



**Tercer Producto**

---

**Informe Final**

**Consultoría: Sistematización de Prácticas y Propuesta  
para la Evaluación de Rendimiento en Entidades  
Públicas**

---

Dirigido a:  
**JORGE ARRUNÁTEGUI**  
**GERENTE DE DESARROLLO DE CAPACIDADES Y RENDIMIENTO**

**Producto 3**  
Lima, 27 de Mayo del 2010



## Contenidos

	<i>Página</i>
1. Antecedentes	2
2. Objetivo General	3
3. Objetivos Específicos	3
4. Metodología	3
4.1 Pautas de Muestreo	5
4.2 Relevamiento de Información	6
5. Informe Final	6
Tipología de entidades públicas y pautas estratégicas para la implementación de la Evaluación del Desempeño	6
Menú de Métodos de Evaluación del Desempeño	17
Manuales descriptivos de cada método de Evaluación del Desempeño	18
Indicadores para el seguimiento de la implementación de las Evaluaciones de Desempeño	37
Lineamientos para la implementación de un plan de capacitación que canalice los resultados de la Evaluación del Desempeño	39

## **SISTEMATIZACIÓN DE PRÁCTICAS Y PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO EN ENTIDADES PÚBLICAS**

### **TERCER PRODUCTO**

#### **- INFORME FINAL -**

---

## **1. Antecedentes**

---

Mediante el Decreto Legislativo N° 1025 se aprobaron normas para regular la evaluación de desempeño de servidores públicos. Allí se establece que la evaluación de desempeño es un proceso obligatorio, integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del conjunto de actividades, aptitudes y rendimiento del servidor en cumplimiento de sus objetivos y metas, que llevan a cabo obligatoriamente las entidades en la forma y condiciones que se señalan en la normatividad.

De esta manera, las evaluaciones deben ajustarse a las siguientes pautas mínimas:

- Deben ser aplicadas en función de factores mensurables, cuantificables y verificables;
- Abarcan a todo el personal al servicio del Estado;
- Se realizan con una periodicidad no mayor de dos años;
- Sus resultados son públicos y se registran ante la Autoridad; y
- La calificación deberá ser notificada al personal evaluado.

La implementación de un sistema de evaluación requiere un diagnóstico previo sobre la forma en que estos procesos vienen siendo desarrollados en la actualidad por las entidades públicas, de modo que permita identificar buenas y malas prácticas, restricciones, potencialidades, etc. Para este efecto, la Autoridad Nacional del Servicio Civil –SERVIR- ha programado acompañar los procesos de evaluación de un conjunto de entidades públicas durante el año 2009, de modo que se pueda extraer lecciones valiosas para el posterior desarrollo del sistema de evaluación.

## 2. Objetivo General

---

- Elaborar una propuesta de menú de métodos de evaluación aplicables a entidades del sector público, sobre la base de la sistematización de las prácticas actuales y del acompañamiento técnico de la evaluación de desempeño de entidades públicas seleccionadas.

## 3. Objetivos Específicos

---

- Realizar el acompañamiento y análisis sistemático de procesos de evaluación de personal en entidades públicas selectas, incluyendo aspectos formales, procedimentales y metodológicos.
  - Identificar criterios de priorización de implementación de evaluaciones de desempeño de los recursos humanos en entidades públicas del Gobierno Nacional.
  - Identificar y analizar buenas prácticas de evaluación de desempeño de los recursos humanos, aplicables al contexto peruano.
  - Sistematización de lecciones aprendidas del acompañamiento de los procesos de evaluación.
  - Describir y analizar los métodos de evaluación de las entidades acompañadas, incluyendo caracterización de los tipos de entidades, lineamientos generales para el desarrollo de las evaluaciones de desempeño en entidades públicas e indicadores críticos de seguimiento de evaluaciones de desempeño.
- Elaborar una propuesta de un conjunto de métodos de evaluación aplicables a entidades públicas del Gobierno Nacional y sugerir una tipología de entidades públicas asociada a dicho conjunto de métodos de evaluación.

## 4. Metodología

---

El estudio planteado se abordó desde la perspectiva de investigación en ciencias sociales, con el fin de darle un alcance de rigurosidad en los procesos de diseño de instrumentos y gestión de datos.

Así, la investigación es de tipo descriptiva, ya que buscó identificar y describir las prácticas de evaluación de desempeño en entidades públicas seleccionadas dentro del Gobierno Nacional (Hernández, Fernández y Baptista,

2006<sup>1</sup>). De igual manera, es no experimental, ya que no se han manipulado variables (Kerlinger, 2002<sup>2</sup>).

La orientación metodológica es de tipo Cualitativa, dado que se recurrió a un proceso de recolección de datos mediante entrevistas semi-estructuradas. (Hernández et al, 2006).

Así mismo, es un estudio transversal, puesto que la recolección de información se dio en un único espacio de tiempo y en un momento específico de las muestras (Hernández et al, 2006), dado que las organizaciones no se encontraban aplicando el proceso de evaluación del desempeño en el transcurso de la consultoría.

De otro lado, los estudios orientados a describir y analizar los subsistemas de gestión de recursos humanos se basan en algunas de las prácticas conocidas como auditorías de administración de recursos humanos, cuyos objetivos se orientan a evaluar las actividades de administración de personal en la organización con el objetivo de mejorarlas y analizar si se cumplen tanto las políticas, así como, el marco legal. Pueden cubrir un departamento, una división o área (Werther y Davis, 2000<sup>3</sup>).

