

# Procuraduría General de la Nación



## Departamento de Recursos Humanos

**Manual de Normas y Procedimientos de la  
Unidad de Aplicación de Personal  
Aprobado por el Procurador General de la Nación  
Según Acuerdo 113-2019 de fecha  
Guatemala, 8 de agosto de 2019**

## ÍNDICE

1.	LISTA DE DISTRIBUCIÓN DEL MANUAL .....	4
2.	REGISTRO O CONTROL DE REVISIONES .....	4
3.	INTRODUCCIÓN .....	4
4.	DEFINICIONES O CONCEPTOS .....	5
4.1	ACRÓNIMOS .....	5
5.	BASE LEGAL .....	6
6.	OBJETIVOS DEL MANUAL .....	6
6.1	OBJETIVO GENERAL .....	6
6.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
7.	GENERALIDADES DEL MANUAL .....	7
8.	ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL .....	7
9.	ALCANCE O ÁREAS DE APLICACIÓN .....	7
10.	POLÍTICAS Y/O NORMAS .....	8
11.	RESPONSABILIDADES .....	14
12.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS .....	16
12.1	MATRIZ DEL PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DEL PLAN GENERAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	16
A.	DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DEL PLAN GENERAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	17
12.2	MATRIZ DEL PROCEDIMIENTO SOCIALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A DIRECCIONES, DEPARTAMENTOS Y UNIDADES: .....	18
B.	DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO SOCIALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A DIRECCIONES Y DEPARTAMENTOS .....	19
12.3	MATRIZ DEL PROCEDIMIENTO PRESENTACIÓN DE INFORME DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	20
C.	DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO PRESENTACIÓN DE INFORME DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	21
12.4	MATRIZ DEL PROCEDIMIENTO ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....	22
D.	DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS DE RECURSOS HUMANOS .....	24
13.	ANEXOS .....	26
	ANEXO 1: LISTADO MÍNIMO DE ASPECTOS A CONSIDERAR PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN GENERAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	26



	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE APLICACIÓN DE PERSONAL	DE USO INTERNO
--	--	----------------

ANEXO 2: MATRIZ OPERATIVA DE PERSONAL A EVALUAR.....26

ANEXO 3: FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PUESTOS DIRECTIVOS, ÁREA SUSTANTIVA Y DE APOYO.....27

ANEXO 4: FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PUESTOS MANDOS MEDIOS, ÁREA SUSTANTIVA Y DE APOYO.....31

ANEXO 5: FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PUESTOS PROFESIONALES, ÁREA SUSTANTIVA Y DE APOYO.....35

ANEXO 6: FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PUESTOS ADMINISTRATIVOS ÁREA SUSTANTIVA Y DE APOYO.....39

ANEXO 7: FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PUESTOS OPERATIVOS ÁREA SUSTANTIVA Y DE APOYO.....41

ANEXO 8: FORMULARIO ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN.....43

ANEXO 9: MATRIZ DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....44

ANEXO 10: LISTADO MÍNIMO DE ASPECTOS A CONSIDERAR PARA LA ELABORACIÓN DEL INFORME DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....44



	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE APLICACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>DE USO INTERNO</b>
---	---	---------------------------

### 1. LISTA DE DISTRIBUCIÓN DEL MANUAL

El Manual de Normas y Procedimientos de la Unidad de Aplicación de Personal de la Procuraduría General de la Nación, ha sido distribuido de la siguiente manera:

NÚM.	NOMBRE DEL ÁREA	RESPONSABLE	TIPO DE DOCUMENTO
1	Despacho Superior	Procurador (a) General de la Nación	Copia certificada
2	Secretaría General	Secretario General	Original
3	Dirección de Planificación	Director de Planificación	Copia certificada
4	Departamento de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	Copia certificada
5	Auditoría Interna	Auditor Interno	Copia del original
6	Inspectoría General	Jefe de Inspectoría General	Copia del original

Este ejemplar del Manual de Normas y Procedimientos de la Unidad de Aplicación de Personal es propiedad de la Procuraduría General de la Nación, y ha sido consignado un ejemplar original para su resguardo en la Secretaría General de esta Procuraduría, copia certificada y copia del original de acuerdo con la lista que antecede. Además, la Dirección de Planificación tendrá la versión electrónica en formato PDF, y junto con el área interesada serán las únicas que tendrán la versión en formato Word para futuras modificaciones.

### 2. REGISTRO O CONTROL DE REVISIONES

NÚM.	PÁGINA REVISADA	DESCRIPCIÓN	FECHA	PUESTO
1	TODAS	ORIGINAL	05/12/2018	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
2	TODAS	ACTUALIZACIÓN	25/07/2019	JEFE DE RECURSOS HUMANOS

### 3. INTRODUCCIÓN

El Manual de Normas y Procedimientos de la Unidad de Aplicación del Personal, tiene como propósito ser una guía clara para la operación de las diferentes actividades que corresponde realizar en los procesos que conllevan la Actualización de Manuales que se desarrollan en esta Unidad y la Evaluación del Desempeño del Personal así como los pasos necesarios para garantizar la ejecución de los procedimientos establecidos. Contiene un detalle ordenado de los pasos y secuencias, así como, los lineamientos que se deben tener en cuenta en los procesos que se realizan en esta Unidad.

De igual forma se incluyen dentro del Manual los procedimientos que son responsabilidad de la Unidad de Aplicación de Personal con sus respectivos diagramas de flujo.

VERSIÓN: ACTUALIZACIÓN FECHA: 26 / 07 / 2019	PÁGINA 4 DE 44
---	----------------



	<p align="center"><b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE APLICACIÓN DE PERSONAL</b></p>	<p align="center"><b>DE USO INTERNO</b></p>
---	---	---

#### 4. DEFINICIONES O CONCEPTOS

Cuando los términos indicados a continuación figuren en el contenido del presente Manual, tendrán el significado siguiente:

1. **Brecha:** es la diferencia existente entre los conocimientos, habilidades y destrezas poseídas por el empleado y los conocimientos, habilidades y destrezas ideales o requeridas por el puesto.
2. **Desempeño:** es el acto y consecuencia de cumplir una obligación, una actividad, dedicarse a una tarea.
3. **Eficacia:** capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.
4. **Eficiencia:** capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.
5. **Efectividad:** capacidad para lograr un objetivo o fin deseado, definido previamente.
6. **Evaluación:** proceso de valoración que tiene como objeto establecer en qué medida se han cumplido las funciones de un puesto a través de un grupo de factores a calificar.
7. **Factores de evaluación:** criterios definidos y establecidos para calificar.
8. **Factores específicos:** conjunto de aspectos que poseen grupos de puestos pertenecientes a un nivel organizacional.
9. **Factores genéricos:** conjunto de aspectos que deben poseer los empleados en general.
10. **Manual Administrativo:** documento escrito que concentra una serie de información sistemática con el fin de informar, orientar y establecer cursos de acción que deben seguirse para cumplir con los objetivos trazados.
11. **Productividad:** relación entre los resultados obtenidos y el tiempo utilizado para obtenerlos, cuanto menor sea el tiempo utilizado para obtener los resultados, más productivo es el sistema.
12. **Proceso:** secuencia de etapas establecidas de forma lógica y ordenada que se enfoca en lograr un resultado específico.

#### 4.1 ACRÓNIMOS

1	MNP	Manual de Normas y Procedimientos
2	ONSEC	Oficina Nacional de Servicio Civil
3	PGN	Procuraduría General de la Nación
4	RRHH	Recursos Humanos



	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE APLICACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>DE USO INTERNO</b>
---	---	---------------------------

## 5. BASE LEGAL

ENTIDAD	DOCUMENTO
<b>CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA</b>	Decreto No. 512: "Ley Orgánica del Ministerio Público". Decreto No. 1748: "Ley de Servicio Civil".
<b>PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA</b>	Acuerdo No. 18-98: "Reglamento de la Ley de Servicio Civil".  Acuerdo No. 185-2008: "Normas para regular la aplicación de la política que en materia de recursos humanos se debe implementar en la administración pública".
<b>CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS</b>	Normas Generales de Control Interno Gubernamental de la Contraloría General de Cuentas, numeral 3.6 Evaluación y Promoción.
<b>PGN</b>	Acuerdo 26-2017: "Reglamento Orgánico Interno".

## 6. OBJETIVOS DEL MANUAL

### 6.1 OBJETIVO GENERAL

Sistematizar los procesos de la Unidad de Aplicación de Personal en un instrumento funcional que ayude a lograr las metas establecidas por medio de procedimientos ordenados.

### 6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Establecer el procedimiento a seguir en la distribución de actividades, así como la forma de llevarlas a cabo y los métodos a utilizar.
2. Sistematizar la experiencia y conocimiento de los procesos para el personal de la Unidad de Aplicación de Personal.
3. Ser una herramienta de consulta y capacitación al personal para contribuir a la eficiencia y eficacia del trabajo a realizarse.



	<p align="center"><b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE APLICACIÓN DE PERSONAL</b></p>	<p align="center"><b>DE USO INTERNO</b></p>
---	---	---

## 7. GENERALIDADES DEL MANUAL

El presente Manual de Normas y Procedimientos de la Unidad de Aplicación de Personal, presenta una descripción de las políticas y secuencia de actividades de dicha Unidad.

Las políticas, normas, procedimientos y demás aspectos referidos en el presente Manual, se aplican a definir la metodología para la integración de manuales administrativos, así como la medición del desempeño del personal de la Institución a fin de implantar el modelo de gestión de recursos humanos, responsabilidad de la Unidad de Aplicación de Personal.

El cumplimiento de los procedimientos establecidos en este Manual es de observancia obligatoria, en virtud de que fueron debidamente validados, como consta al inicio del documento con las firmas de los responsables de su elaboración, revisión y autorización; la socialización del mismo se realizará cuando sea aprobado. Dicha socialización es responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos, lo que permitirá al personal del área, enterarse de las responsabilidades a su cargo.

## 8. ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL

- Este documento fue discutido, aceptado, revisado y modificado por el jefe y profesionales del Departamento Recursos Humanos; entra en vigencia con la aprobación del Procurador (a) General de la Nación mediante Acuerdo.
- El Manual será revisado y actualizado cuando se presenten circunstancias que así lo justifiquen y para facilitar su actualización las páginas del mismo serán intercambiables.
- Las modificaciones y revisiones podrán realizarse por instrucciones del Despacho superior o por iniciativa del Jefe del Departamento Recursos Humanos, razonando sus causas.

## 9. ALCANCE O ÁREAS DE APLICACIÓN

- El contenido del presente documento, es aplicable a los empleados y funcionarios de la PGN que desarrollan actividades directivas, administrativas y operativas dentro y fuera de sus instalaciones así como en las Delegaciones Regionales del territorio guatemalteco.
- Las políticas, normas, procedimientos, criterios y demás aspectos referidos en el presente Manual deben ser aplicados por el personal de la Unidad de Aplicación de Personal en el desempeño de sus actividades.
- Cualquier disposición contraria a lo establecido en las leyes que rigen a la PGN, no tendrá validez alguna y deberá ser sometida a revisión y/o enmienda en el momento que sea identificada.



