

RESOLUCION DE PRESIDENCIA DEL CONSEJO DIRECTIVO

Nº 010-2003-PD-OSITRAN

Lima, 29 de abril de 2003

VISTO:

El proyecto de Directiva de Evaluación de Desempeño del Personal de OSITRAN elaborado por la Gerencia de Administración y Finanzas;

CONSIDERANDO:

Que, mediante Resolución del Consejo Directivo Nº 006-02-CD-OSITRAN de fecha 24-05-02, el Consejo Directivo aprobó la reestructuración de la organización de OSITRAN, con el objeto que OSITRAN obtenga una mayor eficiencia de la organización en el cumplimiento de su misión así como en el reforzamiento de la función reguladora y de supervisión;

Que, en el Artículo Segundo de la aludida Resolución, el Consejo dispuso que la Gerencia General se encargue de adecuar el Manual de Organización y Funciones, el Manual de Descripción de Puestos y el Cuadro de Asignación de Personal del OSITRAN a la nueva estructura orgánica aprobada por dicho Consejo;

Que, del mismo modo, en el Artículo Tercero de la referida Resolución, el Consejo Directivo de OSITRAN encargó al Presidente Ejecutivo de OSITRAN que al amparo de su facultad prevista en el literal f) del artículo 53º del Reglamento General de OSITRAN apruebe los documentos referidos;

Que, el literal f) del artículo 53º del Reglamento de OSITRAN precisa que corresponde al Presidente de Consejo Directivo de OSITRAN, Aprobar el Plan de Gestión Institucional y las políticas de administración, personal, finanzas y relaciones institucionales en concordancia con las políticas generales que establezca el Consejo Directivo;

Que, mediante Resolución de Presidencia del Consejo Directivo Nº 009-2002-PD-OSITRAN de fecha 01-07-02, se aprobó el Manual de Organización y Funciones de OSITRAN y mediante Resolución de Presidencia de Consejo Directivo Nº 016-2002-PD-OSITRAN de fecha 18-07-02, se aprobó el Cuadro de Asignación de Personal – CAP;

Que, asimismo, mediante Resolución de Presidencia de Consejo Directivo Nº 034-2002-PD-OSITRAN se aprobó el Manual de Descripción de Puestos de OSITRAN, luego de evaluar las necesidades de las distintas Gerencias en atención a sus funciones;

Que, de acuerdo a lo mencionado en los párrafos anteriores la Gerencia de Administración y Finanzas propone una nueva Directiva de Evaluación de Desempeño del Personal de OSITRAN adecuada a la actual estructura de la entidad, así como a la necesidad de contar con herramientas para la medición de las competencias de los recursos humanos de OSITRAN que permitan una acertada toma de decisiones;

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- Aprobar la Directiva de Evaluación de Desempeño del Personal de OSITRAN, el mismo que como Anexo forma parte de la presente Resolución.

ARTÍCULO SEGUNDO.- Autorizar la difusión de la presente Resolución así como también de la mencionada directiva en la Página Web de OSITRAN (www.ositran.gob.pe) en virtud de lo dispuesto en la Resolución de Consejo Directivo N° 007-2001-CD/OSITRAN.

Regístrese, comuníquese y archívese.

ALEJANDRO CHANG CHIANG
Presidente

**DIRECTIVA PARA LA EVALUACION DE DESEMPEÑO
DEL PERSONAL DE OSITRAN**

I. GENERALIDADES

Es política de OSITRAN, mantener un proceso cuyo fundamento sea el intercambio y retroinformación continua entre jefes y colaboradores, que conlleve a determinar el grado de desarrollo de los trabajadores y la contribución de estos en función de sus labores y sus aportes para el cumplimiento de los objetivos de su unidad, gerencia y los de la institución. Adicionalmente el sistema garantizará la actualización y mejoramiento del resto de sistemas de Recursos Humanos existentes o por crear.

II. OBJETIVO

Establecer el marco conceptual y los lineamientos metodológicos y normativos para realizar la evaluación de desempeño del personal del Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público - OSITRAN.

