización.	5	
	Responsabilización por los resultados	6	
Orientación al servicio público interno y externo.		6	
SUB -TOTAL II		45	
III- Cumplimiento de Normas Institucionales		10	
CALIFICACIÓN FINAL		100	

3. Definiciones de los criterios de evaluación.

A - Variables relativas al desempeño:

a) Desempeño de las Tareas de Planificación:

El desempeño de las Tareas está en relación directa a la Planificación: se encuentran determinados en los Manuales de Funciones o instrumentos donde consten las actividades que realizará el funcionario, ya sean estas, tareas diarias, mensuales u ocasionales. Cuanto mayor es la jerarquía a la que pertenece el funcionario, mayor es la responsabilidad de planificar.

b) Desempeño en la Dirección de las Personas:

Dirigir implica orientar, influir y motivar a los funcionarios para que realicen tareas esenciales. El desempeño de esta tarea fundamental que surge de los pasos de la planificación y la organización, determinará los resultados propuestos. Dirigir adecuadamente las actividades de sus áreas, o de otros puestos de su dependencia está en relación directa al grupo ocupacional, es decir, a mayor jerarquía, mayor



responsabilidad de dirigir. Se aplica en todos los casos en que tenga personas a su cargo o coordine equipos de trabajo.

c) Desempeño en la Ejecución de las Actividades Propias:

La ejecución es el proceso dinámico de convertir en realidad la acción que ha sido planeada, preparada y organizada por sí misma o por los superiores jerárquicos de una organización. Generalmente se encuentran explicitadas en los Manuales de Funciones de puestos de trabajo donde a cada puesto corresponde un detalle de actividades inherentes al ejercicio de un cargo público. La relación es inversa, es decir a mayor jerarquía, menor ejecución de tareas operativas. No obstante, todos los puestos de trabajo en una organización pública, tienen al menos alguna actividad propia indelegable.

d) Desempeño en el Control y la Evaluación:

Las Tareas de Control operativo y de resultados, ya sean estas del propio puesto o de otros en dependencia jerárquica, en cuanto a cumplimiento de plazos, calidad de los procesos y sobre toda la gestión de control y la evaluación que implica una mejor acción, recaen con mayor peso sobre los que jerárquicamente se encuentran en mandos medios e inferiores. El autocontrol de la calidad de trabajo de una persona minimiza errores y maximiza aciertos, facilitando enormemente el uso racional del tiempo de los superiores jerárquicos, en cuanto a la supervisión efectiva, formando parte de un proceso de mejora continua. El Modelo Estándar de Control Interno para las Entidades Públicas del Paraguay (MECIP) aplica este mismo criterio de autocontrol de las actividades de los servidores públicos.

B - Variables relativas a Factores Individuales Incidentes en el Desempeño:

a) Capacidad para las relaciones Interpersonales:

La creatividad y la capacidad de los funcionarios para las relaciones interpersonales son competencias necesarias pero no suficientes por sí solas, para el ejercicio de un cargo como servidor público. Generan ambientes propicios de trabajo y éstos se traducen en compromisos hacia la institución, se manifiestan a través de técnicas de comunicación y autoconfianza, por tanto la valoración de la capacidad para las relaciones interpersonales es igual para cada grupo ocupacional. Las relaciones interpersonales se realizan tanto con públicos internos (miembros del plantel institucional, pudiendo darse de manera ascendente o descendente o transversal de acuerdo a la estructura organizacional) como externos (atención a ciudadanos).

b) Capacidad para el trabajo en equipo:

La motivación o grado de esfuerzo que las personas estén dispuestas a aplicar a la realización de su trabajo de forma participativa, para el logro de las metas y resultados esperados, serán valoradas a medida que el puesto de trabajo interactúe con grupos ocupacionales operativos, disminuyendo la ponderación, a medida que las competencias sean más gerenciales.

c) Capacidad para el análisis y uso de la información:

El acceso a la información es un derecho democrático y en particular, la participación ciudadana en la gestión pública; la responsabilidad en el análisis y uso adecuado y ético de la información pública recae en los puestos de mayor jerarquía.

d) Capacidad de liderazgo y conducción:

Coordinación de Recursos Humanos
Ministerio de Hacienda

Lic. Wilfrido Oyelar Ortiz
Jefe de Departamento
Gestión del Personal

Lic. María del Carmen Calafiero
Coordinadora de Recursos Humanos
of. Res. M.H. N° 37012