## 10. POLÍTICAS Y/O NORMAS

1. Los manuales administrativos que desarrolle la Unidad de Aplicación de Personal deberán ser actualizados cuando le sea requerido, cumpliendo con los lineamientos establecidos por la Dirección de Planificación y con base a la Ley de Servicio Civil.
2. Los resultados de la evaluación del clima organizacional serán presentados una vez al año al Procurador General de la Nación, con los cuales se establecerán acciones y estrategias a seguir.
3. La actualización de las descripciones y perfiles de los puestos se hará en función a los cambios estructurales y de la metodología aprobada por la Institución.
4. Serán sujetos de evaluación el personal de la PGN, considerando aspectos relevantes de los cargos y grupo ocupacional al que pertenecen, de la siguiente forma:

### GRUPO A:

Para evaluar al personal con cargos directivos del área sustantiva, se utilizará el formulario: PGN/AP/RRHH-FED01 (Anexo 3.1)

Nro.	Puesto
1	Director de Procuraduría
2	Director de Consultoría
3	Director de Extinción de Dominio
4	Director de Delegaciones Regionales
5	Jefe de Inspectoría General
6	Jefe de Procuraduría de Menores

Para evaluar al personal con cargos directivos del área de apoyo, se utilizará el formulario: PGN/AP/RRHH-FED01.1 (Anexo 3.2):

Nro.	Puesto
1	Secretario General
2	Director Administrativo
3	Director Financiero
4	Director de Planificación
5	Subdirector Financiero
6	Auditor Interno
7	Jefe de Inspectoría General



	<p align="center"><b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE APLICACIÓN DE PERSONAL</b></p>	<p align="center"><b>DE USO INTERNO</b></p>
--	---	---

**GRUPO B:**

Para evaluar al personal con cargos de mandos medios del área sustantiva, se utilizará el formulario: PGN/AP/RRHH-FED02 (Anexo 4.1)

Nro.	Puesto
1	Delegada Regional
2	Jefe de Abogacías (todos los departamentos que lo constituyen)
3	Jefe de Comunicación Social
4	Jefe de Alba Keneth

Para evaluar al personal con cargos de mandos medios del área de apoyo, se utilizará el formulario: Forma PGN/AP/RRHH-FED02.1 (Anexo 4.2)

Nro.	Puesto
1	Jefe de Informática
2	Jefe de Recursos Humanos
3	Jefe de Cptabilidad
4	Jefe de Administración de Nóminas
5	Jefe de Presupuesto
6	Jefe de Compras
7	Jefe de Información Pública
8	Jefe de Seguridad
9	Jefe de Servicios Generales
10	Guardalmacén
11	Encargado de Caja Fiscal
12	Encargado de Inventarios
13	Encargado de Centro de documentación

**GRUPO C:**

Para evaluar al personal con cargos profesionales del área sustantiva, se utilizará el formulario: PGN/AP/RRHH-FED03 (Anexo 5.1)

Nro.	Puesto
1	Profesional de la Procuraduría
2	Profesional de Trabajo Social
3	Psicólogo



Para evaluar al personal con cargos profesionales del área de apoyo, se utilizará el formulario: PGN/AP/RRHH-FED03.1 (Anexo 5.2)

Nro.	Puesto
1	Profesional de la Procuraduría

GRUPO D:

Para evaluar al personal con cargos administrativo del área sustantiva y de apoyo, se utilizará el formulario: PGN/AP/RRHH-FED04 (Anexo 6)

Nro.	Puesto
1	Técnico investigador
2	Auxiliar de rescate
3	Secretaria ejecutiva I y II
4	Asistente ejecutivo II
5	Oficinista I y II
6	Asistente de Recursos Humanos
7	Auxiliar de compras
8	Asistente Administrativo I y II
9	Auxiliar jurídico I y II
10	Camarógrafo

GRUPO E:

Para evaluar al personal con cargos operativos del área sustantiva y de apoyo, se utilizará el formulario: Forma PGN/AP/RRHH-FED05 (Anexo 7)

Nro.	Puesto
1	Mensajero
2	Auxiliar de servicios
3	Conductor de vehículos I y II
4	Trabajador de Mantenimiento
5	Agente de seguridad

- Se establecen dos períodos para realizar la evaluación del desempeño: 1. Período ordinario, Evaluación del desempeño Anual; y 2. Período extraordinario, Evaluación del desempeño por período de prueba (6 meses) o para la gestión de complemento personal al salario.



	<p align="center"><b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE APLICACIÓN DE PERSONAL</b></p>	<p align="center"><b>DE USO INTERNO</b></p>
--	---	---

6. La evaluación del desempeño periodo ordinario, se aplicará a todos los empleados de los renglones presupuestarios 011 y 022, de la siguiente manera:
  - 6.1 El período de evaluación del desempeño anual abarca del 01 de diciembre del año anterior al 30 de noviembre del año en que se practique.
  - 6.2 La evaluación del desempeño anual se llevará a cabo en el mes de diciembre y cuando las circunstancias lo ameriten en noviembre o enero del año correspondiente.
  - 6.3 Los empleados de nuevo ingreso serán evaluados a los primeros seis meses y nuevamente al cumplirse el período ordinario.
  - 6.4 Si un empleado ha laborado en el cargo por un tiempo mayor a seis pero menor al año, será evaluado por el tiempo proporcional que corresponda.
  
7. Se desempeñará como evaluador el jefe del área que tenga bajo su cargo la responsabilidad directa de 1 o más empleados.
  - 7.1 Para que el jefe inmediato pueda evaluar el desempeño de un empleado, debe tener al menos dos meses de conocer los resultados y rendimiento del personal bajo su cargo.
  - 7.2 Si un jefe solicita licencia o periodo vacacional, durante el período de evaluación de sus subalternos, deberá realizar las evaluaciones correspondientes previamente. En casos excepcionales la evaluación del desempeño corresponderá al jefe inmediato superior del área.
  
8. Los resultados de la evaluación del desempeño formarán parte del expediente del trabajador y servirán de base para:
  - 8.1 Elaborar informes finales para las autoridades: La Unidad de Aplicación recibirá todos los instrumentos de evaluación del desempeño de los empleados evaluados, procesará, analizará y emitirá un informe condensado por dependencias que será entregado al jefe del área y a la máxima autoridad.
  - 8.2 Ascensos y promociones: formará parte de los aspectos a evaluar para la concesión de ascensos.
  - 8.3 Capacitación: Se trasladarán los resultados obtenidos por empleado evaluado a través del Informe de Resultados de Evaluación del Desempeño a la Unidad de Desarrollo de Personal, quienes se encargarán de planificar los programas de capacitación necesarios para reforzar conocimientos, habilidades y las destrezas de los funcionarios y empleados públicos.
  - 8.4 Reconocimiento: Al empleado que obtenga 90 puntos o más en promedio total, ameritará la realización de un reconocimiento escrito, con objeto de motivar y recompensar su desempeño en el puesto.



9. La planificación, coordinación y ejecución de la evaluación del desempeño es responsabilidad de la Unidad de Aplicación de Personal, por lo que le corresponde gestionar ante todas las direcciones y áreas la aplicación del proceso.
10. La Unidad de Aplicación de Personal, será la responsable de informar a la máxima autoridad de la Institución sobre los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño del personal.
11. La escala de valoración para los factores de evaluación será la siguiente:

NOTA FINAL	DESCRIPCIÓN	CATEGORÍA	
90 - 100	Su actuación alcanza y sobrepasa las metas, la calidad del trabajo es excelente. Siempre excede las expectativas de su rendimiento.	Muy Satisfactorio	
80 - 89	Por encima del estándar, demuestra conductas que son aceptables, empleados que frecuentemente alcanzan las metas, su desempeño es más del esperado en muchas actividades; y la calidad de su trabajo es muy buena.	Satisfactorio	
75 - 79	Demuestra conductas aceptables de desempeño. Cumple en forma aceptable las funciones y actividades, buenas relaciones de trabajo con sus compañeros; su desempeño y la calidad de trabajo es aceptable.	Aceptable	
60 - 69	Empleado cuyo desempeño no es satisfactorio, no alcanza el nivel esperado en la mayoría de actividades.	Insatisfactorio	
0 - 59	No tiene el conocimiento ni la experiencia para el desempeño del puesto de trabajo. Requiere constante supervisión. No posee las conductas esperadas en el desempeño.	Deficiente	

12. La nota mínima aceptable será de 75 puntos del promedio total de los factores evaluados.
13. Los factores de evaluación están clasificados en 2 áreas: **Factores genéricos** que serán aplicables a todos los puestos pertenecientes al mismo nivel jerárquico; y, los **factores específicos** que permitirán la evaluación de aspectos relevantes de los puestos en función a su clasificación.



	<p align="center"><b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE APLICACIÓN DE PERSONAL</b></p>	<p align="center"><b>DE USO INTERNO</b></p>
---	---	---

- 12.1 Factores genéricos área sustantiva y de apoyo: Nivel Directivos, Mandos medios y Profesionales
- 12.1.1 Trabajo en equipo
  - 12.1.2 Calidad de trabajo
  - 12.1.3 Iniciativa
  - 12.1.4 Planificación y organización
  - 12.1.5 Observancia de los valores institucionales
- 12.2 Factores específicos área sustantiva y de apoyo, Nivel Directivo:
- 12.2.1 Conocimientos específicos del puesto
  - 12.2.2 Toma de decisiones
  - 12.2.3 Dirección de equipos de trabajo
  - 12.2.4 Desarrollo de personas
  - 12.2.5 Liderazgo
  - 12.2.6 Pensamiento analítico (área sustantiva); Capacidad de análisis (área de apoyo)
  - 12.2.7 Visión estratégica
  - 12.2.8 Uso de tecnología
  - 12.2.9 Delegación
  - 12.2.10 Resolución de problemas
- 12.3 Factores específicos área sustantiva y de apoyo, Nivel Mandos Medios:
- 12.3.1 Conocimientos específicos del puesto
  - 12.3.2 Toma de decisiones
  - 12.3.3 Desarrollo de personas
  - 12.3.4 Liderazgo
  - 12.3.5 Pensamiento analítico (área sustantiva); Capacidad de análisis (área de apoyo)
  - 12.3.6 Uso de tecnología
  - 12.3.7 Delegación
  - 12.3.8 Resolución de problemas
- 12.4 Factores específicos área sustantiva y de apoyo, Nivel Profesionales:
- 12.4.1 Conocimientos específicos del puesto
  - 12.4.2 Toma de decisiones
  - 12.4.3 Liderazgo
  - 12.4.4 Pensamiento analítico (área sustantiva); Capacidad de análisis (área de apoyo)
  - 12.4.5 Uso de tecnología
  - 12.4.6 Resolución de problemas
- 12.5 Factores genéricos área sustantiva y de apoyo, Nivel Administrativo y Operativo:
- 12.5.1 Trabajo en equipo
  - 12.5.2 Calidad de trabajo
  - 12.5.3 Iniciativa
  - 12.5.4 Cumplimiento de normas
  - 12.5.5 Observancia de los valores institucionales



	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE APLICACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>DE USO INTERNO</b>
--	---	---------------------------

12.6 Factores específicos área sustantiva y de apoyo, Nivel Administrativo y Operativo:

Puestos Administrativos:

- 12.6.1 Conocimientos específicos del trabajo
- 12.6.2 Colaboración
- 12.6.3 Interacción social
- 12.6.4 Uso de Tecnología
- 12.6.5 Orientación al servicio

Puestos Operativos:

- 12.6.6 Conocimientos específicos del trabajo
- 12.6.7 Esmero
- 12.6.8 Responsabilidad
- 12.6.9 Optimización del tiempo
- 12.6.10 Adaptabilidad

- 13. Se entregará al evaluador la Guía general para la aplicación de la evaluación del desempeño.

## 11. RESPONSABILIDADES

### Jefe de Recursos Humanos:

1. Velar porque las acciones realizadas en el proceso de evaluación se realicen de conformidad con lo establecido en el presente manual.
2. Revisar, actualizar y dar visto bueno a la creación, actualización o modificación de los manuales administrativos de recursos humanos, descripción de funciones y perfiles de puestos, normas y procedimientos, inducción y otros que surjan para la modernización del sistema del talento humano de las unidades que conforman el departamento, considerando para el efecto los cambios estructurales que lo ameriten y darlos a conocer oportunamente.
3. Dar visto bueno al Plan General de Evaluación del Desempeño establecido para el período a evaluar.
4. Revisar y dar visto bueno a los reconocimientos escritos del personal evaluado que haya obtenido una nota final arriba de 90 puntos.
5. Elaborar, verificar y aprobar estrategias para mejora del clima organizacional
6. Velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos orientados al desarrollo del personal dentro de la Institución.
7. Motivar la participación de toda la Institución en la evaluación del desempeño, dejando claro que la misma es fundamental para el mejor desempeño institucional.
8. Asesorar en materia de su competencia y suministrar la información relacionada a las entidades y autoridades que corresponda.
9. Supervisar que se lleve el registro actualizado del expediente personal, de cada uno de los empleados de la Institución, incluyendo resultados de la evaluación del desempeño, periodos de vacaciones, control de asistencia, licencias y permisos solicitados. También del personal dado de baja.
10. Compartir los resultados de la evaluación del desempeño con las áreas institucionales que corresponda.