III. FINALIDAD

Convencionalmente, el sistema de evaluación de personal es denominado evaluación de desempeño y tiene como finalidad, entre otros:

- Medir el grado de contribución del evaluado en el logro de los objetivos de la unidad.
- Incrementar la eficiencia de la organización.
- Motivar al personal.
- Servir de canal permanente de comunicación.
- Permitir una base objetiva para los incrementos salariales ó bonificaciones.
- Servir como elemento de orientación, formación y desarrollo para todos los trabajadores de la empresa.
- Afianzar los criterios, principios y políticas que la empresa desea establecer y contribuir a la motivación del personal hacia el mejoramiento continuo de su desempeño y a la de su grupo de trabajo, unido a los demás sistemas de Recursos Humanos, desarrollados o por desarrollar.
- Servir como mecanismo de retro información para los demás sistemas de Recursos Humanos y otros factores del entorno de la vida en el trabajo.
- Servir como uno de los fundamentos para la formulación de los planes de capacitación.
- Servir como mecanismo para los supervisores, de manera que estos puedan monitorear el proceso y avance del trabajador en todos los quehaceres de su vida en la entidad.

IV. ALCANCE

Personal de OSITRAN.

V. BASE LEGAL

- a. Decreto de Urgencia N° 004-2000
- b. Resolución Ministerial N° 075-99-EF/15
- c. Resolución Ministerial N° 076-99-EF/15
- d. Política de Personal de OSITRAN, aprobada mediante Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 002-2000-PD-OSITRAN
- e. Reglamento Interno de Trabajo de OSITRAN, aprobado mediante Acuerdo de Consejo Directivo N° 92-37-00-CD-OSITRAN

VI. RESPONSABLES

6.1 Gerencia General (GG)

Aprobar la metodología de evaluación anual.

6.2 Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)

La GAF es responsable del diseño, normatividad, procesamiento y supervisión del proceso de evaluación de desempeño de los trabajadores de OSITRAN que se efectúe en su oportunidad.

En este marco, sus funciones son:

- Diseñar el proceso de evaluación de desempeño, elaborar la directiva para su normatividad y aplicación, así como preparar la documentación requerida y el cronograma correspondiente.
- Convocar al proceso de evaluación y remitir a cada área, toda la documentación necesaria para efectuar la evaluación de desempeño.
- Efectuar la coordinación y seguimiento del proceso de evaluación de desempeño, de manera que se cumpla con los plazos establecidos, así como apoyar permanentemente a las diferentes áreas de OSITRAN durante su desarrollo, absolviendo consultas y brindando la orientación adecuada para el mejor desarrollo de éste.
- Recopilar y procesar las hojas de evaluación calificadas por las respectivas jefaturas, efectuar el análisis de la información y elaborar el informe final de resultados.

6.3 Gerentes, Jefes o responsables evaluadores directos e indirectos:

- Cumplir y hacer cumplir el contenido normativo, técnico y metodológico de la presente directiva.
- Cumplir con los plazos establecidos en el cronograma del proceso de evaluación.
- Efectuar la evaluación de desempeño del personal a su cargo, así como del personal que le corresponda, de acuerdo a las normas contenidas en la presente directiva. La evaluación no puede ser delegada a terceras personas.
- El correcto llenado de la hoja de evaluación para cada uno de los trabajadores bajo su supervisión directa, así como de aquellos que se le asigne.
- Firmar las hojas de evaluación, en su condición de calificadores directos e indirectos.

- Informar directamente al trabajador evaluado sobre los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, sustentando la calificación otorgada en los distintos factores de desempeño considerados.
- Remitir a la GAF para su correspondiente procesamiento las hojas de evaluación calificadas de los trabajadores bajo su supervisión, así como de aquellos que se le asigne.

6.4 Todo el Personal

Participar del proceso de evaluación de desempeño.

VII. CONSIDERACIONES GENERALES

La estructura del sistema de evaluación esta definida para evaluar los siguientes aspectos, según el Anexo adjunto:

7.1 Desempeño

Se refiere a los resultados y a la calidad de su gestión, así como su contribución a los resultados de su grupo de trabajo.

- Resultado de Gestión.- Se refiere al desempeño obtenido en los indicadores claves de la gestión del negocio o el área funcional.
- Calidad de Gestión y Administración.- Se refiere a la oportunidad y calidad de la planificación y control, la sistematización de las actividades (rutinarias y normales) y el desarrollo del personal.
- Clima y Ambiente Organizacional.- Se refiere a los factores que afectan positiva o negativamente la motivación del personal.