Asimismo, algunos investigadores organizacionales denominan esta práctica como Investigación de Recursos Humanos y Evaluación de la función de Administración de Recursos Humanos (Mondy, 1997<sup>4</sup>), actividades que van en rápido aumento en los últimos años porque se obtienen como beneficios, la posibilidad de implementar mejoras en los procesos de gestión de personas, tomar decisiones de cambios y mejorar la endoimagen organizacional.

Las dimensiones de investigación son naturalmente los subsistemas de gestión humana, tales como Evaluación del Desempeño, Línea de Carrera o Capacitación, tal y como se previó para el presente estudio.

Los métodos disponibles y oportunos para este tipo de estudios son las listas de verificación, entrevistas, observación y el análisis documental, los mismos que se han incorporado al proceso de trabajo de esta consultoría. Así, los instrumentos que se diseñaron para la presente investigación son:

- 01 formato de indicadores a evaluar durante el acompañamiento en el proceso de evaluación del desempeño: tiempos del proceso de evaluación, modalidad y enfoque, criterios de evaluación, tipos de evaluadores, usos o aplicaciones de los resultados, entre otros.
- 01 pauta de entrevista para informantes clave de la entidad pública relacionados al subsistema de recursos humanos a investigar: evaluación del desempeño.

---

<sup>1</sup> Metodología de la Investigación. México, D.F: McGraw-Hill Interamericana

<sup>2</sup> Investigación del comportamiento. México, D.F: McGraw-Hill

<sup>3</sup> Administración de Personal y Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill.

<sup>4</sup> Administración de Recursos Humanos. México D.F: Prentice Hall Hispanoamericana

- 01 lista de chequeo para recopilar y analizar información documental: políticas, manuales de procesos, formatos de evaluación, formatos de resultados, entre otros.

El diseño de los instrumentos se llevó a cabo a partir de los objetivos específicos del proyecto, dado que éstos determinan la amplitud y el alcance del estudio. Así mismo, la validación de los instrumentos utilizados en el levantamiento de información fue de contenido, en el sentido de que los instrumentos han constituido una muestra adecuada y representativa del contenido evaluado (objetivos específicos).

Dicho proceso de validación se llevó a cabo en sesiones de trabajo con la Gerencia y Especialista de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento de SERVIR.

Posteriormente al diseño de los instrumentos, se procedió a la iniciación del trabajo de campo, es decir, el levantamiento de la información cualitativa en las entidades públicas.

Para la fase de Trabajo de Campo, se siguieron las siguientes etapas:

### **1. Pautas de muestreo**

Para realizar el muestreo, se tomó como Universo todas las entidades públicas del Gobierno Nacional.

La selección de las entidades que conformaron la muestra fue de tipo intencional, dado que se eligieron aquellas entidades que cuentan con el proceso de evaluación de desempeño vigente, y accidental, puesto que la indagación fue realizada en las entidades a las que se tuvo acceso.

Así, fueron once las entidades públicas que conformaron la muestra del presente estudio, y son:

- Ministerio de Energía y Minas
- Ministerio de Salud
- DISA V - MINSA
- Municipalidad de Santiago de Surco
- Municipalidad de San Borja
- Municipalidad de Lince
- OSIPTEL
- OSINERGMIN
- SUNAT
- Jurado Nacional de Elecciones
- Contraloría General de la República

## **2. Relevamiento de información**

El trabajo de campo fue realizado a través de la revisión documental, entrevistas a informantes calificados pertenecientes a las unidades encargadas de la gestión de Recursos Humanos.

Cabe notar que no pudo aplicarse la técnica de observación no participante del proceso de evaluación del desempeño, puesto que las entidades públicas que conformaron la muestra no se encontraban llevando a cabo el proceso a la fecha en que les fue realizada la entrevista.

La información recabada mediante las entrevistas, la revisión documental, las observaciones realizadas en las entidades y las calificaciones obtenidas en el formato de indicadores, ha sido procesada y analizada a nivel cualitativo.

Es así que, en primera instancia, se sistematizó la experiencia, para luego elaborar la propuesta de métodos de evaluación, tipología de entidades públicas, pautas estratégicas para la implementación, indicadores para el seguimiento de la implementación de las evaluaciones de desempeño, y manuales descriptivos de cada método de evaluación. Igualmente, se incluyen en este informe las mejoras previstas en la propuesta técnica inicial, las cuales contemplan una propuesta de menú de métodos de evaluación, considerando la aplicabilidad para cada uno de los diferentes niveles jerárquicos organizacionales del recurso humano de la institución y priorizando los niveles ocupacionales de mayor jerarquía (directivos, gerenciales, profesionales); así como también una propuesta de lineamientos para la implementación de un plan de capacitación que canalice los resultados de la evaluación del desempeño.

## **5. Informe Final**

---

### **Tipología de entidades públicas y pautas estratégicas para la implementación de la Evaluación del Desempeño**

La Tipología de entidades públicas es un diseño que permite identificar y recomendar una alternativa de método de Evaluación del Desempeño (EDP) de acuerdo a ciertas características, descritas como factores y subfactores, a modo de pautas estratégicas que faciliten la adecuada implementación de la EDP.

La Tipología describe tres tipos de entidades públicas (Básico / Intermedio / Avanzado), de acuerdo a cómo se comportan los factores y sub factores previstos, los que se desprenden del estudio cualitativo en una muestra de

experiencias de implementación de EDP en entidades públicas de alcance nacional y local<sup>5</sup>.