	MANUAL DE NÓRMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE APLICACIÓN DE PERSONAL	DE USO INTERNO
---	--	----------------

11. Realizar otras labores relacionadas al cargo, que le sean asignadas por el Procurador General de la Nación.

**Profesional:**

1. Actualizar información relacionada con los reglamentos, normas y procedimientos en la Gestión del talento humano.
2. Elaborar manuales de normas y procedimientos del área, así como los manuales técnicos que se implementen para la gestión del talento humano.
3. Recopilar información para la actualización de manuales de organización, funciones y cargos clasificados de la Institución, así como evaluación del desempeño, inducción, régimen disciplinario, capacitación, normas y procedimientos.
4. Elaborar el Plan General de Evaluación del Desempeño
5. Orientar, capacitar, entregar y dar seguimiento a todo el personal en la aplicación, calificación y atención de dudas sobre los instrumentos de evaluación del desempeño.
6. Presentar informe de resultados al jefe inmediato.
7. Llevar registro y control del personal evaluado.
8. Recopilar las evaluaciones del desempeño de las áreas pendientes de devolución.
9. Digitalizar los resultados de los instrumentos aplicados.
10. Diseñar los instrumentos de evaluación del desempeño con criterios de objetividad, imparcialidad, veracidad y sin ninguna clase de sesgo.
11. Elaborar informes sobre las áreas con necesidades de capacitación a partir de los resultados de la evaluación del desempeño.
12. Apoyar al jefe inmediato del evaluado en el seguimiento de las acciones acordadas en la entrevista de retroalimentación para mejorar el rendimiento del personal.
13. Reproducir y distribuir formatos de evaluación del desempeño, de acuerdo a políticas y procesos establecidos.
14. Elaborar oficios, circulares u otro documento que le sea requerido para gestiones administrativas que correspondan.
15. Reproducir o solicitar la reproducción de materiales.
16. Realizar otras labores relacionadas al cargo, que le sean asignadas por el jefe inmediato.



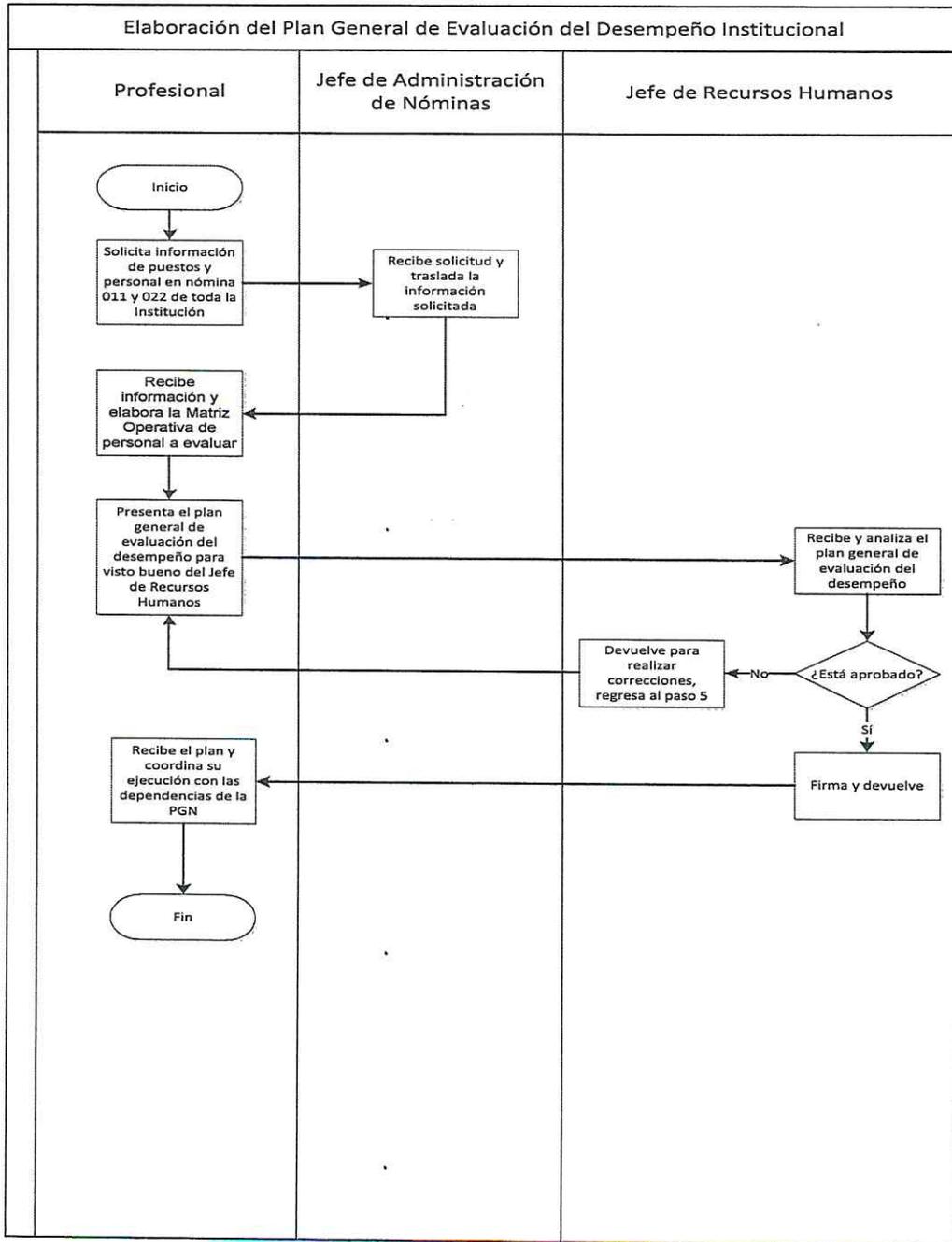
## 12. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

### 12.1 MATRIZ DEL PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DEL PLAN GENERAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NÚM.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES
1	Profesional	Solicita información de puestos y personal en nómina 011 y 022 a la Unidad de Nóminas.
2	Jefe de Administración de Nóminas	Recibe solicitud y traslada información solicitada.
3	Profesional	Recibe información y elabora la Matriz Operativa de personal a evaluar (Ver Anexo 2) de evaluación del desempeño por áreas.
4	Profesional	Presenta el Plan General de Evaluación del Desempeño para visto bueno del Jefe de Recursos Humanos. (Ver Anexo 1)
5	Jefe de Recursos Humanos	Recibe y analiza el Plan General de Evaluación del Desempeño. a. Si aprueba el plan, firma y devuelve para su ejecución, continúa a la actividad 7. b. No aprueba el plan, lo devuelve para correcciones, regresa a la actividad 5.
6	Profesional	Recibe Plan General de Evaluación de Desempeño y coordina su ejecución con las dependencias de la PGN.
		<b>Fin del procedimiento.</b>

	<p>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE APLICACIÓN DE PERSONAL</p>	<p>DE USO INTERNO</p>
---	---	---------------------------

**A. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DEL PLAN GENERAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



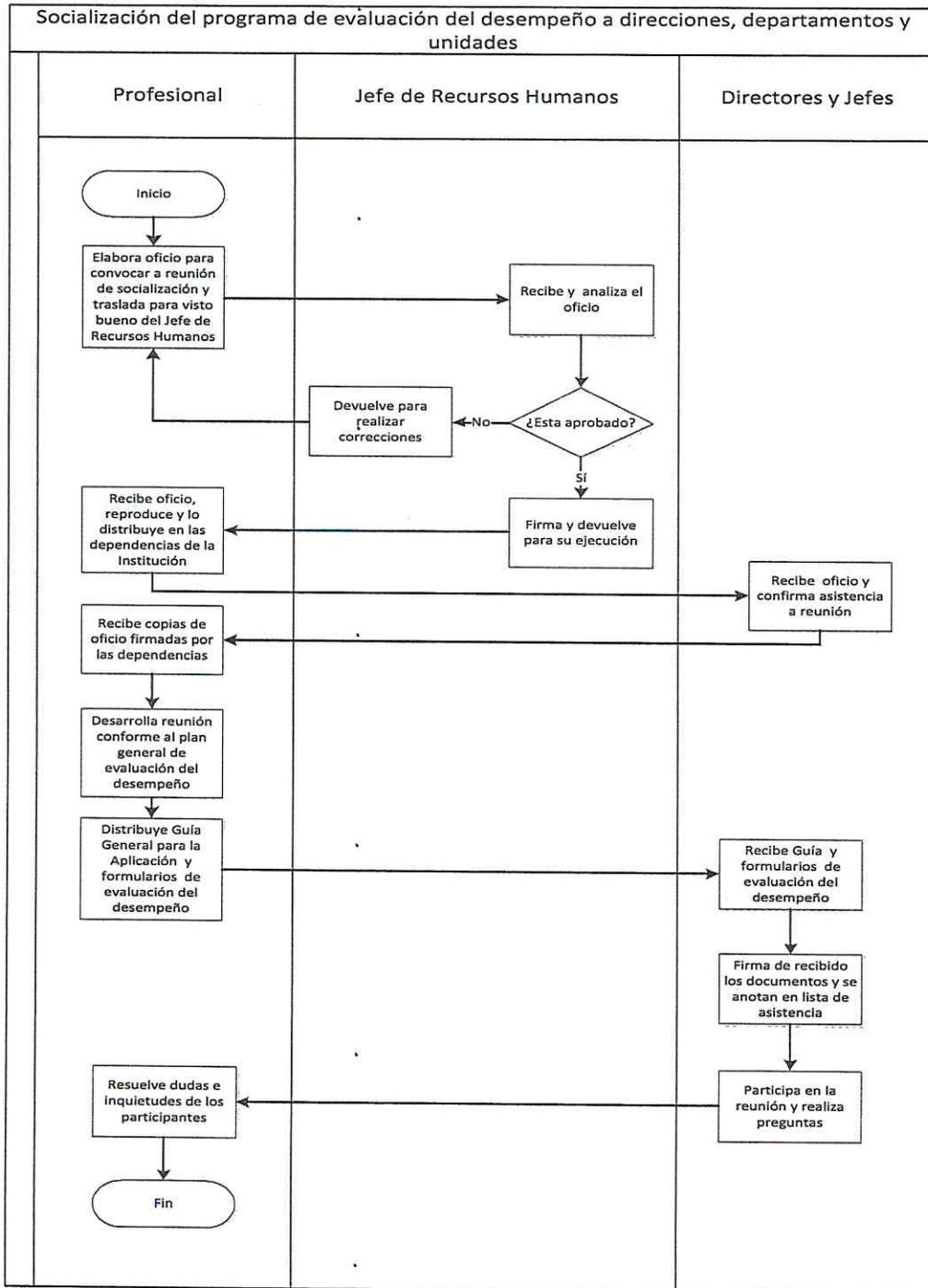
**12.2 MATRIZ DEL PROCEDIMIENTO SOCIALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A DIRECCIONES, DEPARTAMENTOS Y UNIDADES:**

NÚM.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES
1	Profesional	Elabora oficio para convocar a reunión de socialización y traslada para visto bueno del Jefe de Recursos Humanos.
2	Jefe de Recursos Humanos	Recibe y analiza el oficio a. Si aprueba el oficio, firma y devuelve para su ejecución, continúa a la actividad 3. b. No lo aprueba, devuelve para correcciones, regresa a la actividad 1.
3	Profesional	Recibe oficio, reproduce y lo distribuye en las dependencias de la Institución.
4	Directores y Jefes de área	Recibe oficio y confirma asistencia a la reunión.
5	Profesional	Recibe copias de oficio firmadas por las dependencias.
6	Profesional	Desarrolla reunión conforme al Plan General de Evaluación del Desempeño.
7	Profesional	Distribuye Guía general para la aplicación de evaluación de desempeño y los formularios de evaluación del desempeño (Ver Anexo 3 al 8)
8	Directores y Jefes de área	Recibe Guía y formularios de evaluación del desempeño.
9	Directores y Jefes de área	Firma de recibido los documentos y se anota en la lista de asistencia.
10	Directores y jefes	Participa en la reunión y realiza preguntas.
11	Profesional	Resuelve dudas e inquietudes de los participantes.
		Fin del procedimiento.