7.2 Potencial

Se refiere a la capacidad del trabajador en su espíritu empresarial, habilidad para las relaciones, el liderazgo y para aprender y desarrollar nuevas habilidades y destrezas.

- Espíritu Empresarial.- Se refiere a la cualidad de ver y pensar en la gestión como su negocio, planteándose una visión, retos e iniciativa, mostrando autonomía e ingenio.
- Relaciones y liderazgo.- Se refiere a la habilidad para las relaciones, negociación, fomentar y estimular el trabajo en equipo, la perseverancia y constancia de propósito.
- Aprendizaje y Capacitación Técnica.- Se refiere a la capacidad para aprender nuevos conocimientos, el manejo de la información y la habilidad para cumplir las funciones.

7.3 Filosofía y Valores de la Empresa

Se refiere a la identificación de la persona con los valores de la organización, así como la actitud hacia el trabajo, compañeros y empresa.

- Identidad de Valores Corporativos.- Se refiere a la evidencia y congruencia de los comportamientos con los principios y valores de la organización.

- Actitud.- Se refiere a la disposición para la colaboración; el sentido de la lealtad, la actitud ante los problemas y el cumplimiento de las políticas y normas de la empresa.

VIII. EVALUACION DE DESEMPEÑO

8.1 Definición

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño del trabajador en su trabajo habitual, así como su desarrollo en el puesto que desempeña. Como toda evaluación, es un proceso que implica estimar el valor y las cualidades del trabajador en el ejercicio de sus funciones.

8.2 Período de Evaluación

La evaluación de desempeño que se norma a través de la presente directiva se efectuará semestral o anualmente según los planes anuales de RRHH.

8.3 Procedimiento de Evaluación

En la oportunidad en que se efectúe cada proceso de evaluación, deberá observarse el siguiente procedimiento:

- a. El Sistema de Evaluación de Personal será aplicado a todos los trabajadores de OSITRAN, en todos sus niveles jerárquicos.
- b. De acuerdo a los logros y cumplimiento de las metas de cada Gerencia, la Alta dirección calificará a cada una de las Gerencias.
- c. La calificación obtenida en el punto anterior, corresponderá al promedio de los colaboradores de cada Gerencia.
- d. Con esa calificación de referencia, cada uno de los Gerentes evaluará a sus colaboradores. Motivándose de ésta manera el trabajo en equipo dentro de cada Gerencia, para el logro y cumplimiento de las metas de la Gerencia.
- e. Cada responsable realizará una evaluación del Desempeño, potencial, principios y valores, en entrevista privada con cada uno de sus colaboradores.
- f. Se adjunta como Anexo la tabla de evaluación, las mismas que serán calificadas de 0 ó 1, a 5 puntos, según corresponda, y luego se le dará una ponderación de 1.6, 1.2 y 0.8 a los aspectos de desempeño, potencial y filosofía y valores de la empresa respectivamente. De tal manera que el puntaje máximo será de 100 puntos.
- g. Cada Gerente o responsable deberá realizar reuniones de seguimiento con cada uno de sus supervisados de acuerdo a las fechas acordadas.

- h. Previo a la evaluación formal, cada evaluado será provisto del formato correspondiente para que realice una auto-evaluación que será contrastada con la del evaluador durante la entrevista de la evaluación formal a fin de llegar a un acuerdo en cada aspecto evaluado.
- i. Cada evaluador con el Plan Operativo correspondiente, al inicio del periodo, ó a la fecha del ingreso del personal nuevo, establecerá compromisos con sus colaboradores para cada uno de los factores a evaluar.
- j. Finalizado el plazo establecido en el cronograma, el evaluador remite a la GAF las hojas de evaluación debidamente firmadas.
- k. El supervisor registra los resultados de la evaluación de cada uno de sus trabajadores a objeto de usarlo como historial para el seguimiento y planificación. La GAF registrará los resultados de las evaluaciones de cada uno de los trabajadores, a objeto de establecer planes globales.
- l. La GAF procesará los resultados de la calificación contenidos en las hojas de evaluación de desempeño recibidas y elaborará el informe final de resultados, el mismo que será elevado a la GG.
- m. Las Hojas de Evaluación de Desempeño serán archivadas confidencialmente.