Las capacidades y cualidades que poseen las personas con mayor responsabilidad, desarrollarán mayor influencia positiva en el comportamiento de los funcionarios para concretar los objetivos institucionales, actuando sobre las competencias y la voluntad de las personas en el ámbito laboral, por tanto, a mayor jerarquía, se requerirá mayor capacidad de Liderazgo.

e) Conocimientos específicos aplicables a las tareas:

Los conocimientos específicos, habilidades, disposiciones y conductas que poseen una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad, son características medibles en función a los grupos ocupacionales. A menor jerarquía, corresponde mayor ponderación.

f) Conocimientos generales para el desempeño en la organización:

Los conocimientos generales poseídos por las personas, recaen con mayor ponderación sobre los puestos ocupacionales de menor jerarquía. Sin embargo, todos los puestos de trabajo en una organización tienen la obligación de conocer las funciones, objetivos, visión y misión de su institución a través de las diferentes dependencias.

g) Responsabilización por los resultados:

La Responsabilidad por los resultados institucionales esperados, impacta sobre los puestos ocupacionales de mayor jerarquía, en relación a las otras dependencias. A mayor jerarquía, corresponde mayor responsabilidad por los resultados logrados y/o no logrados.

h) Orientación al servicio público interno y externo:

La actitud demostrada por entender la situación, atender u orientar al cliente interno o externo de la mejor manera posible.

C- Cumplimiento de Normas Institucionales

En este ítem se tendrá en cuenta el grado de cumplimiento de las disposiciones vigentes en el Ministerio de Hacienda.

4. Planes de Mejora y Fecha de la Devolución al Evaluado:

- Detalle en el espacio correspondiente las propuestas de mejora.
- Coloque la fecha en que el Evaluador realizó la devolución de la calificación al Evaluado.

5. Para ser llenado por el Evaluado/a:

- Marque con una X en el espacio correspondiente si está de acuerdo o en desacuerdo con la evaluación.
- Detalle algún comentario que considere pertinente.

6. Firmas del Evaluado/a y el Evaluador/a:

- Coloque su firma y aclaración de firma.


Patricia Fernández
Coordinadora de Recursos Humanos
Ministerio de Hacienda


Lic. Wilfrido Ovelar Ortiz
Jefe de Departamento
Gestión del Personal


Lic. María del Carmen Caballero
Coordinadora Sistema de Recursos Humanos
Res. M.H. N° 34012



FORMULARIO GRUPO 3 – CARGOS DE ALTA GERENCIA

DATOS DEL/A EVALUADO/A

Nombres, Apellidos:							
Cargo:				C.I.N.P.:			
Dirección:				Fecha:			
Oficina Regional:				Departamento:			
VARIABLES				Peso por Factor	Nota Escal a 1-5	Equivalencia Nota	NOTA FINAL
I - Relativas al Desempeño							
SEGÚN LAS TAREAS APLICADAS AL PROCESO DE LA GESTIÓN	En las tareas de planificación			12			
	En la dirección de las personas			12			
	En la ejecución de las actividades propias			9			
	En el control y la evaluación			12			
SUB -TOTAL I				45			
II - Relativas a factores individuales incidentes en el Desempeño							
APTITUDES	Capacidades	Para las relaciones Interpersonales		5			
		Para trabajar en equipo		5			
		Para el análisis y uso de la información		6			
		De liderazgo y conducción		6			
	Conocimientos	Específicos aplicables a las tareas		7			
		Generales para el desempeño en la organización		5			
ACTITUDES	Responsabilidad por los resultados			9			
	Orientación al servicio público			2			
SUB - TOTAL II				45			
III - Cumplimiento de normas Institucionales				10			
CALIFICACIÓN FINAL				100			
PLANES DE MEJORA						FECHA DE DEVOLUCIÓN	

PARA SER LLENADO POR EL EVALUADO/A: ¿Está de acuerdo con la evaluación? Si No

Comentarios del Evaluado/a:.....

