



PERÚ

Ministerio  
de Educación

Centro Vacacional  
Huampaní

Gerencia General

**RESOLUCIÓN DE GERENCIA GENERAL N° 066-2016-CVH-GG**

Lima, 07 de octubre de 2016.

**VISTO**

El informe N°228-2016-CVH-GG-OPP, de fecha 05 de octubre del 2016, emitido por la Oficina de Planificación y Presupuesto del CVH.

**CONSIDERANDO**

Que, mediante Decreto Legislativo N° 756, de fecha 13 de noviembre de 1991, se define la naturaleza jurídica del Centro Vacacional Huampaní, precisando que es una persona jurídica de derecho público interno del Sector Educación, autofinanciada, sin afectar recursos del Tesoro Público, que tiene por finalidad prestar servicios hoteleros, esparcimiento, recreación y deporte, así como apoyar la ejecución de convenciones, eventos culturales y otros servicios afines con capacidad para el desarrollo de actividades y eventos deportivos;

Que, la Segunda Disposición Complementaria del Decreto Ley N° 25762 – Ley Orgánica del Ministerio de Educación, establece que la Empresa Centro Vacacional Huampaní es una persona jurídica de derecho público interno que se encuentra comprendida en el sector educación;

Que, de conformidad con lo dispuesto en el Decreto Supremo N° 036-95-ED el Centro Vacacional Huampaní, es una institución pública descentralizada del Ministerio de Educación, con personería jurídica de derecho público con autonomía técnica, administrativa, económica y financiera; cuya finalidad es prestar servicios hoteleros, de esparcimiento, recreación y deporte; así como apoyar la ejecución de convenciones, eventos culturales y otros servicios a fines con capacidad para el desarrollo de actividades y eventos deportivos;

Que, la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, en el artículo 19 dispone que la gestión del rendimiento comprende el proceso de Evaluación de Desempeño y tiene por finalidad estimular el buen rendimiento y el compromiso del servidor civil;

Que, por su parte, el Reglamento General de la Ley N° 30057, aprobado mediante Decreto supremo N° 040-2014-PCM, establece en el artículo 25 que la gestión del rendimiento, identifica, reconoce y promueve el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas instituciones y evidencia las necesidades requeridas por aquellos para mejorar el desempeño de sus puestos; y se soporta en instrumentos técnicos así como en metodologías verificables de valoración del cumplimiento de las funciones, compromisos y metas de los servidores ;

Que, resulta necesario que el Centro Vacacional Huampaní establezca los lineamientos en el proceso de Evaluación de Desempeño, a efectos de contar con una herramienta de gestión para la mejora continua de la calidad de los servicios brindados por los colaboradores;

Que, estando a la propuesta presentada por la Oficina de Planificación y Presupuesto del Centro Vacacional Huampaní, resulta necesario aprobar la Directiva **“Evaluación de Desempeño de los colaboradores del Centro Vacacional Huampaní”**;

Que, en uso de las atribuciones conferidas por el Decreto Supremo N° 036-95 Estatuto del Centro Vacacional Huampani y el Reglamento de Organización y Funciones del Centro Vacacional Huampaní, modificado según Resolución de Gerencia General N° 125-2015-CVH-GG, que determina las atribuciones de la Gerencia General del CVH.



PERÚ

Ministerio  
de Educación

Centro Vacacional  
Huampani

Gerencia General

**RESOLUCIÓN DE GERENCIA GENERAL N° 066-2016-CVH-GG**

**SE RESUELVE:**

**Artículo 1.- Apruébese** la Directiva N° 018-2016-CVH-GG “Evaluación de Desempeño de los colaboradores del Centro Vacacional Huampani”.

**Artículo 2.- Publíquese** la presente Resolución en el Portal Web del Centro Vacacional Huampani y procédase a su difusión interna a las unidades orgánicas, con fines que correspondan a sus respectivas funciones.

**Artículo 3.- Déjese** sin efecto las disposiciones que se opongan a la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y publíquese.



**CENTRO VACACIONAL HUAMPANI**

**JUAN ANDRÉS FARIÁS FEBRES  
GERENTE GENERAL**

## DIRECTIVA N° 018-2016-CVH-GG

### “EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO VACACIONAL HUAMPANÍ”

#### I. FINALIDAD

Establecer los lineamientos en el proceso de evaluación de desempeño en el Centro Vacacional Huampaní, a efectos de contar con una herramienta de gestión para la mejora continua de la calidad de los servicios brindados por los colaboradores; a fin de alcanzar la eficiencia y efectividad en el cumplimiento de los objetivos.

#### II. OBJETIVO

- Establecer las disposiciones para la Evaluación de Desempeño de los colaboradores del Centro Vacacional Huampaní
- Simplificar el proceso de Evaluación de Desempeño.
- Orientar el actuar del colaborador hacia la mejora continua de su desempeño.

#### III. AMBITO DE APLICACIÓN

Están sujetos al cumplimiento obligatorio de la presente Directiva todas las Gerencias, Sub Gerencias, Oficinas y Unidades y demás colaboradores del Centro Vacacional Huampaní.

#### IV. VIGENCIA

La presente directiva entrará en vigencia a partir del día siguiente de su publicación en el Portal Web Institucional del Centro Vacacional Huampaní.

#### V. BASE LEGAL

- 3.1. Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil y su Reglamento.
- 3.2. Decreto Supremo N° 062-2008-PCM y sus modificatorias,
- 3.3. Decreto Legislativo N° 756, facilitan al Centro Vacacional Huampaní una nueva estructura orgánica adecuada, que facilite la captación de inversión privada.
- 3.4. Resolución de Gerencia General N° 125-2015-CVH-GG, que aprueba la Modificación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Centro Vacacional Huampaní.

#### VI. DISPOSICIONES GENERALES

##### 6.1. De las definiciones

- **Evaluación de Desempeño:** Corresponde a la valoración del desempeño de los colaboradores, en base a los factores establecidos por su evaluador.
- **Evaluados:** Son todos los colaboradores, incluyendo a los directivos (sean o no de confianza). Participan activamente en todo el ciclo de la Evaluación de Desempeño.
- **Evaluadores:** Son todos aquellos colaboradores que funcionalmente tienen colaboradores a cargo, son responsables de establecer los factores de evaluación, hacer el seguimiento del cumplimiento de metas, evaluar el rendimiento de los colaboradores a su cargo, dar retroalimentación a los mismos, así como elaborar el plan de mejora y de hacer llegar esta información a la Unidad de Recursos Humanos.

- **Metas:** Son los factores con los que se evalúa el cumplimiento de logros asignados bien sea a cada uno de los colaboradores o al área o unidad orgánica. Pueden derivarse del POI o de las funciones.

## 6.2 De la definición de Evaluación del Desempeño

Asimismo, el proceso de Evaluación de Desempeño, definido (Art. 22 de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, (LSC) como "el proceso obligatorio integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del rendimiento del servidor público en cumplimiento de los objetivos y funciones de su puesto".

## 6.3 De la metodología diferenciada

Se definen y describen los mecanismos a través de los cuales el Centro Vacacional Huampaní (CVH) puede realizar la evaluación de desempeño. Esta metodología viene determinada a su vez por diferentes variables/criterios interconectadas entre sí, de acuerdo a la segmentación de colaboradores, a través de mecanismo de evaluación específicos.

## 6.4 De los Factores de evaluación

Se refiere a las variables que serán analizadas para evaluar el desempeño de los colaboradores. Lo constituyen las metas, estos se definen como "aspectos observables y verificables sobre los cuales el evaluador deberá sustentar la valoración de la actuación del colaborador".

Los factores se presentan por medio de Metas:

**Metas:** Logros que deberán alcanzar los colaboradores de acuerdo a su función y los objetivos institucionales. Las metas pueden ser de carácter individual o grupal, de acuerdo a lo programado en el Plan Operativo Institucional y Plan Estratégico Institucional.

## 6.5 Del Manual de Evaluación de Desempeño

El Manual, anexo al presente, es un instrumento que contiene en forma sistemática y ordenada, información sobre el procedimiento de implementación de la evaluación de desempeño a efecto de propiciar la ejecución adecuada de los roles y responsabilidades de los actores identificados en dicho proceso de implementación, orientado principalmente a la Unidad de Recursos Humanos y servidores que cumplen el rol de Evaluadores y Evaluados.

El Manual de Evaluación de Desempeño contiene los siguientes apartados:

- La definición de la Evaluación de Desempeño conforme la Ley del Servicio Civil y los Reglamentos que la desarrollan.
- La descripción de la Evaluación del Desempeño a partir de la normativa vigente y su futura implementación en las entidades públicas.
- La definición de los factores de evaluación a través de los cuales valorar el desempeño de los colaboradores del Centro Vacacional Huampaní.
- La determinación de los factores de evaluación correspondientes para cada casuística y el impacto de los mismos en la calificación de los colaboradores.
- La identificación de los actores que intervienen en la Evaluación de Desempeño junto a sus principales roles y responsabilidades.
- La descripción de los instrumentos, guías y formatos aplicables al modelo.



## VII. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

### 7.1 De la Segmentación de colaboradores

Se refiere a la distinción de colaboradores, a través de la cual se adecúa el uso y aplicación de los factores de evaluación. Para efectos de la implementación del modelo en el Centro Vacacional Huampaní, haciendo énfasis en las distinciones funcionales a nivel interno, se propone la siguiente segmentación:

**Directivos:** Directivos Públicos y Gerentes Públicos. Colaboradores que desarrollan funciones relativas a la organización, dirección o toma de decisiones de un órgano, unidad orgánica, programa o proyecto especial (Gerencias, Sub Gerencias y Oficinas)

**Mandos Medios:** colaboradores (no incluidos en el grupo de Directivos) con funciones de responsabilidad sobre personal o coordinación de equipos. Los Mando Medios incluye a todos aquellos profesionales que pese a no estar dentro del grupo de Directivos son responsables de la gestión, supervisión y control de colaboradores a su cargo, abarcando tanto colaboradores de carrera como colaboradores de actividades complementarias vinculados a la implementación y administración interna de programas y proyectos. Incluye así mismo los asesores de la alta dirección. (Jefes de Unidades)

**Personal Ejecutor:** colaboradores de carrera con perfiles de especialización sin coordinación de equipos o personas. (profesionales y especialistas)

**Operadores:** personal con funciones administrativas y operativas. Serán los colaboradores de actividades complementarias, con excepción del grupo de asesores y de implementación y administración interna de programas y proyectos. (personal operativo y personal administrativo)

## VIII DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS Y FINALES

### 8.1 Del contenido del Manual de Evaluación de Desempeño y sus anexos

El Manual de Evaluación de Desempeño tiene como objetivo orientar al Titular de la Entidad, a la Unidad de Recursos Humanos, a los Evaluadores y Evaluados, en la comprensión y aplicación de la Evaluación de Desempeño.

El citado manual contiene como anexos:

**Anexo N° 01:** Guía metodológica para el Evaluador

- Anexo N° 02:**
- i) Formato de fijación de factores de evaluación.
  - ii) Formato de registro de evidencias.
  - iii) Formato de reunión de seguimiento.
  - iv) Formato de notificación de calificación obtenida.
  - v) Formato de confirmación de evaluación.
  - vi) Formato de Acta de Retroalimentación.
  - vii) Formato de Reporte final de la Evaluación de Desempeño.

### 8.2 De la difusión del Manual y sus anexos

De acuerdo al criterio de progresividad y la estrategia de implementación del modelo de Evaluación de Desempeño, el presente Manual y sus anexos serán difundidos en el Centro Vacacional Huampaní, priorizando que la Unidad de Recursos Humanos, como responsable de la correcta implementación y mantenimiento del modelo de Evaluación de Desempeño. El Manual también será difundido a la Oficina de Planificación y Presupuesto a fin de que conozcan el modelo de Evaluación de Desempeño y coadyuven con su

implementación, alineamiento y retroalimentación al sistema de planeamiento de la institución.

## **IX. RESPONSABILIDADES**

### **9.1 Unidad de Recursos Humanos**

La Unidad de Recursos Humanos o quienes hagan sus veces, son responsables de la ejecución de la Evaluación de Desempeño, empleando como herramientas principales al Manual de Evaluación del Desempeño y sus documentos complementarios. Asimismo, la Unidad de Recursos Humanos tiene como responsabilidad la creación de medios para comunicar lo referente al modelo y los beneficios que traen consigo la implementación y mantenimiento del mismo en el Centro Vacacional Huampaní.

### **9.2 Colaboradores Evaluadores**

Son los responsables de la construcción de los factores de evaluación, de manera conjunta con los colaboradores evaluados. Para ello deberán emplear el Manual de Evaluación de Desempeño, tomando en cuenta el tipo de colaborador. Asimismo deberán estar sujetos al uso de los formatos presentados en los documentos complementarios al manual.

### **9.3 Colaboradores Evaluados**

Son todos los colaboradores de la institución (incluyendo los directivos de confianza) quienes deberán participar activamente, facilitando el proceso de implementación y consolidación del modelo de Evaluación de Desempeño en la entidad.

### **9.4 Titular de la entidad**

El titular de la entidad ejerce como máximo responsable del funcionamiento de la Evaluación de Desempeño con las siguientes responsabilidades, debe crear las condiciones para que la Evaluación de Desempeño respete todos los parámetros establecidos, con el fin de asegurar el cumplimiento de los derechos y deberes de los colaboradores públicos.

### **9.5 El Comité Institucional de Evaluación**

Instancia que se encarga de confirmar la calificación otorgada en la evaluación de desempeño cuando un evaluado así lo requiera. Estará conformado por un miembro de la Unidad de Recursos Humanos (quien presidirá el Comité), un representante de cada grupo de colaboradores (para representar al colaborador de su misma segmentación) y un directivo, jefe o responsable de órgano o unidad orgánica (para que represente al evaluador).

## **X. ANEXOS**

**10.1.** Manual de Evaluación de Desempeño

**10.2.** Guía para el Evaluador.

**10.3.** Formatos para la Evaluación de Desempeño

# MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL CENTRO VACACIONAL HUAMPANÍ

## 1. Contexto

La Evaluación de Desempeño, es un proceso estratégico de gestión y mejora de desempeño de los colaboradores, que se evidencia a través de un proceso continuo y sistemático, el cual permite identificar, reconocer y promover el aporte de los colaboradores a los objetivos y metas institucionales y evidenciar las necesidades requeridas por aquellos para mejorar el desempeño en su puesto, y como consecuencia de ello, de la entidad. Este proceso se ha adecuado para el **Centro Vacacional Huampaní**, de acuerdo al Modelo de Gestión del Rendimiento (Art.25 del reglamento de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil).

El proceso de Evaluación de Desempeño le permite al Centro Vacacional Huampaní:

- Analizar su planificación estratégica, hallando indicadores más precisos que le permitan identificar fortalezas y puntos de mejora en la consecución de sus objetivos.
- Tomar decisiones respecto a la gestión operativa, analizando sus servicios y productos desde la perspectiva de los colaboradores que los ejecutan.
- Ofrecer un estímulo a los miembros de la organización, incrementando su motivación y el "sentimiento de pertenencia a la institución"
- Mejorar la comunicación interna en la organización, especialmente entre el superior y sus colaboradores.

A la Unidad de Recursos Humanos le permite:

- Fortalecer otras políticas de personal, contribuyendo a hacerlas más objetivas y de mayor eficacia.
- Detectar a los mejores en el desempeño de su trabajo, bajo la definición de un sistema alineado con la cultura y la misión de la organización.
- Optimizar el proceso de selección de personal mejorándolo en base al análisis de los perfiles que logran un mejor desempeño en sus labores.
- Ayudar a potenciar a los colaboradores de la organización.
- Mejorar los procesos de capacitación ajustándose mejor a las necesidades reales de los colaboradores y a los objetivos y metas que se les proponen.

