



# GUÍA PARA EL EVALUADOR

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2025-2026

DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS | DIRECCIÓN DE SECRETARÍA GENERAL



# Aspectos Previos a la Conversación

**Con el objetivo de tener una conversación eficiente con el evaluado, se recomienda revisar y preparar algunos aspectos:**



## **MOTIVOS**

Para qué voy a tener esta conversación, ¿qué quiero lograr más allá de cumplir con la formalidad de la evaluación de desempeño?



## **EMOCIONAL**

¿qué estado emocional quiero mantener durante la conversación? ¿cómo me preparo para las intervenciones del evaluado?



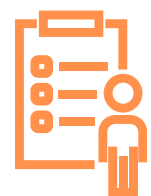
## **CONTEXTO**

¿Cuál es el contexto adecuado para tener la conversación?, ¿cómo genero un contexto formal pero distendido?  
¿tomé las precauciones para no ser interrumpido? ¿apagué el celular? ¿reservé un espacio privado para desarrollar el encuentro?



## **INFORMACIÓN**

¿Con qué información cuento respecto al evaluado y su desempeño en el último período? ¿Registré episodios o situaciones (tanto positivas como negativas) para compartir en la conversación?



# Autoevaluación

Previo a comunicar las calificaciones formales, se abrirá un espacio para que el evaluado pueda expresar la percepción sobre su desempeño en el período.

**En esta instancia lo principal sería:**

- ✦ Brindar al evaluado la posibilidad de exponer su propia perspectiva respecto a su desempeño, sin condicionantes de parte del evaluador.
- ✦ Mostrar interés y escuchar genuinamente.
- ✦ Tomar información importante para poder abordar la etapa de comunicación de la calificación de la mejor manera.

**Preguntas disparadoras:** ¿cómo considerarás tu desempeño en lo general? ¿En qué aspectos (o tareas) considerarás que venís teniendo un buen desempeño? ¿Qué aspectos (o tareas) te vienen costando más? ¿En qué áreas/temas/tareas considerarás que necesitás apoyo y/o capacitación?

# Calificación

**El momento focal de la entrevista es cuando se comunican y repasan las calificaciones del evaluado con sus respectivos fundamentos. En esta instancia se deberá:**

- ✦ Hablar responsablemente y puntuar las evaluaciones apropiadamente. Evitar caer en “tu palabra contra la mía”.
- ✦ Hacerse cargo de las calificaciones otorgadas sin echar culpas ni dar excusas, apoyándose en situaciones concretas.
- ✦ Ser correctivo con la tarea o el comportamiento asociado a la tarea y NUNCA con la “persona” (sujeto).
- ✦ Tener en claro que esta instancia NO se trata de corregirle errores ni hacer al evaluado sentirse mal, sino de incentivar lo a que lo vean como una posibilidad para aprender de ellos. Se trata de una instancia “propositiva”.
- ✦ Tener en claro que solo hacemos referencia al pasado con el fin de mejorar el desempeño en el Futuro.
- ✦ Destacar aspectos y rasgos positivos.
- ✦ Recordá que para tu equipo a cargo evalúas competencias. Si la persona que estás evaluando tiene un rol de liderazgo y equipo a cargo, corresponde evaluar las 6 competencias (3 transversales y 3 de liderazgo); caso contrario, sino tiene equipo a cargo, sólo corresponde evaluar las 3 competencias transversales.

Las 3 competencias de Liderazgo y su apertura para que puedas definir tu calificación son:

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	Escala de Evaluación				
		1. Insuficiente	2. Suficiente	3. Bueno	4. Muy Bueno	5. Excelente
Visión estratégica	Capacidad para comprender y anticipar escenarios futuros, alinear el trabajo del equipo con los objetivos estratégicos de la organización y tomar decisiones informadas que generen valor a largo plazo.	Se enfoca únicamente en las tareas del día a día sin considerar el impacto a largo plazo. Tiene dificultad para alinear los objetivos de su equipo con los de la organización.	Entiende los lineamientos estratégicos generales, aunque requiere apoyo para aplicarlos a su gestión. Participa en iniciativas estratégicas si es invitado.	Traduce los objetivos institucionales en metas operativas claras para su equipo. Participa activamente en la planificación de su área considerando el impacto organizacional.	Propone mejoras o proyectos que aportan valor a mediano y largo plazo. Identifica oportunidades estratégicas y las comunica con claridad al equipo.	Lidera iniciativas que transforman procesos en función de la visión institucional. Es considerado como referente en planeamiento estratégico dentro de la organización.
Desarrollo de Personas	Capacidad para identificar y potenciar las habilidades del equipo, brindando orientación, retroalimentación efectiva, oportunidades de aprendizaje y promoviendo un entorno de crecimiento profesional.	No proporciona retroalimentación ni promueve el desarrollo de sus colaboradores. Delegación inadecuada o inexistente.	Reconoce fortalezas y debilidades de su equipo, aunque no siempre actúa en consecuencia. Da retroalimentación ocasionalmente, de forma general.	Ofrece retroalimentación específica y constructiva. Estimula el aprendizaje a través de asignaciones desafiantes o capacitaciones.	Crea oportunidades de desarrollo individual y grupal. Acompaña a su equipo en procesos de mejora con seguimiento activo.	Promueve una cultura de desarrollo continuo. Sus colaboradores evidencian crecimiento profesional sostenible y motivación.
Comunicación y escucha activa	Capacidad para expresar ideas de manera clara y efectiva, adaptando el mensaje a distintos interlocutores, y para escuchar con empatía, promoviendo la comprensión mutua y el diálogo constructivo.	Su comunicación es confusa o genera malentendidos frecuentes. Tiene dificultad para recibir feedback sin adoptar una postura defensiva.	Se comunica con claridad en la mayoría de los casos, aunque puede haber falta de empatía o escucha en situaciones críticas. Escucha, pero rara vez actúa en base a lo escuchado.	Expresa sus ideas con claridad y apertura. Escucha a su equipo, toma en cuenta diferentes perspectivas y responde de forma respetuosa.	Adapta su estilo comunicacional a distintos públicos con eficacia. Fomenta espacios de escucha activa y resolución de conflicto.	Es reconocido por su capacidad de comunicación clara, empática y estratégica. - Facilita procesos de cambio y cohesión a través del diálogo.

## Las 3 competencias transversales para todos los agentes del ISSyS son:

Competencia	Definición	Escala de Evaluación				
		1. Insuficiente	2. Suficiente	3. Bueno	4. Muy Bueno	5. Excelente
Integridad	Actuar con rectitud, honestidad y coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, respetando normas, principios éticos y valores institucionales, incluso en situaciones complejas.	Oculto información, manipula hechos o actúa en beneficio personal. Ignora normas éticas o institucionales.	Respeto normas mínimas, pero puede ceder ante presiones o justificar acciones poco éticas	Actúa de manera honesta y transparente. Cumple normas a un sin supervisión directa.	Promueve comportamientos éticos. Denuncia irregularidades y sirve de ejemplo con sus decisiones íntegras.	Es un modelo de conducta ética. Su influencia positiva impulsa una cultura organizacional basada en la confianza y la
Compromiso	Grado en que la persona demuestra identificación con la misión, visión y valores de la organización, orientando sus acciones al cumplimiento de los objetivos institucionales, con disposición, esfuerzo y constancia.	Muestra desinterés por los objetivos institucionales. No colabora ni participa activamente. Tiene una actitud pasiva frente a las tareas.	Cumple con lo mínimo requerido. Participa de manera intermitente. Su esfuerzo varía según la supervisión o circunstancias.	Participa activamente en tareas y proyectos. Se alinea con los valores institucionales en sus acciones cotidianas.	Va más allá de sus responsabilidades para contribuir al logro de objetivos. Promueve el trabajo colaborativo y el sentido de pertenencia.	Es un referente de compromiso institucional. Motiva a otros con su actitud proactiva, persistencia y dedicación. Asume los objetivos de la organización como propios.
Responsabilidad Personal	Capacidad para asumir y cumplir con los compromisos adquiridos, responder por sus actos y resultados, y aprender de los errores para mejorar continuamente.	No asume sus errores, delega culpas. No cumple plazos ni estándares de calidad.	Cumple con sus tareas, aunque con apoyo constante. Acepta errores si se le señala.	Cumple de manera autónoma sus responsabilidades. Reconoce y corrige errores sin evasión.	Asume retos con responsabilidad y proactividad. Se autoevalúa y busca mejorar continuamente.	Es altamente confiable. Inspira a otros con su compromiso, autocrítica y mejora continua. Cumple más allá de lo esperado.