Así, se ha identificado cinco factores y diez sub factores, organizados como se describe en la siguiente tabla:

<b>Tipología – Pautas estratégicas</b>
<b>1. Factor Técnico</b>
1.1 Sub Factor Experiencia institucional previa en EDP
1.2 Sub Factor Apoyo informático / intranet
<b>2. Factor Capacidades</b>
2.1 Sub Factor Jefe de la unidad de RRHH con formación en RRHH
2.2 Sub Factor Personal de la unidad de RRHH con formación en RRHH
<b>3. Factor Cultural</b>
3.1 Sub Factor Apoyo y respaldo de la Alta Dirección
3.2 Sub Factor Apoyo y compromiso de los jefes evaluadores
3.3 Sub Factor Percepción favorable de los colaboradores hacia la EDP
<b>4. Factor Administrativo</b>
4.1 Sub Factor Cuentan con presupuesto específico para la EDP
<b>5. Factor Normativo</b>
5.1 Sub Factor Cuenta con normas internas de EDP
5.2 Sub Factor Aplicación de normas externas que regulan la EDP

Cada sub factor conllevaría a aplicar un sistema de calificación de acuerdo a la información que provea la organización. Este sistema de calificación contiene tres opciones desde menos uno (-1), hasta más uno (+1).

A continuación se describe cada uno de los factores y sub factores, así como el detalle de las posibles calificaciones a utilizar, para finalmente obtener la ubicación de la entidad pública dentro de la tipología.

## **1. Factor Técnico**

### **1.1 Sub Factor Experiencia institucional previa en EDP**

Este sub factor se orienta a diferenciar a aquellas entidades públicas que han llevado a cabo procesos de EDP por más de dos años y que durante el transcurso de dicho periodo han realizado mejoras en los procedimientos o instrumentos de evaluación, de aquellas entidades que

<sup>5</sup> Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Salud, DISA V – MINSA, Municipalidad de Santiago de Surco, Municipalidad de San Borja, Municipalidad de Lince, OSIPTEL, OSINERGMIN, SUNAT, Jurado Nacional de Elecciones, Contraloría General de la República.



han implementado la EDP en el último año o que la han llevado a cabo por más de un año, pero sin realizar modificación alguna.

Calificación	Descripción
-1	No cuenta con experiencia previa en EDP.
0	Cuenta con experiencia previa en EDP menor a 2 años y/o no ha realizado mejoras al proceso.
+1	Cuenta con experiencia previa en EDP mayor a 2 años y ha realizado mejoras al proceso.

## 1.2 Sub Factor Apoyo informático / intranet

La tecnología informática puede ser un apoyo fundamental tanto en la aplicación de los formatos de evaluación, así como, para el procesamiento de las calificaciones y emisión de reportes. El registro *on line* de las calificaciones favorece la validez de la información pues ésta se registra directamente en bases de datos y se evita el proceso de digitación; el procesamiento de la información se realiza en menor tiempo obteniéndose resultados oportunos y finalmente, un programa informático puede facilitar la obtención de diversos reportes de resultados, incluso comparativos transversales (entre unidades, entre sujetos) o longitudinales (entre varias métricas en el tiempo).

Calificación	Descripción
-1	No cuenta con sistema informático para el registro de las calificaciones.
0	Cuenta con sistema informático sólo para el registro de las calificaciones o puede obtener apoyo de la unidad de informática para desarrollar este aplicativo.
+1	Cuenta con sistema informático para el registro de las calificaciones y emisión de reportes; cuenta con portal Intranet activo en donde se ubica o puede accederse al aplicativo.

## 2. Factor Capacidades

### 2.1 Jefe de la unidad de Recursos Humanos con formación o especialización en Recursos Humanos

Las mejores prácticas de EDP y/o con mejor prospectiva son lideradas por profesionales que poseen carreras vinculadas a la gestión de recursos humanos y que, incluso, cuentan con especializaciones en dicho tema. Así, el jefe de la unidad responsable del diseño y ejecución

del proceso de EDP debe contar con conocimientos en los temas vinculados a la gestión del recurso humano, de modo que estén en la facultad de liderar el proceso y sean agentes de innovación y mejoramiento de la EDP en la entidad que representan.

<b>Calificación</b>	<b>Descripción</b>
-1	El líder responsable del diseño y ejecución de la actividad no cuenta con carrera profesional vinculada a recursos humanos y no ha seguido especializaciones.
0	El líder responsable del diseño y ejecución de la actividad no cuenta con carrera profesional vinculada a recursos humanos pero ha seguido especializaciones; o sólo tiene estudios profesionales vinculados a recursos humanos.
+1	El líder responsable del diseño y ejecución de la actividad cuenta con carrera profesional vinculada a recursos humanos y ha seguido especializaciones o cursos de actualización.

## **2.2 Personal de la unidad de Recursos Humanos con formación en Recursos Humanos**

Así como en el acápite anterior, se ha observado que la adecuada ejecución y gestión del proceso de la EDP también se encuentra vinculada con el nivel de profesionalización y especialización del equipo que implementa el proceso. Así, este personal debe contar con conocimientos en los temas vinculados a la gestión del recurso humano.

<b>Calificación</b>	<b>Descripción</b>
-1	El personal que opera el proceso de EDP no cuenta con carrera profesional vinculada a recursos humanos y no ha seguido especializaciones.
0	El personal que opera el proceso de EDP no cuenta con carrera profesional vinculada a recursos humanos pero ha seguido especializaciones; o sólo tiene estudios profesionales vinculados a recursos humanos.
+1	El personal que opera el proceso de EDP cuenta con carrera profesional vinculada a recursos humanos y ha seguido especializaciones o cursos de actualización.