A los directivos se les otorga una herramienta que les permite:

- Conocer mejor el rendimiento de los miembros de su equipo de trabajo, al hacerles seguimiento de una forma más objetiva y constante.
- Trasladar a los colaboradores a su cargo los objetivos del área, de los cuales deberán ser partícipes.
- Comunicar a los colaboradores a su cargo las expectativas respecto a su desempeño que se vinculan según corresponda con las metas organizacionales.
- Facilitar la labor de asignar al equipo, las tareas realmente importantes para el desempeño adecuado en los puestos de trabajo.
- Evaluar y trasladar a los colaboradores el grado en el que han alcanzado los objetivos planteados.

A los colaboradores se les otorga una herramienta que les posibilita:

- Conocer las expectativas que la entidad y sus responsables tienen sobre su desempeño.
- Conocer, bajo criterios objetivos, cuáles son sus puntos fuertes y áreas de mejora en el desempeño de su actividad diaria.
- Orientar mejor sus capacidades para obtener los resultados esperados en el puesto de trabajo y de cara al desarrollo de su carrera profesional
- Obtener una retroalimentación del trabajo que realizan por parte de sus responsables.

- Acceder a una capacitación adaptada a sus verdaderas necesidades.

Por último, el mayor beneficiado es el cliente del Centro Vacacional Huampaní, obteniendo un mejor servicio por parte de los colaboradores.

## 2. Marco normativo

La Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057, en su Artículo III describe los 11 principios que orientan la reforma del Servicio Civil. Dentro los mismos, para la evaluación de desempeño destacan los siguientes principios:

- Interés general: existe una "necesidad de los recursos humanos para una adecuada prestación de servicios públicos". Este sentido, la evaluación del desempeño debe ser la herramienta que permita definir la adecuada prestación del servicio por parte de los colaboradores públicos.
- Eficacia y eficiencia: para conseguir el "logro de los objetivos del Estado", la evaluación del desempeño debe analizar y estimular la contribución de los colaboradores a estos objetivos.
- Igualdad de oportunidades: garantizando que la evaluación del desempeño mantiene unos criterios homogéneos para todos los colaboradores.
- Mérito: para conseguir el "acceso, permanencia, progreso y mejora de las compensaciones y movilidad" basado en "la aptitud, actitud, desempeño, capacidad y evaluación permanente", es necesario un sistema que incluya la evaluación del desempeño, que tenga un carácter permanente y que se vincule a cuestiones como la permanencia, progresión y movilidad.
- Transparencia: principio que impone la necesidad de que la información asociada a la evaluación del desempeño sea "confiable, accesible y oportuna". Ello se traduce en el requisito del establecimiento de mecanismos de seguimiento y control que aseguren su transparencia.
- Flexibilidad: vinculado a la necesidad de que la evaluación del desempeño procure "adaptarse a las necesidades del Estado y de los administrados".
- Protección contra el término arbitrario del Servicio Civil: relacionado con la necesidad de objetividad en lo relacionado con la evaluación del desempeño protegiendo al servidor de comportamientos o normas arbitrarias.

## 3. Proceso de Evaluación

El ciclo de Evaluación de Desempeño debe iniciar una vez que culmina el proceso anual de planeamiento estratégico de la entidad, con la aprobación POI o del instrumento de estrategia y operaciones que haga sus veces, por lo que la fecha formal de inicio dependerá del calendario institucional que para tal fin apruebe cada entidad.

El proceso de evaluación se desarrolla a través de cinco etapas consecutivas y cíclicas que se repetirán anualmente en cada entidad.

### 3.1 Etapas del ciclo de Evaluación de Desempeño

El ciclo de Evaluación de Desempeño debe iniciar una vez que culmina el proceso anual de planeamiento estratégico de la entidad, con la aprobación POI o del instrumento de estrategia y operaciones que haga sus veces, por lo que la fecha formal de inicio dependerá del calendario que apruebe la entidad.





Ciclo de la Evaluación del Desempeño

### 3.1.1 Planificación

Con esta etapa se inicia el Evaluación de Desempeño y comprende las acciones de la comunicación, sensibilización, capacitación, conformación del Comité Institucional de Evaluación (CIE) y en general, todas aquellas acciones que aseguren el desarrollo y ejecución del Proceso de Evaluación de Desempeño, descritas en el artículo 38 del Reglamento General de la Ley de Servicio Civil.

Es obligación de todos los colaboradores que cumplen el rol de evaluador participar en las sesiones de capacitación metodológica a fin de asegurar la correcta implementación en sus respectivas áreas.

### 3.1.2 Establecimiento de Metas

En esta etapa el evaluador convoca al colaborador evaluado a una reunión en la que se definen los acuerdos sobre las metas individuales y/o grupales. Para ello, deberá estructurar un cronograma de reuniones en la cual deberá reunirse con todos los colaboradores que estén bajo su dirección, conducción, coordinación o supervisión. En caso que el evaluador no cumpla en convocar al evaluado a la reunión de establecimiento de metas y se procederá de acuerdo a lo previsto en el Manual de Evaluación de Desempeño.

El superior jerárquico del evaluador revisará total o aleatoriamente la consistencia de las metas establecidas para todos los colaboradores civiles a su cargo; pudiendo, de ser necesario, realizar ajustes a los factores de evaluación acordados. Estos ajustes deberán ser comunicados al evaluador, quien a su vez los comunicará al colaborador evaluado.

En esta etapa se utilizará el Formato de Fijación de Factores de Evaluación que forma parte del Manual de Evaluación de Desempeño.



### 3.1.3 Seguimiento

Esta es la tercera etapa del ciclo de la Evaluación de Desempeño, en la cual se realiza el monitoreo constante por parte del evaluador del cumplimiento de las metas del evaluado. Dicha etapa contempla la continua orientación, motivación y apoyo del evaluador, la responsabilidad y esfuerzo del colaborador civil evaluado para el cumplimiento de las metas trazadas, así como el cumplimiento del Plan de Mejora del ciclo de Evaluación del Desempeño del año anterior.

En esta etapa se identifican las dificultades en el cumplimiento de las metas por parte del colaborador evaluado y sobre éstas, se plantearán opciones de mejora. Así también, se recogerán las evidencias sobre el desempeño del colaborador a través del Formato de Registro de Evidencias y para documentar el seguimiento del evaluador se empleará el Formato de Reunión de Seguimiento. Ambos formatos son parte del Manual de Evaluación de Desempeño.

Esta etapa deberá cumplirse como mínimo en un periodo de seis meses calendario dentro del ciclo de Evaluación de Desempeño.

El recojo de evidencias debe realizarse obligatoriamente dentro del segundo trimestre de esta etapa. Este registro de evidencias debe constar en el expediente de cada colaborador. En caso que el evaluador no cumpla con realizar el recojo de evidencias dentro del plazo previsto, se procederá de acuerdo a lo previsto en el Manual de Evaluación de Desempeño.

### 3.1.4 Evaluación

En esta etapa el evaluador realiza la valoración del desempeño del colaborador evaluado luego de contrastar los resultados logrados en el cumplimiento de las metas establecidos, a partir del seguimiento realizado y las evidencias registradas. Dicha valoración se efectúa de acuerdo con la escala de evaluación desarrollada en el Manual de Evaluación del Desempeño y deberá ser enviada a la Unidad de Recursos Humanos para el otorgamiento de la calificación respectiva.

Esta etapa concluye con la notificación de la calificación al colaborador evaluado por parte del evaluador, a través del Formato de Notificación de calificación obtenida. Los resultados de la calificación obtenida por el evaluado se incluyen en su legajo personal de acuerdo con el numeral 6.4 de la presente Directiva.

En caso de no estar de acuerdo con la calificación, los colaboradores civiles evaluados con la calificación de Sujeto a Observación, pueden solicitar la confirmación de dicha calificación ante el Comité Institucional de Evaluación, a través del Formato de Confirmación de Evaluación. Los citados Formatos se encuentran contenidos en el Manual de Evaluación de Desempeño.

### 3.1.5 Retroalimentación

Esta etapa inicia luego de la notificación de la calificación obtenida por el evaluado. Dentro de los diez (10) días hábiles posteriores a dicha notificación el evaluador deberá, obligatoriamente, convocar a una reunión formal con cada uno de los colaboradores evaluados a su cargo, con el fin de intercambiar expectativas y opiniones en base a los resultados del desempeño, finalizando dicha reunión con la formulación de un Plan de Mejora para el colaborador evaluado.

En caso el colaborador evaluado no asista a la reunión de retroalimentación convocada por su evaluador, por razones atribuibles a su exclusiva responsabilidad, se tendrá por realizada dicha etapa, procediendo el evaluador a elaborar el respectivo Plan de Mejora que debe ser notificado al colaborador evaluado.

En esta etapa se utilizarán los formatos de Acta de Retroalimentación y de Plan de Mejora. Ambos formatos se encuentran en el Manual de Evaluación de Desempeño. Con esta esta etapa concluye el ciclo de la Evaluación de Desempeño.

#### 4. Componentes de la Evaluación de Desempeño

El modelo queda definido a través de las siguientes variables, en concordancia con el Título IV del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil.

- Factores (art. 35 del Reglamento de la Ley DS 040-2014-PCM): Descripción de las variables que serán analizadas para evaluar el desempeño de los colaboradores. Dichos factores se subdividen en i) Metas. Estos se definen como "aspectos observables y verificables sobre los cuales el evaluador deberá sustentar la valoración de la actuación del servidor civil".
- La metodología (referida en el art. 35): Descripción de los mecanismos a través de los cuales las entidades pueden realizar la evaluación de desempeño. Esta metodología viene determinada a su vez por diferentes variables/criterios interconectadas entre sí:
  - Segmentación de colaboradores: Distinción de colaboradores, a través del cual se adecúa el uso y aplicación de los factores de evaluación en función de las características de los mismos y la capacidad de la entidad.
  - Mecanismo de evaluación: Procedimiento específico de evaluación empleado, diferenciando las técnicas en función de las entidades, evaluados, evaluadoras y objetivos de todos ellos.
- Pesos y calificación (art. 44 al art. 47): Descripción de la importancia relativa de los factores en función de las metodologías empleadas para la evaluación de los colaboradores. Junto a ello, se definen los criterios de calificación y consecuencias de las evaluaciones, a través de la cual se otorga a los colaboradores las calificaciones.
- Roles y responsabilidades (art. 27 al art. 34): Se trata de la definición de los principales actores intervinientes en el proceso de Evaluación de Desempeño, así como los roles y responsabilidades de cada uno de ellos a lo largo de la Evaluación de Desempeño.

#### 5. Condiciones para el éxito

Para que la implementación del proceso de Evaluación de Desempeño tenga éxito es importante que las siguientes condiciones básicas se cumplan:

##### Liderazgo de las autoridades

La primera condición básica para garantizar el éxito del proceso de Evaluación de Desempeño es que la alta dirección de las entidades esté convencida de la iniciativa, que la respalde ante sus equipos de trabajo, y que esté dispuesta a invertir tiempo y recursos en asegurar su implementación.

##### Participación

El proceso de Evaluación de Desempeño es altamente dependiente de las personas, por lo que es esencial que todos los actores involucrados en el proceso participen en tiempo y forma oportuna.

Es importante que los procedimientos se lleven a cabo con total transparencia y claridad, para mitigar las posibles resistencias que emergen de forma natural ante cualquier proceso que implique la evaluación de personas

### Minimizar la subjetividad

La subjetividad es prácticamente imposible de suprimir por completo en un proceso realizado por personas sobre otras personas, es posible minimizar sus efectos creando conciencia sobre ella y generando instrumentos que permitan fundamentar el rendimiento con hechos objetivos.

### Vinculación con la estrategia de la entidad

Para que el proceso de Evaluación de Desempeño funcione debe estar alineado con la estrategia y la operación de la entidad. Debe garantizarse que los indicadores que se generen representen realmente las tareas que se llevan a cabo en la entidad.

#### 5.1 Condiciones óptimas para el evaluado

Entre estas recomendaciones están:

- Apertura de mente: debe hacerse una invitación al evaluado a evitar las actitudes defensivas y mantenerse abierto a escuchar y aceptar las observaciones respecto a su rendimiento.
- Escucha activa: la apertura al cambio se fundamenta en una escucha que vaya más allá de recibir pasivamente la información y busque entender exactamente lo que el evaluador quiere transmitir.
- Autocrítica: es importante que el evaluado tenga la oportunidad de evaluarse a sí mismo y valorar si sus acciones en el periodo en cuestión pudieron haberse hecho mejor en términos de sus objetivos o funciones.
- Reflexión continua: es recomendable que existan espacios intermedios entre el inicio y el final del periodo de evaluación, para que el evaluado haga una pausa y valore su rendimiento al momento respecto a las metas establecidas.

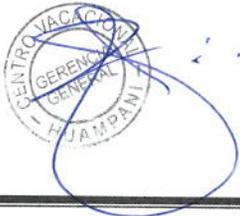
#### 5.2 Condiciones óptimas para el evaluador

También el evaluador puede tomar algunas medidas para reducir la subjetividad a lo largo del proceso y que le permita facilitar la comunicación con el evaluado, para superar eficazmente las resistencias que se dan naturalmente. Entre estas recomendaciones están:

**Coherencia:** El evaluador debe asegurarse que la evaluación realizada a cada evaluado está alineada con sus resultados individuales y con los resultados de su grupo de trabajo y de su entidad; sin que existan contradicciones con las evaluaciones a otros colaboradores dentro de una misma circunstancia.

**Comunicación continua:** Es importante que se anoten en el momento que ocurren los hechos o comportamientos que potencialmente darán sustento a la evaluación, y de ser posible se comuniquen al evaluado sobre la marcha para que tenga tiempo de actuar sobre ellos y no resulte sorpresivo al final del periodo de evaluación.

**Foco en lo mejorable:** Es común que las evaluaciones se basen en la personalidad de la persona, como por ejemplo: usted es tímido o usted es desorganizado. Es recomendable evitar este tipo de valoraciones y favorecer observaciones sobre conductas mejorables, como por ejemplo, cómo podría mejorar su atención al cliente interno o externo u ordenar sus actividades para ser más ordenado y eficiente.



### 5.3 Evaluación

La etapa de Evaluación corresponde al proceso de valoración del desempeño del evaluado por parte del evaluador durante la etapa de seguimiento luego de contrastar los resultados logrados en el cumplimiento de las metas.

Será el evaluador el responsable de iniciar esta etapa de acuerdo al cronograma institucional, y deberá finalizar con la entrega de la calificación a los colaboradores evaluados.

En el caso que el colaborador evaluado no reciba la notificación de la calificación en el periodo establecido en el calendario institucional, deberá solicitar a su evaluador que lleve a cabo la evaluación y la remita a la URH para poder recibir la calificación correspondiente al ciclo vigente en los plazos establecidos.

La etapa comprende cinco fases que se describen a continuación:

#### 5.3.1. Análisis de evidencias

Para dar comienzo a la etapa de evaluación, el evaluador deberá de sistematizar todos los reportes y documentos de evidencias registrados durante la etapa de seguimiento.

Será responsabilidad del evaluador el archivo y custodia de las evidencias recogidas durante la etapa de seguimiento, con el fin de analizarlas durante la etapa de evaluación.

#### 5.3.2. Evaluación

Deberá realizarse de acuerdo a los instrumentos y los formatos proporcionados por el Centro Vacacional Huampani. El responsable de la evaluación del colaborador es el evaluador, y será quien valore la consecución de las metas establecidas.

Para ello, deberá de recurrir al formato de fijación de factores de evaluación, así como al de registro de evidencias.

Los resultados de la evaluación deberán quedar registrados en el formato de fijación de factores de evaluación, donde se considerarán las ponderaciones establecidas y las valoraciones otorgadas a cada factor, de acuerdo a la metodología propuesta en el presente documento.

#### 5.3.3. Remisión del informe de evaluación a la URH

El evaluador, luego de haber evaluado y valorado cada uno de los factores establecidos al colaborador, deberá de remitir el informe a la Unidad de Recursos Humanos de la entidad o quien haga sus veces, dentro de las fechas previstas en el calendario institucional, antes de culminar la etapa de evaluación.

