

DIRECTIVA DI-448-GTH/015

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PRIMERA VERSIÓN

GERENCIA DE TALENTO HUMANO

ABRIL 2021

ÍNDICE

I. OBJETIVO.....	3
II. ALCANCE.....	3
III. BASE LEGAL.....	3
IV. TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	4
V. RESPONSABILIDADES.....	6
VI. DISPOSICIONES GENERALES.....	8
VII. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS.....	16
VIII. VIGENCIA.....	20
IX. APROBACIÓN.....	20
X. ANEXOS.....	20
ANEXO N°01: CRITERIOS DE APLICACIÓN EN EL PROCESO EdD.....	21
ANEXO N°02: MOTIVOS DE AJUSTE DE LOS OBJETIVOS/METAS.....	31
ANEXO N°03: FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	32
ANEXO N°04: ENCUESTA DE CALIBRACIÓN DE LAS REUNIONES DE EVALUADOS/AS.....	34
ANEXO N°05: ENCUESTA DE CALIBRACIÓN DE ASISTENCIA TÉCNICA GTH.....	35
ANEXO N°06: REUNIONES EXTRAORDINARIAS.....	36

I. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para llevar a cabo el proceso de Evaluación del Desempeño (EdD), de los/as servidores/as del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), a fin de identificar las fortalezas y oportunidades de mejora del desempeño de sus funciones e implementar un plan de mejora que contribuya con la optimización del servicio en cada órgano de la entidad.

II. ALCANCE

La presente Directiva es administrada por la Gerencia de Talento Humano (GTH) a través de la Sub Gerencia de Desarrollo Humano (SGDH), y es de aplicación para los/as servidores/as sujetos al régimen del Decreto Legislativo N° 728, que conforman el Cuadro de Asignación de Personal (CAP – Provisional), y al régimen del Decreto Legislativo N°1057 que regula la Contratación Administrativa de Servicios (CAS).

III. BASE LEGAL

- 3.1 Ley N° 26497**, Ley Orgánica del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, del 12 de julio de 1995, y modificatorias.
- 3.2 Ley N° 27658**, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, del 30 de enero de 2002, y modificatorias.
- 3.3 Ley 27815**, Ley del Código de Ética de la Función Pública, del 13 de agosto de 2002 y modificatoria.
- 3.4 Ley 28175**, Ley Marco del Empleo Público, del 19 febrero de 2004 y modificatorias.
- 3.5 Ley N° 28716**, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, del 18 de abril de 2006, y modificatorias.
- 3.6 Ley N°30057**, Ley del Servicio Civil, del 04 de julio de 2013 y modificatorias.
- 3.7 Decreto Legislativo N° 1057**, regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios, del 28 de junio de 2008, su reglamento y modificatorias.
- 3.8 Decreto Supremo N° 003-97-TR**, aprueba el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N°728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, del 27 marzo de 1997 y modificatorias.
- 3.9 Decreto Supremo N° 030-2002-PCM**, aprueban Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, del 03 de mayo de 2002.
- 3.10 Decreto Supremo N° 033-2005-PCM**, aprueban Reglamento de la Ley del Código de Ética de la Función Pública, del 19 de abril de 2005.
- 3.11 Decreto Supremo N° 075-2008-PCM**, aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1057, que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicio, del 25 de noviembre de 2008 y modificatorias.
- 3.12 Decreto Supremo N° 040-2014-PCM**, aprueba el Reglamento General de la Ley N°30057, Ley del Servicio Civil, del 13 de junio de 2014.
- 3.13 Decreto Supremo N° 004-2019-JUS**, aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, del 25 de enero de 2019.

- 3.14 Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG**, aprueban Normas de Control Interno, del 03 de noviembre de 2006.
- 3.15 Resolución de Contraloría N° 146-2019-CG**, aprueba la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG “Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”, del 17 de mayo de 2019, y modificatoria.
- 3.16 Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE**, formaliza la aprobación de la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH - “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas”, del 12 de noviembre de 2014.
- 3.17 Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 093-2016-SERVIR-PE**, formaliza la aprobación del Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil, del 24 de junio de 2016.
- 3.18 Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 068-2020-SERVIR-PE**, formaliza la aprobación de la Directiva del Subsistema de Gestión del Rendimiento y su anexo, del 27 de agosto de 2020.
- 3.19 Resolución Jefatural N° 073-2016-JNAC/RENIEC**, aprueba el Reglamento de Organización y Funciones y la Estructura Orgánica del RENIEC, del 01 de junio de 2016, y modificatorias.
- 3.20 Resolución Jefatural N° 021-2019/JNAC/RENIEC**, delegan diversas facultades a la Secretaria General, la Gerencia de Administración y el Sub Gerente de Contabilidad del RENIEC, del 12 de febrero de 2019.
- 3.21 Resolución Secretarial N° 0026-2021-SGEN/RENIEC**, aprueba la Directiva DI-200-GPP/001 “Lineamientos para la Formulación de los Documentos Normativos del RENIEC”, del 16 de marzo de 2021.
- 3.22 Informe Técnico N°1869-2018-SERVIR/GPGSC**, aclaración respecto a la aplicación de la Gestión del Rendimiento y Evaluación del Desempeño de la Ley N°30057, Ley del Servicio Civil al Jefe y personal de los Órganos de Control Institucional, del 28 de diciembre de 2018.

IV. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

4.1 Actores de evaluación

Son aquellos servidores/as que participan y/o contribuyen en la implementación del proceso EdD: evaluadores/as, evaluados/as y comité de evaluación.

4.2 Calificación

Valoración cualitativa que se asigna al/a la servidor/a luego de ejecutada la evaluación.

4.3 Competencias

Son las características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso, entendido como la ejecución de las funciones del área en la que laboran alineadas a la misión de la entidad.

4.4 Contrato Administrativo de Servicios – CAS

Constituye una modalidad contractual de la Administración Pública, privativa del Estado, que vincula a una entidad pública con una persona natural que presta servicios de manera no autónoma.



Se rige por normas del derecho público y confiere a las partes únicamente los beneficios y las obligaciones que establece el Decreto Legislativo N° 1057 y su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 075-2008-PCM; no se encuentra sujeta a la Ley de Bases de la Carrera Administrativa, al régimen laboral de la actividad privada ni a otras normas que regulan carreras administrativas especiales.

4.5 Cronograma institucional

Documento formal que se elabora y aprueba por cada proceso EdD. Contiene las actividades a desarrollar en cada etapa (planificación, seguimiento, evaluación) y sus plazos.

4.6 Cuadro de Asignación de Personal (CAP – Provisional)

Documento de gestión institucional de carácter temporal que contiene los cargos definidos y aprobados de la Entidad, sobre la base de su estructura orgánica vigente prevista en su Reglamento de Organización y Funciones y la Estructura Orgánica (ROF), cuya finalidad es viabilizar la operación de las entidades públicas durante la etapa de transición del sector público al Régimen del Servicio Civil previsto en la Ley N° 30057.

4.7 Desempeño

Actuación evidenciable de un/a servidor/a en un contexto laboral determinado y que constituye, en mayor o menor grado, un aporte al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

4.8 Evaluado

Se refiere a los servidores sujetos al régimen del Decreto Legislativo N° 728, que conforman el Cuadro de Asignación de Personal (CAP-Provisional) y al régimen del Decreto Legislativo N° 1057 que regula la Contratación Administrativa de Servicios (CAS).

4.9 Evaluador

Es el titular de la entidad, los Responsables de los órganos y unidades orgánicas, los administradores de agencias y aquellos que sean designados por los Responsables de los órganos y unidades orgánicas y que tengan personal a cargo.

4.10 Evidencia

Medio físico o virtual a través del cual el/la evaluado/a demuestra el logro parcial o final de objetivos/metast a su evaluador/a. Se define en la etapa de planificación y presenta en la etapa de seguimiento y evaluación.

4.11 Formato EdD

Es la herramienta que se utiliza para establecer los objetivos y metas, hacer el seguimiento del avance del desempeño y evaluar a los/as evaluados/as respecto a los factores de evaluación del desempeño (objetivos/metast y competencias transversales).

4.12 Matriz de evaluadores y evaluados

Conjunto de datos de los/as evaluados y evaluadores/as en cada proceso EdD que actualiza de manera dinámica hasta el 30 de junio de cada año.

4.13 Responsable de órgano y unidad orgánica

Se refiere a la Secretaría General (SGEN), Gerente General (GG), Jefe de Gabinete de Asesores (GA), Jefe del Órgano de Control Institucional (OCI), Procurador Público (PPU), Jefe de la Oficina de Seguridad y Defensa Nacional (OSDN), Jefe de Defensoría de la Identidad (DI), Director de la Escuela Registral (ER), Gerentes, Sub Gerentes y Jefes Regionales.

4.14 SERVIR

Es el organismo técnico especializado y rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado (SAGRH), formula la política nacional del servicio civil, ejerce la rectoría del Sistema y resuelve las controversias.

4.15 Titular de la Entidad

Es la máxima autoridad administrativa de RENIEC y responsable del funcionamiento del proceso EdD. Dispone la asignación de los recursos necesarios y toma decisiones que garanticen la ejecución de este proceso.