## **3. Factor Cultural**

### **3.1 Apoyo y respaldo de la Alta Dirección**

El apoyo y respaldo de la Alta Dirección al proceso de EDP favorece su realización y mejora continua, así como, el adecuado uso de la información que se obtiene para realimentar los subsistemas de

formación y desarrollo de los colaboradores. En este sentido, se espera que las máximas autoridades administrativas, se encuentren comprometidas y brinden soporte a la unidad responsable del diseño y ejecución de la EDP, asumiendo el rol de agentes propulsores para su implementación, facilitando el alineamiento de las demás unidades a través de comunicaciones proactivas.

<b>Calificación</b>	<b>Descripción</b>
-1	No cuenta con el respaldo de la Alta Dirección, ésta no solicita se ejecute el proceso de EDP y no alinea a las unidades para apoyar el proceso.
0	El respaldo de la Alta Dirección es relativo, ésta solicita se ejecute el proceso de EDP pero no alinea a las unidades para apoyar el proceso.
+1	Cuenta con el respaldo de la Alta Dirección, ésta solicita se ejecute el proceso de EDP, le hace seguimiento y alinea a las unidades para apoyar el proceso.

### **3.2 Apoyo y compromiso de los jefes evaluadores**

Los evaluadores pueden concebir su rol como un procedimiento de llenar formatos o como una responsabilidad para promover el desarrollo y productividad de sus colaboradores. El apoyo y compromiso de los evaluadores con el proceso de EDP puede evidenciarse en el cumplimiento de los tiempos de ejecución del procedimiento de evaluación, la forma en que califican o el cumplimiento de actividades como la realización de las sesiones de retroalimentación con sus colaboradores evaluados.

<b>Calificación</b>	<b>Descripción</b>
-1	No cuenta con experiencia previa en EDP. Se observan varios casos en que los evaluadores incumplen los plazos de calificación, sobrecalifican a su personal de manera sistemática y/o no realizan la sesión de retroalimentación (en caso fuera parte del procedimiento). Se reciben quejas de los evaluados sobre la evaluación realizada por su jefe.
0	Se observa algunos casos en que los evaluadores incumplen los plazos de calificación o sobrecalifican a su personal de manera sistemática o no realizan la sesión de retroalimentación (en caso fuera parte del procedimiento). Se reciben algunas quejas de los evaluados sobre la evaluación realizada por su jefe.
+1	Los evaluadores cumplen los plazos de calificación, califican a su personal con equidad y realizan la sesión de retroalimentación (en caso fuera parte del procedimiento). Son raras las quejas de los evaluados sobre la evaluación realizada por su jefe.

### 3.3 Percepción favorable de los colaboradores hacia la EDP

Los colaboradores, sujetos de la EDP, pueden tener una expectativa favorable hacia el proceso dado que confían que los resultados se utilizarán para su desarrollo personal y profesional, y que no afectará directamente su permanencia en la organización. De otro lado, puede ocurrir que experiencias pasadas hayan generado un paradigma negativo sobre la EDP, por lo que los colaboradores sienten temor y desconfianza, más aun si no reciben información sobre sus resultados de desempeño.

Calificación	Descripción
-1	Los colaboradores no reciben información sobre los resultados de su EDP y/o vinculan la EDP con despidos, sanciones o con prácticas que no favorecen su desarrollo profesional.
0	Los colaboradores no cuentan con información acerca de para qué se utiliza la información de la EDP en cuanto a capacitación o desarrollo de carrera. Aun sobreviven algunos temores de despidos o sanciones en relación a la EDP.
+1	Los colaboradores cuentan con información acerca de para qué se utiliza la información de la EDP en cuanto a capacitación o desarrollo de carrera. Tienen una expectativa positiva de que la EDP favorece su desarrollo profesional.

## 4. Factor Administrativo

### 4.1 Cuentan con presupuesto específico para la EDP

El proceso de EDP puede ser mejorado aplicando innovaciones en su diseño e implementación, especialmente si se cuenta con presupuestos específicos que permitan contar con servicios especializados de terceros o adquirir tecnologías de soporte informático.

Calificación	Descripción
-1	No cuenta con presupuesto específico para la EDP y sus recursos regulares son restringidos.
0	No cuenta con presupuesto específico para la EDP pero sus recursos regulares le permiten contar con servicios especializados de terceros.
+1	Cuenta con presupuesto específico para la EDP que le permite contar con servicios especializados de terceros o realizar compras de tecnologías.

## 5. Factor Normativo

### 5.1 Cuenta con normas internas de EDP

Las normas internas, como las Directivas o Resoluciones, que regulan los procesos de EDP, favorecen su implementación y eficacia en las entidades que cuentan con éstas, mejor aun si están actualizadas, es decir, si responden a las exigencias actuales organizacionales.

Calificación	Descripción
-1	No cuenta con Directivas o normas internas similares que formalicen el procedimiento de la EDP.
0	Cuenta con Directivas o normas internas similares que formalizan el procedimiento de la EDP, pero no están actualizadas y/o aprobadas.
+1	Cuenta con Directivas o normas internas similares que formalizan el procedimiento de la EDP, están actualizadas y aprobadas.