#### 5.3.4. Calificación

La URH de la entidad, o quien haga sus veces, recibirá los formatos correspondientes de cada colaborador evaluado y se encargara de asignar la calificación que corresponda de acuerdo a la metodología definida.



En base a la calificación numérica obtenida, el resultado podrá ser:

**Buen Desempeño**, para el segmento de Directivos la calificación debe ser igual o superior a 70 puntos, mientras que para el resto de segmentos de colaboradores de evaluados la calificación debe ser igual o superior a 60 puntos.

**Desempeño Sujeto a Observación**, para el segmento de Directivos la calificación debe ser menor a 70 puntos, mientras que para el resto de segmentos de colaboradores evaluados la calificación debe ser menor a 60 puntos.

#### 5.3.4.1. Otorgamiento de calificación de Personal de Desempeño Distinguido

Determinadas las calificaciones finales por la URH, se deberá definir aquellos colaboradores con calificación de "Buen Desempeño" que serán parte del proceso a cargo de la Junta de Directivos de la entidad para ser calificados como Personal de Desempeño Distinguido; para tal fin, es preciso realizar las siguientes acciones:

- La Unidad de Recursos Humanos, elabora la lista de candidatos teniendo como parámetro que los colaboradores evaluados hayan obtenido una calificación de buen Desempeño igual o por encima de 90 puntos y que durante el ciclo de Evaluación de Desempeño no hayan sido sancionados administrativamente.

La Junta de Directivos, es la instancia responsable de definir, entre los candidatos de la lista propuesta por la Unidad de Recursos Humanos, o quien haga sus veces, a que colaboradores les corresponde la calificación de Desempeño distinguido.

La Junta de Directivos es conformada en la etapa de evaluación por la Unidad de Recursos Humanos, o quien haga sus veces, de la entidad y deberá estar compuesta por un máximo del cincuenta por ciento de los Directivos responsables de los órganos de la entidad. Además, la Unidad de Recursos Humanos señalará que Directivo será responsable de coordinar dicha Junta. Los acuerdos se adoptarán por mayoría simple de los directivos presentes en cada sesión convocada.

Una vez que el coordinador de La Junta de Directivos sea notificado por la Unidad de Recursos Humanos, o quien haga sus veces, con la lista de candidatos, deberá convocar a sesiones de la Junta las oportunidades que sean necesarias a fin de definir a los colaboradores que obtienen la calificación de Desempeño Distinguido. Dicha lista de colaboradores que obtienen la calificación de Desempeño Distinguido deberá ser alcanzada a la Unidad de Recursos Humanos, o quien haga sus veces, en un plazo máximo de tres (03) días hábiles posteriores a la citada notificación para su correspondiente comunicación en la entidad.

Las pautas para que la Junta de Directivos pueda asignar la calificación de personal de Desempeño Distinguido dentro del 10% de los colaboradores civiles de su entidad son:

- a) Asegurar que el orden de prelación responda al puntaje obtenido por los candidatos de mayor a menor.
- b) Considerar los aportes de mejoras que haya propuesto o aquellas que hayan sido implementados.



#### 5.3.4.2 Del otorgamiento de calificación de personal desaprobado

Los colaboradores evaluados obtienen la calificación de desaprobado en forma automática en los siguientes casos:

- a) Haber obtenido una calificación de Desempeño Sujeto a Observación por segunda vez consecutiva.
- b) Haber obtenido una calificación de Desempeño Sujeto a Observación en dos (2) oportunidades en un periodo de cinco (5) años calendario en el mismo puesto.
- c) Haberse negado a participar del ciclo de Evaluación de Desempeño por motivos atribuibles a su exclusiva responsabilidad, debidamente comprobados por la Unidad de Recursos Humanos de la entidad.

#### 5.3.5. Notificación de la calificación

Determinadas las calificaciones por la URH, se envían a los respectivos evaluadores, quienes a su vez tendrán la responsabilidad de comunicar la calificación obtenida al colaborador evaluado en un plazo máximo de dos días hábiles desde la recepción de las mismas y de acuerdo a las fechas acordadas en el cronograma institucional, y antes de dar inicio a la etapa de retroalimentación.

El evaluador deberá notificar la calificación mediante el formato respectivo y el colaborador evaluado deberá de firmar cargo correspondiente, manifestando su recepción. Dicha firma no se considera conformidad por parte del colaborador evaluado con la calificación obtenida.

### 5.4. Retroalimentación

#### 5.4.1. Reunión de Retroalimentación

Esta etapa es la más importante del ciclo de la Evaluación de Desempeño, en la cual el evaluador y evaluado intercambian expectativas y opiniones en base a los resultados del desempeño, a partir de lo cual proponen conjuntamente las acciones que se plasmarán en el plan de mejora para el colaborador evaluado.

El evaluador convocará la reunión de retroalimentación después de notificar la calificación al colaborador evaluado o bien puede aprovechar la notificación para realizar la reunión de retroalimentación.

Durante dicha reunión, el evaluador y evaluado deberán intercambiar las opiniones sobre el ciclo concluido y las expectativas de ambos para el siguiente ciclo. Se fijarán los planes de mejora, de acuerdo al formato correspondiente, los cuales contendrán las acciones, capacitaciones o actividades que se deberán ejecutar en el próximo ciclo para mejorar el desempeño del colaborador evaluado.

El evaluador debe entregar una copia del plan de mejora al colaborador evaluado, quien deberá tener en cuenta cada uno de los puntos propuestos para su mejora de Desempeño en el siguiente ciclo de evaluación.

El plan de mejora deberá tenerse en cuenta para el establecimiento de metas del próximo año y deberá ser cumplido por el evaluado.

#### 5.4.2. Conformación de Comité Institucional de Evaluación

Una vez recibida la calificación final, y únicamente en caso que el colaborador evaluado haya sido calificado con Desempeño Sujeto a Observación, y esté en desacuerdo, el colaborador evaluado podrá solicitar la confirmación de dicha calificación al Comité Institucional de Evaluación, dentro de un plazo de cinco días hábiles posteriores a reunión de retroalimentación. En este caso, el Comité Institucional de Evaluación dispondrá de un plazo máximo de quince días calendario para emitir su pronunciamiento (artículo 44 del Reglamento General de la Ley de Servicio Civil).

El comité únicamente admite a trámite expedientes para la confirmación de la calificación en el caso que el colaborador evaluado haya obtenido la calificación de "personal sujeto a observación".

En esta etapa, el Comité deberá revisar toda la información obtenida durante la etapa de seguimiento y de considerarlo conveniente podrá solicitar información adicional al propio colaborador evaluado y al evaluador responsable de la evaluación para así contar con los mayores insumos posibles que le permitan emitir su pronunciamiento.

Como resultado de la evaluación del comité, pueden darse dos situaciones:

1. El Comité confirmó la calificación del evaluado, con lo que se cerrará el ciclo de dicho año, salvo en caso que el colaborador obtenga la calificación de sujeto a observación por segunda vez (de manera consecutiva o en un periodo de 5 años), obteniendo entonces la calificación de Personal Desaprobado, donde podrá recurrir en apelación al Tribunal del Servicio Civil.
2. El Comité observó la calificación del evaluado, por lo cual se deberá informar a la Unidad de Recursos Humanos o quien haga sus veces para que derive la evaluación al superior jerárquico del evaluador, a fin de realizar una nueva evaluación, según observaciones. Esta nueva evaluación por parte del superior jerárquico del evaluador debe realizarse dentro del plazo de cinco días hábiles a partir de la fecha de recepción del expediente. Dicha evaluación es definitiva y no podrá ser objeto de nueva verificación por el Comité (artículo 33 del Reglamento General de la LSC).

#### 5.5. Evaluaciones extraordinarias

Tal y como se ha descrito anteriormente, el ciclo tiene carácter semestral, por lo cual la evaluación se realizará en la etapa correspondiente de dicho ciclo.

Independientemente de este carácter semestral, pueden darse situaciones en las cuales sea necesario realizar evaluaciones extraordinarias fuera de la fecha establecida. Dichas situaciones serán:

- Cambio de puesto definitivo del colaborador evaluado.
- Cambio de evaluador.
- Ausencia temporal del colaborador evaluado.

En estos casos, se podrá considerar una evaluación extraordinaria fuera de la fecha institucional establecida. Dichas Evaluaciones valorarán el desempeño del colaborador en el periodo comprendido entre la última evaluación oficial realizada y el momento actual de la evaluación extraordinaria.

### 5.5.1 Escenario 1: Cambio de puesto definitivo del colaborador evaluado

En el caso de que el colaborador evaluado acceda a un nuevo puesto dentro de la entidad se deberá realizar una evaluación extraordinaria considerando el tiempo transcurrido desde el establecimiento de metas hasta el momento del cambio de puesto.

Durante esa evaluación se tendrá en cuenta el cumplimiento de los hitos intermedios alcanzados y la proporción de las metas alcanzadas por el colaborador.

### 5.5.2 Escenario 2: Cambio de evaluador

En caso que el evaluador responsable del colaborador evaluado no pueda culminar la etapa de Seguimiento del ciclo de la Evaluación de Desempeño por motivo de cambio, se deberá realizar una evaluación extraordinaria.

Para realizar dicha evaluación se considerará el tiempo transcurrido desde la reunión de fijación de metas hasta el cambio de evaluador.

El evaluador que deja de supervisar a dicho colaborador deberá dejar reflejado el Desempeño del mismo, en el tiempo mencionado. Para ello deberá tener en cuenta la proporción de las metas alcanzadas por el colaborador en base a los hitos intermedios previamente establecidos.

Los resultados de dicha evaluación servirán como base y punto de partida para el próximo evaluador. Así mismo, dichos resultados también irán al legajo del colaborador evaluado.

### 5.5.3 Escenario 3: Encargo temporal del colaborador evaluado

Dicha ausencia puede ser por una encargatura de funciones o de puesto, que den lugar a una ausencia en el puesto, superior a un periodo de tres meses e inferior a los seis meses.

En caso que el colaborador evaluado esté ausente, se pueden dar dos situaciones:

Se ausenta con permiso y anticipación. En este caso, se realizará la evaluación extraordinaria antes de la ausencia, del mismo modo que en el Escenario.

La ausencia sea imprevista y no se pueda realizar la evaluación extraordinaria con anterioridad. En este caso, se realizará la evaluación al retorno del evaluado, con el fin de analizar las metas alcanzadas, a fin de utilizarlos para la modificación oportuna de los mismos, o bien para la fijación de nuevas metas.

## 6. Roles y Responsabilidades

A continuación se definen, por actor, las principales responsabilidades asociadas al rol:

### 6.1 Evaluado

Siguiendo el artículo 34 del Reglamento General de la LSC; los colaboradores civiles evaluados son también responsables de la Evaluación de Desempeño.



Las principales responsabilidades asignadas al evaluado son:

- Participar de manera proactiva y constructiva en las diferentes etapas o fases establecidas a lo largo del periodo como pueden ser: solicitud continúa de retroalimentación, ayudar a la identificación de evidencias y formar parte en las sesiones que se le convoque, ejercer sus derechos, entre otras actividades.
- Cumplir con la normativa desarrollada para la implementación de la Evaluación de Desempeño.
- Solicitar a su evaluador ser evaluado dentro del plazo previsto por la entidad, en caso de que su calificación no haya sido notificada.
- Participar en las reuniones de seguimiento que se programen con el evaluador a lo largo del ciclo de Evaluación de Desempeño, así como a las reuniones de retroalimentación y de fijación de factores de evaluación.
- Participar en las actividades de información y capacitación programadas por la entidad para la adecuada marcha de la Evaluación de Desempeño.

Los derechos del evaluado son:

- Solicitar revisión de metas establecidas, en caso de disconformidad, de acuerdo a los procedimientos establecidos para tal fin.
- Solicitar la verificación de la calificación obtenida en la evaluación del desempeño en caso corresponda, ante el Comité Institucional de Evaluación.
- Recurrir, en caso de que proceda, al Tribunal del Servicio Civil, vía apelación por una calificación como personal desaprobado, de acuerdo al artículo 25 de la LEY DE SERVICIO CIVIL.

## 6.2 Evaluador

Siguiendo el artículo 30 del Reglamento de la LSC; tendrán las siguientes responsabilidades los funcionarios públicos, directivos, jefes o responsables de área y, en general, quien tenga asignado funcionalmente colaboradores bajo su supervisión, ejerciendo como evaluadores.

Las principales responsabilidades asignadas al evaluador son:

- Implementar la Evaluación de Desempeño en la unidad, área o equipo a su cargo.
- Establecer las metas conjuntamente con los colaboradores a evaluar, de acuerdo con los lineamientos y plazos establecidos.
- Aplicar las metodologías e instrumentos definidos en cada una de las etapas de la Evaluación de Desempeño.
- Remitir oportunamente a la URH de la entidad el informe conteniendo las metas de Desempeño del personal a su cargo.
- Convocar por medio físico o electrónico, la realización de la reunión de fijación de factores de evaluación, al menos con tres días hábiles de anticipación.
- Realizar el seguimiento permanente al Desempeño de los colaboradores a su cargo y formular las acciones correctivas y recomendaciones que se requieran.
- Enviar un comunicado impreso o electrónico a sus evaluados, con al menos quince días hábiles antes de lo estipulado como fecha del hito intermedio, a fin de recordarles la proximidad de la reunión de seguimiento contemplada en la tercera etapa del ciclo anual de Evaluación de Desempeño.
- Velar, por el cumplimiento de las acciones de mejora establecidas para sus colaboradores.

- Documentar las evidencias y mantener los registros correspondientes, según se establezca en los procedimientos de la Evaluación de Desempeño.
- Evaluar el Desempeño de los colaboradores a su cargo y remitir los resultados a la URH de la entidad en el plazo establecido en el cronograma institucional de la Evaluación de Desempeño y de la forma prevista en el presente manual.
- Comunicar al colaborador el resultado de la evaluación y notificarle la calificación obtenida.
- Brindar retroalimentación a los colaboradores a su cargo sobre la calificación obtenida.
- Elaborar el plan de mejora de los colaboradores evaluado a su cargo.

### 6.3 Titular de la entidad

Siguiendo el artículo 28 del Reglamento General de la LSC; el titular de la entidad ejerce como máximo responsable del funcionamiento de la Evaluación de Desempeño en su respectiva entidad con las siguientes responsabilidades:

- Garantizar el proceso de implementación evaluación de Desempeño.
- Crear las condiciones para que la Evaluación de Desempeño respete todos los parámetros establecidos, con el fin de asegurar el cumplimiento de los derechos y deberes de los colaboradores civiles.
- Aprobar el cronograma institucional de la Evaluación de Desempeño y sus modificaciones.
- Designar o ratificar anualmente a los miembros del Comité Institucional de Evaluación.

### 6.4. Unidad de Recursos Humanos

Siguiendo el artículo 29 del Reglamento General de la Ley de Servicio Civil; la URH ejerce como instancia responsable de la conducción operativa de la Evaluación de Desempeño en la entidad.

Las principales responsabilidades asignadas a la Unidad de Recursos Humanos son:

- Aplicar la metodología e instrumentos para la Evaluación de Desempeño definidos por SERVIR, de acuerdo con los lineamientos establecidos.
- Capacitar a los funcionarios públicos, evaluadores y evaluados, en el cumplimiento de sus roles y responsabilidades, para la aplicación de las metodologías, instrumentos y procedimientos básicos de la Evaluación de Desempeño.
- Comunicar a los colaboradores los procedimientos básicos y características de la Evaluación de Desempeño, así como los derechos y obligaciones que les corresponden.
- Monitorear el correcto desarrollo de la Evaluación de Desempeño en la entidad.
- Asignar la calificación de los colaboradores evaluados, de conformidad con los puntajes obtenidos en la evaluación y trasladarla a los evaluadores para la comunicación oportuna a los colaboradores evaluados.
- Informar oportunamente al titular de la entidad sobre los avances y dificultades de las distintas etapas de la Evaluación de Desempeño en la entidad, así como de los resultados del proceso.
- Revisar, identificar y proponer mejoras de la Evaluación de Desempeño de los colaboradores en la entidad.
- Adoptar las medidas necesarias para mantener los registros y documentos requeridos para asegurar la efectividad de la Evaluación de Desempeño.