.....
Firma del Evaluador/a

.....
Firma del Evaluado/a

.....
Aclaración de Firma

.....
Aclaración de Firma

Patricia Ferrnandez
Patricia Ferrnandez
Coordinadora de Recursos Humanos
Ministerio de Hacienda

Lic. Wilfrido Ovilar Ortiz
Lic. Wilfrido Ovilar Ortiz
Jefe de Departamento
Gestión del Personal

Lic. María del Carmen Caballero
Lic. María del Carmen Caballero
Coordinadora de Recursos Humanos
of. Res. M.H. N° 376/12

Referencia Calificación FINAL	
Nivel del Desempeño	Escala
Insuficiente	01 al 59
Aceptable	60 al 69
Bueno	70 al 79
Muy Bueno	80 al 94
Sobresaliente	95 al 100



INSTRUCTIVO – Grupo 3

Metodología

Este formulario es una herramienta para evaluar los siguientes criterios:

1. Evaluación de las Tareas
2. Aptitudes (Capacidad y Conocimiento)
3. Actitudes
4. Cumplimiento de normas institucionales

Es importante tener en cuenta el cargo desempeñado por el evaluado/a de manera a ser objetivo a la hora de evaluar cada factor, ya que dependerá de las funciones realizadas para la medición de las mismas, reconociendo así las fortalezas y oportunidades del evaluado/a. Se busca que la devolución de dicha evaluación se realice en un ambiente ameno y franco de comunicación con el/la jefe/a para dar espacio a la crítica constructiva que oriente al buen rendimiento y desarrollo profesional.

El/la responsable de la aplicación es el jefe/a directo/a que haya tenido la oportunidad de supervisar el desempeño y la relación con el entorno del afectado/a.

No se aceptarán como válidos los formularios donde las firmas, tanto del evaluador/a como del evaluado/a no estén presentes.

Alcance

Este formulario será utilizado para evaluar a funcionario/a y personal contratado/a (Cargos de Alta Gerencia) del Ministerio de Hacienda.

Procedimiento para llenado del formulario

1. Datos del/la Evaluado/a:

- Coloque el nombre completo del evaluado/a.
- Coloque el número de cédula de identidad del evaluado/a.
- Coloque el cargo del evaluado/a.
- Coloque la fecha de evaluación.
- Coloque la Dirección a la cual pertenece el evaluado/a.
- Coloque el Departamento al cual pertenece el evaluado/a.
- Coloque la Oficina Regional a la cual pertenece el evaluado/a si corresponde.

2. Instrumento:

- El instrumento fue elaborado en planilla Excel y consta de tres Variables: I-Relativas al Desempeño, II-Relativas a Factores Individuales Incidentes en el Desempeño, a su vez éstas variables se componen de Factores detallados en el formulario y III- Cumplimiento de Normas Institucionales.
- La planilla de evaluación está confeccionada de manera a que usted al colocar la Nota, automáticamente le calculará la Equivalencia de la Nota, la Nota Final y la Calificación Final. Por tanto, se encarece no borrar ninguna fórmula. A continuación se describe lo siguiente:
 - **Nota Escala 1 – 5:** usted deberá evaluar a persona a su cargo de acuerdo a la escala de calificación que va de 1 al 5. En el Anexo I de este instructivo, se detallan los parámetros de evaluación que le servirán de guía al momento de calificar cada factor.
 - **Equivalencia de la Nota:** es el porcentaje asignado a cada factor, donde 5 es el 100%, 4 es el 80%, 3 es el 70%, 2 es el 60% y 1 es 50%.
 - **Nota Final:** es la calificación de cada factor de acuerdo a la Nota y el peso asignado.



- **Calificación Final:** es el promedio de las tres Variables. De manera a posicionar la puntuación obtenida por la persona, se tiene el siguiente cuadro:

Nivel del Desempeño	Escala
Insuficiente	01 al 59
Aceptable	60 al 69
Bueno	70 al 79
Muy Bueno	80 al 94
Sobresaliente	95 al 100

- Cada factor posee un peso determinado de acuerdo a cada grupo evaluado, según la siguiente tabla:

IV-Variables relativas al desempeño			Grupo 3
Evaluación según las tareas	En las tareas de planificación.		12
	En la dirección de personas.		12
	En la ejecución de las actividades propias.		9
	En el control y la evaluación.		12
SUB -TOTAL I			45
II- Variables relativas a factores individuales incidentes en el desempeño			Grupo 3
Aptitudes	Capacidades	Para las relaciones interpersonales.	5
		Para el trabajo en equipo.	5
		Para el análisis y uso de la información.	6
		De liderazgo y conducción.	6
Conocimientos	Específicos aplicables a las tareas.	7	
	Generales para el desempeño en la organización.	5	
Actitudes	Responsabilización por los resultados		9
	Orientación al servicio público y al ciudadano.		2
SUB -TOTAL II			45
III- Cumplimiento de Normas Institucionales			10
CALIFICACIÓN FINAL			100