V. RESPONSABILIDADES

5.1 La GTH, a través de la SGDH, es responsable de las siguientes acciones:

- 5.1.1 Asegurar el cumplimiento de la presente Directiva.
- 5.1.2 Elaborar el cronograma institucional del proceso EdD y matriz de evaluadores/as y evaluados/as y derivarla a los distintos órganos y unidades orgánicas del RENIEC para su validación.
- 5.1.3 Sensibilizar y/o capacitar a los/as evaluados/as y evaluadores/as respecto a la aplicación de los lineamientos establecidos en la presente Directiva y uso correcto del formato EdD.
- 5.1.4 Brindar asistencia técnica a los actores de evaluación durante todo el proceso EdD.
- 5.1.5 Consolidar los resultados de la evaluación del desempeño de todo RENIEC.
- 5.1.6 Revisar y admitir técnicamente las solicitudes de inconformidades de los/las evaluados/as, así como, remitirlas al Comité de Evaluación.
- 5.1.7 Presentar la lista de evaluados candidatos al Alto Desempeño.
- 5.1.8 De corresponder, consolidar los cursos propuestos en el plan de mejora de los evaluados con calificación "Observado" y remitirlos a la Escuela Registral (ER).
- 5.1.9 Emitir informes al cierre de cada etapa y al cierre del proceso EdD.

5.2 La Gerencia de Imagen Institucional (GII), a través de la Sub Gerencia de Relaciones Públicas (SGRP), brinda el soporte en la comunicación interna del proceso EdD, de acuerdo con la estrategia comunicacional definida en coordinación con la SGDH a inicios de cada ciclo de evaluación.

5.3 Los órganos y unidades orgánicas son responsables de:

- 5.3.1 Validar la matriz de los/as evaluadores/as y evaluados/as de sus órganos y unidades orgánicas y remitirla a la GTH en las fechas establecidas.

- 5.3.2 Comunicar al personal a cargo sobre el inicio del proceso EdD, e impulsar el cumplimiento y monitoreo del proceso EdD en sus respectivas áreas, debiendo coordinar la asistencia técnica con la SGDh.
- 5.3.3 Promover y asegurar la participación de sus evaluados/as y evaluadores/as a las charlas de sensibilización y/o capacitaciones organizadas para la aplicación del proceso de EdD por parte de la SGDh.
- 5.3.4 Cumplir y monitorear el cumplimiento del cronograma institucional del proceso de EdD en su órgano y unidad orgánica.
- 5.3.5 Verificar la coherencia de los objetivos/metast de los evaluados/as establecidos en sus órganos y unidades orgánicas.
- 5.3.6 Identificar aspectos que afectan al logro de los objetivos de sus equipos de trabajo e impulsan canales de comunicación para proponer soluciones entre otros órganos o unidades orgánicas.
- 5.3.7 Evaluar y dar a conocer la calificación obtenida a sus evaluados/as en la oportunidad que corresponda, y asimismo, verificar que los/as evaluadores/as realicen el mismo procedimiento, en su órgano y unidad orgánica.

5.4 Los/as evaluados/as y evaluadores/as participan activamente en cada ciclo de evaluación en las charlas de sensibilización y/o capacitaciones organizadas para la aplicación del proceso de EdD.

5.4.1 Los/as evaluadores/as tienen la responsabilidad de:

- 5.4.1.1 Identificar a sus evaluados/as y programar las reuniones físicas o virtuales.
- 5.4.1.2 Cumplir, motivar, comunicar y promover el diálogo con sus evaluados/as en las actividades de las semanas institucionales del proceso EdD.
- 5.4.1.3 Preparar la información necesaria para asistir a las reuniones programadas con sus evaluados/as.
- 5.4.1.4 Revisar las evidencias de cumplimiento que los/as evaluados presenten en las reuniones programadas, debiendo incluir aspectos que requieran de su colaboración para apoyar el logro de los objetivos de su evaluado/a.
- 5.4.1.5 Brindar retroalimentación a sus evaluados/as en las reuniones programadas durante el proceso EdD.
- 5.4.1.6 Evaluar y notificar la calificación a sus evaluados.

5.4.2 Los/as evaluados/as son responsables de:

- 5.4.2.1 Identificar a su evaluador y solicitar ser evaluado.
- 5.4.2.2 Conocer y participar en las fechas de las semanas institucionales del proceso EdD.
- 5.4.2.3 Asistir a las reuniones físicas o virtuales convocadas por su evaluador/a, para lo cual debe promover el dialogo y análisis de los objetivos/metast del ámbito de acción del puesto de trabajo con su evaluador.

- 5.4.2.4 Verificar la coherencia de los objetivos/metast establecidos para su puesto de trabajo, ante inconformidades coordinar los ajustes con sus evaluadores.
- 5.4.2.5 Preparar y organizar su información (evidencias de cumplimiento) para asistir a las reuniones con su evaluador/a.
- 5.4.2.6 Informar a la SGDH las inconsistencias no resueltas por sus evaluadores/as, relacionados a sus objetivos y metas culminadas el primer seguimiento institucional.
- 5.4.2.7 Presentar sus solicitudes de inconformidades de los seguimientos realizados por su evaluador/a a la GTH, en el plazo de 10 días calendario luego de culminado el último seguimiento.

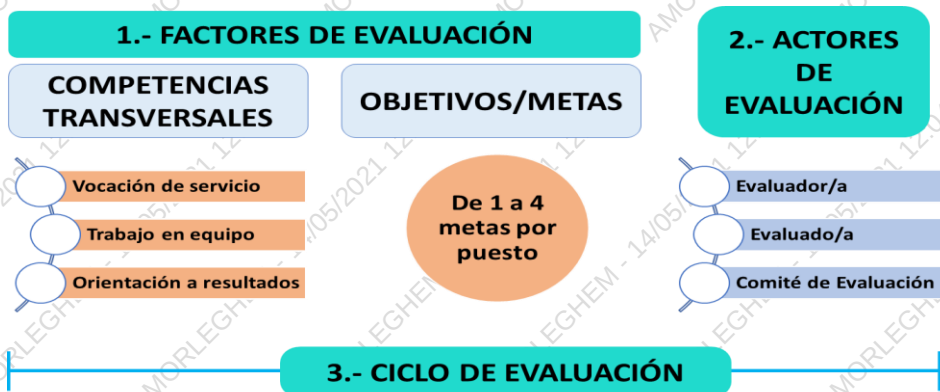
5.5 La ER, a través de la Sub Gerencia de Formación y Capacitación (SGFC) es responsable de:

- 5.5.1 Promover, a través del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, la incorporación de capacitaciones de las calificaciones de “Buen Desempeño”.
- 5.5.2 Incorporar en el Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado – PDP los cursos propuestos en el plan de mejora de los/as evaluados/as con calificación de “Observado” que serán remitidos por la GTH, a través de la SGDH.
- 5.5.3 Remitir a la GTH dos reportes (junio y agosto) de las acciones de capacitación que se realizaron a los/as evaluados/as con calificación de “Observado”.

VI. DISPOSICIONES GENERALES

- 6.1 La implementación y ejecución del proceso EdD, es impulsado por la Jefatura Nacional (JNAC), realizándose una vez al año en todos los órganos y unidades orgánicas de la entidad, de acuerdo con el cronograma institucional y a la matriz de los/as evaluados/as y evaluadores/as.
- 6.2 El despliegue del proceso EdD está basado en la metodología de 90°, es decir, los evaluadores evalúan a sus servidores/as a cargo; compuesta por:

Elementos de proceso EdD



Fuente: propia de GTH

6.2.1 Factores de evaluación:

Los factores de evaluación del desempeño se registran en el formato EdD y son de uso interno por la GTH como fuente de información y de gestión interna.

6.2.1.1 Competencias transversales:

Comprende tres (03) competencias: Vocación de servicio, Trabajo en equipo y Orientación a los resultados, las cuales mínimamente deben tener los/as servidores/as públicos, independientemente de su régimen de contrato (Decretos Legislativos 728 y 1057), nivel o puesto que desempeñen, de acuerdo con el Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil.

El porcentaje de importancia de las competencias transversales, para el primer ciclo de EDD son: Vocación de servicio (30%), Trabajo en equipo (40%) y Orientación a los resultados (30%). El porcentaje de importancia de las competencias transversales se establece en la etapa de planificación al inicio de cada proceso EdD y son propuestos por la GTH en el comité de alta gerencia y aprobados anualmente por la JNAC, con la finalidad de fortalecer aquellas que contribuyan a la consecución de los ejes estratégicos de la entidad.

Las competencias se evalúan bajo la metodología STAR, es una técnica diseñada para evaluar comportamientos que evidencien si el entrevistado posee o no la competencia que se pretende evaluar para ello toma en cuenta lo siguiente de manera objetiva: Situation (Situaciones), Task (Tarea), Action (Acción) y Results (Resultados).

6.2.1.2 Objetivos/metás:

Son formulados por los/as evaluadores/as en base a la metodología SMART, tomando en cuenta fuentes de indicadores tales como Plan Operativo Institucional (POI), Planes internos inherentes a cada órgano o unidades orgánicas, Sistema de Gestión de la Calidad, Plan de Gestión de riesgos, Gestión por procesos, entre otros de cumplimiento normativo.

Los/as evaluadores/as pueden establecer como máximo cuatro (04) objetivos/metás para sus evaluados/as y, de manera excepcional, seis (06) objetivos/metás para los Responsables de órganos o unidades orgánicas. Estos son definidos de acuerdo con la contribución de los/as evaluados/as a los objetivos del POI o planes específicos de cada órgano y unidad orgánica.

Los objetivos/metás pueden ser ajustados por los Responsables de órganos o unidades orgánicas después del primer seguimiento o del segundo seguimiento del ciclo a evaluación y únicamente por los motivos señalados en el Anexo N°02.