## 6.5 La Oficina de Planificación y Presupuesto (OPP) o la que haga sus veces:

Está conformada por el responsable de la Oficina de Planificación y Presupuesto – OPP y todo el equipo que lo compone o que hace sus veces.

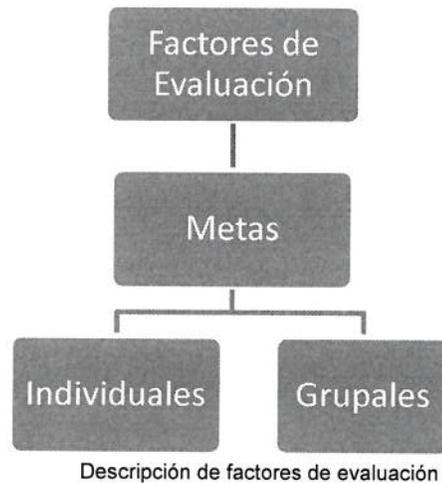
Es la responsable de mantener el Plan Operativo Institucional (POI) actualizado y con el nivel de detalle suficiente para tener la calidad necesaria para extraer las metas derivadas del Plan.

Además, la OPP en conjunto con los Directivos de la entidad deberá con carácter anual y tras la publicación oficial del POI, establecer las metas grupales que aplicarán a todos los colaboradores de cada área. Estas metas serán derivadas a todos los evaluadores para que así puedan incluirlas en los formatos individuales de fijación de factores de cada colaborador.

## 7. Los factores de evaluación

Éstos se definen dentro del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil (artículo 35) como aquellos "aspectos observables y verificables sobre los cuales el evaluador deberá sustentar la valoración de la actuación del colaborador civil".

Son las variables que permiten medir el grado en el que un colaborador cumple con sus objetivos de desempeño dentro de una determinada entidad.



Dentro de los factores de evaluación se define a las metas:

### 7.1 Metas

Son los factores que evalúan el cumplimiento de logros u objetivos, y deben ser de carácter individual, cuando se refieren a las asignadas a un colaborador, o de carácter grupal, cuando se refieren a aquellos logros u objetivos asignados a toda un área, unidad orgánica u órgano de una entidad.

#### La normativa:

En el Reglamento General de la Ley del Servicio Civil (artículo 35) se definen las metas como los factores "con los que se evalúa el cumplimiento de logros asignados bien sea a cada uno de los colaboradores civiles o al área o unidad orgánica".

Dentro de dicha definición, las metas de desempeño responden a la necesidad de evaluar elementos alineados con el Plan Operativo Institucional del CVH.

### El objetivo:

El objetivo principal de la evaluación del desempeño por metas es la medición de los logros alcanzados por el colaborador en el periodo dado, de manera que permita verificar el grado en que dicho colaborador, dentro de su ámbito de responsabilidad, ha contribuido a los objetivos de la entidad.

### Tipos de metas:

En función del segmento del colaborador, se definirán metas asociadas de manera directa a los objetivos del área o unidad (aplicables a Directivos y Mandos Medios), y/o asociadas de manera directa a la misión y funciones del puesto (asociadas a Personal Ejecutor y Personal operador y de asistencia). Las primeras hacen referencia a la contribución directa a los resultados, productos o servicios de la unidad o área, mientras que las segundas hacen referencia a resultados del ejercicio de la misión y funciones del puesto, siempre siendo congruentes con los objetivos del área.

- **Metas Grupales:** Son las metas derivadas del POI y que están directamente relacionadas a los objetivos del área o unidad orgánica a la que pertenece el colaborador evaluado.

Estas metas pueden ser asignadas grupalmente a los colaboradores civiles pertenecientes a un mismo órgano o unidad orgánica. Las metas grupales se constituyen también en las metas individuales de los Directivos. Estas metas se vinculan a los perfiles de más alto posicionamiento jerárquico.

Las metas grupales serán establecidas por la Oficina de Planificación y Presupuesto o quien haga sus veces. Dicha Oficina es la encargada de coordinar y validar con los responsables de las unidades orgánicas y órganos las metas grupales que les serán asignadas.

- **Metas Individuales:** Son las metas derivadas de las funciones del puesto del colaborador evaluado y deben estar asociadas de manera directa a los objetivos del órgano o unidad orgánica.

Están vinculadas a medir directamente el desempeño individual de cada colaborador evaluado, evalúa el nivel de logro individual, materializado en resultados tangibles, en el ejercicio de la misión o de las funciones críticas del colaborador.

Las metas individuales deben basarse en indicadores vinculados a resultados derivados de las funciones del puesto y centrándose en las tareas principales desempeñadas por los colaboradores; por lo cual, están vinculados con el MPP, MOF o en aquel documento en el que se defina el perfil y las funciones del colaborador de la entidad (Ejemplo: Contrato de colaboradores CAS).

Afectarán a todos los colaboradores a excepción de Directivos a quienes se les asignará como meta individual las metas grupales (derivadas del POI) del órgano o unidad orgánica que se encuentra a su cargo.



## Componentes de las metas

Para definir una meta deberán considerarse los siguientes componentes:

- **ORIGEN:** Es el documento de donde procede la meta que se va a establecer en común acuerdo entre el colaborador evaluado y el evaluador. Las fuentes son:
  - POI: especificando el número de la meta
  - MPP/MOF: indicando artículo o literal del que se trata.
- **OBJETIVO:** Se refiere al reto fijado, a un colaborador o a un área, que establece un fin deseable de alcanzar en un periodo de tiempo. Dicho objetivo sirve como base para la orientación del desempeño de un colaborador o de un área.
- **INDICADOR:** Es el instrumento medible y observable, definido para determinar de forma sencilla y fiable, el grado de cumplimiento de los objetivos grupales o individuales, definidos a un grupo o a un colaborador en el proceso de Evaluación de Desempeño.
- **META:** Es la expresión cuantificable y concreta del valor del indicador asociado a un objetivo que el colaborador pretende alcanzar en su área, órgano o unidad orgánica, en un periodo de tiempo determinado y de acuerdo a las funciones asignadas a su puesto.
- **EVIDENCIA:** Es el medio de verificación del cumplimiento de las metas. Sirve para obtener los datos necesarios para la medición de éstas.
- **HITOS INTERMEDIOS:** Para asegurar el logro de las metas establecidas, éstas deberán verificarse en diferentes hitos intermedios dentro del ciclo de la evaluación (periodo anual), que el colaborador deberá cumplir para alcanzar la meta individual establecida. De este modo, se fijan hitos con fechas asociadas, así como el alcance del mismo; es decir, lo que se espera alcanzar para dicha fecha.
- **NIVELES DE LOGRO:** Es el nivel de consecución del indicador en relación a la meta previamente establecida. Se deben definir 5 niveles (en la reunión de fijación de factores de evaluación), asociados al nivel de cumplimiento de la misma. Estas posteriormente serán convertidas, por el evaluador, en porcentajes de alcance, respetando siempre los cinco niveles, que servirán para efectuar la calificación del evaluado.

ORIGEN	OBJETIVO	INDICADOR	META	EVIDENCIA	HITOS INTERMEDIOS	NIVEL DE LOGRO
POI	Capacitar a los servidores de la entidad en riesgos laborales	N° de sesiones de capacitación impartidas	50	Lista de asistencia firmadas por los participantes	Hito 1: Al primer trimestre se tendrá el cronograma de capacitaciones  Hito 2: Al segundo semestre se habrá dictado el 40 % de las sesiones  Hito 3: Al tercer trimestre se habrá dictado el 80% de las sesiones.	A: De 51 sesiones a más. B: Igual a 50 sesiones. C: De 40 a 49 sesiones D: De 30 a 39 sesiones. E: Menos de 29 sesiones.

Tabla N° 3 - Ejemplo de Metas

## Interpretación de las metas

La información resultante del análisis de las metas permite realizar diferentes apreciaciones en relación al desempeño del colaborador, las mismas que aportarán insumos en la carrera y en el plan de mejora del mismo, entre ellas se encuentran las siguientes:

- ¿Ha logrado las metas que le fueron asignadas?
- En caso de no haberlas alcanzado, ¿a qué se debe?
- ¿Dispone del escenario/contexto adecuado para realizarlas?
- ¿Existe algún factor que haya favorecido/desfavorecido su Desempeño?
- ¿Fue sencillo medir la meta?, ¿Estaba correctamente definida para su medición?
- Como evaluador, ¿he cumplido con apoyar a mis evaluados en el cumplimiento de sus metas?

## 8. Segmentación de colaboradores

Debido a la diversidad y heterogeneidad de colaboradores vinculados con la Evaluación de Desempeño, se realiza una diferenciación de estos al momento de aplicar las técnicas y factores propuestos.

Se propone cuatro (4) segmentos de colaboradores evaluados:

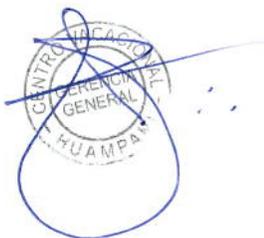
- **Directivos (D):** Colaboradores civiles que desarrollan funciones relativas a la organización, dirección o toma de decisiones de un órgano, unidad orgánica, programa o proyecto especial. Ejemplo: Gerente General, Director de la Oficina de Administración y Finanzas, Director de Oficina de Asesoría Legal, Jefe de Planificación y Presupuesto, Gerente de Operaciones.
- **Mandos Medios (MM):** Colaboradores civiles (no incluidos en el grupo de Directivos) con funciones de responsabilidad sobre personal o de conducción y coordinación de equipos. Incluye a todos aquellos profesionales que pese a no estar en el grupo de Directivos son responsables de la Evaluación y supervisión de colaboradores civiles a su cargo.

Ejemplo: Sub Gerente de Alimentos y Bebidas, Sub Gerente de Alojamiento, Convenciones y Esparcimiento, Jefe de Unidad de Logística, Jefe la Unidad de Proyectos y Especialistas (con colaboradores a su cargo).

- **Personal Ejecutor (PE):** Colaboradores civiles sin conducción de equipos o personas, con funciones de especialistas, analistas o expertos. En este grupo se incluye además a los asesores. Ejemplo: Profesional de Inversión Pública, Técnico de Contabilidad, Analista de Procesos, Especialista de capacitación (sin colaboradores a su cargo).

**Personal operador y de asistencia (OP):** Colaboradores con funciones de asistencia, operativos o apoyo sin coordinación de equipos o personas. Ejemplo: Conserje, Operario de almacén, Auxiliar administrativo, Secretaria, Operario de limpieza, Operario de laboratorio, etc.

8.1. Dicha segmentación de colaboradores permite realizar una categorización, de acuerdo a las funciones y responsabilidades, manteniendo un enfoque simplificado y al mismo tiempo permite asignar de manera objetiva los factores de evaluación y sus respectivos pesos.



### 8.1.1 Aplicación de mecanismos de evaluación de acuerdo a segmentación

El mecanismo de evaluación es diferente para cada segmento de colaboradores.

Se considera cuatros segmentos:

- **Directivos**

Tal y como se describe en la matriz de factores de evaluación, se evaluará a los Directivos de las entidades con más de 20 colaboradores de acuerdo a lo siguiente:

**Metas individuales:** Se definirán directamente de acuerdo a los objetivos de la entidad, utilizando el POI como instrumento base y la Guía metodológica del evaluador para entidades de más de 20 colaboradores civiles, como instrumento de soporte.

- **Mandos Medios**

En el caso de los mandos medios, los factores por los cuales se evaluará en las entidades con más de 20 colaboradores serán:

**Metas Individuales:** Se definirán de acuerdo a las metas individuales del superior jerárquico inmediato. Deberán estar del mismo modo alineadas a las metas del POI y perseguir los objetivos del área.

**Metas Grupales:** Las metas grupales que serán asignadas a este segmento serán aquellas que se vinculen con su nivel de responsabilidad y tipo de funciones.

Directivo	Metas individuales derivadas del POI
Mandos Medios (MM)	Metas Grupales derivadas del POI + Metas individuales derivadas del POI/ funciones
Personal Ejecutor (PE)	Metas Grupales derivadas del POI + Metas individuales derivadas de las funciones
Personal Operador y de Asistencia (OP)	Metas Grupales derivadas de las funciones

### 8.1.2 Identificación de variables para la medición de factores de evaluación

Para efectos del presente Manual, se procede a establecer las variables que facilitan la determinación y verificación de cumplimiento de los factores de evaluación.

Se entiende como variables a aquellas propiedades y atributos que poseen los factores de evaluación y cuya variación es susceptible de adoptar diferentes valores; con lo cual, dichas variables pueden medirse y observarse.

Es así, que para facilitar y verificar el cumplimiento de los factores de evaluación, se proponen las siguientes variables:

Valoración de los factores de evaluación, esta variable es de dos tipos:

a) Para el establecimiento de metas se plantea una variable con cinco niveles de logro de metas para cada evaluado, las mismas que van desde el nivel A (el más alto) hasta el nivel E (el más bajo), donde se evidencia el nivel de cumplimiento de las metas establecidas, que corresponderán a los siguientes niveles:

- A = Nivel de logro por encima de la meta.
- B = Nivel de logro igual a la meta.
- C = Nivel de logro intermedio de la meta.
- D = Nivel de logro inferior de la meta.
- E = Nivel de logro bajo de la meta.

➤ Puntuación de los factores de evaluación, esta variable es de dos tipos:

b) Para el establecimiento de metas se definen valores porcentuales que están asociados a cada uno de los cinco niveles de logro A=100%, B= 95%, C=70%, D=40% y E= 10%. Así también se asignan pesos para cada meta establecida, a través de un valor porcentual que resulta de la priorización del total de metas establecidas, las cuales deben sumar en conjunto un peso total de 100 por ciento.

- Pesos asignados a las metas de acuerdo a cada segmento de colaboradores: es la variable que asigna un porcentaje diferenciado a las metas grupales e individuales asignadas a los colaboradores civiles de acuerdo al segmento al que pertenezcan.

### 8.1.3 Valoración de los factores de evaluación

Los evaluadores, por medio de las evidencias recogidas y del seguimiento realizado a lo largo de todo el ciclo de Evaluación de Desempeño, realizan la valoración de los factores de evaluación.

En esta valoración, el evaluador deberá, de acuerdo al artículo 44 del Reglamento de la Ley del Servicio Civil, contrastar los resultados logrados por el colaborador civil durante la etapa de seguimiento con los factores de evaluación determinados en la etapa de establecimiento de metas.

### 8.1.4 Valoración de Metas Individuales

Considerando los objetivos definidos, las evidencias recogidas, y los niveles de logro establecidos, el evaluador deberá anotar los resultados en el formato de fijación de factores de evaluación. En concreto deberá hacer lo siguiente:

- En el campo de "Nivel de logro alcanzado", anotar el porcentaje equivalente a la letra correspondiente al nivel definido en la reunión de fijación de factores de evaluación para cada uno de los indicadores. El significado de la letra será distinto para cada indicador, pero siempre habrá cinco niveles (A, B, C, D y E), siendo A el más alto y E el más bajo.

Una vez realizada la evaluación de las metas por parte del evaluador, se remitirá el formato a la URH, quien será la responsable de puntuar el cumplimiento de los objetivos, sumarlos y otorgar una calificación final.



### 8.1.5 Valoración de Metas Grupales

El responsable del área, en coordinación con la OPP, se encargará de evaluar el logro de las metas establecidas para el área.

En este caso se deberá otorgar un porcentaje proporcional según el nivel de logro de la meta.

**Por ejemplo:** Si se propone como meta grupo de un área elaborar y publicar 50 Términos de Referencia por un año, pero sólo se llegan a desarrollar 25, el nivel alcanzado de la meta será de un 50%.