3. Definiciones de los Criterios de Evaluación

A - Variables relativas al desempeño:

a) Desempeño de las Tareas de Planificación:

El desempeño de las Tareas está en relación directa a la Planificación; se encuentran determinados en los Manuales de Funciones o instrumentos donde consten las actividades que realizará el funcionario, ya sean estas, tareas diarias, mensuales u ocasionales. Cuanto mayor es la jerarquía a la que pertenece el funcionario, mayor es la responsabilidad de planificar.

b) Desempeño en la Dirección de las Personas:

Dirigir implica orientar, influir y motivar a los funcionarios para que realicen tareas esenciales. El desempeño de esta tarea fundamental que surge de los pasos de la planificación y la organización, determinará los resultados propuestos. Dirigir adecuadamente las actividades de sus áreas, o de otros puestos de su dependencia está en relación directa al grupo ocupacional, es decir, a mayor jerarquía, mayor



responsabilidad de dirigir. Se aplica en todos los casos en que tenga personas a su cargo o coordine equipos de trabajo.

c) Desempeño en la Ejecución de las Actividades Propias:

La ejecución es el proceso dinámico de convertir en realidad la acción que ha sido planeada, preparada y organizada por sí misma o por los superiores jerárquicos de una organización. Generalmente se encuentran explicitadas en los Manuales de Funciones de puestos de trabajo donde a cada puesto corresponde un detalle de actividades inherentes al ejercicio de un cargo público. La relación es inversa, es decir a mayor jerarquía, menor ejecución de tareas operativas. No obstante, todos los puestos de trabajo en una organización pública, tienen al menos alguna actividad propia indelegable.

d) Desempeño en el Control y la Evaluación:

Las Tareas de Control operativo y de resultados, ya sean estas del propio puesto o de otros en dependencia jerárquica, en cuanto a cumplimiento de plazos, calidad de los procesos y sobre toda la gestión de control y la evaluación que implica una mejor acción, recaen con mayor peso sobre los que jerárquicamente se encuentran en mandos medios e inferiores. El autocontrol de la calidad de trabajo de una persona minimiza errores y maximiza aciertos, facilitando enormemente el uso racional del tiempo de los superiores jerárquicos, en cuanto a la supervisión efectiva, formando parte de un proceso de mejora continua. El Modelo Estándar de Control Interno para las Entidades Públicas del Paraguay (MECIP) aplica este mismo criterio de autocontrol de las actividades de los servidores públicos.

B - Variables relativas a Factores Individuales Incidentes en el Desempeño:

a) Capacidad para las relaciones Interpersonales:

La creatividad y la capacidad de los funcionarios para las relaciones interpersonales son competencias necesarias pero no suficientes por sí solas, para el ejercicio de un cargo como servidor público. Generan ambientes propicios de trabajo y éstos se traducen en compromisos hacia la institución, se manifiestan a través de técnicas de comunicación y autoconfianza, por tanto la valoración de la capacidad para las relaciones interpersonales es igual para cada grupo ocupacional. Las relaciones interpersonales se realizan tanto con públicos internos (miembros del plantel institucional, pudiendo darse de manera ascendente o descendente o transversal de acuerdo a la estructura organizacional) como externos (atención a ciudadanos).

b) Capacidad para el trabajo en equipo:

La motivación o grado de esfuerzo que las personas estén dispuestas a aplicar a la realización de su trabajo de forma participativa, para el logro de las metas y resultados esperados, serán valoradas a medida que el puesto de trabajo interactúe con grupos ocupacionales operativos, disminuyendo la ponderación, a medida que las competencias sean más gerenciales.

c) Capacidad para el análisis y uso de la información:

El acceso a la información es un derecho democrático y en particular, la participación ciudadana en la gestión pública; la responsabilidad en el análisis y uso adecuado y ético de la información pública recae en los puestos de mayor jerarquía.

d) Capacidad de liderazgo y conducción:

Lic. Juan Carlos Fernández
Coordinador de Recursos Humanos
Ministerio de Hacienda

Lic. Wilfredo Ovelar Ortiz
Jefe de Departamento
Coordinación de Recursos Humanos

Lic. María del Carmen Caballero
Coordinadora de Recursos Humanos
Ministerio de Hacienda



Las capacidades y cualidades que poseen las personas con mayor responsabilidad, desarrollarán mayor influencia positiva en el comportamiento de los funcionarios para concretar los objetivos institucionales, actuando sobre las competencias y la voluntad de las personas en el ámbito laboral, por tanto, a mayor jerarquía, se requerirá mayor capacidad de Liderazgo.

e) Conocimientos específicos aplicables a las tareas:

Los conocimientos específicos, habilidades, disposiciones y conductas que poseen una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad, son características medibles en función a los grupos ocupacionales. A menor jerarquía, corresponde mayor ponderación.

f) Conocimientos generales para el desempeño en la organización:

Los conocimientos generales poseídos por las personas, recaen con mayor ponderación sobre los puestos ocupacionales de menor jerarquía. Sin embargo, todos los puestos de trabajo en una organización tienen la obligación de conocer las funciones, objetivos, visión y misión de su institución a través de las diferentes dependencias.

g) Responsabilización por los resultados:

La Responsabilidad por los resultados institucionales esperados, impacta sobre los puestos ocupacionales de mayor jerarquía, en relación a las otras dependencias. A mayor jerarquía, corresponde mayor responsabilidad por los resultados logrados y/o no logrados.

h) Orientación al servicio público interno y externo:

La actitud demostrada por entender la situación, atender u orientar al cliente interno o externo de la mejor manera posible.

C- Cumplimiento de Normas Institucionales

En este ítem se tendrá en cuenta el grado de cumplimiento de las disposiciones vigentes en el Ministerio de Hacienda.

4. Planes de Mejora y Fecha de la Devolución al Evaluado:

- Detalle en el espacio correspondiente las propuestas de mejora.
- Coloque la fecha en que el Evaluador realizó la devolución de la calificación al Evaluado.

5. Para ser llenado por el Evaluado/a:

- Marque con una X en el espacio correspondiente si está de acuerdo o en desacuerdo con la evaluación.
- Detalle algún comentario que considere pertinente.

6. Firmas del Evaluado/a y el Evaluador/a.

- Coloque su firma y aclaración de firma.

Patricia Fernández
Coordinadora de Recursos Humanos
Ministerio de Hacienda

Lic. Wilfrido Ovejar Ortiz
Jefe de Departamento
Gestión del Personal

Lic. María del Carmen Caballero
Coordinadora Técnica de Recursos Humanos
al Res. M.H. N° 27632