6.2.2 Actores de evaluación:

6.2.2.1 Evaluador/a: Son clasificados de la siguiente manera:

Clasificación de evaluadores/as

Niveles	Evaluadores
Del 1° nivel	Titular de la entidad, Responsables de la Secretaría General, Gerencia General y Gabinete de asesores.
Del 2° nivel	Jefe del Órgano de Control Institucional, Procurador Público, Jefe de Oficina de Seguridad y Defensa Nacional, Jefe de Defensoría de la Identidad, Director de la Escuela Registral, Gerentes.
Del 3° nivel	Sub Gerentes y Jefes Regionales.
Otros evaluadores con equipos a cargo	Administradores de agencias y aquellos que sean definidos por los Responsables de los órganos y unidades orgánicas.

Fuente: propia de GTH

Consideraciones para el/la evaluador/a:

- El titular de la entidad y el/la Jefe del Órgano de Control Institucional asumen únicamente el rol de evaluador/a.
- Si el/la evaluador/a se encuentra con licencia por descanso físico vacacional, maternidad, entre otros, de un mes a 6 meses o desvinculación, la evaluación debe ser realizada por el servidor/a encargado o en su defecto por el Responsable del órgano o unidad orgánica o por el jefe inmediato en la línea de mando.
- En caso de desvinculación, la evaluación del desempeño formará parte de entrega de cargo del evaluador/a.

6.2.2.2 Evaluado/a:

Debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Ingresa al ciclo de EdD el/la evaluado/a que haya ingresado a la entidad hasta el 30 de junio de cada año.
- Si el/la evaluado/a ha sido desplazado en distintos órganos o unidades orgánicas, será evaluado en el lugar que haya estado como mínimo seis (06) meses.
- Si el/la evaluado/a tiene un cargo y asume una encargatura, debe ser evaluado/a según el cargo de mayor rango y/o responsabilidad, y la calificación será

asignada siempre que cumpla con el plazo mínimo de permanencia en el cargo (06 meses).

- d. Si el/la evaluado/a se encuentra de licencia por descanso físico, maternidad, entre otros, durante el proceso de EdD, se deberá consignar en el resumen de seguimiento del formato EdD y reprogramar la reunión que corresponda.
- e. En caso de desvinculación, la evaluación del desempeño formará como parte de entrega de cargo del evaluado/a.

6.2.2.3 Comité de evaluación:

Es un equipo calificado paritario conformado mediante Acto Resolutivo durante la etapa de seguimiento (luego del último seguimiento institucional), siendo sus integrantes:

Integrantes del Comité de evaluación

Evaluadores designados	Evaluados designados
• Gerente/a General	• 2 especialistas • 2 analistas De órganos de línea o de apoyo, según corresponda la solicitud objeto de inconformidad.
• Secretaria/o General	
• Gerente/a Talento Humano	
• Gerente/a de órgano de Línea o de unidades orgánicas, según corresponda la solicitud objeto de inconformidad.	

Fuente: propia de GTH

El Comité de evaluación, cumple dos roles fundamentales:

- a. Evaluar y emitir informe de las solicitudes formales de inconformidades de los/as evaluados/as derivadas por la GTH, las cuales se presentan culminado el último seguimiento institucional y dentro del plazo de diez (10) días calendario a la GTH.
- b. Determinar a qué evaluados/as les corresponde la calificación de "Alto Desempeño" en la etapa de evaluación, de acuerdo a los criterios o lineamientos establecidos por la GTH.

Los evaluadores/as y evaluados/as designados se abstienen de participar del Comité, cuando la solicitud de inconformidad pertenece a su mismo órgano o son los titulares de la solicitud de inconformidad. Deben cumplir con las siguientes condiciones:

- a. Haber alcanzado puntajes parciales mayor o igual a noventa (90) puntos en los seguimientos institucionales.

- b. No haber sido sancionado, ni tener Proceso Administrativo Disciplinario en curso.

Los criterios para presentar solicitudes de inconformidad y de evaluación se delimitan de acuerdo con los lineamientos establecidos por la GTH, el cual será remitido a través de trámite documentario SITD en el II trimestre de cada año.

6.2.3 Ciclo de evaluación:

La SGDHD es la encargada de gestionar todas las actividades inherentes a dicho ciclo de evaluación y consta de tres (03) etapas: planificación, seguimiento y evaluación (Anexo N°01).

6.2.3.1 Etapa de planificación:

Es la primera etapa del ciclo de evaluación, en donde la GTH, a través de la SGDHD, realiza el planeamiento del proceso; se establecen los objetivos/metastas por parte de los/as evaluados/as y evaluadores/as, tomando conocimiento del porcentaje esperado en cada objetivo/meta, así como el nivel de desarrollo esperado en cada una de las competencias hasta finalizar en el ciclo de evaluación. Es el momento en el que se brinda la primera retroalimentación entre evaluado/a y evaluador/a, donde se expresa qué es lo que se espera logren los/as evaluados/as y cómo se compromete el/la evaluador/a para que ambos logren lo planteado. En esta etapa se realizan las siguientes actividades:

- Elaborar el cronograma institucional y la matriz de evaluados/as y evaluadores/as, las cuales son aprobadas mediante resolución por la Secretaría General (SGEN).
- Sensibilizar y/o capacitar a los/as evaluados/as y evaluadores/as sobre el proceso EdD, esta actividad es transversal a todo el ciclo.
- El/la evaluador/a convoca al evaluado/a y promueve el diálogo para que en conjunto establezcan los objetivos/metastas, utilizando el Anexo N°03 - Formato EdD
- El/la evaluador/a da a conocer a sus evaluados/as los indicadores conductuales asociados a cada competencia, la cual se observa y califica hasta el último seguimiento institucional.
- El/la evaluado/a analiza y promueve el diálogo con su evaluador para absolver dudas o proponer ajustes a los objetivos/metastas en torno al ámbito de acción y realidad de recursos disponibles del puesto de trabajo que ocupa.
- El/la evaluador/a informa a la SGDHD la renuencia del/la evaluado/a de no querer participar en las reuniones de planificación.

- g. En el caso de que la entidad cuente con más de un ciclo de evaluación del desempeño implementado, el/la evaluador/a evalúa la pertinencia de objetivos, metas e indicadores planteados del ciclo anterior, con la finalidad de reformularlos, hacerlos más retadores, modificarlos y/o plantear nuevos objetivos, metas e indicadores que respondan a la misión del órgano o unidad orgánica a la que pertenezcan, alineados a los objetivos institucionales.

6.2.3.2 Etapa de seguimiento:

Es la etapa de monitoreo y retroalimentación constante del evaluador/a respecto al cumplimiento de los objetivos/metas y competencias del evaluado/a. Dicha etapa se contempla la continua orientación, motivación y apoyo al evaluador/a e involucramiento del evaluado/a.

En esta etapa se realizan las siguientes actividades:

- a. Los/as evaluados/as reportan a sus evaluadores/as el nivel de avance alcanzado a la fecha de corte para obtener el puntaje parcial a través del formato EdD.
- b. Los/as evaluadores/as convocan a los/as evaluados/as a las reuniones de seguimiento, con la finalidad realizar lo siguiente:
 - ✓ Identificar el nivel de desarrollo que tiene cada evaluado/a de las competencias transversales en cada seguimiento.
 - ✓ Cuantificar, monitorear, retroalimentar y verificar el avance de los objetivos/metas, tomando en cuenta las evidencias presentadas por sus evaluados/as, a la fecha de corte, establecida en cada seguimiento.
 - ✓ Identificar a los/as evaluados/as que implementan buenas prácticas o mejoras en procesos del área para el monitoreo en las siguientes reuniones de seguimiento.
- c. Se conforma el Comité de Evaluación, con la finalidad de atender y evaluar las solicitudes referentes a las inconformidades identificadas por los/as evaluados/as. Las solicitudes son remitidas a la GTH dentro de los 10 días calendario luego de culminado el último seguimiento institucional. El Comité culmina la evaluación de inconformidades y emite un informe por cada caso, hasta una semana antes que inicie la etapa de evaluación, debiendo enviar el informe a cada evaluador/a y evaluado/a, con copia a GTH.
- d. Los/as evaluadores/as informan a la SGDH la renuencia del/la evaluado/a de no querer participar en las reuniones de seguimiento.

6.2.3.3 Etapa de evaluación:

Se refiere a la valoración del desempeño del evaluado/a, luego de contrastar los resultados logrados en el

cumplimiento de los factores de evaluación establecidos, a partir del seguimiento realizado. Asimismo, es el momento en el que el/la evaluador/a retroalimenta de forma global el desempeño del evaluado/a, con la finalidad de elaborar un plan de mejora que permitirá identificar las oportunidades de desarrollo que requiere el/la evaluado/a.

En esta etapa, a cada factor de evaluación le corresponde un peso porcentual, el cual multiplicará el puntaje final obtenido de cada factor.

El valor porcentual de cada factor es el siguiente:

- ✓ Competencias (40%) y
- ✓ Objetivos/metás (60%).