La OPP y el responsable del área deberán enviar la evaluación otorgada en cada una de las metas grupales a la URH, para que ésta pueda incluirla en la puntuación final de cada uno de los colaboradores evaluados.

## 8.2. Puntuación de la evaluación de los colaboradores

### 8.2.1. Puntuación de las metas

Será la URH la responsable de puntuar las valoraciones realizadas por los evaluadores, sumar los puntos y otorgar una puntuación final.

#### Metas individuales

Para calcular el porcentaje de puntuación alcanzado por el colaborador en cada una de las metas individuales establecidas se deberá llevar a cabo la siguiente metodología:

1. Se deberá asignar un porcentaje a cada meta, en función del nivel de logro determinado por el evaluador (en comparación con lo establecido en la reunión de fijación de factores de evaluación):
2. Una vez puntuado el nivel de logro de acuerdo con el porcentaje asociado, se realizará la suma ponderada de puntos que se calculará en el formato de fijación de factores de evaluación, tomando en cuenta el peso definido para cada meta individual.

Por ejemplo, se han establecido 3 metas (Meta 1, Meta 2 y Meta 3). El nivel de logro alcanzado para cada meta es el siguiente:

- **Meta 1:** Se ha alcanzado el 100% de la meta, por lo cual se le asignará un nivel de logro A.
- **Meta 2:** Se ha alcanzado un 95% de la meta, por lo cual se le asignará un nivel de logro B.
- **Meta 3:** Se ha alcanzado un 70% de la meta, por lo cual se le asignará un nivel de logro C.

Nivel de logro	Nivel de logro alcanzado	Peso	Puntuación
A	100%	25%	25
B	95%	25%	23.75
C	70%	50%	35.00
<b>Puntuación total de metas individuales</b>			<b>83.75</b>



Cada una de las puntuaciones de las metas proviene de multiplicar el porcentaje de nivel de logro alcanzado por el peso asignado (el peso asignado es la ponderación que cada evaluador otorgó a cada una de las metas en la etapa de fijación de factores de evaluación, de acuerdo al nivel de importancia de cada una).

Por ejemplo, el cálculo de la puntuación de la Meta 2 =  $95 * 25 / 100 = 23.75$ .

Tal y como se muestra en el ejemplo de la Tabla 7, para calcular la puntuación final de metas individuales, deberán sumarse todas las puntuaciones de cada una de las metas ( $83.75 = 25 + 23.75 + 35.00$ ).

### Metas grupales

Las metas grupales tienen una ponderación asociada al nivel alcanzado, por lo cual tan sólo habría que ponderarlas por el peso otorgado a cada una y asignarle el peso de meta grupal que le corresponda.

**Por ejemplo:** un colaborador público Mando Medio tiene asignadas dos metas grupales del área. Suponemos que la primera de ellas (meta 1) se ha cumplido al 100% y la segunda (meta 2) tan sólo al 40%. A estas metas se le han asignados unos pesos de 70% y 30% respectivamente de acuerdo a la importancia de cada una durante la etapa de establecimiento de metas. Por lo tanto, de acuerdo a lo alcanzado, la calificación sería la siguiente:

Meta	Peso	Meta alcanzada	Puntuación
Meta grupal número 1	70%	100%	<b>70</b>
Meta grupal número 2	30%	40%	<b>12</b>
<b>Puntuación total de metas grupales</b>			<b>82</b>

- La "Puntuación" se obtiene de multiplicar el puntaje de Meta Alcanzada por el Peso y dividirlo entre 100, para alcanzar el número entero. La fórmula será la siguiente:  $(\text{Peso} \times \text{Porcentaje Alcanzado}) / 100 = \text{Puntuación asignada a cada meta grupal}$

Por ejemplo, la meta 1 se ha calculado:

$$(70\% * 100\%) / 100 = 70.$$

- La calificación Total se obtiene de sumar la calificación de la Meta 1 + la Meta 2 (o el total de metas grupales con las que se cuente).

### 8.2.2. Puntuación Final

Una vez calculadas las puntuaciones totales de metas individuales, metas grupales para cada colaborador civil, debe obtenerse una puntuación final en base a los pesos que tiene cada uno de los tipos de factores. Estos pesos son diferentes dependiendo del tipo de entidad y del tipo de colaborador civil. A continuación se describen estas diferencias:

#### Pesos en Entidades con más de 20 colaboradores

Para el caso de este tipo de entidades se contempla la siguiente distribución de pesos:

- Directivos:** Se les asigna sólo metas individuales, que responden a las metas grupales del área o unidad a su cargo y que están identificadas en el POI. Éstas tendrán un peso de 100 %.



- **Mandos Medios:** Dado que son responsables también del cumplimiento del POI de su área, se les asigna un peso de 60% a sus metas grupales, las cuales deberán estar relacionadas directamente con dicho documento. Además se les asigna un 40% del peso a sus metas individuales, las cuales evaluarán su aporte directo al cumplimiento del POI.
- **Personal Ejecutor:** El peso de sus metas individuales será 60% ya que se evaluará principalmente en ellos, su Desempeño, relacionado al cumplimiento de sus funciones. Se complementará con 40% del peso de sus metas grupales, dado que también sus labores tienen incidencia en los objetivos de su área, aunque en menor medida que los mandos medios.
- **Personal operador y de asistencia:** Se les asigna un peso de 70% a sus metas individuales, ya que sus labores son principalmente operativas y basadas en lo dispuesto en su perfil. Complementa un 30% del peso asignado a la meta grupal, pues su incidencia en el logro de las metas del área es menor.

Es importante precisar que la metodología propuesta establece un mayor peso a las metas grupales para los colaboradores Directivos y Mandos Medios, teniendo en cuenta su nivel de responsabilidad sobre el cumplimiento de las metas asignadas a su área o unidad (para el caso de Directivos, las metas individuales son las metas grupales de todos los colaboradores a su cargo).

	PESO METAS INDIVIDUALES	PESO METAS GRUPALES	PESO TOTAL METAS
DIRECTIVOS	90%	0%	90%
MM	40%	60%	100%
PE	60%	40%	100%
O/A	70%	30%	100%

### 8.3. Calificación

Obtenida la puntuación final, la URH asignará la calificación al colaborador, de acuerdo a la información recopilada por el evaluador y la metodología propuesta.

De acuerdo al artículo 44 del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, la calificación obtenida por un colaborador en el proceso de Evaluación del Desempeño podrá ser:

- **BUEN DESEMPEÑO:** Representa un Desempeño y desempeño satisfactorio del colaborador. Se elaborará el plan de mejora poniendo especial énfasis en aquellos puntos en los que el colaborador haya obtenido puntuaciones menores.
- **DESEMPEÑO SUJETO A OBSERVACIÓN:** El colaborador cuenta con un desempeño por debajo del mínimo esperado, por lo que se elaborará un plan de mejora con el fin de elevar su desempeño en el próximo ciclo de evaluación.

Esta puntuación final se encontrará entre 0 y 100 y definirá la calificación del colaborador civil de acuerdo a los siguientes criterios:

#### 8.4. Consecuencias de la evaluación

Como resultado del proceso de evaluación de desempeño, se definen diferentes consecuencias para los colaboradores de la administración pública.

De acuerdo al artículo 49 del Reglamento de la LSC, el resultado de la evaluación deberá tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para:

1. Participar en concurso público.
2. Otorgar incentivos de acuerdo con las disposiciones que se dicten para tal efecto por las instancias competentes.
3. Priorizar las necesidades de capacitación.
4. La desvinculación del Centro Vacacional Huampani
5. Fortalecer la toma de decisiones de mejoramiento institucional y de los colaboradores de la institución.

Conforme a las consideraciones recogidas en el reglamento de la LSC, a continuación se definen las consecuencias principales del proceso de Evaluación de Desempeño de acuerdo a la calificación obtenida:

##### Colaboradores con desempeño sujeto a observación

- Serán asignadas formaciones laborales especializadas para aquellos colaboradores con calificación de Desempeño Sujeto a Observación con la finalidad de reforzar sus conocimientos específicos y mejorar su desempeño.
- Aquellos colaboradores que obtengan una calificación de Desempeño Sujeto a Observación por segunda vez consecutiva o dos veces dentro de un periodo de cinco años calendario, en el mismo puesto, serán calificados como personal desaprobado (según el artículo 47 del Reglamento General de la LSC).
- Aquel colaborador civil que no participe en un proceso de evaluación por motivos atribuibles a su exclusiva responsabilidad también será considerado como Personal Desaprobado.

##### Colaboradores con buen desempeño

- Podrán recibir Formación Profesional (dentro o fuera de la entidad) aquellos colaboradores que hayan obtenido una calificación de Buen Desempeño.
- Podrán optar a los incentivos definidos por la entidad para tales casos, aquellos colaboradores con una calificación de Buen Desempeño.
- Se considerarán para participar en los concursos público de méritos transversal aquellos colaboradores que hayan obtenido Buen Desempeño o Desempeño Distinguido en al menos las dos últimas Evaluación de desempeño.

##### Colaboradores con desempeño distinguido

- Además de todas las consecuencias de los colaboradores con calificación de Buen Desempeño, aquellos colaboradores con Desempeño Distinguido podrán acceder a incentivos especiales que serán definidos por la entidad para tales casos.



## 8.5. Instrumentos de evaluación

Dentro de los instrumentos del proceso de Evaluación de Desempeño tenemos los siguientes:

- Directiva que desarrolla la Evaluación de Desempeño
- Manual de Evaluación del Desempeño
- Guía Metodológica
- Formatos

### 8.5.1. Instrumentos

A continuación se describirá al instrumento que acompañará y apoyará a los diferentes actores durante todo el proceso de Evaluación de Desempeño

- **Manual de Evaluación de Desempeño**  
Es el documento que describe de manera estructurada y Metodológica, los lineamientos y directrices de la Evaluación de Desempeño. Este instrumento sirve de orientación y apoyo a la entidad para llevar a cabo su proceso de implementación de la Evaluación de Desempeño.
- **Guía Metodológica**  
Son los documentos dirigidos a las URH y a los colaboradores que cumplen con el rol de evaluadores (Funcionarios, Directivos y Mandos Medios) en el que se detalla la metodología propuesta y el uso de los instrumentos y herramientas para desarrollar las distintas etapas del ciclo de Evaluación de Desempeño.

La finalidad de la guía es orientar a las URH y a los evaluadores en las responsabilidades que deben de cumplir, a efectos de facilitar el cumplimiento de sus roles.

### 8.5.2. Formatos

Son documentos de apoyo y plantillas en las cuales diferentes actores deberán presentar los resultados obtenidos en los hitos y etapas del ciclo y los cuales se detallan a continuación y forman parte del siguiente Manual.

- **ANEXO 1. Formato de Fijación de Factores de Evaluación (FFFE).**

Es el documento para uso del evaluado y del evaluador. En este formato ambos deberán ingresar sus datos personales y los datos del área del colaborador evaluado.

Será en dicho formato donde el evaluador detalle el acuerdo tomado de los factores de evaluación asignados al colaborador Asimismo, el colaborador podrá dejar constancia también de sus observaciones en el mismo.

Es obligatorio que dicho formato esté firmado por los dos, evaluador y evaluado, para que pueda ser remitido a la URH y ser almacenado en el legajo del colaborador.

- **ANEXO 2. Formato de Registro de Evidencias (FRE).**

Es el documento que será utilizado por evaluadores y evaluados durante la etapa de evaluación.

Asimismo, de requerirse tendrán acceso a dicho documento en los diferentes casos que el evaluado solicite la confirmación de su evaluación, el Comité Institucional de Evaluación y el Superior jerárquico del evaluador.

En dicho formato, el evaluador y evaluado deberán recoger todas las evidencias presentadas a lo largo de la etapa de seguimiento y asociarlas a los factores que fueron definidos en la etapa de establecimiento de metas.

Es obligatorio que dicho formato esté firmado por el evaluador y el evaluado.

- **ANEXO 3. Formato de Reunión de Seguimiento (FRS).**

Es el documento que utilizará el evaluador y el evaluado durante las reuniones de seguimiento que se realicen durante la etapa de Seguimiento.

En dicho formato deberán recogerse las dificultades encontradas y las modificaciones o acciones asociadas a dicha dificultad.

Es obligatorio que dicho formato esté firmado por el evaluador y el evaluado.

- **ANEXO 4. Formato de Notificación de la Calificación Obtenida (FNCO).**

Este formato es de uso exclusivo de la URH, quien deberá completarlo y entregarlo al evaluador para que éste notifique la calificación obtenida al colaborador evaluado, quien deberá firmarlo de forma obligatoria, inclusive en caso que no esté de acuerdo con la calificación obtenida.

Cuando el evaluado no esté de acuerdo con la calificación obtenida podrá solicitar el formato de Confirmación de Evaluación para fundamentar detalladamente y por escrito su disconformidad.

- **ANEXO 5. Formato de Confirmación de Evaluación (CE).**

Es el documento utilizado por el evaluado en caso exista desacuerdo con la calificación otorgada por la URH.

- **ANEXO 6. Formato de Acta de Retroalimentación (FAR).**

Es el documento de apoyo para evaluador y evaluado en la reunión de retroalimentación posterior a la notificación de la calificación de la evaluación. Dicho acta debe contener las conclusiones recogidas por ambas partes, destacando los puntos a mejorar que servirán como base o punto de partida para la elaboración del plan de mejora

- **ANEXO 7. Formato de Reporte Final de la Evaluación de Desempeño (FRFED).**

Es el documento resumen que se deberá entregar a SERVIR al final del ciclo de la Evaluación de Desempeño como los resultados finales obtenidos en la Entidad.



# CICLO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

<b>Planificación</b>	Origen →	Reuniones informativas	
	Meta →	POI Número y Porcentaje	Asignar evidencia a las metas. Ejm. Registros, actas, formatos.
<b>Establecimiento de metas</b>	Objetivo →	SMART METHOD: Specific (específico) Measurable (medible) Achievable (Realizable) Realistic (realista) Time-bound (temporal) Es un reto para el colaborador alcanzado en un periodo de tiempo	Ej. Ejecutar PAC
	Indicadores →	Dato variable medible  I. Eficiencia I. Rentabilidad I. Resultados I. Calidad	Ej. Números de procesos de selección convocados.
	Hitos intermedios →	Puntos de referencia en un periodo de tiempo	Ej. Informe Trimestral
	Nivel logro →	A Nivel de logro por encima de la meta B C D E Nivel de logro por debajo de meta	
<b>Seguimiento</b>	Valor asignado →	A 100% B 95% C 70% D 40% E 10%	
	Peso meta	Valor porcentual	
	Acciones de Consecución	Actividades de carácter preventivo, correctivo.	
	Validación de envío de metas	El evaluado y valorador firman las metas y se envía formato a URH.	
	Metas grupales	OPP y URH proporcionan metas grupales	
<b>Evaluación</b>	Seguimiento →	Comienza cuando se conocen los objetivos y el plan para cumplirlos. El evaluador retroalimenta y registra el seguimiento.	
	Identificar dificultades y mejoras	Capacitaciones Cambios en POI Cambio de puesto temporal o definitivamente. Reasignación de recursos	
	Valorización individual →	En la tabla de consecución de metas deberá otorgar un nivel de logro, dar porcentaje en la casilla nivel de logro. Los resultados registrarse en formato Fijación de metas	
<b>Retroalimentación</b>	Valorización grupal	El responsable de la unidad orgánica evalúa a todos los miembros y la remite al evaluador.	
	Calificación y notificación	Realizada la calificación, la URH envía al evaluador el formato de Notificación de calificación.	
	Reuniones	Reunión dentro de los 10 días hábiles después de notificación de calificación.	
	Plan de mejora	Capacitación, acciones o actividades para próximo ciclo	

# GUÍA METODOLÓGICA PARA EL EVALUADOR

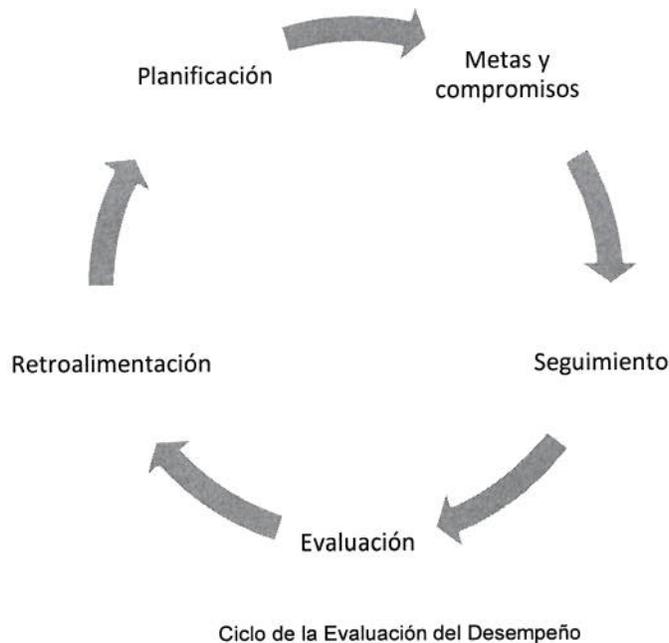
## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL CVH

### 1. Objetivo de la guía

La presente guía tiene por objetivo explicar a los colaboradores que cumplen el rol de evaluadores, en detalle, la aplicación de los instrumentos, herramientas y la metodología desarrollada para realizar la Evaluación de Desempeño en el CVH.