	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE APLICACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>DE USO INTERNO</b>
--	---	---------------------------

**B. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO SOCIALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A DIRECCIONES Y DEPARTAMENTOS**



**12.3 MATRIZ DEL PROCEDIMIENTO PRESENTACIÓN DE INFORME DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

NÚM.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES
1	Profesional	Recibe los formularios de evaluación del desempeño del personal evaluado.
2	Profesional	Revisa las evaluaciones. <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Encuentra evaluaciones incompletas, devuelve al área para completar, regresa actividad número 1</li> <li>b. Están completas, continúa en actividad 3</li> </ul>
3	Profesional	Reproduce copia del formulario y traslada original para archivo en el expediente.
4	Profesional	Ingresa los resultados* obtenidos de cada formulario de evaluación del desempeño a la Matriz de resultados de evaluación del desempeño (Ver Anexo 9).
5	Profesional	Analiza, elabora y entrega Informe de resultados de evaluación del desempeño (Ver Anexo 10) al jefe de Recursos Humanos.
6	Jefe de Recursos Humanos	Recibe el informe de resultados, revisa y analiza. ¿Lo aprueba? <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sí, continúa a la actividad número 7.</li> <li>b. No, devuelve para realizar modificaciones, regresa a la actividad número 5.</li> </ul>
7	Profesional	Recibe y reproduce copias del Informe de resultados para: <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Procurador General de la Nación</li> <li>2. Oficina Nacional de Servicio Civil</li> <li>3. Archivo de la Unidad de Aplicación de Personal</li> </ul>
8	Profesional	Entrega copias del Informe de resultados a las áreas indicadas. Archiva copias con firma y sello de recibido.
		<b>Fin del procedimiento.</b>

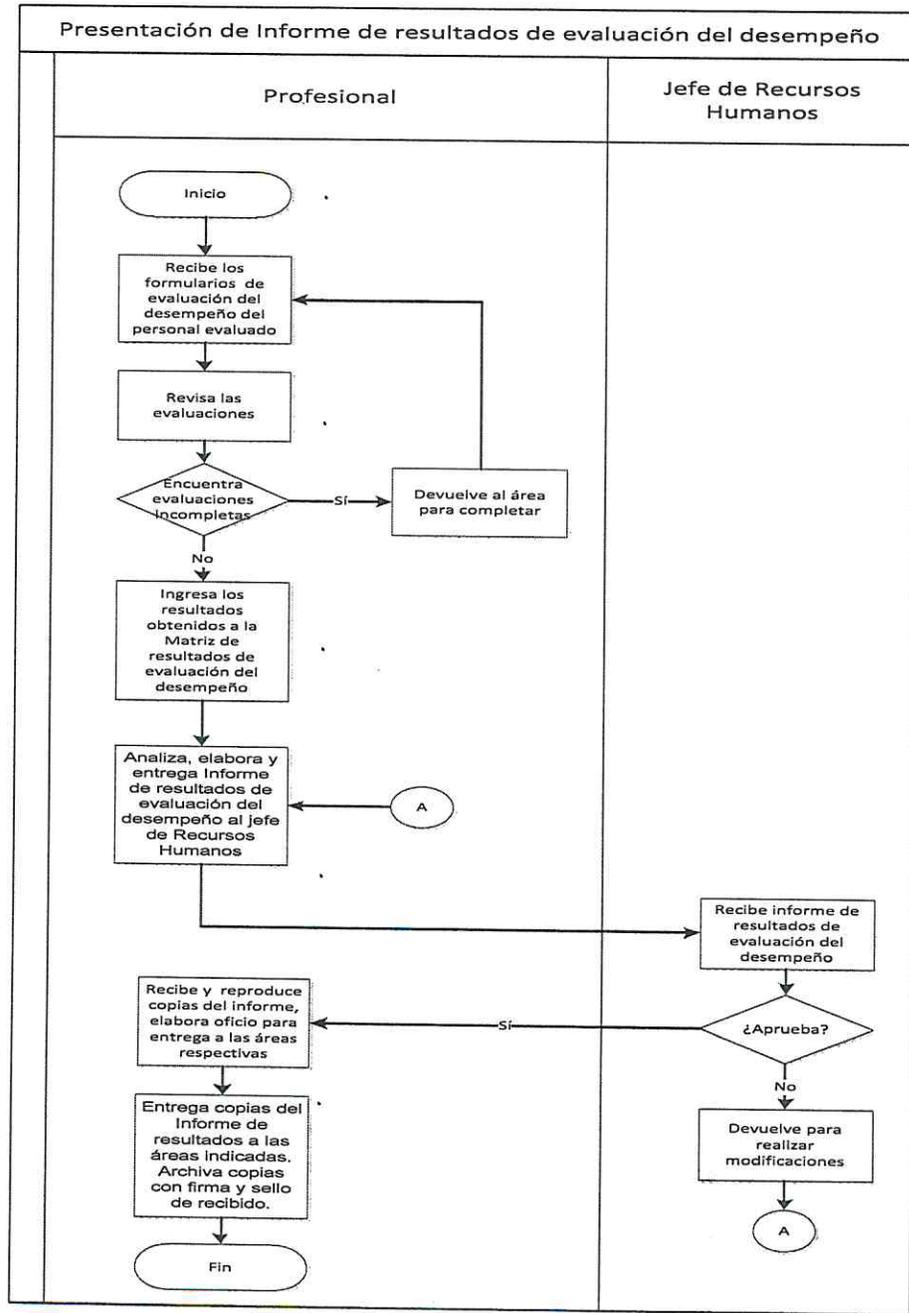
\* Observación: Los resultados igual o mayor a 90 puntos serán reconocidos mediante carta de felicitación al empleado. Ver política 8.4



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA  
UNIDAD DE APLICACIÓN DE PERSONAL

DE USO  
INTERNO

C. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO PRESENTACIÓN DE INFORME DE  
RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Observación: Los resultados igual o mayor a 90 puntos serán reconocidos mediante carta de felicitación al empleado. Ver política 8.4

**12.4 MATRIZ DEL PROCEDIMIENTO ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

NÚM.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES
1	Jefe de Recursos Humanos	Solicita la elaboración o actualización del o los manuales que se requiera.
2	Profesional	Recibe instrucción, verifica ¿Es MNP? a. Sí, solicita asesoría técnica a la Dirección de Planificación. b. No, continúa en la actividad número 4
3	Director de Planificación	Brinda asesoría técnica según procedimiento establecido en el MNP de la Dirección de Planificación, continúa en la actividad número 11.
4	Profesional	Diseña los instrumentos necesarios para la recopilación de la información y entrega instrumento al personal correspondiente.
5	Personal correspondiente	Recibe instrumento, completa y traslada con la información requerida.
6	Profesional	Recibe y analiza información. Integra y conforma los procedimientos.
7	Profesional	Convoca de forma individual al personal correspondiente para revisar la integración de la información o de los procedimientos.
8	Profesional	Elabora el documento y traslada al Jefe de Recursos Humanos para su visto bueno.
9	Jefe de Recursos Humanos	Recibe y revisa el documento. ¿Tiene observaciones? a) Sí, devuelve para realizar correcciones, continúa a la actividad número 8. b) No, continúa en la actividad número 9.
10	Profesional	Realiza correcciones y devuelve al Jefe de Recursos Humanos, regresa a la actividad número 7.
11	Profesional	Imprime el documento y traslada para firmas. ¿Es MNP? a) Sí, traslada a la Dirección de Planificación, continúa actividad número 12



	<p align="center"><b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE APLICACIÓN DE PERSONAL</b></p>	<p align="center"><b>DE USO INTERNO</b></p>
--	---	---

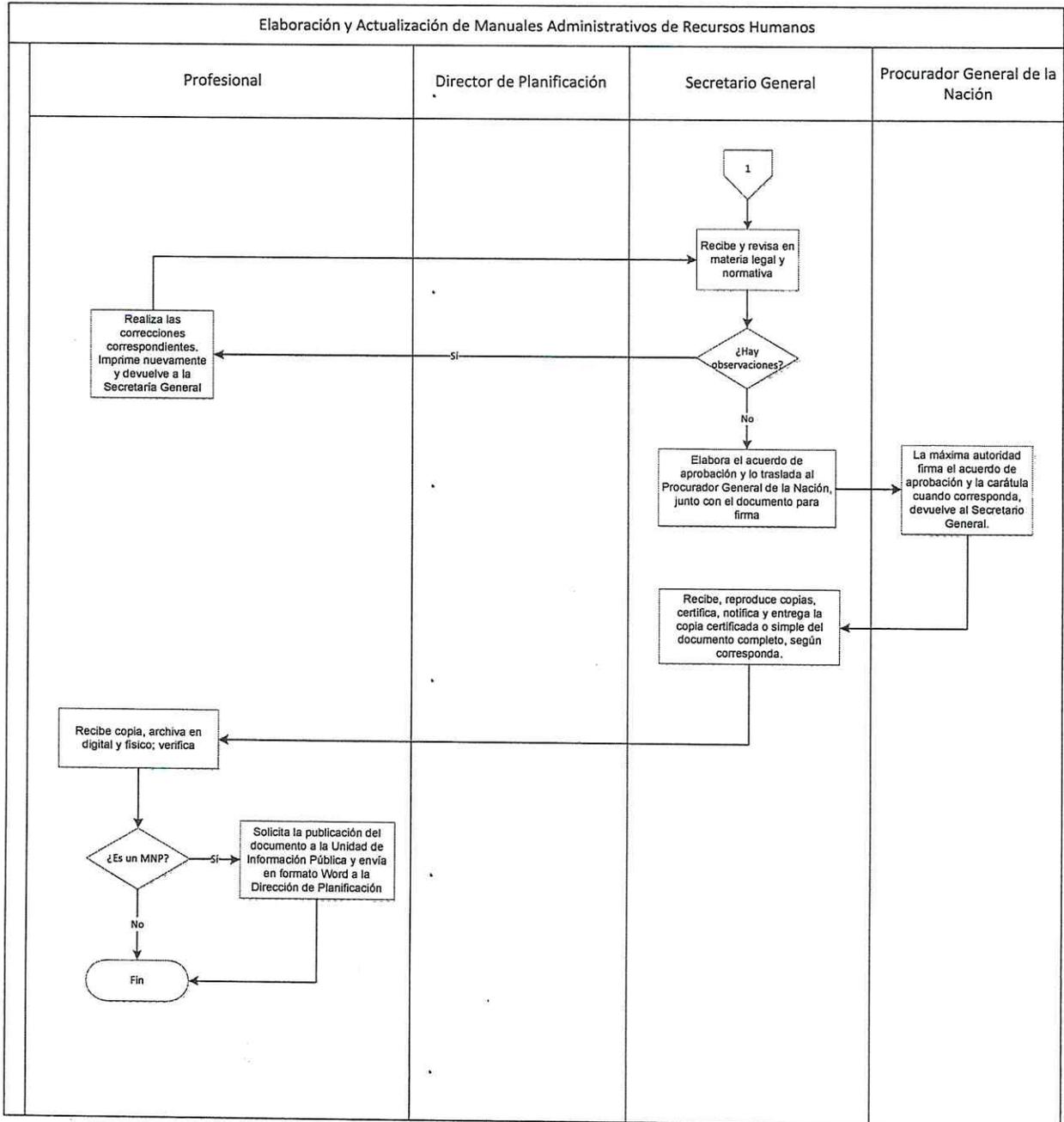
		b) No, traslada al Secretario General, continúa actividad número 13
12	<b>Director de Planificación</b>	Recibe, firma y traslada documento al Profesional, continúa actividad 13
13	<b>Secretario General</b>	<p>Recibe y revisa en materia legal y normativa, ¿Hay observaciones?</p> <p>a. Sí, indica las observaciones al Profesional, continúa actividad número 14</p> <p>b. No, elabora el acuerdo de aprobación y lo traslada al Procurador General de la Nación, junto con el documento para firma, continúa actividad número 15</p>
14	<b>Profesional</b>	Realiza las correcciones correspondientes. Regresa a la actividad número 13
15	<b>Procurador General de la Nación</b>	La máxima autoridad firma el acuerdo de aprobación y la carátula cuando corresponda, devuelve al Secretario General.
16	<b>Secretario General</b>	Recibe, reproduce copias, certifica, notifica y entrega la copia certificada o simple del documento completo, según corresponda.
17	<b>Profesional</b>	<p>Recibe copia, archiva en digital y físico; verifica ¿Es un MNP?</p> <p>a. Sí, solicita a la Unidad de Información Pública, que publique el documento en la página institucional de la PGN y envía la versión aprobada del documento en formato Word a la Dirección de Planificación.</p> <p>b. No, finaliza el procedimiento</p>
		<b>Fin del procedimiento.</b>