Durante la etapa de evaluación, se realizan las siguientes actividades:

- a. El/la evaluado/a reporta sus resultados alcanzados finalizado el ciclo de evaluación a su evaluador.
- b. El/la evaluador/a convoca a reunión al evaluado/a para verificar y valorar los resultados de los objetivos/metás trazados, tomando en cuenta las evidencias presentadas por los/as evaluados/as.
- c. El/la evaluador/a brinda una breve retroalimentación al evaluado/a sobre su desempeño final, objetivos y competencias, con la finalidad de identificar y/o proponer acciones de mejora.
- d. El/la evaluador/a y evaluado/a elaboran el Plan de mejora y lo plasman en el formato EdD.
- e. El/la evaluador/a da a conocer la calificación del desempeño (Buen Desempeño y Observado) a sus evaluados/as.
- f. Los/as evaluadores/as de nivel 1, 2 y 3 proponen a la SGDh de la GTH a sus candidatos para la calificación de "Alto Desempeño" en función a los criterios o lineamientos establecidos por la GTH.
- g. Los/as evaluadores/as deben identificar si los objetivos, metas e indicadores deben ser rescatados para el próximo ciclo o establecer nuevas métricas para el ciclo de evaluación siguiente.
- h. Remitir virtualmente a la GTH los formatos EdD de los/as evaluados/as, debidamente firmados por evaluador/a y evaluado/a, el cual contiene la calificación obtenida por el evaluado para su respectivo registro.

6.2.3.4 Calificación de desempeño:

La calificación resulta de la valoración de los resultados logrados por los/as evaluados/as en el cumplimiento de los factores de evaluación establecidos en la etapa de planificación, a partir del seguimiento realizado y las evidencias revisadas y verificadas por el evaluador.

Las calificaciones del desempeño pueden ser:

a. “Alto Desempeño”:

Calificación asignada por el Comité de Evaluación, y aplica a aquellos evaluados/as que de manera objetiva evidencian su contribución con la entidad, esta calificación se rige por los criterios o lineamientos establecidos por la GTH, y que cumplan las siguientes condiciones:

- ✓ Ser propuestos por los evaluadores de nivel 1, 2 y 3.
- ✓ Puntaje mayor o igual a 90.
- ✓ No haber sido sancionado/a administrativamente durante el proceso EdD.

b. “Buen Desempeño”:

Es la calificación que representa el desempeño esperado, que evidencia haber alcanzado los logros establecidos en los factores de evaluación del desempeño. Es asignado por el/la evaluador/a.

c. “Observado”:

Es la calificación que corresponde a quienes no hayan alcanzado las metas establecidas en los factores de evaluación, es decir, no alcanzan el puntaje mínimo establecido de la calificación de buen desempeño. Es asignado por el/la evaluador/a.

d. “Descalificado”:

Es asignada a aquel evaluado/a que no participa del proceso EdD por motivos atribuibles a su exclusiva responsabilidad; dicha renuencia a la participación debe estar debidamente informada y comprobada por los/as evaluadores/as en su oportunidad, para la evaluación por parte de la GTH, a través de la SGD. H.

Puntajes para asignación de calificación

Calificación del desempeño	Puntajes para evaluados	Puntajes para evaluadores
Observado	Menor de 60 puntos	Menor de 65 puntos (Nivel 1, 2 y 3)
		Menor de 60 puntos (Otros evaluadores)
Buen Desempeño	Mayor o igual a 60 puntos	Mayor o igual a 65 puntos (Nivel 1, 2 y 3)
		Mayor o igual a 60 puntos (Otros evaluadores)
Alto Desempeño	Son los/as evaluados/as que reciben la calificación asignada por el Comité de Evaluación, de acuerdo a cuatro (4) criterios: (1) Haber sido propuestos por los evaluadores de nivel 1, 2 y 3; (2) Una calificación mayor o igual a 90 puntos; (3) Haber contribuido con la entidad o implementado una mejora en la entidad u órgano y (4) No haber sido sancionado/a administrativamente durante el proceso EdD.	

Fuente: propia de GTH

6.2.3.5 Plan Integral de mejora del desempeño:

a. Plan de Mejora de los/as evaluados/as:

Se elabora en la etapa de evaluación, y es resultado de la retroalimentación final al evaluado/a que se formaliza en el formato EdD a través de recomendaciones o acciones de mejora, con la finalidad de contribuir con su desarrollo y cierre de brechas de conocimientos, mejora de procesos, procedimientos o competencias.

b. Plan de Mejora de los/as evaluadores/as:

Es resultado de la retroalimentación que se brinda a los/as evaluadores/as y se obtiene de las encuestas de calibración realizadas por los/as evaluados/as después de los seguimientos y etapa de evaluación. Estas encuestas contienen recomendaciones o acciones de mejora de manera específica para el evaluador, las cuales deben ser implementadas por los/as evaluadores/as para eliminar sesgos durante las reuniones y valoración del logro de resultados.

c. Plan de Mejora GTH:

Es resultado de la retroalimentación que se brinda a la GTH obtenida de las encuestas de calibración, realizadas por los/as evaluadores/as y coordinadores EdD de cada órgano y unidad orgánica durante los seguimientos y etapa de evaluación, contiene recomendaciones o acciones de mejora sobre la asistencia técnica que brinda la GTH durante el proceso EdD.

VII. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

7.1 REUNIONES EdD

Durante el ciclo de evaluación, se convoca a reuniones para llevar a cabo las actividades correspondientes a las etapas de planificación, seguimiento y evaluación (numeral 6.2.3):

7.1.1 REUNIONES DE RETROALIMENTACIÓN

Estas reuniones son transversales al ciclo de evaluación, tienen por finalidad hacer concurrir en un mismo espacio físico o virtual al evaluador/a y evaluado/a. En estas reuniones se realiza lo siguiente:

- 7.1.1.1 Los/as evaluadores/as convocan a los/as evaluados dentro del plazo establecido en el cronograma institucional.
- 7.1.1.2 Si el/la evaluador/a no realiza la convocatoria, el/la evaluado/a debe solicitar ser convocado a su evaluador/a vía tramite documentario SITD con copia a la SGDH.
- 7.1.1.3 Si el/la evaluador/a o evaluado/a no pueden asistir a la reunión convocada, se debe realizar lo siguiente:

- a. Justificar la inasistencia al evaluador/a o evaluado/a, según sea el caso, vía correo electrónico o a través del trámite documentario SITD dentro de los 02 días hábiles siguientes.
- b. El/la evaluador/a y evaluado/a deben reprogramar la reunión.

7.1.1.4 El/la evaluador/a y evaluado/a en la reunión de retroalimentación de la etapa de planificación realizan lo siguiente:

- a. Utilizan el formato EdD para registrar los objetivos/metas y tomar conocimiento de los indicadores conductuales asociadas a cada competencia.
- b. Establecen y registran en el formato EdD los resultados parciales y finales esperados sobre las cuales se realizará seguimiento y evaluación.
- c. Identifican las fechas de seguimiento y de evaluación institucional.

7.1.1.5 En caso el/la evaluador/a y evaluado/a no llegan a un acuerdo sobre los objetivos/metas a evaluarse, deben registrar e informar el motivo de inconformidad, previo llenado del formato de EdD y derivarlo formalmente a la SGDh para la revisión de dichas inconformidades.

7.1.1.6 El/la evaluador/a o evaluado/a comunican las inconformidades (previamente señaladas en el numeral anterior) en un plazo máximo de 02 días calendario.

7.1.1.7 Si el/la evaluador o evaluado/a no comunican como se indica la inconformidad a la SGDh, ocasiona una causa atribuible al incumplimiento de responsabilidades de cada actor.

7.1.1.8 El/la evaluador/a y evaluado/a en la reunión de retroalimentación de la etapa de seguimiento realiza lo siguiente:

- a. El/la evaluador/a utiliza el formato EdD para registrar los resultados parciales alcanzados por el/la evaluado/a.
- b. El/la evaluador/a y evaluado/a identifican y comunican aspectos que permitan redireccionar el rumbo del desempeño hacia el logro de los objetivos en el puesto de trabajo.
- c. El/la evaluado/a reporta y entrega las evidencias de los resultados parciales alcanzados a su evaluador/a dentro de los plazos establecidos.
- d. Si el/la evaluador/a identifica que la evidencia presentada por el/la evaluado no se ajusta a una fácil lectura y revisión, el/la evaluador/a puede acordar con el/la evaluado/a cambiar el tipo de evidencia.

7.1.1.9 El/la evaluador/a en la reunión de retroalimentación de la etapa de evaluación realiza lo siguiente:

- a. El/la evaluador/a utiliza el formato EdD para valorar los objetivos/metas alcanzados.
- b. El/la evaluado/a presenta a su evaluador/a las evidencias de los resultados finales dentro del plazo establecido.
- c. El/la evaluado/a presenta evidencias que contengan información ordenada, precisa y clara para la fácil lectura de indicadores y metas, y con ello evitar que el/la evaluador/a caiga en error u omisión.
- d. El/la evaluador/a realiza una revisión total, parcial o aleatoria de las evidencias presentadas por el/la evaluado/a.
- e. El/la evaluador/a comunica la calificación al evaluado/a.
- f. El/la evaluador/a elabora el plan de mejora para identificar las oportunidades de desarrollo que requiere el/la evaluado/a.
- g. El/la evaluador/a y evaluado/a validan los objetivos/metas que continuarán durante el siguiente ciclo de evaluación y cuáles deben ser reformuladas o eliminadas.

7.1.1.10 Al término de cada reunión de retroalimentación, el/la evaluador/a y evaluado/a firman (electrónica u hológrafa) el formato EdD.

7.1.1.11 La ausencia de reuniones de retroalimentación, no impide ser evaluado/a, toda vez que ambas partes deben motivar, solicitar y concretar las reuniones en cada etapa.