### 2. Etapas del ciclo de Evaluación de Desempeño

El ciclo de la Evaluación de Desempeño debe iniciar una vez que culmina el proceso anual de planeamiento estratégico de la entidad, con la aprobación POI o del instrumento de estrategia y operaciones que haga sus veces, por lo que la fecha formal de inicio dependerá del calendario que apruebe la entidad.



#### 2.1 Metas

Las metas están destinadas a "evaluar el cumplimiento de los logros asignados a los colaboradores civiles o al área o unidad orgánica". Es importante resaltar que éstas pueden ser de carácter individual; es decir, aquellas que miden la consecución de los objetivos asociados a la misión y funciones de los puestos, o de carácter grupal, las cuales miden la consecución de los objetivos asociados al POI de un órgano o unidad orgánica.

Las metas a su vez pueden ser de dos tipos:

- **Metas Grupales:** Son las metas derivadas del POI y que están directamente relacionadas a los objetivos del área o unidad orgánica a la que pertenece el colaborador evaluado.

Estas metas pueden ser asignadas grupalmente a los colaboradores civiles pertenecientes a un mismo órgano o unidad orgánica. Las metas grupales se constituyen también en las metas individuales de los Directivos. Estas metas se vinculan a los perfiles de más alto posicionamiento jerárquico.

Las metas grupales serán establecidas por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto o quien haga sus veces. Dicha Oficina es la encargada de coordinar y validar con los responsables de las unidades orgánicas y órganos las metas grupales que les serán asignadas.

- **Ejemplo 1:** Meta para un Jefe de Abastecimiento. Se puede proponer como un objetivo: Ejecutar el Plan Anual de Contrataciones.
- **Ejemplo 2:** Meta para un Gerente de Sistemas. Se puede proponer como un objetivo: Desarrollar una plataforma informática para el registro y sistematización de las consultas de los ciudadanos.
- **Metas Individuales:** Son las metas derivadas de las funciones del puesto del colaborador evaluado y deben estar asociadas de manera directa a los objetivos del órgano o unidad orgánica.

Están vinculadas a medir directamente el desempeño individual de cada colaborador evaluado, evalúa el nivel de logro individual, materializado en resultados tangibles, en el ejercicio de la misión o de las funciones críticas del colaborador.

Las metas individuales deben basarse en indicadores vinculados a resultados derivados de las funciones del puesto y centrándose en las tareas principales desempeñadas por los colaboradores; por lo cual, están vinculados con el MPP, MOF o en aquel documento en el que se defina el perfil y las funciones del colaborador de la entidad (Ejemplo: Contrato de colaboradores CAS).

- Afectarán a todos los colaboradores a excepción de Directivos a quienes se les asignará como meta individual las metas grupales (derivadas del POI) del órgano o unidad orgánica que se encuentra a su cargo. proponer como un objetivo

**Ejemplo 3:** Meta para un profesional de Logística. Se puede proponer para un objetivo extraído de sus funciones: Elaborar 5 estudios de mercado.

**Ejemplo 4:** Meta para un Profesional de formulación de políticas. Se puede proponer como un objetivo extraído de sus funciones: Formular los MAPROS de la Gerencia.

## 2.2 Fijación de metas individuales

Una de las responsabilidades más importantes del evaluador es la fijación de metas individuales con el evaluado. A continuación se detallan los pasos a seguir para cumplir con este objetivo.

## 3. Preparación de documentación previa a la reunión con el evaluado

Para el establecimiento de metas individuales, el evaluador necesita analizar previamente dos documentos: el POI y el MPP o MOF, según corresponda.

### 3.1 Análisis del POI

Este documento se utiliza para fijar las metas grupales y serán las metas asignadas a los Directivos (como metas individuales) y al resto de segmentos de colaboradores (como metas grupales) pertenecientes a un mismo órgano o unidad orgánica.

Dependiendo de la entidad, la estructura de POI puede variar, pero siempre debe contener la siguiente información: acción estratégica institucional, unidad de medida, meta física y unidades responsables.

En caso que el POI de la entidad no proporcione los insumos necesarios, se debe considerar como alternativa la revisión de los siguientes documentos:

- ✓ Plan de Trabajo del órgano, unidad orgánica o área funcional.
- ✓ PPR - Presupuesto por resultados.
- ✓ PEI - Plan Estratégico Institucional.

Ejemplo: El área de capacitación deberá revisar las acciones estratégicas institucionales de la URH en el POI, con el fin de identificar aquellas acciones relativas al área correspondiente para la fijación de metas grupales. En el caso de las metas individuales, el supervisor deberá de alinear las acciones del POI a las metas del colaborador, de acuerdo a sus funciones definidas en el MPP, MOF o ROF, de ser el caso.

### 3.2 Análisis del MPP - MOF

Este documento se utiliza para fijar las metas de los perfiles de mandos medios, personal ejecutor, y personal operativo y de asistencia. Se utiliza para revisar y conocer las funciones asociadas al puesto del evaluado.

En caso de que no exista el MPP, debe revisarse el MOF o en los perfiles CAS.

Con independencia del documento de gestión a utilizar, el evaluador deberá identificar el puesto del colaborador para así poder establecer las metas derivadas de las funciones asociadas al puesto de dicho colaborador, siempre de forma alineada con los objetivos institucionales.

En el caso de colaboradores civiles que ejerzan funciones de dos puestos diferentes, se deberán considerar ambos puestos para la fijación de las metas.

Se deberán priorizar aquellas funciones más relevantes para el puesto y que otorgan un mayor aporte a los objetivos del área.

### 3.3 Reunión de fijación de metas.

Una vez reunida la documentación, deberá realizarse la reunión de fijación de metas en la que el evaluador y el evaluado deberán acordar de forma conjunta las metas individuales que se fijarán para el ciclo anual de evaluación.

Es necesario que se inicie estableciendo las metas del segmento directivo para luego proceder con el establecimiento de las metas de los mandos medios y del personal ejecutor y el personal operador y de asistencia, esto con la finalidad de asegurar una correcta alineación de metas del área con las metas funcionales del equipo que lo compone.

En esta reunión se deben definir nueve variables clave:

- ✓ Origen
- ✓ Objetivos
- ✓ Indicadores

- ✓ Metas
- ✓ Evidencias
- ✓ Hitos intermedios
- ✓ Nivel de logro
- ✓ Pesos
- ✓ Plan de consecución.

### 3.3.1 Definir el Origen

El Origen es el documento de donde procede la meta que se va a establecer en común acuerdo entre el colaborador evaluado y el evaluador.

Las fuentes de origen pueden ser:

- ✓ POI: para metas del POI/especificando el número de la meta
- ✓ MPP/MOF: para metas del MPP/MOF (CAS), indicando artículo o literal del que se trata.

#### NOTA:

- ✓ En el caso de directivos, se entiende que la meta del POI está vinculada a sus funciones (recogidas en el MPP/MOF)
- ✓ Sobre cada meta deberá escogerse un solo origen (MPP/MOF/POI)

TIPO DE SERVIDOR	META INDIVIDUAL	META GRUPAL
DIRECTIVOS (D)	POI	
MANDOS MEDIOS (MM)	MPP/MOF/ o POI	POI
PERSONAL EJECUTOR (PE)	MPP/MOF	POI
PERSONAL OPERADOR Y DE ASISTENCIA (O/A)	MPP/MOF	POI

Origen por segmento de servidores civiles

### 3.3.2 Identificar los objetivos

**Un objetivo.-** Es el reto fijado a un colaborador civil y que debe ser alcanzado por éste en un periodo de tiempo determinado. Para el establecimiento de un objetivo, es necesario tener en cuenta que éste debe comenzar con un verbo en infinitivo seguido de la acción o reto a alcanzar; por ejemplo, capacitar a los colaboradores civiles de la entidad en riesgos operativos y seguridad de la información.

Si el evaluado es un Directivo o Mando Medio, los objetivos a identificar deben formularse de acuerdo con los objetivos asociados al área o unidad a la que pertenece y de la cual el evaluado es responsable, dentro del POI o el documento que se utilice en su lugar. Un evaluado perteneciente a los segmentos de Directivo o Mando Medio, debe tener como objetivos, los mismos objetivos del área que lidera.

De no ser posible, y únicamente para el caso de los Mandos Medios, los objetivos a identificar podrán también estar basados en sus funciones específicas, tal y como se definen en el MPP ó MOF. En la medida de lo posible, estos objetivos basados en funciones deben vincularse con los objetivos del área en la que trabaja.

#### Ejemplos de objetivo por tipo de colaborador:

- Ejemplos para evaluación por metas derivadas del POI

**Ejemplo 1:** Meta para un Jefe de Logística. Se puede proponer como un objetivo: Ejecutar el Plan Anual de Contrataciones.

**Ejemplo 2:** Meta para un Gerente de Sistemas. Se puede proponer como un objetivo: Desarrollar una plataforma informática para el registro y sistematización de las consultas de los ciudadanos.

- Ejemplos para evaluación por metas derivadas de las funciones

**Ejemplo 3:** Meta para un Profesional de Logística. Se puede proponer como un objetivo extraído de sus funciones: Elaborar estudios de mercado.

**Ejemplo 4:** Meta para un Profesional de Planeamiento. Se puede proponer como un objetivo extraído de sus funciones: Formular los MAPROS de la Gerencia.

#### 3.3.3 Definir los indicadores

El indicador es el dato o variable medible y observable que permite valorar de manera cuantitativa y cualitativa el grado de cumplimiento de los objetivos.

Una vez identificados los objetivos, el evaluador deberá establecer junto con el evaluado uno o varios indicadores para cada objetivo.

En el caso de las metas asociadas al POI, los indicadores pueden ser de alguno de estos tipos:

- ✓ Indicadores de Eficiencia
- ✓ Indicadores de Rentabilidad
- ✓ Indicadores de Resultados
- ✓ Indicadores de Calidad

De acuerdo a los ejemplos proporcionados para objetivos, se proponen los siguientes indicadores:

- Ejemplos para evaluación por metas derivadas del POI

**Ejemplo 1:** Para la meta «Ejecutar el Plan Anual de Contrataciones», se propone el indicador: Número de procesos de selección convocados.

**Ejemplo 2:** Para la meta «Desarrollar una plataforma informática para el registro y sistematización de las consultas de los ciudadanos», se propone el indicador: N° de Plataformas informáticas desarrolladas.

- Ejemplos para evaluación por metas derivadas de las funciones

**Ejemplo 3:** Para la meta «Elaborar estudios de mercado», se propone el indicador: N° de estudios de mercados realizados.

**Ejemplo 4:** Para la meta «Formular los MAPROS del área», se propone el indicador: Número de MAPROS formulados y elaborados.

En función del tipo de indicador, tal y como se ha mencionado, éstos pueden ser de cuatro tipos.

El evaluador deberá basarse en al menos uno de los cuatro atributos (podrá usarlos todos si lo considera) a la hora de fijar los indicadores correspondientes a las metas establecidas para los colaboradores civiles evaluados.

**Para las metas derivadas del POI:** a continuación se definen ejemplos por cada tipo de indicador:

- **Indicadores de Eficacia:** Son aquellos que buscan medir el cumplimiento de planes o programas institucionales midiendo no sólo cantidad sino también la calidad.

Éstos, por ejemplo pueden ser:

- Número de colaboradores civiles capacitados.
- Número Conflictos colectivos solucionados.

- **Indicadores de Rentabilidad:** Son aquellos que buscan medir la capacidad para gestionar los fondos y recursos de acuerdo a los objetivos establecidos.

Por ejemplo, éstos pueden ser:

- Porcentaje de disminución de los costes de envío de documentos.
- Porcentaje de incremento de fondos recibidos a través de cooperaciones nacionales o internacionales

- **Indicadores de Resultados:** Son aquellos que buscan medir la capacidad para conseguir un resultado o producto final de acuerdo a los objetivos establecidos.

Por ejemplo, éstos pueden ser:

- Porcentaje de reducción de niños menores de 5 años con desnutrición.
- Cantidad de beneficiarios del programa Vaso de Leche en la región.

- **Indicador de Calidad:** Son aquellos que buscan medir la satisfacción del usuario (interno o externo) ante la entrega o prestación de un bien o servicio. Sirve como punto de partida para la mejora del servicio.

Por ejemplo, éstos pueden ser:

- Porcentaje de satisfacción del usuario respecto al total de consultas.
- Número de autorizaciones entregadas en menor tiempo al límite establecido.

En el caso de las metas derivadas de las funciones del puesto, los indicadores pueden ser de los siguientes tipos:



- **Indicadores de Eficiencia:** Son aquellos que buscan medir el uso y control del tiempo empleado, así como el aprovechamiento de los mismos, de acuerdo a los resultados obtenidos.

Por ejemplo, pueden ser:

- Tiempo empleado en remitir un documento desde que llega a la entidad.
  - Tiempo en atender a un usuario en la ventanilla.
- **Indicador de Calidad:** Son aquellos que buscan medir la satisfacción del usuario (interno o externo) ante la entrega o prestación de un bien o servicio. Sirve como punto de partida para la mejora del servicio.

Por ejemplo, éstos pueden ser:

- Porcentaje de quejas o reclamos en un periodo determinado respecto al total de usuarios.
- Tiempo de respuesta a las solicitudes demandadas por los usuarios.

### 3.3.4 Fijar metas

Meta es el número o porcentaje concreto que el evaluado pretende alcanzar en el periodo de evaluación para cada indicador.

Para fijar las metas correspondientes a cada objetivo se deben tomar en cuenta cumplir con la metodología SMART: para asegurar la coherencia de las metas con sus indicadores y objetivos, es recomendable revisarlas de acuerdo a los cinco criterios de esta metodología.

**La metodología SMART.-** Es una metodología que otorga al evaluador elementos suficientes para asegurarse que los objetivos, indicadores y metas estén directamente relacionados a las funciones de sus evaluados para ello deberán cumplir con cinco criterios:

- **Specific (Específico) - ¿Está siendo definido de forma específica?**

Los objetivos, así como sus indicadores y metas, deben ser definidos de forma precisa, evitando palabras vagas, indicando el contexto y alcance de los mismos. Es importante que tanto el objetivo como sus indicadores y metas sean definidos de la forma más detallada posible y facilitando la información necesaria.

Por ejemplo, si el área a la que pertenecen los colaboradores civiles evaluados se encarga de la atención al ciudadano, uno de los objetivos podría ser reducir el tiempo de espera en las ventanillas de atención al ciudadano.