	<p align="center"><b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE APLICACIÓN DE PERSONAL</b></p>	<p align="center"><b>DE USO INTERNO</b></p>
--	---	---





### 13. ANEXOS

**Anexo 1:** Listado mínimo de aspectos a considerar para la elaboración del Plan General de Evaluación del Desempeño

**Contenido:**

Introducción

Alcance

Metodología

Responsable

Factores de Evaluación

Recursos necesarios

Matriz Operativa

Número de personas a evaluar

**Anexo 2:** Matriz Operativa de personal a evaluar

PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
NÓMINA DE PERSONAL



NO NO	NOMBRE DEL EMPLEADO	PUESTO NOMINAL	UBICACIÓN	REGLÓN
-------	---------------------	----------------	-----------	--------



 <p>Procuraduría General de la Nación</p>	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE APLICACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>DE USO INTERNO</b>
--	---	---------------------------

**Anexo 3: Formularios de evaluación del desempeño Puestos Directivos, área sustantiva y de apoyo**

**3.1 Formulario PGN/AP/RRHH-FED01**

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			PUESTOS DIRECTIVOS ÁREA SUSTANTIVA	PGN/AP/RRHH-FED01 Revisión: Actualización 28/ 06 / 2019
<b>1. INSTRUCCIONES</b>				
Anote los datos requeridos en los numerales 2 y 3 respectivamente.				
<b>2. DATOS DEL EVALUADO</b>				
NOMBRES Y APELLIDOS:			PERIODO A EVALUAR:	
PUESTO NOMINAL (TÍTULO DEL PUESTO SEGÚN NÓMINA):			PUESTO FUNCIONAL (PUESTO EN EL QUE SE DESEMPEÑA):	
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA (CONTROL):			DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO:	
REGLÓN PRESUPUESTARIO:	FECHA DE EVALUACIÓN:	TIEMPO EN EL PUESTO ACTUAL	UNIDAD / SECCIÓN:	
<b>3. DATOS DEL EVALUADOR</b>				
NOMBRES Y APELLIDOS:				
PUESTO QUE OCUPA:			DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO / UNIDAD:	
<b>4. INSTRUCCIONES</b>				
Analice y califique cada uno de los factores descritos en los numerales 5 y 6, de acuerdo al desempeño del evaluado, utilizando el rango de 1 – 100 puntos, posteriormente anote la puntuación otorgada en el espacio “Nota” de cada factor, al finalizar sume todas las notas y divida entre el número de factores evaluados, el resultado anótelo en el espacio correspondiente. La escala a continuación le ayudará a identificar la categoría de la nota final de la evaluación.				
<b>NOTA FINAL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			<b>CATEGORÍA</b>
90 - 100	Su actuación alcanza y sobrepasa las metas, la calidad del trabajo es excelente. Siempre excede las expectativas de su rendimiento.			Muy Satisfactorio
80 – 89	Por encima del estándar, demuestra conductas que son aceptables, empleados que frecuentemente alcanzan las metas, su desempeño es más del esperado en muchas actividades; y la calidad de su trabajo es muy buena.			Satisfactorio
70 – 79	Demuestra conductas aceptables de desempeño. Cumple en forma aceptable las funciones y actividades, buenas relaciones de trabajo con sus compañeros; su desempeño y la calidad de trabajo es aceptable.			Mínimo aceptable
60 – 69	Empleado cuyo desempeño no es satisfactorio, no alcanza el nivel esperado en la mayoría de actividades.			Insatisfactorio
0 – 59	No tiene el conocimiento ni la experiencia para el desempeño del puesto de trabajo. Requiere constante supervisión. No posee las conductas esperadas en el desempeño.			Deficiente
<b>5. FACTORES GENÉRICOS</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			<b>NOTA</b>
1. Trabajo en equipo	Capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros de su área y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles.			
2. Calidad del trabajo	Excelencia en la realización del trabajo. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable, poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la Institución.			
3. Iniciativa	Predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.			
4. Planificación y organización	Capacidad para establecer planes y programas que abarquen los puntos clave de la gestión a cargo, lo que implica organizar los recursos en espacio, tiempo y oportunidad.			
5. Observancia de los valores institucionales	Capacidad y disposición de realizar el trabajo con base en los valores éticos establecidos en la Institución.			



I. FACTORES ESPECÍFICOS		
FACTOR	DESCRIPCIÓN	NORMA
6. Conocimientos específicos del puesto	Amplio conocimiento del área de especialidad en la que se desempeña, dominando conceptos relacionados y su aplicación, además las normas y procedimientos en el ámbito de su competencia.	
7. Toma de decisiones	Es la capacidad de análisis de un problema que se presenta en el área de trabajo en el cual hay que elegir entre diversas alternativas con el fin de maximizar el valor esperado como resultado de la acción, lo que implica que el evaluado posee control de sus emociones con el riesgo que la decisión conlleva.	
8. Dirección de equipos de trabajo	Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con la delegación.	
9. Desarrollo de personas	Capacidad para facilitar procesos de formación y desarrollo del personal a su cargo, motivándolo a la superación y apoyándolo en la búsqueda de metas de alto rendimiento.	
10. Liderazgo	Orienta la acción del equipo de trabajo hacia una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción al equipo. Habilidad para fijar objetivos, su seguimiento y la capacidad de dar retroalimentación. Tener energía y transmitirla a otros, motivar e inspirar confianza. Proveer orientación y retroalimentación para el desarrollo de los colaboradores.	
11. Pensamiento analítico	Capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.	
12. Visión estratégica	Capacidad para detectar oportunidades y visualizar escenarios, diseña acciones tácticas y operativas que generan valor agregado a la Institución.	
13. Uso de tecnología	Capacidad para utilizar las herramientas, programas, aplicaciones y recursos informáticos y tecnológicos requeridos para el desarrollo del trabajo y para buscar, seleccionar, registrar, procesar y comunicar la información con una actitud crítica y reflexiva.	
14. Delegación	Capacidad para facultar a sus colaboradores para que acometan asignaciones de mayor relevancia. Implica dotarlos de instrumentos y de la autoridad concomitante a la responsabilidad delegada.	
15. Resolución de problemas	Capacidad para buscar las causas de los problemas que se presenten en el trabajo, encontrar la solución de los mismos y escoger una entre varias opciones, asegurándose de que la decisión tomada sea implantada a tiempo y de forma eficaz.	

NOTA FINAL

CATEGORÍA

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADO

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADOR

\_\_\_\_\_  
Vo.Bo. RRHH



 Procuraduría General de la Nación	<b>MANUAL DE NÓRMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE APLICACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>DE USO INTERNO</b>
--	---	---------------------------

**3.2 Formulario PGN/AP/RRHH-FED01.1**

<b>FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		<b>PUESTOS DIRECTIVOS ÁREA DE APOYO</b>	PGN/AP/RRHH-FED01.1 Revisión: Actualización 28 / 06 / 2019
<b>1. INSTRUCCIONES GENERALES</b>			
Anote los datos requeridos del empleado y evaluador en los numerales 2 y 3 respectivamente.			
<b>2. DATOS DEL EVALUADO</b>			
NOMBRES Y APELLIDOS:		PERÍODO A EVALUAR:	
PUESTO NOMINAL (TÍTULO DEL PUESTO SEGÚN NÓMINA):		PUESTO FUNCIONAL (PUESTO EN EL QUE SE DESEMPEÑA):	
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA (CONTROL):		DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO:	
RENGLÓN PRESUPUESTARIO:	FECHA DE EVALUACIÓN:	TIEMPO EN EL PUESTO ACTUAL	UNIDAD / SECCIÓN:
<b>3. DATOS DEL EVALUADOR</b>			
NOMBRES Y APELLIDOS:			
PUESTO QUE OCUPA:		DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO:	
<b>4. INSTRUCCIONES</b>			
Analice y califique cada uno de los factores descritos en los numerales 5 y 6, de acuerdo al desempeño del evaluado, utilizando el rango de 1 – 100 puntos, posteriormente anote la puntuación otorgada en el espacio “Nota” de cada factor, al finalizar sume todas las notas y divida entre el número de factores evaluados, el resultado anótelos en el espacio correspondiente. La escala a continuación le ayudará a identificar la categoría de la calificación final de la evaluación.			
<b>NOTA FINAL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CATEGORÍA</b>	
90 - 100	Su actuación alcanza y sobrepasa las metas, la calidad del trabajo es excelente. Siempre excede las expectativas de su rendimiento.	Muy Satisfactorio	
80 – 89	Por encima del estándar, demuestra conductas que son aceptables, empleados que frecuentemente alcanzan las metas, su desempeño es más del esperado en muchas actividades; y la calidad de su trabajo es muy buena.	Satisfactorio	
70 – 79	Demuestra conductas aceptables de desempeño Cumple en forma aceptable las funciones y actividades, buenas relaciones de trabajo con sus compañeros; su desempeño y la calidad de trabajo es aceptable.	Mínimo aceptable	
60 – 69	Empleado cuyo desempeño no es satisfactorio, no alcanza el nivel esperado en la mayoría de actividades.	Insatisfactorio	
0 – 59	No tiene el conocimiento ni la experiencia para el desempeño del puesto de trabajo. Requiere constante supervisión. No posee las conductas esperadas en el desempeño.	Deficiente	
<b>5. FACTORES GENÉRICOS</b>			
<b>FACTOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>NOTA</b>	
1. Trabajo en equipo	Capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros de su área y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles.		
2. Calidad del trabajo	Excelencia en la realización del trabajo. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable, poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la Institución.		
3. Iniciativa	Predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.		
4. Planificación y organización	Capacidad para establecer planes y programas que abarquen los puntos clave de la gestión a cargo, lo que implica organizar los recursos en espacio, tiempo y oportunidad.		
5. Observancia de los valores institucionales	Capacidad y disposición de realizar el trabajo con base en los valores éticos establecidos en la Institución.		