GUÍA PARA LA CALIFICACIÓN

FACTORES	NOTA	JUSTIFICACIÓN
I- VARIABLES RELATIVAS AL DESEMPEÑO DE LAS TAREAS/ACTIVIDADES		
1- PLANIFICACION DE LAS TAREAS	5	En todos los casos, cumple por encima de los requerimientos institucionales de planificación y desarrolla planes alternativos de contingencia.
	4	En la mayoría de las veces, cumple cabalmente con los requerimientos institucionales de planificación y ocasionalmente presenta planes de contingencia.
	3	Ocasionalmente, cumple ajustadamente con los procesos de planificación. No desarrolla planes de contingencia.
	2	Planifica escasamente o su gestión no acompaña lo planificado.
	1	No planifica su trabajo.
2- DIRECCION DE LAS PERSONAS	5	En todos los casos, guía y motiva a sus colaboradores para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
	4	En la mayoría de las veces guía y motiva a sus colaboradores para el cumplimiento de los objetivos.
	3	Ocasionalmente orienta la conducta de sus colaboradores en el marco de los objetivos.
	2	Escasa influencia sobre sus colaboradores para el logro de resultados.
	1	Nula dirección del personal a su cargo o conflictiva relación con el mismo.
3- EJECUCION DE LAS ACTIVIDADES	5	En todos los casos, demuestra excelente desempeño en la forma, tiempo y lugar definidos.
	4	En la mayoría de las veces demuestra buen desempeño en la forma, tiempo y lugar definidos y ocasionalmente en forma excelente.
	3	Ocasionalmente mantiene un ajustado desempeño en la ejecución de su trabajo.
	2	Solo en algunos casos demuestra buen desempeño.
	1	Cumple su trabajo con errores o fallas. Predisposición negativa para cumplir sus tareas.
4- CONTROL DE LAS ACTIVIDADES	5	En todos los casos realiza el control y evaluación de las actividades propias o de las unidades a su cargo. Toma medidas correctivas.
	4	En la mayoría de las veces realiza el control y evaluación de su trabajo y el de sus colaboradores.
	3	Ocasionalmente realiza un ajustado control y evaluación de su trabajo y el de sus colaboradores.
	2	Realiza un escaso control y evaluación de su trabajo y el de sus colaboradores.
	1	No realiza control alguno de su trabajo ni el de sus colaboradores.
II- VARIABLES RELATIVAS A FACTORES INDIVIDUALES INCIDENTES EN EL DESEMPEÑO		
1- CAPACIDAD PARA LAS RELACIONES INTERPERSONALES	5	En todos los casos ha demostrado capacidad para crear y mantener relaciones interpersonales adecuadas que faciliten el logro de los objetivos organizacionales.
	4	En la mayoría de los casos ha demostrado capacidad para crear y mantener relaciones interpersonales adecuadas que faciliten el logro de los objetivos organizacionales.
	3	Ocasionalmente ha demostrado ajustada capacidad para crear y mantener relaciones interpersonales adecuadas que faciliten el logro de los objetivos organizacionales.
	2	Ha demostrado escasa capacidad para crear y mantener relaciones interpersonales adecuadas en la institución.
	1	No demuestra capacidad para crear y mantener relaciones interpersonales adecuadas en la institución.
2- CAPACIDAD PARA EL TRABAJO	5	En todos los casos, demuestra capacidad para el trabajo en equipo, genera interés y compromiso a los integrantes del grupo, respeta y

Patricia Fernández
Coordinadora Interacción Recursos Humanos
Ministerio de Hacienda

Wilfredo Ovelar Ortiz
Jefe de Departamento

Marta del Carmen Caballero
Coordinadora Interacción Recursos Humanos



EN EQUIPO		valora las ideas y propuestas, facilita información relevante para el logro de los objetivos institucionales.
	4	En la mayoría de las veces demuestra capacidad para el trabajo en equipo, genera interés y compromiso a los integrantes del grupo, respeta y valora las ideas y propuestas, facilita información relevante para el logro de los objetivos institucionales.
	3	Ocasionalmente demuestra capacidad para el trabajo en equipo, valora las ideas y propuestas, facilita información relevante para el logro de los objetivos institucionales.
	2	Escasamente demuestra capacidad para el trabajo en equipo, valora las ideas y propuestas, facilita información relevante para el logro de los objetivos institucionales.
	1	No demuestra capacidad para el trabajo en equipo, ni valora las ideas y propuestas.
3- CAPACIDAD PARA EL ANALISIS Y USO DE LA INFORMACION	5	En todos los casos, demuestra capacidad y responsabilidad en el análisis y uso adecuado y ético de la información institucional/ confidencial.
	4	En la mayoría de las veces demuestra capacidad y responsabilidad en el análisis y uso adecuado y ético de la información institucional/confidencial.
	3	Ocasionalmente demuestra capacidad y responsabilidad en el análisis y uso adecuado y ético de la información institucional.
	2	Escasamente demuestra capacidad y responsabilidad en el análisis y uso adecuado y ético de la información institucional.
	1	No demuestra capacidad y responsabilidad en el análisis y uso adecuado de la información institucional.
4- CAPACIDAD DE LIDERAZGO Y CONDUCCION	5	En todos los casos, demuestra capacidad para desarrollar influencia positiva en el equipo de trabajo, dirigiendo los funcionarios hacia los objetivos institucionales.
	4	En la mayoría de las veces ha demostrado capacidad para desarrollar influencia positiva en el equipo de trabajo, dirigiendo los funcionarios hacia los objetivos institucionales.
	3	Ocasionalmente ha demostrado capacidad para desarrollar influencia positiva en el equipo de trabajo, dirigiendo los funcionarios hacia los objetivos institucionales.
	2	Escasamente ha demostrado capacidad para desarrollar influencia positiva en el equipo de trabajo, hacia los objetivos institucionales.
	1	No ha demostrado capacidad para desarrollar alguna influencia en el equipo de trabajo.
5- CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS APLICABLES A LAS TAREAS	5	En todos los casos, demuestra excelente conocimientos, entiende y pone en práctica todos los aspectos de su especialidad y función, asumiendo el rol de entrenador al equipo, alineados a los objetivos institucionales.
	4	En la mayoría de las veces demuestra conocimientos específicos, entiende y pone en práctica todos los aspectos de su especialidad y función, alineados a los objetivos institucionales.
	3	Ocasionalmente demuestra conocimientos específicos, entiende y pone en práctica todos los aspectos de su especialidad y función, alineados a los objetivos institucionales.
	2	Escasamente demuestra conocimientos específicos, entiende y pone en práctica todos los aspectos de su especialidad y función, alineados a los objetivos institucionales.
	1	No demuestra conocimientos específicos ni demuestra interés en aprenderlo.
6- CONOCIMIENTOS GENERALES PARA EL DESEMPEÑO EN LA	5	En todos los casos, demuestra excelente conocimientos generales, interpreta el alcance de los mismos. Aplica con eficiencia y eficacia los instrumentos legales vigentes.
	4	En la mayoría de las veces demuestra conocimientos generales, interpreta el alcance de los mismos. Aplica con eficiencia y eficacia los