- **Measurable (Medible) ¿Puedo medir el resultado?**

Los objetivos, así como sus indicadores y metas, deben ser susceptibles de medición. Debe poder medirse en términos de coste, de calidad, de tiempo, etc. De este modo, si son susceptibles de ser medibles, pueden ser verificados o confirmados en el momento de la evaluación, midiendo así el logro obtenido.

Por ejemplo, si el objetivo del área es incrementar el número de atenciones por hora en la ventanilla de atención al ciudadano, es importante especificar el número de atenciones mínimo por hora o una media mínima diaria de

atenciones por hora. Así por ejemplo: al menos se deberán atender a 15 personas por hora.

➤ **Achievable (Alcanzable) - ¿Es alcanzable por el área o colaborador?**

Los objetivos, indicadores y metas deben ser exigentes y retadores tanto para el colaborador como para el área, pero realistas al mismo tiempo. Es importante que éstos sean realizables y alcanzables, es decir, que esté al alcance de los recursos previstos y que permita al colaborador llegar a las proyecciones acordadas.

Por ejemplo, no se deberán establecer metas, cuyo cumplimiento, se sabe de antemano, será muy difícil de alcanzar por el colaborador.

Se debe establecer las metas de forma paulatina en el tiempo y acorde a los recursos actuales, por ejemplo: incrementar en un 10% anual el número de inspecciones laborales.

➤ **Realistic (Realista) - ¿Son realistas de acuerdo al contexto actual?**

Los objetivos, indicadores y metas deben ser realistas, de acuerdo a las habilidades y conocimientos actuales del área o colaborador. Es importante identificar si es necesario reformar algún factor (por ejemplo capacitaciones) para la consecución de las proyecciones definidas o si bien se cuenta de antemano con las habilidades y conocimientos necesarios.

Por ejemplo, evitar metas que estén fuera del alcance del colaborador, de acuerdo a sus conocimientos, como puede ser: impartir capacitaciones de costos a los demás colaboradores civiles del área (cuando el colaborador evaluado no tiene conocimiento sobre la materia).

➤ **Time-bound (Temporal) - ¿Está acotada en el tiempo la meta definida?**

Los objetivos, indicadores y metas deben ser acotados en el tiempo, tener un principio y un fin temporal. Se debe contar con un periodo de tiempo específico para medir y alcanzar las proyecciones definidas. Por ello, es importante establecer hitos intermedios durante la etapa de seguimiento. Por ejemplo, emitir al menos 7 informes de auditoría a la semana, o archivar y registrar 45 documentos diarios.

### 3.3.5 Asignar evidencias a las metas

Una evidencia son los medios de verificación del cumplimiento de las metas, es decir, la fuente de retroalimentación (documento físico o digital), que se utilizará para obtener los datos necesarios para medir las metas.

Una vez definida la meta, se deberá establecer la evidencia mediante la cual se podrá verificar su cumplimiento. Dichas evidencias deben ser acordadas entre evaluado y evaluador, para que más adelante no existan problemas en relación a la fuente de información a utilizar para calcular los indicadores.

Para el correcto uso de las evidencias, éstas deben considerar:

- Estar física o electrónicamente en el actual ambiente institucional.
- Estar disponibles, y ser válidas y factibles para el proceso de evaluación.
- Ser suficientes y necesarias para efectuar la evaluación.

De acuerdo a los ejemplos para objetivos e indicadores, se proponen los siguientes ejemplos de evidencias:

Ejemplo 1: Para el indicador «Número de procesos de selección convocados», se propone la evidencia: Registro de la convocatoria del proceso de selección en el SEACE.

Ejemplo 2: Para el indicador «Número de beneficiarios del programa Vaso de Leche», se propone la evidencia: Actas de empadronamiento por localidad.  
Ejemplos para evaluación por metas derivadas de las funciones

Ejemplo3: Para el indicador «Número de estudios de mercados realizados», se propone la evidencia: Registro del resumen ejecutivo en el SEACE.

Ejemplo4: Para el indicador «Número de MAPROS formulados y elaborados», se propone la evidencia: Resolución aprobada en el sistema.

### 3.3.6 Establecer los hitos intermedios

Un Hito intermedio son los puntos de referencia en un periodo de tiempo determinado que permiten evidenciar el avance del cumplimiento de la meta individual establecida. Estos hitos deben definirse en la etapa de establecimiento de metas y se verificarán en la etapa de seguimiento en las fechas determinadas, lo que permitirá adoptar reforzamientos o medidas correctivas necesarias.

De acuerdo o los ejemplos establecidos, se proponen los siguientes ejemplos de hitos intermedios:

Ejemplos para evaluación por metas derivadas del POI

**Ejemplo 1:** Para la meta «Ejecutar el Plan Anual de Contrataciones», se propone el hito intermedio: realizar un informe trimestral de los procesos convocados.

**Ejemplo 2:** Para la meta «Implementar el programa Vaso de Leche en la Región», se propone el hito intermedio: En el mes 2 identificar población objetivo en la región.

Ejemplos para evaluación por metas derivadas de las funciones

**Ejemplo 3:** Para la meta «Elaborar estudios de mercado» se propone el hito intermedio: contar en el primer semestre con un avance de al menos el 40% de los estudios.

**Ejemplo 4:** Para la meta «Formular los MAPROS del área», se propone el hito intermedio: contar en el primer semestre con el 50% de las propuestas formuladas.

### 3.3.7 Definir los niveles de logro

El nivel de logro de una meta comprende los diferentes niveles de consecución predefinidos correspondientes a la misma. Es en función a estos niveles que se deberá evaluar el logro alcanzado de dicha meta.

El evaluador, en consenso con el evaluado, deberá establecer cuáles son los niveles de logro que se establecerán para cada una de las metas.

Se deberán definir 5 niveles de logro para cada meta, que corresponderán a los siguientes valores asignados:

- A = Nivel de logro por encima de la meta
- B = Nivel de logro igual a la meta



- C = Nivel de logro intermedio de la meta
- D = Nivel de logro inferior de la meta
- E = Nivel de logro bajo de la meta

En este sentido, de acuerdo al ejemplo anterior, si consideramos que la meta es "Impartir al menos 15 sesiones de capacitación al año", los niveles de logro preestablecidos podrían ser:

- A= Realizar más de 15 sesiones al año.
- B= Realizar 15 sesiones al año.
- C= Realizar entre 10 y 14 sesiones al año.
- D= Realizar entre 8 y 9 sesiones al año.
- E= Realizar menos de 8 sesiones al año.

Considerando los niveles de logro que se tienen, es preciso que a estos se le asigne un valor porcentual fijo, al cual denominaremos valor asignado, que permita puntuar el nivel de cumplimiento alcanzado de la siguiente manera:

NIVEL DE LOGRO	VALOR ASIGNADO
A	100%
B	95%
C	70%
D	40%
E	10%

Por lo que, siguiendo el ejemplo anterior, donde la meta es impartir al menos 15 sesiones de capacitación al año y teniendo los niveles de logro preestablecidos, el valor asignado que correspondería en términos porcentuales podría ser de la siguiente manera:

NIVEL DE LOGRO	VALOR ASIGNADO
A=Realizar más de 15 sesiones al año	100%
B=Realizar 15 sesiones al año	95%
C=Realizar entre 10 y 14 sesiones al año	70%
D=Realizar entre 8 y 9 sesiones al año	40%
E=Realizar menos de 8 sesiones al año	10%

Del mismo modo que la fijación de las metas, los niveles de logro establecidos deberán ser realistas y alcanzables, pues serán la base para la evaluación y la puntuación de las metas.



### 3.3.8 Asignar pesos a las metas

Cada meta definida debe tener un peso asignado, es decir, el valor porcentual de dicha meta sobre el total de las metas definidas. El evaluador, a la hora de asignar las metas, deberá de asignarles un peso de ponderación de acuerdo al impacto que éstas tienen sobre las funciones del puesto y el grado de importancia en el área.

Una vez definidas las metas individuales, el evaluador deberá asignar pesos a las diferentes metas y objetivos de acuerdo a su nivel de importancia. Para ello, deberá ordenarlas por nivel de importancia y prioridad, y asignar un peso porcentual a cada una de las metas, alcanzando un total del 100%; es decir, la suma de todos los pesos de las metas debe ser igual al 100%. Los pesos asignados a cada meta deben hacerse en número exactos, sin decimales.

### 3.3.9 Definir las acciones de consecución

**Una acción de consecución.-** Comprende a todas aquellas actividades de carácter preventivo, correctivo o de perfeccionamiento que deberán ser llevadas a cabo por el colaborador para la consecución de las metas establecidas. Dicho plan de consecución puede incluir desde acciones propias del colaborador como la participación en un taller o realizar capacitaciones en un ámbito específico.

Por último, el evaluado deberá definir sus acciones de consecución para las metas establecidas. Estas acciones deberán describir brevemente las actividades a llevar a cabo para la consecución de las metas. Para ello, se priorizarán aquellas metas que el colaborador considera de mayor dificultad para alcanzar y se reflexionará sobre los medios o recursos necesarios a emplear para la consecución de dichas metas.

Deben listarse también aquellas capacitaciones y cambios necesarios para su consecución. Por ejemplo, una meta relacionada con realizar un número determinado de capacitaciones podría incluir acciones tales como:

- Realizar capacitaciones específicas en expresión oral.
- Poner foco especial a la dicción y facilidad de palabra.

Las metas que se establecen en la respectiva reunión y que responden a los lineamientos anteriormente descritos, deben quedar plasmados formalmente en el Formato de fijación de Factores de Evaluación.

## 3.4 Validación y envío de metas

Para validar la fijación de metas, se deberá llevar a cabo las siguientes acciones al cierre de la reunión:

- Firmar el acuerdo de las metas: Una vez definidas las metas en los formatos correspondientes, ambos, evaluadores y evaluados, deberán firmar la hoja confirmando el acuerdo de las metas establecidas.
- Recibir observaciones del evaluado: En caso de disconformidad ante la imposibilidad de cumplir las metas establecidas o bien por falta de consenso entre el evaluador y el evaluado, este último podrá realizar las observaciones que considere oportunas en la hoja del formato facilitada en el momento de la firma del acuerdo.

Estas observaciones se reflejarán en el apartado "Observaciones", mostrando su disconformidad y detallando los motivos de ésta.

En cualquier caso, el colaborador deberá firmar el acuerdo de la fijación de las metas para pasarlo a la Unidad de Recursos Humanos o la que haga sus veces.

1. En caso de no existir observaciones por parte del colaborador evaluado, una vez firmado el acuerdo de fijación de metas, el evaluador deberá remitirlo a la Unidad de Recursos Humanos de la entidad o la que haga sus veces, que archivará y documentará todos los informes para monitorear el proceso de Evaluación de Desempeño. La URH definirá las fechas límite para que los evaluadores envíen el citado documento.

En caso existan observaciones por parte del evaluado, se procederá a:

2. Validación de metas por el superior jerárquico del evaluador: El responsable del área, órgano o unidad orgánica a la que pertenece el evaluado, deberá revisar y validar las metas establecidas, así como los hitos intermedios, los niveles de logro y las acciones de consecución de dichas metas. En caso exista conformidad con la observación del evaluado, el superior jerárquico del evaluador emitirá el informe con las correcciones del caso.

Una vez que el responsable del área las valide, se podrá enviar el informe a la URH para que éste sea archivado y documentado.

### 3.5 Fijación de las metas grupales

La Unidad de Planeamiento en coordinación con la Unidad de Recursos Humanos, es la instancia responsable de proponer las metas grupales y validarlas con todos los Directivos de la entidad, para lo cual se deberá seguir el siguiente procedimiento:

**3.5.1 Identificar los objetivos grupales del área:** Para identificar los objetivos grupales, el Directivo responsable del órgano junto con el Superior Jerárquico (cuando sea necesario y corresponda) validan las metas grupales del órgano, unidad orgánica y áreas propuestas por la Unidad de Planeamiento, para lo cual deberá:

- Examinar la documentación relativa al órgano o unidad orgánica en el POI, identificando los objetivos y actividades asignadas al área, órgano o unidad orgánica para dicho periodo.
- En el caso de áreas funcionales no identificadas en el POI, se considerarán aquellas actividades del órgano o unidad orgánica a la que pertenecen y que son asignadas de forma directa al área.
- Priorizar aquellas actividades que tienen un mayor impacto en el área o que son más cotidianas.
- Escoger las actividades más relevantes.
- Establecer como objetivos grupales aquellas actividades en función de la priorización establecida.

**3.5.2 Definir los indicadores grupales:** Para poder observar los resultados obtenidos y el cumplimiento de las metas, se deberá establecer un indicador para cada objetivo identificado. Para ello el Directivo responsable debe:

- a) Listar los objetivos priorizados.
- b) Considerar el o los instrumentos adecuados de medición para cada uno de los objetivos.
- c) Establecer uno o dos indicadores para cada uno de los objetivos.

**3.5.3 Fijar las metas grupales:** A continuación se deberá establecer la meta grupal asociada al objetivo es decir, la meta cuantificable y medible del objetivo.

Para fijar la meta, el Directivo responsable deberá:

- Priorizar las metas en las que se ha presentado una brecha negativa, con el fin de lograrlas en el próximo periodo. Esto se deberá tener en cuenta a la hora de fijar los pesos.
- Establecer una meta grupal cuantificable a cada uno de los indicadores establecidos anteriormente.

**3.5.4 Asignar las evidencias a las metas grupales:** Una vez que se ha definido la meta, el Directivo responsable deberá asignarle la evidencia o medio de verificación; es decir, el instrumento mediante el cual se va a verificar el cumplimiento de la meta establecida. Para ello, se deberá considerar los recursos actuales de la entidad. Dicha evidencia debe ser medible, cuantificable y real.

**3.5.5 Asignar pesos a las metas grupales:** Una vez definidas las metas y sus medios de verificación, el Directivo responsable del área deberá asignar pesos a las diferentes metas y objetivos de acuerdo a su nivel de importancia. Para ello, deberá:

- Listar las metas establecidas.
- Ordenarlas por nivel de importancia y prioridad.
- Asignar un peso porcentual a cada una de las metas, alcanzando un 100%; es decir, la suma de todos los pesos de las metas debe ser igual a 100%.

FIJACION DE METAS GRUPALES					
OBJETIVO	INDICADOR	META	EVIDENCIA	PESO	% ALCANZADO
Capacitación a los servidores civiles de la entidad en riesgos laborales	N° de sesiones de capacitaciones impartidas	50	Acta resumen de la capacitación, firmada por los asistentes a las capacitaciones	50%	0%
Implementar un Sistema de medición del clima laboral	N° de días para la implementación	250	Informe de aprobación del sistema por el titular	50%	0%
TOTAL EN METAS GRUPALES				100%	0%

Ejemplos de metas grupales para el área de RRHH

En el ejemplo presentado, se les ha dado el mismo peso a cada una de las metas, distribuyendo (50% y 50%). Será decisión del evaluador junto con el evaluado el asignar dicho peso a cada una de las metas.

Las casillas de porcentaje alcanzado y calificación deberán completarse una vez cumplido el plazo de seguimiento y se hayan evaluado las metas y su consecución.

**3.5.6 Validación de las metas grupales:** Por último, las metas grupales definidas deberán ser revisadas y validadas por la OPP con el Titular Administrativo de la entidad, quienes harán las modificaciones en caso lo consideren oportuno para luego ser asignadas al directivo del órgano o unidad orgánica.

**3.5.7 Asignación a los colaboradores civiles:** Establecidas las metas grupales, cada evaluador deberá colocarlas en el formato de fijación de metas de cada colaborador del área evaluada. Así como indicarle el peso a las metas grupales versus las metas individuales según la distribución de pesos aprobada en el manual para cada tipo de colaborador.

**3.6 El seguimiento.-** Comienza después de la reunión de fijación de metas, cuando evaluador y evaluado ya conocen los objetivos a cumplir en el periodo de evaluación y el plan para cumplirlos. Es recomendable que la URH defina el marco temporal de inicio del periodo de seguimiento, el mismo que debería consignarse en el cronograma institucional aprobado por el Titular.