7.1.2 CALIBRACIÓN DE REUNIONES

Luego de cada reunión de retroalimentación, se realiza la calibración de reuniones. Estas calibraciones no forman parte de los factores de evaluación del desempeño, sin embargo, son un instrumento que permite reducir sesgos en el desarrollo de la retroalimentación.

Se efectúan mediante encuestas y son remitidas por la SGDh para que se realice lo siguiente:

7.1.2.1 En la encuesta de calibración de reuniones de los/as evaluadores (Anexo N° 04)

El/la evaluado/a responde preguntas sobre la reunión de retroalimentación brindada por su evaluador/a.

7.1.2.2 En la encuesta de calibración de asistencia técnica GTH (Anexo N° 05)

Los/as evaluadores y coordinadores EdD responden preguntas sobre la asistencia técnica brindada por la GTH sobre la implementación del proceso EdD.

7.1.3 REUNIONES EXTRAORDINARIAS

Durante el desarrollo de las etapas de planificación, seguimiento y evaluación, se pueden presentar situaciones especiales que ameritan reuniones extraordinarias (fuera de fechas establecidas en el cronograma institucional).

En este caso, el/la evaluador y evaluado/a deben identificar la posible situación para proceder correctamente, de acuerdo al detalle del Anexo N°06.

7.2 RESULTADOS

7.2.1 En caso de inconformidad en el puntaje parcial obtenido en los seguimientos, se realiza lo siguiente:

- El/la evaluado/a puede presentar una solicitud formal a la GTH para la revisión de su puntaje parcial. Las solicitudes son remitidas a la GTH dentro de los 10 días calendario luego de culminado el último seguimiento institucional.
- La GTH deriva las solicitudes a la SGDH, quien realiza la revisión y admisión, de acuerdo a los criterios y lineamientos establecidos por la GTH.
- Se remiten las solicitudes admitidas al Comité de evaluación, quien revisa, analiza y resuelve las solicitudes, de acuerdo a los criterios o lineamiento establecidos por la GTH.
- El Comité de evaluación comunica sus conclusiones a los/as evaluados/as y evaluadores/as, según el cronograma institucional.

7.2.2 La SGDH a través de la GTH presenta al Comité de Evaluación la lista de los/as evaluados/as nominados/as, previa identificación de candidatos por parte de los evaluadores, con la finalidad de seleccionar a los/as evaluados/as con Alto Desempeño, de acuerdo a los criterios o lineamientos establecidos por la GTH.

7.2.3 La GTH, a través de la SGDH, comunica a la ER los cursos propuestos en el Plan de Mejora de los evaluados con calificación de "Observado", de corresponder, con la finalidad de que sean incorporados en el Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado – PDP.

7.2.4 Los Responsables de los órganos o unidades orgánicas deben hacer seguimiento del cumplimiento del Plan de Mejora de los/as evaluados/as a su cargo.

7.2.5 Los/as evaluadores/as deben incorporar en la matriz de Diagnóstico de Necesidades de su órgano o unidad orgánica las capacitaciones propuestas en el Plan de Mejora de los/as evaluados/as con "Buen Desempeño".

7.2.6 La ER, a través de la SGFC, remite a la GTH dos reportes (junio y agosto) de las acciones de capacitación que se realizaron a los/as evaluados/as con calificación de "Observado".

7.2.7 La SGDH presenta a la GTH al cierre de cada etapa del ciclo el informe del desarrollo de la etapa dando a conocer dificultades y oportunidades de mejora para ser informados a SGEN.

7.2.8 Finalizado el ciclo, la SGDH presenta a la GTH el reporte desagregado de calificaciones obtenidas, acompañado del informe final del ciclo de EdD.

VIII. VIGENCIA

La normativa entra en vigor a partir de su aprobación.

IX. APROBACIÓN

Mediante Resolución Secretarial

X. ANEXOS

ANEXO N° 01

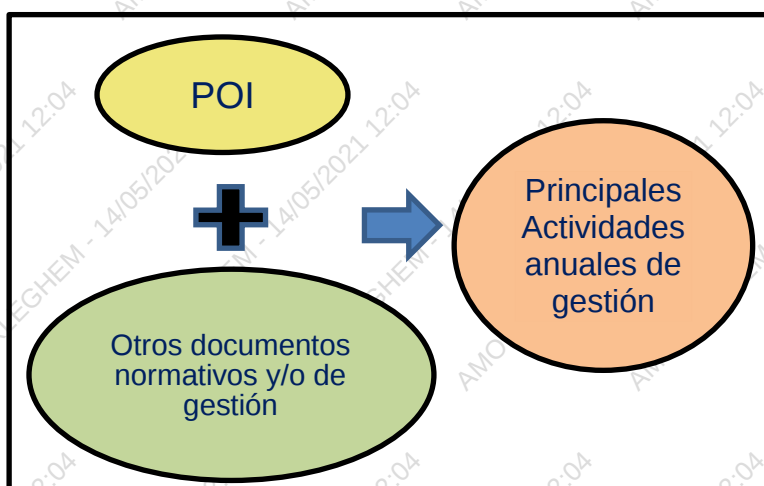
CRITERIOS DE APLICACIÓN EN EL PROCESO EdD

Para iniciar la evaluación del desempeño es necesario identificar los insumos con los que contamos y, a partir de ellos, identificar las principales actividades anuales de gestión de cada órgano o unidad orgánica. Para el caso de RENIEC, se cuenta con los siguientes insumos:

POI como insumo principal y complementariamente otros dispositivos normativos y/o de gestión:

Considerar al Plan Operativo Institucional (POI) como el insumo principal, así como otros documentos normativos y/o de gestión (planes internos inherentes a cada órgano o unidad orgánica, Sistema de Gestión de la Calidad, Plan de Gestión de riesgos, Gestión por procesos, entre otros de cumplimiento normativo que establezca el Estado), con la finalidad que el Responsable de órgano o unidad orgánica identifique sus principales actividades anuales de gestión.

Identificación de las principales de actividades anuales de gestión



Fuente: propia de GTH

Habiendo identificado las principales actividades anuales de gestión, el/la evaluador/a y el /la evaluado/a, utilizan dicha información en el establecimiento de objetivos/metás, cuya actividad se realiza en la primera etapa del ciclo de evaluación:

I. PLANIFICACIÓN

Para esta etapa, el/la Responsable de órgano y unidad orgánica ha definido las prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica a su cargo, en función de las cuales se definen los objetivos/metás.

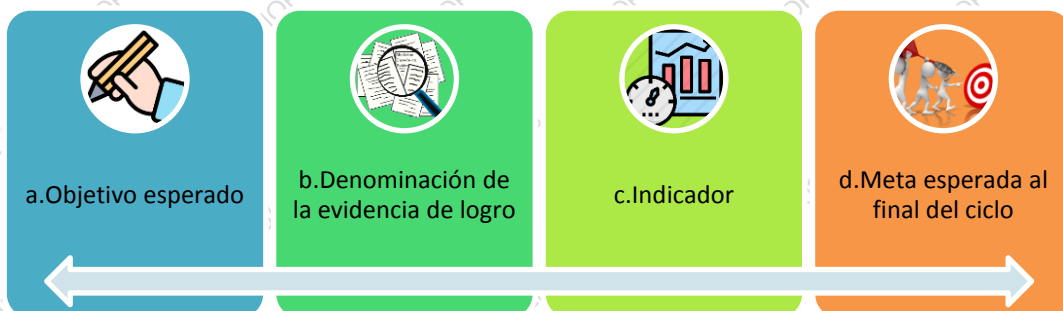
Asimismo, el/la evaluador/a presenta al evaluado/a las competencias, cuya evaluación se realizará mediante comportamientos que evidencien que estos/as poseen o no las competencias señaladas en el formato EdD.

Para establecer un objetivo/meta, es necesario conocer su definición y componentes que lo conforman:

Definición de objetivo/meta:

Son los retos asignados a cada servidor/a de acuerdo con su contribución individual con el órgano o unidad orgánica. El objetivo/meta está compuesto por 4 elementos:

Composición del objetivo/meta

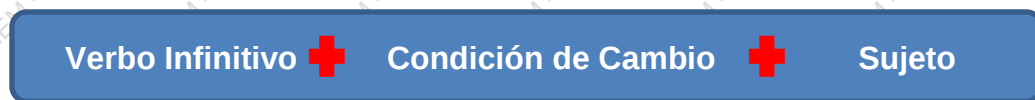


Fuente: propia de GTH

a. Objetivo esperado

Un objetivo representa el reto o propósito que debe alcanzar el/la servidor/a (desempeño esperado) en un periodo de tiempo determinado.

Debe cumplir con la siguiente estructura:



Acción que refleja la dirección del cambio que se desea lograr sobre la situación o estado del sujeto

Evidencia el nivel de desempeño del servidor, en atributos: eficacia, eficiencia y calidad en el marco de su contribución al POI.