IX. AUSENCIA DEL EVALUADOR

En caso que por razones de fuerza mayor el evaluador directo o indirecto se encuentre ausente durante el período de evaluación, el hecho deberá ser informado a la GAF a fin que la evaluación del personal se regularice posteriormente, en un plazo no mayor de 5 (cinco) días calendario contados desde la fecha en que se reintegra a sus actividades.

X. VIGENCIA

La presente directiva rige a partir del 25 de Abril de 2003.

HOJA DE CRITERIOS DE EVALUACION Y PUNTAJE

SUB-ASPECTOS					
Efectividad	Debajo de los objetivos negociados menor al 80%	Algo menor a los objetivos negociados entre 80% y 95%	Dentro de lo negociado entre 95% y 105%	Algo por encima de los negociado más de 105%	Muy por encima de lo negociado más de 120%
	1	2	3	4	5
Calidad de Servicio	El promedio general de aceptación está por debajo del 50%	El promedio general de aceptación está entre el 51% y 65%	El promedio general está entre 66% y 74%	El promedio general de aceptación está entre el 75% y 79%	El promedio general de aceptación está por encima del 80%
	1	2	3	4	5
Mejoramiento	Empeoro	Se mantuvo igual	Mejoró algo menos de lo negociado	Mejoró lo negociado	Mejoró por encima de lo negociado
	Ninguna Sugerencia	Una sugerencia	Dos sugerencias	Tres sugerencias	Cuatro o más sugerencias
	0	2	3	4	5
Planificación y Control de Gestión	Calidad y oportunidad de planes son deficientes	Calidad y oportunidad de algunos planes son deficientes	Calidad y oportunidad de planes es frecuentemente adecuada	Calidad y oportunidad de planes casi siempre es adecuada	Calidad y oportunidad de planes siempre es adecuada
	1	2	3	4	5
Desarrollo de personal	No se aplican aspectos de delegación, participación, motivación y enseñanza	Los aspectos de delegación, participación, motivación y enseñanza se aplican irregularmente	Los aspectos de delegación, participación, motivación y enseñanza se aplican regularmente	Los aspectos de delegación, participación, motivación y enseñanza se aplican sistemáticamente	Los aspectos de delegación, participación, motivación y enseñanza se aplican sistemáticamente y el personal
	1	2	3	4	5
Factores del clima	El promedio general de aceptación está por debajo del 50%	El promedio general de aceptación está entre 51% y 65%	El promedio general de aceptación está entre 66% y 74%	El promedio general de aceptación está entre 75% y 79%	El promedio general de aceptación está por encima del 80%
	1	2	3	4	5
Criterio de Decisión autonomía e iniciativa	Muy poco criterio, autonomía, decisión e iniciativa	Poco criterio, autonomía, decisión e iniciativa	Adecuado criterio, autonomía, decisión e iniciativa	Muy buen criterio, autonomía, decisión e iniciativa	Excelente criterio, autonomía, decisión e iniciativa
	1	2	3	4	5
Visión de Futuro Planes, Retos	Muy poco	Poco	Adecuado	Muy Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5

HOJA DE CRITERIOS DE EVALUACION Y PUNTAJE

SUB-ASPECTOS					
Creatividad/Ingenio	Nunca propone ideas 0	Propone pocas ideas 2	Propone ideas buenas 3	Algo por encima de lo normal proponiendo ideas 4	Es excelente proponiendo ideas muy creativas 5
Capacidad de Negociación	Deficiente 1	Regular 2	Bueno 3	Muy Bueno 4	Excelente 5
Flexibilidad	Muy rígido en sus posiciones, no acepta cambios 1	Regularmente rígido en sus posiciones, no acepta cambios 2	Defiende sus opiniones pero tiene disposición a cambiar 3	Defiende sus opiniones pero tiene regular disposición a cambiar 4	Defiende sus opiniones pero tiene gran disposición a cambiar 5
Aptitud para aprender nuevos conocimientos	Cumplimiento de aprendizaje planificados debajo del 60% 1	Cumplimiento de aprendizaje planificados entre 60% y 70% 2	Cumplimiento de aprendizaje planificados entre 70% y 80% 3	Cumplimiento de aprendizaje planificados entre 80% y 90% 4	Cumplimiento de aprendizaje planificados entre 90% y 100% 5
Valores corporativos	Conocimiento e identidad Deficiente 1	Conocimiento e identidad Regular 2	Conocimiento e identidad Bueno 3	Conocimiento e identidad Muy Bueno 4	Conocimiento e identidad Excelente 5
Colaboración	Muy poca disposición a la cooperación con compañeros y con actividades designadas 1	Poca disposición a la cooperación con compañeros y con actividades designadas 2	Coopera normalmente con compañeros y con actividades designadas 3	Destaca en la cooperación con compañeros y con actividades designadas 4	Es sobresaliente en la cooperación con compañeros y con actividades designadas 5
Puntualidad y Asistencia	Más de 9 tardanzas por trimestre 0	Más de 6 tardanzas por trimestre 2	Entre 4-6 tardanzas por trimestre justificadas 3	Entre 1-3 tardanzas en el año justificadas 4	No tiene tardanzas 5
	Más de 7 inasistencias en el año 0	Más de 5 inasistencias en el año 2	Entre 3 - 5 inasistencias en el año justificadas 3	Entre 1 - 3 inasistencias en el año justificadas 4	No tiene inasistencias en el año 5
Cumplimiento de normas	Cumple muy poco las normas de la empresa 1	Cumple regularmente las normas de la empresa 2	Cumple las normas de la empresa 3	Cumple con acierto las normas de la empresa 4	Cumple cabalmente las normas de la empresa 5