Cada calificación como se observa en la tabla tiene un puntaje y se promedia de la siguiente manera:

Evaluación de Desempeño Líderes:  
(Promedio Competencias Liderazgo + Promedio Competencias Transversales) /2

Evaluación Agentes: Promedio Competencias Transversales

El rango de calificación para esta evaluación de desempeño es el siguiente:

Puntaje	Calificacion	Definición	Puntaje promedio
1	Insuficiente	No alcanza los estándares mínimos requeridos.	1,00 – 1,49
2	Suficiente	Cumple de manera básica con lo esperado, pero con varias oportunidades de mejora.	1,50 – 2,49
3	Bueno	Desempeño adecuado, cumple satisfactoriamente con lo esperado.	2,50 – 3,49
4	Muy bueno	Supera lo esperado en la mayoría de los aspectos evaluados.	3,50 – 4,49
5	Excelente	Desempeño sobresaliente, supera ampliamente lo requerido.	4,50 – 5,00

Ejemplo:

Un líder obtiene la siguiente evaluación:

COMPETENCIA	EVALUACION	PUNTAJE	PROMEDIO	CALIFICACIÓN FINAL
Visión estratégica	Muy bueno	4	4	3,50
Desarrollo de Personas	Bueno	3		
Comunicación y escucha activa	Excelente	5		
Integridad	Muy bueno	4	3	
Compromiso	Suficiente	2		
Responsabilidad Personal	Bueno	3		

De acuerdo al rango de calificación y el puntaje obtenido por la evaluación, la calificación final de este líder evaluado es Muy Bueno ya que su puntaje de 3.50 esta contemplado dentro del rango Muy Bueno (3.50 hasta 4.49)



Ahora vemos un ejemplo para un agente sin equipo a cargo:

COMPETENCIA	EVALUACION	PUNTAJE	CALIFICACIÓN FINAL
Integridad	Excelente	5	3
Compromiso	Suficiente	2	
Responsabilidad Personal	Suficiente	2	

De acuerdo al rango de calificación y el puntaje obtenido por la evaluación, la calificación final de este agente evaluado es Bueno ya que su puntaje de 3 está contemplado dentro del rango Bueno (2.50 hasta 3.49)

Preguntas para ser claro al momento de la evaluación:  
¿Para qué califico? ¿Me servirá a mí o a la otra persona para el futuro? ¿Cuál es el estándar utilizado? ¿sobre qué me baso para hacerla calificación? ¿Contra qué lo comparo? ¿Qué ámbito, rasgo o característica específica estoy evaluando? ¿Qué hechos tengo para demostrar que mi argumento es válido? ¿Existen hechos que demuestren lo contrario?

# Feedback y cierre

La etapa de feedback buscará promover una reflexión honesta con el agente y el cierre buscará concluir la conversación enfocándose en el futuro, que genere un espacio de posibilidades y oportunidades.

Por ello, se buscará:

- ✦ Dar la posibilidad de hacer observaciones y preguntas respecto a las calificaciones otorgadas e impulsar la conversación con las preguntas de feedback y cierre.
- ✦ En caso de disconformidad, explicar las posibilidades y señalar los hechos que fundan cada calificación.
- ✦ Respecto a lo conversado, ofrecer la posibilidad de hacer un seguimiento en el siguiente período.
- ✦ Acordar juntos cuáles son las herramientas necesarias para fortalecer los aspectos a mejorar y quedar a disposición para continuar acompañando el proceso.
- ✦ Agradecer.

**Muchas gracias**