El evaluador debe ofrecer orientación, retroalimentación y apoyo al evaluado, con el fin de avanzar y cumplir con las metas establecidos, y para ello están previstas tres Acciones registrar y documentar evidencias, realizar reuniones de seguimiento e identificar dificultades y mejoras.

### **3.6.1 Registro y documentación de evidencias**

A lo largo de toda la etapa del proceso de seguimiento, evaluador y evaluado deberán registrar el desempeño del colaborador, así como documentar las evidencias levantadas. Para ello, se utilizará el formato de "Registro de Evidencias" de uso exclusivo del evaluador.

Se entiende por evidencia como la acción o hecho que ha llevado a cabo el colaborador evaluado que servirá como insumo para la evaluación del desempeño. Dicha evidencia puede aportar factores tanto positivos como negativos a la evaluación y es imprescindible que el evaluador pueda demostrar la veracidad de dicha evidencia, bien con pruebas escritas o digitales.

En caso el evaluador no pueda identificar dichas evidencias por medio propio o éstas sean insuficientes o crea necesario complementar dicha información, procederá a solicitar formalmente al colaborador evaluado el aporte de algún medio escrito o digital que evidencie el avance en el cumplimiento de la meta.

Para que una evidencia sea considerada como válida, deberá contener:

- Definición del factor (metas) al que hace referencia.
- Descripción de la evidencia (siendo imprescindible la verificación de la evidencia recogida).
- Fecha de recojo.
- Comentarios asociados a la evidencia.

El registro y documentación de dichas evidencias ayudará a la identificación de dificultades, así como al establecimiento de acciones de mejora y refuerzos para el colaborador evaluado.

Todas las evidencias recogidas durante la etapa de seguimiento deberán ser guardadas por el evaluador en un expediente personal destinado a cada colaborador evaluado.

### **3.6.2 Reuniones de seguimiento**

Durante toda la etapa de seguimiento se deberán realizar reuniones de seguimiento y retroalimentación, en las cuales se verificará el avance del evaluado y se identificarán las dificultades que se están encontrando para el cumplimiento de las metas.

Las reuniones de seguimiento y feedback pueden ser solicitadas por el evaluado o propuestas por el evaluador. Será obligatorio tanto para evaluador como



evaluado el realizar al menos una reunión de seguimiento, pero podrán realizarse tantas como se consideren necesarios, a fin de asegurar el involucramiento del evaluador en la dinámica laboral del evaluado.

Para documentar dicha reunión y las conclusiones o modificaciones generadas, se deberá utilizar el formato de "Reunión de Seguimiento".

### 3.6.3 Identificación de dificultades y mejoras

En el caso de encontrarse dificultades durante la etapa de seguimiento tanto por el evaluado como por el evaluador, se deberá actuar para resolverlas y superarlas.

Se considerarán dificultades aquellos problemas encontrados durante la etapa de seguimiento tanto por el evaluador como por el evaluado, que impida el completo cumplimiento de las metas establecidas.

Así ante la aparición de dificultades, se pueden dar dos situaciones:

- **Proponer acciones de mejora** para el Desempeño del colaborador, en el caso de que las dificultades detectadas sean leves, subsanables y derivadas de los recursos o capacidades del colaborador. Dichas acciones de mejora podrán incluir capacitaciones, asignación de nuevos recursos u otras acciones que impulsen el desempeño del colaborador.
- **Modificar las metas definidas**, en el caso de que las dificultades sean ajenas al propio comportamiento del colaborador, sino que son derivadas de su entorno. Para poder realizar la modificación de las metas, debe haberse dado alguno de los casos mencionados en el Art. 41 del Reglamento de la LSC:
  - Cambios en el Plan Operativo Institucional que afecten indiscutible y directamente a las metas establecidas.
  - Cambios de puesto por razones de movilidad temporal o definitiva.
  - Reasignación significativa de recursos

Para llevar a cabo el proceso de modificación de metas, será necesario realizar los siguientes pasos:

1. Identificar la(s) dificultad(es) por parte del evaluador o evaluado.
2. Presentar dichas dificultades durante una reunión de seguimiento y discutir las entre evaluador y evaluado.
3. Identificar el motivo por el cual se deriva dicha dificultad en uno de los tres casos recogidos en el Art. 41 mencionado anteriormente.
4. Acordar entre ambos la modificación de la meta y fijarla de acuerdo al formato de fijación de metas.
5. Remitir las nuevas metas a la URH y OPP (para el caso de las metas grupales).
6. Continuar con el seguimiento de acuerdo a las metas modificadas.



### 3.7 Inicio de la evaluación de desempeño

El evaluador debe dar comienzo a esta etapa en la que se realiza formalmente la evaluación. Deberá comenzar a más tardar sesenta (60) días calendario antes del cierre del ciclo y deberá finalizarla treinta (30) días calendario antes del cierre del ciclo con la entrega de la calificación a los colaboradores civiles evaluados.

El evaluador debe realizar tres acciones en esta etapa: analizar las evidencias, realizar la evaluación y enviar el informe de evaluación a la URH.

#### 3.7.1 Análisis de evidencias

Para dar comienzo a la etapa de evaluación, el evaluador deberá recolectar, del portafolio personal del evaluado, todos los reportes y documentos de evidencias recogidas durante la etapa de seguimiento.

Será responsabilidad del evaluador el guardar debidamente dichas evidencias en los formatos facilitados, con el fin de poder contar con evidencias formales y escritas durante la etapa de evaluación.

#### 3.7.2 Valorización

De acuerdo a las evidencias recogidas, el evaluador deberá medir el nivel de logro del colaborador evaluado según los niveles preestablecidos. Para ello, deberá:

- Considerando el objetivo fijado, el evaluador deberá contrastar el grado de cumplimiento alcanzado por el colaborador según los acuerdos preestablecidos.
- En la tabla de consecución de metas deberá otorgar un nivel de logro, anotando el porcentaje equivalente a la letra correspondiente al nivel alcanzado en la casilla "Nivel de Logro Alcanzado".

Los resultados de la evaluación deberán quedar registrados en el formato de fijación de metas, donde se considerarán las ponderaciones establecidas y las valorizaciones otorgadas a cada factor.

Para las metas grupales, será el responsable del órgano o unidad orgánica quien otorgue la evaluación para todos los miembros que la integren y se la hará llegar a los respectivos evaluadores con los que cuenta, para que estos últimos la incluyan en los formatos correspondientes junto con los factores individuales.

#### 3.7.3 Envío del informe a la Unidad de Recursos Humanos (URH)

El evaluador, una vez que ha evaluado y valorado cada uno de los factores establecidos al colaborador evaluado, deberá remitir el formato de evaluación a la Unidad de Recursos Humanos de la entidad o la que haga sus veces, para que pueda procesarse su calificación.

Dicho formato debe remitirse a la URH QUINCE (15) DIAS CALENDARIOS antes de analizar la etapa de evaluación, de acuerdo al cronograma institucional aprobado.

#### 3.7.4 Calificación y notificación

Será la URH la responsable de otorgar una calificación a la evaluación realizada por el evaluador.



Realizada la calificación, la URH deberá enviar al evaluador el formato de Notificación de la Calificación, con la calificación final otorgada para que éste pueda notificar la calificación final al colaborador evaluado y fijar una fecha para la reunión de retroalimentación.

**3.8 La retroalimentación.-** En esta etapa, el evaluador debe realizar una reunión de retroalimentación con el evaluado a más tardar diez (10) días hábiles después de la notificación de la calificación.

Durante dicha reunión, evaluador y evaluado deberán intercambiar opiniones sobre el ciclo concluido y sus expectativas para el próximo ciclo.

Se fijarán las acciones, capacitaciones o actividades que se deberán ejecutar en el próximo ciclo para mejorar el desempeño del colaborador civil.

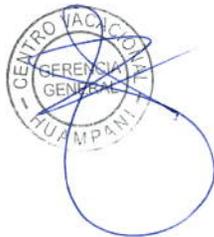
El evaluador deberá, con las conclusiones extraídas de la reunión de retroalimentación, elaborar el plan de mejora del colaborador, de acuerdo al formato definido.

Será necesario entregar una copia del plan de mejora al colaborador evaluado, quien deberá tener en cuenta cada uno de los puntos propuestos para su mejora de desempeño. El cumplimiento del plan de mejora incidirá en la consecución de las metas del próximo año; por lo cual, deberá ser tomado en cuenta para la fijación de metas del siguiente ciclo.

Claves para el Plan de Mejora:

- Identificar las formas de utilizar mejor las capacidades del colaborador.
- Visualizar el desarrollo del evaluado en su puesto de trabajo.
- Concretar la manera de alcanzar las mejoras que se precisan y determinar las acciones de desarrollo a emprender: apuntarlas en el formato.
- Establecer próximos pasos para el seguimiento de acciones y resultados.
- Resumir los puntos fundamentales tratados en la entrevista y reforzar los puntos fuertes del evaluado.
- Concluir positivamente la entrevista. Finalmente, evaluador y evaluado deben firmar el acta de retroalimentación y plan de mejora.

En caso el colaborador evaluado no asista a la reunión de retroalimentación convocada por el evaluador, por razones atribuibles a la exclusiva responsabilidad del evaluado, se tendrá por realizada dicha etapa, procediendo el evaluador a poner en conocimiento de dicha situación a la URH para finalmente elaborar y remitir al evaluado el Plan de Mejora que el evaluador haya elaborado.





# ANEXO 2

## REGISTRO DE EVIDENCIAS

ENTIDAD	SERVIDOR	FECHA DE RECOJO DE EVIDENCIAS	DD/MM/AA		
DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO		DATOS DEL EVALUADOR			
Nombre Completo	0	0			
Documento de Identidad	0	0			
Tipo (directivo, mando medio, personal ejecutor o personal operador y de asistencia)	0	0			
Código del MPT / Puesto Tipo	0	0			
Puesto Específico	0	0			
Órgano o Unidad Orgánica	0	0			
<b>FACTOR (Marca X)</b>					
Meta	Compromiso	DEFINICIÓN del factor al que hace referencia la evidencia	DESCRIPCIÓN de la evidencia recogida	PERÍODO de recojo de evidencias Del: <input type="text"/> Al: <input type="text"/>	COMENTARIOS
		0			
		0			
		0			
		0			
<b>OBSERVACIÓN DEL SERVIDOR EVALUADO (En caso de desacuerdo)</b>					
<b>FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO</b>				<b>FIRMA DEL EVALUADOR</b>	



### ANEXO 3

#### REUNIÓN DE SEGUIMIENTO

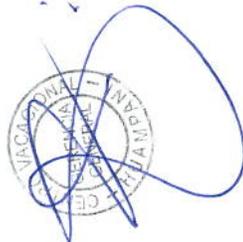
ENTIDAD	PERÍODO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO		INICIO	FIN	REUNIÓN DE SEGUIMIENTO	FECHA
			DD/MM/AA	DD/MM/AA		DD/MM/AA
			DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO			
Nombre Completo			0		0	
Documento de Identidad			0		0	
Tipo (directivo, mando medio, personal ejecutor o personal operador y de asistencia)			0		0	
Código del MPT / Puesto Tipo			0		0	
Puesto Especifico			0		0	
Órgano o Unidad Orgánica			0		0	

#### COMENTARIOS GENERALES

SEGUIMIENTO DE METAS			
META	DIFICULTAD O MEJORA ENCONTRADA	MODIFICACIÓN REALIZADA	PLAN DE ACCIÓN O MEJORA

SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS			
COMPROMISO	DIFICULTAD O MEJORA ENCONTRADA	MODIFICACIÓN REALIZADA	PLAN DE ACCIÓN O MEJORA

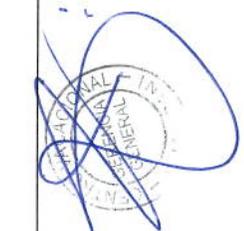
FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO	FIRMA DEL EVALUADOR
-----------------------------	---------------------



# ANEXO 4

## NOTIFICACION DE CALIFICACION OBTENIDA

ENTIDAD		INICIO	FIN	FECHA DE ENTREGA	FECHA
PERIODO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO		DATOS DEL EVALUADOR			
DESCRIPCIÓN		DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO			
Nombre Completo*					
Documento de Identidad*					
Tipo (directivo, mando medio, personal ejecutor o personal operador y de asistencia)*					
Código del MPT / Puesto Tipo*					
Puesto Específico*					
Órgano o Unidad Organizativa*					
METAS GRUPALES					
META	DIFICULTAD O MEJORA ENCONTRADA	NIVEL DE LOGRO ESPERADO	NIVEL DE LOGRO OBTENIDO	BRECHA	BRECHA
METAS INDIVIDUALES					
META	DIFICULTAD O MEJORA ENCONTRADA	NIVEL DE LOGRO ESPERADO	NIVEL DE LOGRO OBTENIDO	BRECHA	BRECHA
COMPROMISOS					
COMPROMISOS	INDICADORES ASIGNADOS	NIVEL DE LOGRO ESPERADO	NIVEL DE LOGRO OBTENIDO	BRECHA	BRECHA
RESULTADOS DE LA EVALUACION					
Puntuación Total	Peso de acuerdo al segmento	Puntuación Final	CALIFICACION (Marcar X)		
			PERSONAL DESAPROBADO		
			PERSONAL DE RENDIMIENTO DISTINGUIDO		
COMENTARIOS DEL EVALUADOR					
COMENTARIOS DE LA ORIGINA DE RECURSOS HUMANOS					
SELLO DE LA ORH		FIRMA DEL EVALUADOR		FIRMA DEL EVALUADO	





# ANEXO 6

## ACTA DE RETROALIMENTACIÓN

ENTIDAD	INICIO DD/MM/AA	FIN DD/MM/AA	REUNIÓN DE RETROALIMENTACIÓN DATOS DEL EVALUADOR	FECHA DD/MM/AA
PERÍODO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO	DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO			
Nombre Completo	0		0	
Documento de Identidad	0		0	
Tipo (directivo, mando medio, personal ejecutor o personal operador y de asistencia)	0		0	
Código del MPT / Puesto Tipo	0		0	
Puesto Específico	0		0	
Órgano o Unidad Orgánica	0		0	
<b>COMENTARIOS DEL EVALUADOR</b>				
<b>COMENTARIOS DEL SERVIDOR EVALUADO</b>				
<b>RETROALIMENTACIÓN EN METAS</b>				
<b>META</b>	<b>LOGRO ALCANZADO</b>		<b>COMENTARIO O RECOMENDACIÓN</b>	
0				
0				
0				
0				
<b>RETROALIMENTACIÓN EN COMPROMISOS</b>				
<b>COMPROMISO</b>	<b>LOGRO ALCANZADO</b>		<b>COMENTARIO O RECOMENDACIÓN</b>	
<b>FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO</b>			<b>FIRMA DEL EVALUADOR O DEL SUPERIOR JERÁRQUICO DEL EVALUADOR</b>	



# ANEXO 7

Reporte Final de la Evaluación de Desempeño			
ENTIDAD	PERIODO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	NICIO DD/MM/AA	FIN DD/MM/AA
		FECHA DE ENTREGA DE REPORTE FINAL DD/MM/AA	
TITULAR DE LA ENTIDAD			
Nombre Completo			
Documento de Identidad			
RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS			
Nombre Completo			
Documento de Identidad			
COMENTARIOS PRINCIPALES DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO			
ESTADISTICAS DE RESULTADOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO			
CALIFICACION		Numero de Servidores	% Sobre el Total
PERSONAL CON BUEN DESEMPEÑO			
PERSONAL SUJETO A OBSERVACION			
PERSONAL CON EVALUACION DISTINGUIDO			
PERSONAL DESAPROBADO			
TOTAL			
NOMBRE		Puesto Tipo	Evaluador
FIRMA DEL TITULAR DE LA ENTIDAD			