CUADRO DE FACTORES Y CRITERIOS DE EVALUACION

ASPECTO	SUB-ASPECTO	FACTOR	CRITERIO DE EVALUACION
DESEMPEÑO	Resultado de Gestión	Efectividad	Cumplimiento plan de trabajo más encargos
		Calidad de Servicio	Informes y trabajos solicitados aceptados
		Mejoramiento	Mejoras en el trabajo Propuestas y sugerencias aceptadas
	Calidad de Gestión y Administración	Planificación y Control de Gestión	Representación avance proyectos y/o apreciación
		Desarrollo de personal	Apreciación, Delegación, Participación, Motivación Enseñanza del trabajo.
	Clima y ambiente Organizacional	Factores de clima	Percepción de apoyo en mejora del clima Organizacional
POTENCIAL	Espiritu Empresarial	Criterios de decisión autonomía e iniciativa	Apreciación
		Visión de Futuro Planes Retos	Apreciación
		Creatividad/ Ingenio	Apreciación
	Relaciones y Liderazgo	Capacidad de Negociación	Apreciación
		Flexibilidad	Apreciación
	Aprendizaje/ Capacidad Técnica	Aptitud para aprender nuevos conocimientos	Evaluación de aprendizaje
FILOSOFIA Y VALORES DE LA EMPRESA	Identidad con Valores Corporativos	Valores corporativos	Apreciación
		Colaboración	Apreciación
	Actitud	Puntualidad y Asistencia	Registro de datos
		Cumplimiento normas	Registro de incumplimiento

		promedio	95	90	85	80	75	70	65	60
1	1.6 Efectividad	2	3	3	2	2	2	2	1	1
2	1.6 Calidad de Servicio	3	5	4	3	3	3	2	2	2
3	1.6 Mejoramiento	4	5	5	5	5	4	4	4	4
4	1.6 Planificación y Control de Gestión	3	5	3	3	3	3	3	2	2
5	1.6 Desarrollo de personal	4	5	5	5	4	4	4	4	3
6	1.6 Factores del clima	4	5	5	5	5	4	3	3	3
7	1.2 Criterio/Decisión autonomía e iniciativa	4	5	5	5	4	4	4	4	3
8	1.2 Visión de Futuro, Planes y Retos	4	5	5	4	4	4	3	3	3
9	1.2 Creatividad/Ingenio	3	5	5	5	5	4	4	4	4
10	1.2 Capacidad de Negociación	4	5	5	5	4	4	4	4	4
11	1.2 Flexibilidad	3	5	5	4	4	4	4	4	4
12	1.2 Aptitud para aprender nuevos conocimientos	4	5	5	5	5	4	4	4	3
13	0.8 Valores corporativos	4	5	5	5	5	5	5	5	4
14	0.8 Colaboración	4	5	5	5	4	4	4	4	4
15	0.8 Puntualidad y Asistencia	4	4	4	4	4	4	4	3	3
16	0.8 Cumplimiento de Normas	4	4	4	4	4	4	4	3	3
		58	76	73	69	65	61	58	54	50