### 5.2 Aplicación de normas externas que regulan la EDP

El cumplimiento de las normas nacionales que regulan los procesos de EDP como las leyes marco de empleo y decretos sobre servicio civil y sus reglamentos principalmente, favorecen la implementación de la EDP, más queda en la organización la posibilidad de ejecutarlas para todos sus colaboradores.

Calificación	Descripción
-1	No aplica la EDP o la aplica según las normas nacionales, pero no abarca todos los grupos ocupacionales o modalidades de contrato.
0	Aplica la EDP según las normas nacionales, y abarca casi todos los grupos ocupacionales o modalidades de contrato. No evalúa a personal CAS.
+1	Aplica la EDP según las normas nacionales, y abarca todos los grupos ocupacionales y modalidades de contrato, evalúa a personal CAS.

Interrogada la organización mediante la técnica de entrevista estructurada, aplicando el formato "Tipología de Entidades Públicas", se obtiene la calificación y ubicación de la organización entre las opciones Básico, Intermedio o Avanzado, a la que corresponden los Métodos de EDP 1 (básico), 2 (intermedio) ó 3 (avanzado).

Una calificación directa de cero (0) puntos o menos, supone un nivel Básico. A esta organización se le recomendaría el Método 1 ó Básico del menú de métodos de EDP.

Una calificación directa entre uno (1) y cuatro (4) puntos inclusive, supone un nivel Intermedio. A esta organización se le recomendaría el Método 2 ó Intermedio del menú de métodos de EDP. Como condición se debe contemplar que la organización obtenga una calificación promedio positiva en los Factores Técnico, Capacidades y Normativo (mínimo 0.5 en cada una).

Finalmente, una calificación directa de cinco (5) puntos o más, supone un nivel Avanzado. A esta organización se le recomendaría el Método 3 ó Avanzado del menú de métodos de EDP. Como condición se debe contemplar que la organización obtenga una calificación promedio positiva en todos los Factores (mínimo 0.33 en cada una).

A continuación se muestra un ejemplo de calificación:

<b>Ejemplo de Calificación</b>		
	<b>Directa</b>	<b>Promedio por Factor</b>
<b>1. Factor Técnico</b>		
1.1 Experiencia institucional previa en EDP	1	0.5
1.2 Apoyo informático / intranet	0	
<b>2. Factor Capacidades</b>		
2.1 Jefe de la unidad de RRHH con formación en RRHH	0	0.5
2.2 Personal de la unidad de RRHH con formación en RRHH	1	
<b>3. Factor Cultural</b>		
3.1 Apoyo y respaldo de la Alta Dirección	1	0.33
3.2 Apoyo y compromiso de los jefes evaluadores	0	
3.3 Percepción favorable de los colaboradores hacia la EDP	0	
<b>4. Factor Administrativo</b>		
4.1 Cuentan con presupuesto específico para la EDP	1	1
<b>5. Factor Normativo</b>		
5.1 Cuenta con normas internas de EDP	1	1
5.2 Aplicación de normas externas que regulan la EDP	1	
<b>Total</b>	<b>6</b>	

En el ejemplo, el resultado directo de 6 puntos en la suma de la sub factores (total), así como, el promedio positivo en cada factor, indicaría que se trata de una entidad a la que podría recomendársele el Método 3 ó Avanzado.

## Formato

### Tipología de Entidades Públicas

<b>Nombre de la Entidad:</b>		<b>Fecha de entrevista:</b>	
<b>Nombre del entrevistado:</b>			
<b>Cargo:</b>	<b>Tiempo en el cargo:</b>		
		<b>Calificación</b>	
<b>1. Factor Técnico</b>	<b>Opciones</b>	<b>Directa</b>	<b>Por Factor</b>
1.1 Experiencia institucional previa en EDP	-1	No cuenta con experiencia previa en EDP.	
	0	Cuenta con experiencia previa en EDP menor a 2 años y/o no ha realizado mejoras al proceso.	
	1	Cuenta con experiencia previa en EDP mayor a 2 años y ha realizado mejoras al proceso.	
1.2 Apoyo informático / intranet	-1	No cuenta con sistema informático para el registro de las calificaciones.	
	0	Cuenta con sistema informático sólo para el registro de las calificaciones o puede obtener apoyo de la unidad de informática para desarrollar este aplicativo.	
	1	Cuenta con sistema informático para el registro de las calificaciones y emisión de reportes; cuenta con portal Intranet activo en donde se ubica o puede accederse al aplicativo.	
<b>2. Factor Capacidades</b>	<b>Opciones</b>		
2.1 Jefe de la unidad de RRHH con formación en RRHH	-1	El líder responsable del diseño y ejecución de la actividad no cuenta con carrera profesional vinculada a recursos humanos y no ha seguido especializaciones.	
	0	El líder responsable del diseño y ejecución de la actividad no cuenta con carrera profesional vinculada a recursos humanos pero ha seguido especializaciones; o sólo tiene estudios profesionales vinculados a recursos humanos.	
	1	El líder responsable del diseño y ejecución de la actividad cuenta con carrera profesional vinculada a recursos humanos y ha seguido especializaciones o cursos de actualización.	
2.2 Personal de la unidad de RRHH con formación en RRHH	-1	El personal que opera el proceso de EDP no cuenta con carrera profesional vinculada a recursos humanos y no ha seguido especializaciones.	
	0	El personal que opera el proceso de EDP no cuenta con carrera profesional vinculada a recursos humanos pero ha seguido especializaciones; o sólo tiene estudios profesionales vinculados a recursos humanos.	
	1	El personal que opera el proceso de EDP cuenta con carrera profesional vinculada a recursos humanos y ha seguido especializaciones o cursos de actualización.	