Actor en el cual se espera generar un cambio en su condición o estado. Puede ser un elemento central de la función del puesto o actividad del POI que representa el bien generado por el/la

Para construir el objetivo esperado, puede considerar los siguientes verbos infinitivos:

Analizar	Desarrollar	Incrementar
Aprobar	Diagnosticar	Garantizar
Asegurar	Diseñar	Orientar
Atender	Ejecutar	Producir
Categorizar	Evaluar	Promover
Crear	Identificar	Revisar
Definir	Fomentar	Reducir



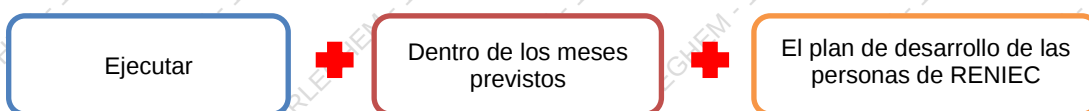
No se recomienda usar estos verbos, debido a que denotan funciones:

Apoyar	Planear
Coordinar	Recomendar
Compartir	Interactuar
Consultar	Sugerir

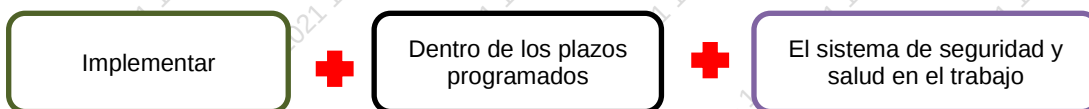


Ejemplos:

1. Ejecutar dentro de los meses previstos el Plan de Desarrollo de las Personas de RENIEC.



2. Implementar dentro de los plazos programados el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.



b. Denominación de la evidencia de logro

Medio o medios de verificación que el/la servidor/a entrega en los plazos establecidos, para evidenciar su nivel de avance y/o el logro final del objetivo/meta, según sea el caso.

Debe ser planificada con detalle y mediante el acuerdo de evaluador/a y evaluado/a, considerando evidencias que se puedan construir paralelamente al trabajo, que sean consolidados (reportes) y sin la necesidad de presentar grandes volúmenes de información.

Por ejemplo:

Nº	Objetivo esperado	Evidencia
1	Ejecutar dentro de los meses previstos el Plan de Desarrollo de las Personas de RENIEC.	Cuadro de capacitaciones ejecutadas en los meses previstos.
2	Implementar dentro de los plazos programados el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Cuadro de ejecución del Plan Anual de Sistema de seguridad y salud en el trabajo

c. Indicador:

Es una expresión cuantitativa y cuantificable que se utiliza para asignar un reto al evaluado/a, alcanzable dentro de la etapa de seguimiento y evaluación, con su trabajo y la mejora de su desempeño. El indicador tiene los siguientes componentes:

Unidad de Medida	Sujeto/objeto	Atributo
Puede ser porcentaje o promedio o tasa de variación o cantidad absoluta.	Es el mismo sujeto del objetivos esperado o debe estar relacionado con el mismo.	Es el mismo condición de cambio cumplida del objetivo esperado o debe estar relacionado con el mismo.

Por ejemplo:

N°	Objetivo esperado	Evidencia	Indicador
1	Ejecutar dentro de los meses previstos el Plan de Desarrollo de las Personas de RENIEC.	Cuadro de capacitaciones ejecutadas en los meses previstos.	Porcentaje de capacitaciones ejecutadas del PDP RENIEC en los meses previstos.
2	Implementar dentro de los plazos programados el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Cuadro de ejecución del Plan Anual de Sistema de seguridad y salud en el trabajo.	Porcentaje del nivel de implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.

d. Meta esperada al final del ciclo

Expresión numérica (absoluta o porcentual), relacionada al indicador o al producto.

Por ejemplo:

N°	Objetivo esperado	Evidencia	Indicador	Meta
1	Ejecutar dentro de los meses previstos el Plan de Desarrollo de las Personas de RENIEC.	Cuadro de capacitaciones ejecutadas en los meses previstos.	Porcentaje de capacitaciones ejecutadas del PDP RENIEC en los meses previstos.	98%
2	Implementar dentro de los plazos programados el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Cuadro de ejecución del Plan Anual de Sistema de seguridad y salud en el trabajo.	Porcentaje del nivel de implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.	50%

La definición de los componentes del objetivo/meta, culmina cuando el evaluador/a y evaluado/a definen también el valor esperado para cada uno de los seguimientos. Este valor permitirá evidenciar el avance del cumplimiento del objetivo/meta.

N°	Objetivo esperado	Evidencia	Indicador	Meta	Valor esperado
1	Ejecutar dentro de los meses previstos el Plan de Desarrollo de las Personas de RENIEC.	Cuadro de capacitaciones ejecutadas en los meses previstos.	Porcentaje de capacitaciones ejecutadas del PDP RENIEC en los meses previstos.	98%	1er seguimiento: 20% 2do seguimiento: 45%
2	Implementar dentro de los plazos programados el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Cuadro de ejecución del Plan Anual de Sistema de seguridad y salud en el trabajo.	Porcentaje del nivel de implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.	50%	1er seguimiento: 15% 2do seguimiento: 25%

II. SEGUIMIENTO

Esta es la 2da etapa del ciclo de evaluación e inicia una vez que los datos de la planificación fueron definidos y registrados en la sección componentes objetivos/metás.

En la etapa de seguimiento, cada evaluado/a, con su respectivo evaluador/a realizan las siguientes actividades básicas:

- 2.1** Considerar los periodos programados para cada seguimiento e identificar en el formato EdD la columna “periodo de recogida de avances acumulados” de cada objetivo/meta y en la fila de seguimiento de cada competencia, los cuales serán utilizados en esta etapa.
- 2.2** Desarrollar las reuniones empleando la metodología STAR.
- 2.3** En cada reunión de seguimiento, el/la evaluador/a revisa el avance logrado de acuerdo con lo registrado en la columna de “valor esperado” y el/la evaluado/a presenta la evidencia programada para ese periodo.
- 2.4** En cada seguimiento, el/la evaluador/a, registra lo siguiente:
 - a) En la fila de seguimientos de cada competencia, el indicador de conducta alcanzado por el/la evaluado/a.
 - b) En la columna “valor reportado”, el nivel de avance de cada objetivo/meta.
- 2.5** Por cada seguimiento, en la sección de “resumen de seguimiento y evaluación”, el/la evaluador/a retroalimenta a su evaluado/a y registra lo siguiente:
 - a. La descripción general de las reuniones de seguimiento
 - b. La fecha de la reunión
 - c. Identifica el objetivo/meta del cual describirás las sugerencias

- d. Registra comentarios de retroalimentación y propuestas concretas en relación con el nivel de logro del servidor/a.
- e. Los puntajes obtenidos en competencias y objetivos/meta se generan de forma automática en cada seguimiento.

La finalidad es mejorar el desempeño y que se logre alcanzar la meta establecida al final de la evaluación del desempeño.

Asimismo, durante la etapa de seguimiento, los/as evaluados/as pueden implementar mejoras a nivel de su puesto, de su área o de la entidad. Estas mejoras se desarrollan en coordinación con el/la evaluador/a.

III. EVALUACIÓN

Es la 3ra y última etapa del ciclo de evaluación, e inicia cuando el/la evaluador/a recibe la evidencia final por cada objetivo/meta de su evaluado/a.

Con dicha evidencia, se ejecuta el siguiente procedimiento:

3.1 Asignación de logro final por objetivo/meta:

Realiza la evaluación final de cada objetivo/meta de su evaluado/a y registra el logro cuantitativo en la columna de “valor reportado”.

En la sección de “resumen de seguimiento y evaluación”, el/la evaluador/a retroalimenta y registra lo siguiente:

- a. La descripción general de las reuniones de seguimiento.
- b. La fecha de la reunión.
- c. Identifica el objetivo/meta del cual describirás las sugerencias.
- d. Registra comentarios de retroalimentación y propuestas concretas en relación con el nivel de logro del servidor/a.
- e. Los puntajes finales de competencias y objetivos/meta se generan de forma automática en cada seguimiento, así como, el puntaje final de la evaluación del desempeño y su calificación.

3.2 Cálculos de las puntuaciones:

- a. En Competencias transversales: Las puntuaciones que se obtienen son las siguientes:
 - Nivel máximo de desarrollo alcanzado: Considera el máximo valor del indicador de conducta alcanzado de cada competencia en los seguimientos.
 - Puntaje por cada competencia: La fórmula es la siguiente:

$$\left[\frac{\text{Nivel máximo de desarrollo alcanzado}}{5} \times \text{Peso de la competencia} \right] \times 100$$

- Puntaje obtenido en competencias: Es la sumatoria de los tres puntajes de las competencias transversales.

b. En Objetivos/metás: Las puntuaciones que se obtienen son las siguientes:

- Puntaje por cada objetivo/meta: Se utiliza la siguiente fórmula:

Objetivos esperados	Valor Esperado (Meta)	Valor Reportado	Puntaje
Objetivo esperado 1	98%	90%	$(90\% / 98\%) * 100 = 92$
Objetivo esperado 2	50%	52%	$(52\% / 50\%) * 100 = 104$

- Puntaje obtenido en objetivos/metás:

La fórmula es la siguiente:

$$\frac{\sum \text{puntajes de los objetivos/metás}}{\text{Cantidad de objetivos/metás}} = \frac{(92+104)}{2} = 98$$

c. En Puntaje final de evaluación del desempeño: Se obtiene de la siguiente manera:

$$40\% (\text{Puntaje competencias}) + 60\% (\text{Puntaje objetivos/metás})$$

3.3 La calificación:

La calificación es la valoración cualitativa que se asigna al servidor/a, de acuerdo con la puntuación final obtenida. Las calificaciones para asignar de acuerdo con la puntuación final están establecidas en la presente Directiva.