INSTITUCION		instrumentos legales vigentes.
	3	Ocasionalmente demuestra conocimientos generales, interpreta el alcance de los mismos .Aplica con eficiencia y eficacia los instrumentos legales vigentes.
	2	Escasamente demuestra conocimientos generales e interpreta el alcance de los mismos, con eficiencia y eficacia los instrumentos legales vigentes.
	1	No demuestra conocimientos generales ni interpreta el alcance de los instrumentos legales vigentes.
7- RESPONSABILIZACION POR LOS RESULTADOS	5	En todos los casos, demuestra responsabilidad y compromiso para el logro de los resultados, cumpliendo los criterios de calidad y legalidad.
	4	En la mayoría de las veces demuestra responsabilidad y compromiso para el logro de los resultados, cumpliendo los criterios de calidad y legalidad.
	3	Ocasionalmente demuestra responsabilidad y compromiso para el logro de los resultados, cumpliendo los criterios de calidad y legalidad.
	2	Escasamente demuestra responsabilidad hacia el logro de los resultados
	1	No demuestra interés ni responsabilidad hacia los resultados.
8- ORIENTACION AL SERVICIO PUBLICO INTERNO Y EXTERNO	5	En todos los casos, demuestra actitud proactiva en la búsqueda de soluciones adecuadas, satisfaciendo las necesidades de los clientes/funcionarios/instituciones, al brindar pronta respuesta/asistencia en tiempo y forma.
	4	En la mayoría de las veces demuestra actitud proactiva en la búsqueda de soluciones adecuadas, satisfaciendo las necesidades de los clientes/funcionarios/instituciones, al brindar pronta respuesta/asistencia en tiempo y forma.
	3	Ocasionalmente demuestra actitud en la búsqueda de soluciones adecuadas para satisfacer las necesidades de los clientes/funcionarios/instituciones.
	2	Escasamente demuestra actitud proactiva hacia las necesidades de los clientes/funcionarios/instituciones.
	1	No demuestra actitud proactiva hacia las necesidades de los clientes/funcionarios/instituciones.
III- CUMPLIMIENTO DE NORMAS INSTITUCIONALES		
1- CUMPLIMIENTO DE NORMAS INSTITUCIONALES	5	En todos los casos, demuestra actitud positiva para el cumplimiento de todas las disposiciones de la Institución.
	4	En la mayoría de las veces cumple con las disposiciones de la Institución y ocasionalmente demuestra una actitud positiva.
	3	Ocasionalmente cumple con las disposiciones de la Institución
	2	Cumple escasamente con las disposiciones de la Institución
	1	Incumple las disposiciones de la Institución

Patricia Ferrández
Patricia Ferrández
Coordinadora de Recursos Humanos
Ministerio de Hacienda

Wilfrido Ovelar Ortiz
Lic. Wilfrido Ovelar Ortiz
Jefe de Departamento
Gestión del Personal

Maria del Carmen Caballero
Lic. María del Carmen Caballero
Coordinadora Oficina de Recursos Humanos
y Res. M.H. N° 3767