I. FACTORES ESPECÍFICOS		
FACTOR	DESCRIPCIÓN	NOTA
6. Conocimientos específicos del puesto	Amplio conocimiento del área de especialidad en la que se desempeña, dominando conceptos relacionados y su aplicación, además las normas y procedimientos en el ámbito de su competencia.	
7. Toma de decisiones	Es la capacidad de análisis de un problema que se presenta en el área de trabajo en el cual hay que elegir entre diversas alternativas con el fin de maximizar el valor esperado como resultado de la acción, lo que implica que el evaluado posee control de sus emociones con el riesgo que la decisión conlleva.	
8. Dirección de equipos de trabajo	Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con la delegación.	
9. Desarrollo de personas	Capacidad para facilitar procesos de formación y desarrollo del personal a su cargo, motivándolo a la superación y apoyándolo en la búsqueda de metas de alto rendimiento.	
10. Liderazgo	Orienta la acción del equipo de trabajo hacia una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción al equipo. Habilidad para fijar objetivos, su seguimiento y la capacidad de dar retroalimentación. Tener energía y transmitirla a otros, motivar e inspirar confianza. Proveer orientación y retroalimentación para el desarrollo de los colaboradores.	
11. Capacidad de análisis	Capacidad para establecer inferencias a partir de hipótesis y hechos. Habilidad para analizar variables, indicadores y datos.	
12. Visión estratégica	Capacidad para detectar oportunidades y visualizar escenarios, diseña acciones tácticas y operativas que generan valor agregado a la Institución.	
13. Uso de tecnología	Capacidad para utilizar las herramientas, programas, aplicaciones y recursos informáticos y tecnológicos requeridos para el desarrollo del trabajo y para buscar, seleccionar, registrar, procesar y comunicar la información con una actitud crítica y reflexiva.	
14. Delegación	Capacidad para facultar a sus colaboradores para que acometan asignaciones de mayor relevancia. Implica dotarlos de instrumentos y de la autoridad concomitante a la responsabilidad delegada.	
15. Resolución de problemas	Capacidad para buscar las causas de los problemas que se presenten en el trabajo, encontrar la solución de los mismos y escoger una entre varias opciones, asegurándose de que la decisión tomada sea implantada a tiempo y de forma eficaz.	

NOTA FINAL

CATEGORÍA

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADO

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADOR

\_\_\_\_\_  
Vo.Bo. RRHH



	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE APLICACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>DE USO INTERNO</b>
--	---	---------------------------

**Anexo 4:** Formularios de evaluación del desempeño Puestos Mandos Medios, área sustantiva y de apoyo

**4.1 Formulario PGN/AP/RRHH-FED02**

<b>FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		<b>PUESTOS MANDOS MEDIOS ÁREA SUSTANTIVA</b>	PGN/AP/RRHH-FED02 Revisión: Actualización 28 / 06 / 2019
<b>1. INSTRUCCIONES</b>			
Anote los datos requeridos del empleado y evaluador en los numerales 2 y 3 respectivamente.			
<b>2. DATOS DEL EVALUADO</b>			
NOMBRES Y APELLIDOS:		PERÍODO A EVALUAR:	
PUESTO NOMINAL (TÍTULO DEL PUESTO SEGÚN NOMINA):		PUESTO FUNCIONAL (PUESTO EN EL QUE SE DESEMPEÑA):	
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA (CONTROL):		DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO:	
RENGLÓN PRESUPUESTARIO:	FECHA DE EVALUACIÓN:	TIEMPO EN EL PUESTO ACTUAL	UNIDAD / SECCIÓN:
<b>3. DATOS DEL EVALUADOR</b>			
NOMBRES Y APELLIDOS:			
PUESTO QUE OCUPA:		DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO:	
<b>4. INSTRUCCIONES</b>			
Analice y califique cada uno de los factores descritos en los numerales 5 y 6, de acuerdo al desempeño del evaluado, utilizando el rango de 1 – 100 puntos, posteriormente anote la puntuación otorgada en el espacio “Nota” de cada factor, al finalizar sume todas las notas y divida entre el número de factores evaluados, el resultado anótelos en el espacio correspondiente. La escala a continuación le ayudará a identificar la categoría de la nota final de la evaluación.			
<b>NOTA FINAL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CATEGORÍA</b>	
90 - 100	Su actuación alcanza y sobrepasa las metas, la calidad del trabajo es excelente. Siempre excede las expectativas de su rendimiento.	Muy Satisfactorio	
80 – 89	Por encima del estándar, demuestra conductas que son aceptables, empleados que frecuentemente alcanzan las metas, su desempeño es más del esperado en muchas actividades; y la calidad de su trabajo es muy buena.	Satisfactorio	
70 – 79	Demuestra conductas aceptables de desempeño Cumple en forma aceptable las funciones y actividades, buenas relaciones de trabajo con sus compañeros; su desempeño y la calidad de trabajo es aceptable.	Mínimo aceptable	
60 – 69	Empleado cuyo desempeño no es satisfactorio, no alcanza el nivel esperado en la mayoría de actividades.	Insatisfactorio	
0 - 59	No tiene el conocimiento ni la experiencia para el desempeño del puesto de trabajo. Requiere constante supervisión. No posee las conductas esperadas en el desempeño.	Deficiente	
<b>5. FACTORES GENÉRICOS</b>			
<b>FACTOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>NOTA</b>	
1. Trabajo en equipo	Capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros de su área y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles.		
2. Calidad del trabajo	Excelencia en la realización del trabajo. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable, poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la Institución.		
3. Iniciativa	Predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.		
4. Planificación y organización	Capacidad para establecer planes y programas que abarquen los puntos clave de la gestión a cargo, lo que implica organizar los recursos en espacio, tiempo y oportunidad.		
5. Observancia de los valores institucionales	Capacidad y disposición de realizar el trabajo con base en los valores éticos establecidos en la Institución.		



1. FACTORES ESPECÍFICOS		
FACTOR	DESCRIPCIÓN	NOTA
6. Conocimientos específicos del puesto	Amplio conocimiento del área de especialidad en la que se desempeña, dominando conceptos relacionados y su aplicación, además las normas y procedimientos en el ámbito de su competencia.	
7. Toma de decisiones	Es la capacidad de análisis de un problema que se presenta en el área de trabajo en el cual hay que elegir entre diversas alternativas con el fin de maximizar el valor esperado como resultado de la acción, lo que implica que el evaluado posee control de sus emociones con el riesgo que la decisión conlleva.	
8. Desarrollo de personas	Capacidad para facilitar procesos de formación y desarrollo del personal a su cargo, motivándolo a la superación y apoyándolo en la búsqueda de metas de alto rendimiento.	
9. Liderazgo	Orienta la acción del equipo de trabajo hacia una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción al equipo. Habilidad para fijar objetivos, su seguimiento y la capacidad de dar retroalimentación. Tener energía y transmitirla a otros, motivar e inspirar confianza. Proveer orientación y retroalimentación para el desarrollo de los colaboradores.	
10. Pensamiento analítico	Capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.	
11. Uso de tecnología	Capacidad para utilizar las herramientas, programas, aplicaciones y recursos informáticos y tecnológicos requeridos para el desarrollo del trabajo y para buscar, seleccionar, registrar, procesar y comunicar la información con una actitud crítica y reflexiva.	
12. Delegación	Capacidad para facultar a sus colaboradores para que acometan asignaciones de mayor relevancia. Implica dotarlos de instrumentos y de la autoridad concomitante a la responsabilidad delegada.	
13. Resolución de problemas	Capacidad para buscar las causas de los problemas que se presenten en el trabajo, encontrar la resolución de los mismos y escoger una solución entre varias opciones, asegurándose de que la decisión tomada sea implantada a tiempo y de forma eficaz.	

NOTA FINAL

CATEGORÍA

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADO

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADOR

\_\_\_\_\_  
Vo.Bo. RRHH



	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE APLICACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>DE USO INTERNO</b>
--	---	---------------------------

**4.2 Formulario PGN/AP/RRHH-FED02.1**

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		PUESTOS MANDOS MEDIOS ÁREA DE APOYO	PGN/AP/RRHH-FED02.1 Revisión: Actualización 28 / 06 / 2019
1. INSTRUCCIONES GENERALES			
Anote los datos requeridos en los numerales 2 y 3 respectivamente.			
2. DATOS DEL EVALUADO			
NOMBRES Y APELLIDOS:		PERIODO A EVALUAR:	
PUESTO NOMINAL (TÍTULO DEL PUESTO SEGÚN NÓMINA):		PUESTO FUNCIONAL (PUESTO EN EL QUE SE DESEMPEÑA):	
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA (CONTROL):		DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO:	
REGLÓN PRESUPUESTARIO:	FECHA DE EVALUACIÓN:	TIEMPO EN EL PUESTO ACTUAL	UNIDAD / SECCIÓN:
3. DATOS DEL EVALUADOR			
NOMBRES Y APELLIDOS:			
PUESTO QUE OCUPA:		DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO:	
4. INSTRUCCIONES			
Analice y califique cada uno de los factores descritos en los numerales 5 y 6, de acuerdo al desempeño del evaluado, utilizando el rango de 1 – 100 puntos, posteriormente anote la puntuación otorgada en el espacio "Nota" de cada factor, al finalizar sume todas las notas y divida entre el número de factores evaluados, el resultado anótelos en el espacio correspondiente. La escala a continuación le ayudará a identificar la categoría de la nota final de la evaluación.			
NOTA FINAL	DESCRIPCIÓN	CATEGORÍA	
90 - 100	Su actuación alcanza y sobrepasa las metas, la calidad del trabajo es excelente. Siempre excede las expectativas de su rendimiento.	Muy Satisfactorio	
80 – 89	Por encima del estándar, demuestra conductas que son aceptables, empleados que frecuentemente alcanzan las metas, su desempeño es más del esperado en muchas actividades; y la calidad de su trabajo es muy buena.	Satisfactorio	
70 – 79	Demuestra conductas aceptables de desempeño Cumple en forma aceptable las funciones y actividades, buenas relaciones de trabajo con sus compañeros; su desempeño y la calidad de trabajo es aceptable.	Mínimo aceptable	
60 – 69	Empleado cuyo desempeño no es satisfactorio, no alcanza el nivel esperado en la mayoría de actividades.	Insatisfactorio	
0 – 59	No tiene el conocimiento ni la experiencia para el desempeño del puesto de trabajo. Requiere constante supervisión. No posee las conductas esperadas en el desempeño.	Deficiente	
5. FACTORES GENÉRICOS			
FACTOR	DESCRIPCIÓN	NOTA	
1. Trabajo en equipo	Capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros de su área y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles.		



I. FACTORES ESPECÍFICOS		
FACTOR	DESCRIPCIÓN	NOTA
6. Conocimientos específicos del puesto	Amplio conocimiento del área de especialidad en la que se desempeña, dominando conceptos relacionados y su aplicación, además las normas y procedimientos en el ámbito de su competencia.	
7. Toma de decisiones	Es la capacidad de análisis de un problema en el cual hay que elegir entre diversas alternativas con el fin de maximizar el valor esperado como resultado de la acción. Consigue mantener controlado los efectos emocionales que el riesgo conlleva.	
8. Desarrollo de personas	Capacidad para facilitar procesos de formación y desarrollo del personal a su cargo, motivándolo a la superación y apoyándolo en la búsqueda de metas de alto rendimiento.	
9. Liderazgo	Orienta la acción del equipo de trabajo hacia una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción al equipo. Habilidad para fijar objetivos, su seguimiento y la capacidad de dar retroalimentación. Tener energía y transmitirla a otros, motivar e inspirar confianza. Proveer orientación y retroalimentación para el desarrollo de los colaboradores.	
10. Capacidad de análisis	Capacidad para establecer inferencias a partir de hipótesis y hechos. Habilidad para analizar variables, indicadores y datos.	
11. Uso de tecnología	Capacidad para utilizar las herramientas, programas, aplicaciones y recursos informáticos y tecnológicos requeridos para el desarrollo del trabajo y para buscar, seleccionar, registrar, procesar y comunicar la información con una actitud crítica y reflexiva.	
12. Delegación	Capacidad para facultar a sus colaboradores para que acometan asignaciones de mayor relevancia. Implica dotarlos de instrumentos y de la autoridad concomitante a la responsabilidad delegada.	
13. Resolución de problemas	Capacidad para buscar las causas de los problemas que se presenten en el trabajo, encontrar la resolución de los mismos y escoger una solución entre varias opciones, asegurándose de que la decisión tomada sea implantada a tiempo y de forma eficaz.	