			Calificación	
3. Factor Cultural	Opciones		Directa	Por Factor
3.1 Apoyo y respaldo de la Alta Dirección	-1	No cuenta con el respaldo de la Alta Dirección, ésta no solicita se ejecute el proceso de EDP y no alinea a las unidades para apoyar el proceso.		
	0	El respaldo de la Alta Dirección es relativo, ésta solicita se ejecute el proceso de EDP pero no alinea a las unidades para apoyar el proceso.		
	1	Cuenta con el respaldo de la Alta Dirección, ésta solicita se ejecute el proceso de EDP, le hace seguimiento y alinea a las unidades para apoyar el proceso.		
3.2 Apoyo y compromiso de los jefes evaluadores	-1	No cuenta con experiencia previa en EDP. Se observan varios casos en que los evaluadores incumplen los plazos de calificación, sobrecalifican a su personal de manera sistemática y/o no realizan la sesión de retroalimentación (en caso fuera parte del procedimiento). Se reciben quejas de los evaluados sobre la evaluación realizada por su jefe.		
	0	Se observa algunos casos en que los evaluadores incumplen los plazos de calificación o sobrecalifican a su personal de manera sistemática o no realizan la sesión de retroalimentación (en caso fuera parte del procedimiento). Se reciben algunas quejas de los evaluados sobre la evaluación realizada por su jefe.		
	1	Los evaluadores cumplen los plazos de calificación, califican a su personal con equidad y realizan la sesión de retroalimentación (en caso fuera parte del procedimiento). Son raras las quejas de los evaluados sobre la evaluación realizada por su jefe.		
3.3 Percepción favorable de los colaboradores hacia la EDP	-1	Los colaboradores no reciben información sobre los resultados de su EDP y/o vinculan la EDP con despidos, sanciones o con prácticas que no favorecen su desarrollo profesional.		
	0	Los colaboradores no cuentan con información acerca de para qué se utiliza la información de la EDP en cuanto a capacitación o desarrollo de carrera. Aun sobreviven algunos temores de despidos o sanciones en relación a la EDP.		
	1	Los colaboradores cuentan con información acerca de para qué se utiliza la información de la EDP en cuanto a capacitación o desarrollo de carrera. Tienen una expectativa positiva de que la EDP favorece su desarrollo profesional.		
4. Factor Administrativo	Opciones			
4.1 Cuentan con presupuesto específico para la EDP	-1	No cuenta con presupuesto específico para la EDP y sus recursos regulares son restringidos.		
	0	No cuenta con presupuesto específico para la EDP pero sus recursos regulares le permiten contar con servicios especializados de terceros.		
	1	Cuenta con presupuesto específico para la EDP que le permite contar con servicios especializados de terceros o realizar compras de tecnologías.		



5. Factor Normativo			Calificación	
			Directa	Por Factor
5.1 Cuenta con normas internas de EDP	-1	No cuenta con Directivas o normas internas similares que formalicen el procedimiento de la EDP.		
	0	Cuenta con Directivas o normas internas similares que formalizan el procedimiento de la EDP, pero no están actualizadas y/o aprobadas.		
	1	Cuenta con Directivas o normas internas similares que formalizan el procedimiento de la EDP, están actualizadas y aprobadas.		
5.2 Aplicación de normas externas que regulan la EDP	-1	No aplica la EDP o la aplica según las normas nacionales, pero no abarca todos los grupos ocupacionales o modalidades de contrato.		
	0	Aplica la EDP según las normas nacionales, y abarca casi todos los grupos ocupacionales o modalidades de contrato. No evalúa a personal CAS.		
	1	Aplica la EDP según las normas nacionales, y abarca todos los grupos ocupacionales y modalidades de contrato, evalúa a personal CAS.		
<b>Total</b>				

**Leyenda:**

Puntaje Directo: De -10 a 0 puntos inclusive = Básico / Método 1

Puntaje Directo: De 1 a 4 puntos inclusive = Intermedio / Método 2. Condición: calificación promedio positiva en los Factores Técnico, Capacidades y Normativo (mínimo 0.5).

Puntaje Directo: De 5 a 10 puntos = Avanzado / Método 3. Condición: calificación promedio positiva en todos los Factores (mínimo 0.33).