Las calificaciones posibles son las siguientes:

- ✓ Buen Desempeño
- ✓ Observado

Otras calificaciones previstas (alto desempeño o descalificado)

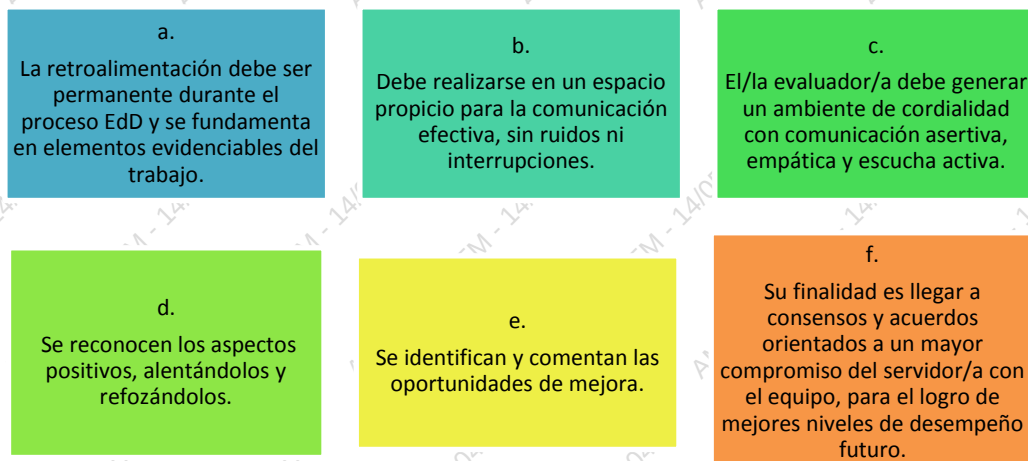
La calificación se registra en el campo de "calificación" de la sección de "resumen de seguimiento y evaluación" de la sección del formato EdD (Anexo N°02).

3.4 Retroalimentación y Plan de mejora:

La retroalimentación final se hace en relación con el trabajo desplegado durante el proceso, los resultados obtenidos y a la información registrada en cada seguimiento.

A continuación, se presenta las siguientes pautas para una adecuada retroalimentación final:

Pautas para la retroalimentación



Fuente: propia de GTH

La técnica de retroalimentación que se recomienda utilizar está enfocada en la metodología STAR, la cual consiste en evaluar comportamientos de manera objetiva para orientar a los/as evaluados/as hacia resultados planeados y al desarrollo de las acciones claves que necesitan para mejorar su desempeño en el día a día. La estructura de esta metodología es la que se detalla a continuación:

Estructura de la Metodología STAR



Fuente: propia de GTH

Existen dos enfoques en la retroalimentación STAR:

- a. Retroalimentación positiva: El/la evaluador/a refuerza y/o reconoce acciones realizadas efectivamente por el/la evaluado/a. Por ejemplo:

Metodología STAR	Retroalimentación
Situación	Ejecutar las capacitaciones del mes de abril
Tarea	Contar con los proveedores seleccionados en el mes de marzo para ejecutar las capacitaciones en el mes de abril.
Acción	*Coordinaste con los usuarios internos con anticipación. *Hiciste tu chek-list para cumplir tu tarea. *Hiciste un seguimiento constante hasta tener los proveedores seleccionados.
Resultados	*Los usuarios internos me comentaron que estabas pendiente a cumplirlo en los tiempos previstos. *Yo estoy muy satisfecho/a por tu aporte, dinamismo y empeño para que se logre el objetivo. *Tus compañeros agradecen que compartas conocimiento y experiencia con ellos.

- b. Retroalimentación de desarrollo: El/la evaluador/a analiza los inconvenientes que se presentaron para que el/la evaluado no logre los resultados esperados y le brinda una opción alterna que le hubiera generado obtener mejores resultados. Por ejemplo:

Metodología STAR	Retroalimentación
Situación	Luego de la reunión con Gerencia donde se entregó el plan de sistema de seguridad y salud en el trabajo.
Tarea	Tu compañero te solicitó una información muy importante para completar el plan de sistema de seguridad y salud en el trabajo.
Acción	*Te comprometiste en enviarlo a la brevedad posible. *Al día siguiente indicaste que en dos horas lo enviabas luego que se te pidió nuevamente
Resultados	*Tu compañero tuvo que completar la información. *El plan se presentó con dos días de atraso. *¿Qué inconvenientes tuviste para presentar la información? *Te sugiero mantener una comunicación más fluida entre nosotros para que si necesitas apoyo, podamos brindarte el soporte y así poder cumplir con nuestras tareas.

Los acuerdos y conclusiones de la reunión de retroalimentación final se formalizan en acciones de mejora individual, concretas, para el progreso del desempeño del evaluado/a. Estas acciones se plasman en el formato EdD y pueden ser las siguientes:

a. Colaboración en iniciativas:

No son temas de capacitación, pero sí acciones a ejecutarse para que el/la evaluado/a, individualmente o en equipo, logre un mejor desempeño relacionados a proyectos y/o políticas internas. Ejemplos: reuniones de trabajo para simplificar los procedimientos de atención al usuario, reorganizar el espacio de trabajo, elaboración y aplicación de encuestas a los usuarios para identificar nivel de satisfacción con el servicio recibido, etc.

b. Capacitación o alineamiento a procedimientos internos:

Propuestas de temáticas de capacitación (no nombres específicos de cursos, talleres, programas, etc.). La propuesta debe describir la necesidad de capacitación (refuerzo de un conocimiento o habilidad).

ANEXO N°02

MOTIVOS DE AJUSTE DE LOS OBJETIVOS/METAS

N°	MOTIVOS PARA AJUSTAR O RETIRAR UN OBJETIVO/META
1	Cambios en el POI
2	Cambio de puesto por razones de movilidad temporal o definitiva
3	Reasignación significativa de recursos
4	Cambios en el ROF, MOF u otro instrumento de gestión institucional
5	Cambios fortuitos o de fuerza mayor que impactó en el logro del objetivo
6	El objetivo y meta se vio afectado por responsabilidad de otro servidor del área.
7	El objetivo y meta se vio afectado por falta de autorización del jefe inmediato
8	El objetivo y meta fueron mal formulados por el evaluador y evaluado, se solicita reajuste

ANEXO N°03

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2021 FORMATO EdD									
DATOS DEL EVALUADO					DATOS DEL EVALUADOR				
Nombres y Apellidos:					Nombres y Apellidos:				
Órgano:					Órgano:				
Unidad Orgánica:					Unidad Orgánica:				
Cargo:					Cargo:				
Tiempo de Servicio en la UU.OO					Tiempo de Servicio en la UU.OO				
Régimen laboral					Nivel del evaluador				
Número de metas					Régimen laboral				
COMPONENTE DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES									
COMPETENCIAS TRANSVERSALES	Peso %	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	Nivel máximo de desarrollo alcanzado	Puntaje	OBSERVACIONES
1 Vocación de Servicio: Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus requerimientos, necesidades y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial.	30%	Identifica con anticipación las necesidades del usuario, proponiendo soluciones, a fin de mejorar el servicio.	Escucha al usuario, adaptando su accionar a las necesidades y expectativas del usuario.	Atiende los requerimientos del usuario en el plazo límite, haciendo esfuerzo por tomar en cuenta las necesidades del usuario.	Atiende los requerimientos del usuario fuera del plazo establecido o tarda la atención del mismo.	No atiende los requerimientos del usuario y traslada sus consultas aun cuando están dentro del ámbito de su competencia.	0.00	0.00	
Primer seguimiento							0.00	0.00	<-- Puntaje parcial del 1er seguimiento
Segundo seguimiento							0.00	0.00	<-- Puntaje parcial del 2do seguimiento
2 Trabajo en Equipo: Capacidad para generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos, los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales.	40%	Incentiva la unión del equipo, promoviendo el intercambio de ideas y opiniones entre el equipo para el logro de objetivos.	Participa en las tareas del equipo, mostrándose abierto y receptivo frente a los miembros del equipo.	Realiza las decisiones tomadas en el equipo, llevando a cabo solo la parte del trabajo que le corresponde.	Participa solo cuando se le requiere e interactúa con sus compañeros únicamente cuando es necesario.	No busca participar en las tareas del equipo ni cultiva relaciones interpersonales con los miembros del equipo.	0.00	0.00	
Primer seguimiento							0.00	0.00	<-- Puntaje parcial del 1er seguimiento
Segundo seguimiento							0.00	0.00	<-- Puntaje parcial del 2do seguimiento
3 Orientación a los Resultados: Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora.	30%	Genera soluciones ante la falta o posible carencia de recursos para superar las metas y objetivos.	Organiza sus actividades de acuerdo a las metas y objetivos, optimizando los recursos que posee.	Realiza las actividades en el plazo límite, haciendo esfuerzo por optimizar los recursos que tiene.	Realiza los trabajos asignados fuera del plazo establecido, sin optimizar los recursos que tiene.	No realiza las tareas encomendadas para el logro de objetivos.	0.00	0.00	
Primer seguimiento							0.00	0.00	<-- Puntaje parcial del 1er seguimiento
Segundo seguimiento							0.00	0.00	<-- Puntaje parcial del 2do seguimiento
100%		PUNTAJE OBTENIDO EN COMPETENCIAS						0.00	