NOTA FINAL

CATEGORÍA

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADO

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADOR

\_\_\_\_\_  
Vo.Bo. RRHH



	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE APLICACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>DE USO INTERNO</b>
--	---	---------------------------

**Anexo 5: Formularios de evaluación del desempeño Puestos Profesionales, área sustantiva y de apoyo**

**5.1 Formulario PGN/AP/RRHH-FED03**

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			PUESTOS PROFESIONALES ÁREA SUSTANTIVA	PGN/AP/RRHH-FED03 Revisión: Actualización 28 / 06 / 2019
<b>1. INSTRUCCIONES GENERALES</b>				
Anote los datos requeridos en los numerales 2 y 3 respectivamente.				
<b>2. DATOS DEL EVALUADO</b>				
NOMBRES Y APELLIDOS:			PERIODO A EVALUAR:	
PUESTO NOMINAL (TÍTULO DEL PUESTO SEGUN NOMINA):			PUESTO FUNCIONAL (PUESTO EN EL QUE SE DESEMPEÑA):	
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA (CONTROL):			DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO:	
REGLÓN PRESUPUESTARIO:	FECHA DE EVALUACIÓN:	TIEMPO EN EL PUESTO ACTUAL	UNIDAD / SECCIÓN:	
<b>3. DATOS DEL EVALUADOR</b>				
NOMBRES Y APELLIDOS:				
PUESTO QUE OCUPA:			DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO:	
<b>4. INSTRUCCIONES</b>				
Analice y califique cada uno de los factores descritos en los numerales 5 y 6, de acuerdo al desempeño del evaluado, utilizando el rango de 1 – 100 puntos, posteriormente anote la puntuación otorgada en el espacio "Nota" de cada factor, al finalizar sume todas las notas y divida entre el número de factores evaluados, el resultado anótelo en el espacio correspondiente. La escala a continuación le ayudará a identificar la categoría de la nota final de la evaluación.				
NOTA FINAL	DESCRIPCIÓN	CATEGORÍA		
90 - 100	Su actuación alcanza y sobrepasa las metas, la calidad del trabajo es excelente. Siempre excede las expectativas de su rendimiento.	Muy Satisfactorio		
80 - 89	Por encima del estándar, demuestra conductas que son aceptables, empleados que frecuentemente alcanzan las metas, su desempeño es más del esperado en muchas actividades; y la calidad de su trabajo es muy buena.	Satisfactorio		
70 - 79	Demuestra conductas aceptables de desempeño. Cumple en forma aceptable las funciones y actividades, buenas relaciones de trabajo con sus compañeros; su desempeño y la calidad de trabajo es aceptable.	Mínimo aceptable		
60 - 69	Empleado cuyo desempeño no es satisfactorio, no alcanza el nivel esperado en la mayoría de actividades.	Insatisfactorio		
0 - 59	No tiene el conocimiento ni la experiencia para el desempeño del puesto de trabajo. Requiere constante supervisión. No posee las conductas esperadas en el desempeño.	Deficiente		
<b>5. FACTORES GENÉRICOS</b>				
FACTOR	DESCRIPCIÓN	NOTA		
1. Trabajo en equipo	Capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros de su área y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles.			
2. Calidad del trabajo	Excelencia en la realización del trabajo. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable, poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la Institución.			
3. Iniciativa	Predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.			
4. Planificación y organización	Capacidad para establecer planes y programas que abarquen los puntos clave de la gestión a cargo, lo que implica organizar los recursos en espacio, tiempo y oportunidad.			
5. Observancia de los valores institucionales	Capacidad y disposición de realizar el trabajo con base a los valores éticos establecidos en la Institución.			



1. FACTORES ESPECÍFICOS		
FACTOR	DESCRIPCIÓN	NOTA
6. Conocimientos específicos del puesto	Amplio conocimiento del área de especialidad en la que se desempeña, dominando conceptos relacionados y su aplicación, además las normas y procedimientos en el ámbito de su competencia.	
7. Toma de decisiones	Es la capacidad de análisis de un problema en el cual hay que elegir entre diversas alternativas con el fin de maximizar el valor esperado como resultado de la acción. Consigue mantener controlado los efectos emocionales que el riesgo conlleva.	
8. Liderazgo	Orienta la acción del equipo de trabajo hacia una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción al equipo. Habilidad para fijar objetivos, su seguimiento y la capacidad de dar retroalimentación. Tener energía y transmitirla a otros, motivar e inspirar confianza. Proveer orientación y retroalimentación para el desarrollo de los colaboradores.	
9. Pensamiento analítico	Capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.	
10. Uso de tecnología	Capacidad para utilizar las herramientas, programas, aplicaciones y recursos informáticos y tecnológicos requeridos para el desarrollo del trabajo y para buscar, seleccionar, registrar, procesar y comunicar la información con una actitud crítica y reflexiva.	
11. Resolución de problemas	Capacidad para buscar las causas de los problemas que se presenten en el trabajo, encontrar la resolución de los mismos y escoger una solución entre varias opciones, asegurándose de que la decisión tomada sea implantada a tiempo y de forma eficaz.	

NOTA FINAL

CATEGORÍA

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADO

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADOR

\_\_\_\_\_  
Vo.Bo. RRHH



	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE APLICACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>DE USO INTERNO</b>
--	---	---------------------------

**5.2 Formulario PGN/AP/RRHH-FED03.1**

<b>FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		<b>PUESTOS PROFESIONALES ÁREA DE APOYO</b>	PGN/AP/RRHH-FED03.1 Revisión: Actualización 28 / 06 / 2019
<b>1. INSTRUCCIONES</b>			
Anote los datos requeridos en los numerales 2 y 3 respectivamente.			
<b>2. DATOS DEL EVALUADO</b>			
NOMBRES Y APELLIDOS:		PERIODO A EVALUAR:	
PUESTO NOMINAL (TÍTULO DEL PUESTO SEGÚN NÓMINA):		PUESTO FUNCIONAL (PUESTO EN EL QUE SE DESEMPEÑA):	
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA (CONTROL):		DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO:	
REGLÓN PRESUPUESTARIO:	FECHA DE EVALUACIÓN:	TIEMPO EN EL PUESTO ACTUAL	UNIDAD / SECCIÓN:
<b>3. DATOS DEL EVALUADOR</b>			
NOMBRES Y APELLIDOS:			
PUESTO QUE OCUPA:			DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO:
<b>4. INSTRUCCIONES</b>			
Analice y califique cada uno de los factores descritos en los numerales 5 y 6, de acuerdo al desempeño del evaluado, utilizando el rango de 1 – 100 puntos, posteriormente anote la puntuación otorgada en el espacio “Nota” de cada factor, al finalizar sume todas las notas y divida entre el número de factores evaluados, el resultado anótelo en el espacio correspondiente. La escala a continuación le ayudará a identificar la categoría de la nota final de la evaluación.			
<b>NOTA FINAL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CATEGORÍA</b>	
90 - 100	Su actuación alcanza y sobrepasa las metas, la calidad del trabajo es excelente. Siempre excede las expectativas de su rendimiento.	Muy Satisfactorio	
80 – 89	Por encima del estándar, demuestra conductas que son aceptables, empleados que frecuentemente alcanzan las metas, su desempeño es más del esperado en muchas actividades; y la calidad de su trabajo es muy buena.	Satisfactorio	
70 – 79	Demuestra conductas aceptables de desempeño Cumple en forma aceptable las funciones y actividades, buenas relaciones de trabajo con sus compañeros; su desempeño y la calidad de trabajo es aceptable.	Mínimo aceptable	
60 – 69	Empleado cuyo desempeño no es satisfactorio, no alcanza el nivel esperado en la mayoría de actividades.	Insatisfactorio	
0 - 59	No tiene el conocimiento ni la experiencia para el desempeño del puesto de trabajo. Requiere constante supervisión. No posee las conductas esperadas en el desempeño.	Deficiente	
<b>5. FACTORES GENÉRICOS</b>			
<b>FACTOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>NOTA</b>	
1. Trabajo en equipo	Capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros de su área y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles		
2. Calidad del trabajo	Excelencia en la realización del trabajo. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable, poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la Institución.		
3. Iniciativa	Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.		
4. Planificación y organización	Capacidad para establecer planes y programas que abarquen los puntos clave de la gestión a cargo, lo que implica organizar los recursos en espacio, tiempo y oportunidad.		
5. Observancia de los valores institucionales	Capacidad y disposición de realizar el trabajo con base a los valores éticos establecidos en la Institución.		
VERSIÓN: ACTUALIZACIÓN FECHA: 26 / 07 / 2019			PÁGINA 37 DE 44



1. FACTORES ESPECÍFICOS		
FACTOR	DEFINICIÓN	NOTA
6. Conocimientos específicos del puesto	Amplio conocimiento del área de especialidad en la que se desempeña, dominando conceptos relacionados y su aplicación, además las normas y procedimientos en el ámbito de su competencia.	
7. Toma de decisiones	Es la capacidad de análisis de un problema en el cual hay que elegir entre diversas alternativas con el fin de maximizar el valor esperado como resultado de la acción. Consigue mantener controlado los efectos emocionales que el riesgo conlleva.	
8. Liderazgo	Orienta la acción del equipo de trabajo hacia una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción al equipo. Habilidad para fijar objetivos, su seguimiento y la capacidad de dar retroalimentación. Tener energía y transmitirla a otros, motivar e inspirar confianza. Proveer orientación y retroalimentación para el desarrollo de los colaboradores.	
9. Capacidad de análisis	Capacidad para establecer inferencias a partir de hipótesis y hechos. Habilidad para analizar variables, indicadores y datos.	
10. Uso de tecnología	Capacidad para utilizar las herramientas, programas, aplicaciones y recursos informáticos y tecnológicos requeridos para el desarrollo del trabajo y para buscar, seleccionar, registrar, procesar y comunicar la información con una actitud crítica y reflexiva.	
11. Resolución de problemas	Capacidad para buscar las causas de los problemas que se presenten en el trabajo, encontrar la resolución de los mismos y escoger una solución entre varias opciones, asegurándose de que la decisión tomada sea implantada a tiempo y de forma eficaz.	
12. Gestión financiera	Capacidad para gestionar los aspectos financieros críticos, así como precisar factores de riesgo que impactan en la sostenibilidad de la Institución, implica establecer escenarios y proyecciones para garantizar la salud financiera.	
13. Análisis numérico	Capacidad de analizar, organizar y presentar datos numéricos y estadísticos, resaltando los datos numéricos más relevantes.	