MENÚ DE MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Indicadores de evaluación	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
<b>1. Modalidad de evaluación del desempeño</b>			
Tradicional (de jefe a colaborador)	X		
MultifFuente			
o 180º (de jefe a colaborador y viceversa)		X	
o 360º (de más de dos fuentes al colaborador)			X
<b>2. Tipos de aplicación</b>			
Formatos impresos	X		
Aplicación on-line		X	X
<b>3. Enfoque de la evaluación del desempeño</b>			
Competencias / Factores de evaluación	X	X	X
Resultados			X
Otras fuentes de apreciación del desempeño	X	X	X
<b>4. Responsables</b>			
Diseño (Unidad RRHH, Comité, Consultor externo)			
o Unidad de Recursos Humanos	X	X	X
o Consultor externo		X	X
Ejecución (Unidad de RRHH, Jefes/Directores, otros)			
o Unidad de Recursos Humanos	X	X	X
o Jefes/Directores			X
o Unidad de Sistemas		X	X
Control (Contraloría, Administración, RRHH)			
o Unidad de Recursos Humanos	X	X	X
<b>5. Formatos</b>			
Competencias o similar:			
o Cuantitativo	X	X	X
o Cualitativo		X	X
Resultados			X
<b>6. Comunicaciones</b>			
Información en etapa de incorporación a la entidad	X	X	X
Estrategia de lanzamiento	X	X	X
Estrategia de seguimiento			X
Estrategia de cierre	X	X	X
Publicación de resultados			
o Dirigida a los jefes / directores	X	X	X
o Dirigida a cada colaborador de la entidad		X	X
<b>7. Diseño de proceso</b>			
Capacitación a evaluadores / evaluados	X	X	X
Calificación / Evaluación	X	X	X
Sesiones de feedback	X	X	X
<b>8. Mecanismos de control del proceso de evaluación</b>			
Mecanismos de apelación			
o Segunda evaluación (con distinto evaluador)	X		
o Conformidad en el formato	X	X	X
Métodos de indagación sobre satisfacción con el evaluador y/o proceso técnico			
o Encuestas		X	
o Entrevistas / Focus groups			X
<b>9. Gestión de resultados</b>			
Procesamiento de datos			
o Parámetros de calificación	X	X	X
o Categorías o rangos	X	X	X
Reportes individuales		X	X
Reportes por área	X	X	X
<b>10. Usos o vinculación de los resultados con otros subsistemas de RRHH</b>			
Capacitación	X	X	X
Desarrollo de Carrera			X
<b>11. Periodicidad de la evaluación</b>			
Mínimo 01 evaluación anual	X	X	X

Leyenda:

Alternativa recomendada = X

## Manuales descriptivos de cada método de Evaluación del Desempeño

### MÉTODO BÁSICO

El Método Básico de Evaluación del Desempeño se sugiere para las entidades públicas que hayan obtenido una calificación de cero (0) o negativa en los factores evaluados en el formato de Tipología de Entidades Públicas. En este sentido, se trataría de organizaciones con poca experiencia técnica, con un equipo de Recursos Humanos no especializado, con algunos obstáculos culturales, poco presupuesto o con deficiencias normativas que faciliten la implementación del proceso.

A continuación, se presenta la descripción de cada uno de los criterios establecidos para la puesta en marcha del método de evaluación básico.

#### 1. Modalidad de evaluación del desempeño

Para este caso, se propone utilizar la modalidad tradicional para la evaluación del desempeño, en donde cada colaborador será evaluado únicamente por su jefe inmediato. Esta modalidad, aunque básica, es afín a la responsabilidad jerárquica de los supervisores de equipos, de velar por el buen desempeño de sus colaboradores, así como de favorecer su desarrollo.

#### 2. Tipos de aplicación

Se sugiere la aplicación de la evaluación en formatos físicos, bajo el supuesto que no cuentan con tecnologías *on-line* para registrar las calificaciones.

Los formatos físicos deben ser diseñados por la unidad de Recursos Humanos, la que se encargará de su distribución y repliegue una vez culminada la etapa de calificación.

#### 3. Enfoque de la evaluación del desempeño

La propuesta es que las entidades que implementen el método básico, identifiquen los factores de evaluación que mejor respondan a sus necesidades de desempeño y a fortalecer la cultura y misión institucional. Pueden en el mejor de los casos, explorar la evaluación por competencias, así como seleccionar otras fuentes de registro del desempeño.

No se recomienda llevar a cabo la evaluación de resultados, ya que esta perspectiva de evaluación supone madurez y experiencia organizacional positiva en evaluaciones de desempeño previas, así como una cultura que alinea el quehacer de cada colaborador a las estrategias institucionales.

De otro lado, en cuanto a otras fuentes de apreciación del desempeño, ello dependerá de los registros que se tengan de los colaboradores, como el récord de asistencia, puntualidad, horas asistidas a capacitaciones, entre otros.

#### 4. Responsables

Se plantea que en todas las fases del proceso de evaluación del desempeño, sea la Unidad de Recursos Humanos la principal responsable de que todas las actividades requeridas se lleven a cabo.

Así, se sugiere que la unidad de Recursos Humanos tenga el rol principal en las fases de diseño, ejecución y cumplimiento, asumiendo la responsabilidad de todo el proceso.

#### 5. Formatos

El diseño del formato a utilizar para la evaluación del desempeño se realiza de acuerdo a los propios parámetros y condiciones de la entidad, sin embargo, las secciones que necesariamente deberá contener bajo el método básico son:

Los datos de evaluador y el evaluado (nombre, cargo, unidad a la que pertenecen); las instrucciones para registrar las calificaciones por parte del evaluador; la descripción de los factores a evaluar, así como las alternativas de calificación para marcar; y, finalmente, una sección en que firman el evaluador y evaluado en señal de conformidad con el proceso realizado.

#### 6. Comunicaciones

La comunicación clara y oportuna en relación al proceso de evaluación de desempeño en cualquier institución es de alta importancia para asegurar la efectividad de la implementación de esta herramienta. Es así que se contemplan diversas etapas en las que deberán realizarse los comunicados pertinentes con el objetivo de que todos los colaboradores estén al tanto de las pautas y metodología del proceso, así como también el uso de los resultados que deriven de la evaluación.

En primer lugar, la Unidad de Recursos Humanos de la entidad estará encargada de brindar información sobre el proceso de evaluación del desempeño a todos sus colaboradores durante su etapa de inducción a la institución. Esto refiere que todo el personal deberá conocer desde su incorporación, el tipo de evaluación a la que será sometido, los periodos en los que se lleva a cabo, la modalidad, el enfoque, los tipos de resultados que se entregan y todas las pautas generales del proceso. De esta manera, no sólo se asegura el conocimiento genérico de la evaluación del desempeño, sino que también favorece el nivel de compromiso y la disposición que tendrán los colaboradores hacia la herramienta cuando ésta sea aplicada.