COMPONENTE OBJETIVOS/METAS								
ESCRIBA EL ORIGEN DEL OBJETIVO ESPERADO								
EN CASO LA FUENTE NO SEA EL POI, INDIQUE EL DOCUMENTO (PLAN, POLITICA NACIONAL O SGC) QUE DARÁ ORIGEN AL OBJETIVO E INDICADOR 2021								
OBJETIVO ESPERADO NRO 1	DESCRIPCIÓN DE EVIDENCIA DE RESULTADO	INDICADOR	META al 13/12/2021	Periodo de recogida de avances acumulados	Valor Esperado	Valor Reportado	Puntaje	SOLICITUD DE CAMBIO DE OBJETIVO/INDICADOR/ META U OBSERVACIONES
				1ER SEGUIMIENTO:				
				2DO SEGUIMIENTO:				
				EVALUACIÓN:				
ESCRIBA EL ORIGEN DEL OBJETIVO ESPERADO								
EN CASO LA FUENTE NO SEA EL POI, INDIQUE EL DOCUMENTO (PLAN, POLITICA NACIONAL O SGC) QUE DARÁ ORIGEN AL OBJETIVO E INDICADOR 2021								
OBJETIVO ESPERADO NRO 2	DESCRIPCIÓN DE EVIDENCIA DE RESULTADO	INDICADOR	META al 13/12/2021	Periodo de recogida de avances acumulados	Valor Esperado	Valor Reportado	Puntaje	SOLICITUD DE CAMBIO DE OBJETIVO/INDICADOR/ META U OBSERVACIONES
				1ER SEGUIMIENTO:				
				2DO SEGUIMIENTO:				
				EVALUACIÓN:				
_____ _____								
FIRMA DIGITAL								
FIRMA DIGITAL								
RESUMEN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN								
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS REUNIONES DEL CICLO EdD				OBSERVACIÓN	FECHA DE LA REUNIÓN	SUGERENCIAS DE MEJORA / RETROALIMENTACIÓN	PUNTAJE OBTENIDO EN COMPETENCIAS	PUNTAJE OBTENIDO EN OBJETIVOS
1ER SEGUIMIENTO: PUNTAJE PARCIAL								
2DO SEGUIMIENTO: PUNTAJE PARCIAL								
PUNTAJE FINAL DE EVALUACIÓN:								
						PUNTAJE OBTENIDO		
						CALIFICACIÓN		
1ra Reunión de Seguimiento	FIRMA DIGITAL					2da Reunión de Seguimiento	FIRMA DIGITAL	
	FIRMA DIGITAL						FIRMA DIGITAL	
PLAN DE MEJORA								
COLABORACIÓN EN INICIATIVAS						CAPACITACIÓN O ALINEAMIENTO A PROCEDIMIENTOS INTERNOS		
EN PROYECTOS		EN POLITICAS INTERNAS						
DESCRIPCIÓN	SPONSOR DEL PROYECTO/INICIATIVA	INDIQUE QUE TEMA DEBE SER ABORDADO	DESCRIBA EL MOTIVO DE LO REQUERIDO	INDIQUE QUE TEMA DEBE SER ABORDADO	DESCRIBA EL MOTIVO O NECESIDAD DE CAPACITACIÓN			
_____ _____								
FIRMA DIGITAL								
FIRMA DIGITAL								

ANEXO N°04

ENCUESTA DE CALIBRACIÓN DE REUNIONES DE EVALUADOS/AS

Sobre la reunión de retroalimentación realizada por su EVALUADOR, sirva responder las siguientes preguntas:

PREGUNTAS					
Su evaluador(a) tuvo apertura para escuchar su punto de vista	1	2	3	4	5
Su evaluador(a) utilizó una comunicación clara y asertiva durante la reunión.	1	2	3	4	5
Considera que su evaluador(a) estaba preparado(a) para la reunión (tiempo, manejo de información).	1	2	3	4	5
La reunión con su evaluador(a) ¿se centró en los factores de su formato de evaluación de desempeño?	1	2	3	4	5
Se siente satisfecho(a) con las soluciones brindadas ante las consultas o dudas generadas en la reunión.	1	2	3	4	5
¿Considera que su evaluador mostro compromiso para que usted logre sus objetivos y metas?	1	2	3	4	5
En general ¿Cómo evaluarías la reunión de retroalimentación?	1	2	3	4	5
Si tuviera que brindar un aspecto de mejora a su evaluador ¿cuál sería? Detalle a continuación.					

ANEXO N°05

ENCUESTA DE CALIBRACIÓN DE ASISTENCIA TÉCNICA GTH

Sobre la asistencia técnica realizada por la **GTH**, sirva responder las siguientes preguntas:

PREGUNTAS					
En general, evalúe el nivel de satisfacción de la asistencia técnica que les brinda la Sub Gerencia de Desarrollo Humano	1	2	3	4	5
Si tuviera que brindar un aspecto de mejora a la Sub Gerencia de Desarrollo Humano ¿cuál sería? Detalle a continuación.					

ANEXO N°06

REUNIONES EXTRAORDINARIAS

REUNIONES DEL EVALUADOR/A Y EVALUADO/A					
Posibles situaciones	Tiempo	Etapa*			¿Qué hacer?
		P	S	E	
Licencia	Ingreso del evaluado al 30 JUN y con licencia mayor a 1 mes	X	X	X	Cuando el evaluado, tenga un tiempo efectivo mayor a 3 meses y menor a 6 meses en el puesto, el/la evaluador/a, asigna objetivos/metás, más no deberá asignar calificación al/la evaluado/a, por no haber cumplido el tiempo establecido requerido.
	Licencia programada que coincide con las semanas institucionales	X	X	X	El evaluador/a convoca al evaluado/a 15 días calendario antes de las semanas institucionales y previa comunicación a la GTH.
	Reincorporación hasta el 30 JUN	X			El evaluador/a reprograma la reunión de establecimiento de metas hasta 15 días calendario después de la reincorporación del evaluado/a y lo remite a la GTH.
	Reincorporación después del 30 JUN	X			Cuando el evaluado, tenga un tiempo efectivo mayor a 3 meses y menor a 6 meses en el puesto, el evaluador asigna objetivos/metás, más no deberá asignar calificación al/la evaluado/a, por no haber cumplido el tiempo establecido requerido.
	Licencia programada		X		En el establecimiento de objetivos/metás, el/la evaluador debe considerar el tiempo de permanencia del evaluado/a antes de su licencia para determinar el valor esperado de los seguimientos de objetivos/metás.

Posibles situaciones	Tiempo	Etapa*			¿Qué hacer?
		P	S	E	
Licencia	Licencia menor a 3 meses		X		El evaluador/a realiza lo siguiente: *Cuando la licencia coincide con las fechas de reuniones de seguimiento, el evaluador/a reprograma la reunión y tiene 15 días calendario para realizar la reunión después de la reincorporación del evaluado/a. *Cuando la licencia no coincide con las fechas de las reuniones de seguimiento, el evaluador/a realiza las reuniones en las fechas establecidas y monitorea el tiempo de permanencia.
	Licencia mayor o igual a 3 meses		X	X	El evaluador/a realiza la reunión con el/la evaluado/a siempre y cuando se haya reincorporado 1 mes antes de alguna de las reuniones de seguimiento. En su defecto, el evaluador/a no podrá realizar el seguimiento y pasará a la siguiente reunión, ya que no podrá recolectar las evidencias necesarias para validar su avance. Si la licencia coincide con el periodo de evaluación, el/la evaluador/a considera el valor alcanzado en el último seguimiento.
	Reincorporación hasta los 7 días después de la semana de evaluación			X	El/la evaluador/a reprograma la reunión de evaluación y tiene como máximo 7 días calendario después de la reincorporación del evaluado/a para realizar la evaluación y remitirlo a GTH.
	Reincorporación a partir del 8vo día después de la semana de evaluación			X	El/la evaluador/a considera el valor alcanzado en el último seguimiento en su evaluación.

Posibles situaciones	Tiempo	Etapa*			¿Qué hacer?
		P	S	E	
Vacaciones o comisiones	Vacaciones o comisiones programados menores a 15 días que coinciden con las semanas institucionales	X	X		El/la evaluador/a convoca al evaluado/a 10 días calendario antes o después de las semanas institucionales y previa comunicación a la GTH.
	Vacaciones o comisiones programados mayores a 15 días que coinciden con las semanas institucionales	X	X		El/la evaluador/a convoca al evaluado/a 10 días calendario después de las semanas institucionales y previa comunicación a la GTH en los casos de las etapas de planificación y seguimiento.
	Vacaciones o comisiones programados menores a 15 días que coinciden con las semanas institucionales			X	El/la evaluador/a convoca al evaluado/a 10 días calendario antes de la semana de evaluación y previa comunicación a la GTH.
	Reincorporación hasta los 7 días después de la semana de evaluación			X	El/la evaluador/a reprograma la reunión de evaluación y tiene como máximo 7 días calendario después de la reincorporación del evaluado/a para realizar la evaluación y remitirlo a GTH.
	Reincorporación a partir del 8vo día después de la semana de evaluación			X	El/la evaluador/a considera el valor alcanzado en el último seguimiento en su evaluación.
Desvinculación	Desvinculación durante las semanas institucionales del proceso EdD	X	X	X	El/la evaluador/a sería el servidor que asume el puesto del evaluador/a desvinculado, siempre y cuando cumpla los 6 meses mínimos requeridos; en su defecto, asumirá el inmediato superior.
	Desvinculación durante las semanas institucionales del proceso EdD	X	X	X	El proceso EdD forma parte del cargo del evaluador/a y evaluado/a.

(*) Etapa: P = Planificación; S = Seguimiento; E = Evaluación