NOTA FINAL

CATEGORÍA

FIRMA DEL EVALUADO

FIRMA DEL EVALUADOR

Vo.Bo. RRHH



 Procuraduría General de la Nación	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE APLICACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>DE USO INTERNO</b>
--	---	---------------------------

**Anexo 6:** Formulario de evaluación del desempeño Puestos Administrativos área sustantiva y de apoyo

**Formulario PGN/AP/RRHH-FED04**

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			PUESTOS ADMINISTRATIVOS ÁREA SUSTANTIVA Y DE APOYO	PGN/AP/RRHH-FED04 Revisión: Actualización 28 / 06 / 2019
<b>1. INSTRUCCIONES</b>				
Anote los datos requeridos del empleado y evaluador en los numerales 2 y 3 respectivamente.				
<b>2. DATOS DEL EVALUADO</b>				
NOMBRES Y APELLIDOS:			PERIODO A EVALUAR:	
PUESTO NOMINAL (TÍTULO DEL PUESTO SEGÚN NÓMINA):			PUESTO FUNCIONAL (PUESTO EN EL QUE SE DESEMPEÑA):	
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA (CONTROL):			DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO:	
REGLÓN PRESUPUESTARIO:	FECHA DE EVALUACIÓN:	TIEMPO EN EL PUESTO ACTUAL	UNIDAD / SECCIÓN:	
<b>3. DATOS DEL EVALUADOR</b>				
NOMBRES Y APELLIDOS:				
PUESTO QUE OCUPA:			DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO:	
<b>4. INSTRUCCIONES</b>				
Analice y califique cada uno de los factores descritos en los numerales 5 y 6, de acuerdo al desempeño del evaluado, utilizando el rango de 1 – 100 puntos, posteriormente anote la puntuación otorgada en el espacio "Nota" de cada factor, al finalizar sume todas las notas y divida entre el número de factores evaluados, el resultado anótelos en el espacio correspondiente. La escala a continuación le ayudará a identificar la categoría de la nota final de la evaluación.				
NOTA FINAL	DESCRIPCIÓN			CATEGORÍA
90 - 100	Su actuación alcanza y sobrepasa las metas, la calidad del trabajo es excelente.			Muy Satisfactorio
80 - 89	Por encima del estándar, demuestra conductas que son aceptables. Empleados que generalmente alcanzan las metas, frecuentemente exceden las expectativas de su rendimiento, su desempeño es más del esperado en muchas actividades; y la calidad de su trabajo es muy bueno.			Satisfactorio
70 - 79	Demuestra conductas aceptables de desempeño Cumple en forma aceptable las funciones y actividades, buenas relaciones de trabajo con sus compañeros; su desempeño y la calidad de trabajo es aceptable.			Mínimo aceptable
60 - 69	Empleado cuyo desempeño no es satisfactorio, no alcanza el nivel esperado en la mayoría de actividades.			Insatisfactorio
0 - 59	No tiene la capacidad, el conocimiento ni la experiencia para el desempeño del puesto de trabajo. Requiere constante supervisión. No posee las conductas esperadas en el desempeño			Deficiente
<b>5. FACTORES GENÉRICOS</b>				
FACTOR	DESCRIPCIÓN			NOTA
1. Trabajo en equipo	Capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros de su área y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles.			
2. Calidad del trabajo	Excelencia en la realización del trabajo. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable, poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la Institución.			
3. Iniciativa	Predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.			
4. Cumplimiento de normas	Capacidad para comprender, y aplicar las diversas normas de la organización, siguiendo sus pautas y comprometiéndose con sus alcances.			
5. Observancia de los valores institucionales	Capacidad y disposición de realizar el trabajo con base a los valores éticos establecidos en la Institución.			



I. FACTORES ESPECÍFICOS

FACTOR	DESCRIPCIÓN	NOTA
6. Conocimientos específicos del puesto	Amplio conocimiento del área de especialidad en la que se desempeña, dominando conceptos relacionados y su aplicación, además las normas y procedimientos en el ámbito de su competencia.	
7. Colaboración	Ejecuta acciones de colaboración de manera desinteresada, aportando el esfuerzo que sea necesario para que el trabajo se haga con calidad y en el tiempo requerido, cumpliendo con los indicadores y estándares de la organización, colabora cuando es requerido y de conformidad a lo que se le solicita.	
8. Interacción social	Habilidad para interactuar con otros y para integrarse socialmente, proveyendo comunicación y excelentes relaciones interpersonales tanto formal como informalmente.	
9. Uso de tecnología	Capacidad para utilizar las herramientas, programas, aplicaciones y recursos informáticos y tecnológicos requeridos para el desarrollo del trabajo y para buscar, seleccionar, registrar, procesar y comunicar la información con una actitud crítica y reflexiva.	
10. Orientación al servicio	Actitud y aptitud de comprender las necesidades de otros (jefes, compañeros, usuarios, visitantes), lo que se traduce en apoyo decidido o que redunde en acciones efectivas. Se mantiene pendiente y enfocado en el servicio que se debe prestar a otros, de una manera sumamente efectiva, siendo sensible a las necesidades de los demás.	

NOTA FINAL

CATEGORÍA

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADO

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADOR

\_\_\_\_\_  
Vo.Bo. RRHH



 Procuraduría General de la Nación	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE APLICACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>DE USO INTERNO</b>
--	---	---------------------------

**Anexo 7: Formulario de evaluación del desempeño Puestos Operativos área sustantiva y de apoyo**

**Formulario PGN/AP/RRHH-FED05**

<b>FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		<b>PUESTOS OPERATIVOS ÁREA SUSTANTIVA Y DE APOYO</b>		PGN/AP/RRHH-FED05 Revisión: Actualización 28 / 06 / 2019
<b>1. INSTRUCCIONES</b>				
Anote los datos requeridos del empleado y evaluador en los numerales 2 y 3 respectivamente.				
<b>2. DATOS DEL EVALUADO</b>				
NOMBRES Y APELLIDOS:			PERIODO A EVALUAR:	
PUESTO NOMINAL (TÍTULO DEL PUESTO SEGÚN NÓMINA):			PUESTO FUNCIONAL (PUESTO EN EL QUE SE DESEMPEÑA):	
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA (CONTROL):			DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO:	
REGLÓN PRESUPUESTARIO:	FECHA DE EVALUACIÓN:	TIEMPO EN EL PUESTO ACTUAL	UNIDAD / SECCIÓN:	
<b>3. DATOS DEL EVALUADOR</b>				
NOMBRES Y APELLIDOS:				
PUESTO QUE OCUPA:			DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO:	
<b>4. INSTRUCCIONES</b>				
Analice y califique cada uno de los factores descritos en los numerales 5 y 6, de acuerdo al desempeño del evaluado, utilizando el rango de 1 – 100 puntos, posteriormente anote la puntuación otorgada en el espacio “Nota” de cada factor, al finalizar sume todas las notas y divida entre el número de factores evaluados, el resultado anótelos en el espacio correspondiente. La escala a continuación le ayudará a identificar la categoría de la nota final de la evaluación.				
<b>NOTA FINAL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			<b>CATEGORÍA</b>
90 – 100	Su actuación alcanza y sobrepasa las metas, la calidad del trabajo es excelente. Siempre excede las expectativas de su rendimiento.			Muy Satisfactorio
80 – 89	Por encima del estándar, demuestra conductas que son aceptables, empleados que frecuentemente alcanzan las metas, su desempeño es más del esperado en muchas actividades; y la calidad de su trabajo es muy buena.			Satisfactorio
70 – 79	Demuestra conductas aceptables de desempeño Cumple en forma aceptable las funciones y actividades, buenas relaciones de trabajo con sus compañeros; su desempeño y la calidad de trabajo es aceptable.			Mínimo aceptable
60 – 69	Empleado cuyo desempeño no es satisfactorio, no alcanza el nivel esperado en la mayoría de actividades.			Insatisfactorio
0 – 59	No tiene el conocimiento ni la experiencia para el desempeño del puesto de trabajo. Requiere constante supervisión. No posee las conductas esperadas en el desempeño.			Deficiente
<b>5. FACTORES GENÉRICOS</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			<b>NOTA</b>
1. Trabajo en equipo	Capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros de su área y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles.			
2. Calidad del trabajo	Excelencia en la realización del trabajo. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable, poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la Institución.			
3. Iniciativa	Predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.			
4. Cumplimiento de normas	Capacidad para comprender y aplicar las diversas normas de la organización, siguiendo sus pautas y comprometiéndose con sus alcances.			
5. Observancia de los valores institucionales	Capacidad y disposición de realizar el trabajo con base a los valores éticos establecidos en la Institución.			



1. FACTORES ESPECIFICOS		
FACTOR	DESCRIPCIÓN	NOTA
6. Conocimientos específicos del puesto	Amplio conocimiento del área de especialidad en la que se desempeña, dominando conceptos relacionados y su aplicación, además las normas y procedimientos en el ámbito de su competencia.	
7. Esmero	Excelencia en la ejecución de su trabajo, lo que se refleja en el orden y limpieza en el área asignada.	
8. Responsabilidad	Capacidad para buscar las causas de los problemas que se presenten en el trabajo, encontrando la resolución de los mismos y escoger una solución entre varias opciones, asegurándose de que la decisión tomada sea implantada a tiempo y de forma eficaz.	
9. Optimización del tiempo	Capacidad de administrar su área de trabajo de acuerdo a las prioridades establecidas y dentro de los tiempos programados.	
10. Adaptabilidad	Suele amoldarse a los cambios de una manera rápida para dar una respuesta adecuada a los nuevos requerimientos y cumplir de esta manera los objetivos del área a la que pertenece.	
		NOTA FINAL
		CATEGORÍA

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADO

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADOR

\_\_\_\_\_  
Vo.Bo. RRHH



	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE APLICACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>DE USO INTERNO</b>
---	---	---------------------------

**Anexo 8: Formulario para entrevista de retroalimentación (aplica a todos los puestos)**

<b>ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN</b>	ÁREA SUSTANTIVA Y ADMINISTRATIVA	PGN/AP/RRHH-FED06 Revisión: Actualización 28 / 06 / 2019
<p>1. INSTRUCCIONES: Anote los datos requeridos en los numerales 2 y 3 respectivamente. Seguidamente, anote los factores y que requieren mejorar y el resultado obtenido, anote la puntuación obtenida, las acciones a seguir y los plazos para su cumplimiento.</p>		
<p><b>2. DATOS DEL EVALUADO</b></p>		
NOMBRES Y APELLIDOS:	PUESTO QUE OCUPA:	
<p><b>3. DATOS DEL EVALUADOR</b></p>		
NOMBRES Y APELLIDOS:	PUESTO QUE OCUPA:	
<p><b>4. FACTORES QUE NECESITAN MEJORAR</b></p>		
1.	NOTA	6.
2.		7.
3.		8.
4.		9.
5.		10.
<p><b>5. ACCIONES, ACUERDOS Y PLAZOS</b></p>		
<p> </p> <p> </p> <p> </p> <p> </p> <p> </p>		
<p><b>5. OBSERVACIONES FINALES</b></p>		
<p>DEL EVALUADO:</p>		
<p>DEL EVALUADOR:</p>		



\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADO

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADOR

\_\_\_\_\_  
Vo.Bo. RRHH



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA  
UNIDAD DE APLICACIÓN DE PERSONAL

DE USO  
INTERNO

Anexo 9: Matriz de resultados de evaluación del desempeño

PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN  
 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
 MATRIZ DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

  
 Procuraduría General de la Nación

PERIODO \_\_\_\_\_  
PUESTOS \_\_\_\_\_

NO	NOMBRE DEL EVALUADO	PUESTO	FACTORES GENERICOS						FACTORES ESPECIFICOS						PUNTO BRUTO	PROMEDIO TOTAL	OBSERVACIONES	
			1. TRABAJO EN EQUIPO	2. CALIDAD DEL TRABAJO	3. INICIATIVA	4. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	5. OBSERVANCIA DE LOS VALORES INSTITUCIONALES	6. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO	7. TOMA DE DECISIONES	8. DIRECCIÓN DE EQUIPOS	9. DESARROLLO DE PERSONAS	10. LIDERAZGO	11. PENSAMIENTO ANALÍTICO	12. CAPACIDAD DE ANÁLISIS				13. VISIÓN ESTRATÉGICA

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2018  
 LISTADO DE PERSONAL EVALUADO

NO	PUESTO	NOMBRE	AREA	NOTA FIN	RENGL

Anexo 10: Listado mínimo de aspectos a considerar para la elaboración del Informe de resultados de evaluación del desempeño

- Contenido:
- Introducción
- Alcance
- Metodología
- Responsable
- Factores de Evaluación
- Matriz de resultados por nivel jerárquico
- Número de personas a evaluadas
- Análisis y estadísticas de resultados
- Conclusiones
- Recomendaciones