Luego, se establece el diseño e implementación de una estrategia de lanzamiento, la cual deberá llevarse a cabo aproximadamente dos semanas antes de la aplicación de los formatos de evaluación. Independientemente del soporte de comunicación que se emplee, deberá asegurarse que el mensaje hacia los colaboradores sea claro y transparente respecto al proceso y sus objetivos, anunciando las fechas de inicio y

cierre de aplicación, de modo que permita al personal programar sus actividades para el cumplimiento de dichos plazos.

Al término del plazo de aplicación de formatos, se sugiere la implementación de una estrategia comunicacional de cierre, la cual tendría por objetivo, en primera instancia, agradecer la participación de todo el personal y el cumplimiento de los tiempos pactados.

Posteriormente al procesamiento de datos de la evaluación del desempeño, se considera el último proceso de comunicación correspondiente a la difusión de los resultados. Para el caso del método básico, se sugiere las comunicaciones dirigidas a los Jefes/Directores con un reporte de los resultados de los colaboradores a su cargo.

## 7. Diseño de proceso

En el diseño del proceso de evaluación del desempeño, el método básico deberá contemplar mínimamente tres actividades: 1) capacitación a los evaluadores/evaluados, 2) calificación/evaluación, y 3) sesiones de feedback.

La primera actividad de capacitación debe estar a cargo de la unidad de Recursos Humanos, tanto a nivel de diseño como de facilitación. La capacitación deberá abordar, entre otros puntos, el objetivo central de la evaluación del desempeño, la explicación del formato de evaluación y la forma de llenado, los criterios a tomar en cuenta para calificar con equidad, y los principios para compartir retroalimentación. Esta capacitación resulta central para que el proceso se lleve a cabo de manera exitosa, puesto que permitirá que todos se familiaricen con el proceso.

La segunda actividad es la evaluación en sí misma, es decir, el proceso de llenado de formatos de parte de los evaluadores. Ésta deberá enmarcarse en un cronograma específico que comprenda la fecha exacta de inicio y cierre, las cuales deberán ser cumplidas por todos los colaboradores, bajo el monitoreo de la unidad de Recursos Humanos.

La tercera actividad está referida a las sesiones de *feedback*. En éstas participan los jefes con cada uno de sus colaboradores individualmente. La retroalimentación en los procesos de evaluación del desempeño es de vital importancia, puesto que facilita un espacio en que el jefe puede brindar información directa y precisa a su colaborador respecto a las observaciones de su rendimiento, explicitando las fortalezas y áreas de mejora identificadas. En este sentido, el evaluado puede obtener apreciaciones complementarias de su jefe directo que faciliten la comprensión de los resultados cuantitativos.

## 8. Mecanismos de control del proceso de evaluación

Dentro de los mecanismos de control del proceso, tenemos en primer lugar, la conformidad del evaluado con la evaluación efectuada por su jefe inmediato en el formato mismo. Esto es que firme en el impreso en señal de conformidad o caso,

contrario, que registre su disconformidad como observación, la cual será registrada y/o gestionada por la unidad de Recursos Humanos.

Adicionalmente se es posible implementar una segunda instancia de evaluación, esto es que participe otro evaluador. Ello refiere que, si el colaborador no se encuentra conforme con la calificación recibida por su jefe inmediato, podrá apelar ante la unidad de Recursos Humanos y, luego de sustentar los puntos que le generan desacuerdo, podrá ser calificado por un segundo evaluador, que suele ser el jefe de su jefe inmediato.

## 9. Gestión de resultados

Respecto a la gestión de resultados, se contempla inicialmente la fase de procesamiento de datos. Para ello, la entidad deberá tener claramente definidos tanto los parámetros de calificación, como las categorías o rangos en los que se traduce la calificación cuantitativa. Ambas deberán ser planteadas por la unidad de Recursos Humanos desde la etapa de diseño de la herramienta de evaluación del desempeño, puesto que de ello se derivan las escalas a utilizar por los evaluadores para emitir su calificación.

De otro lado, en cuanto a los reportes, éstos deberán elaborarse por lo menos a nivel de área. En este sentido, tal y como fue abordado en el acápite de Comunicaciones, los informes deberán dirigirse a los Jefes/Directores para que cuenten con los resultados globales de su área a cargo.

## 10. Usos o vinculación de los resultados con otros subsistemas de Recursos Humanos

Los resultados de la evaluación del desempeño no sólo tienen como utilidad la retroalimentación directa al colaborador respecto a su rendimiento general, sus fortalezas y aspectos de mejora, sino que también pueden vincularse con otros subsistemas de Recursos Humanos.

En el método básico, se contempla que los resultados se vinculen al subsistema de Capacitación.

La evaluación del desempeño puede relacionarse con la Capacitación, puesto que permite identificar las brechas actuales de los colaboradores respecto al perfil ideal de su puesto y/o las expectativas que se tienen de su desempeño. Por tanto, los resultados generales de los colaboradores podrán ser integrados por la unidad de Recursos Humanos para establecer las necesidades principales y más urgentes, y luego, ser tomadas en cuenta en la elaboración del Plan Anual de Capacitación. Vale notar que en el presente informe se plantean los lineamientos generales para canalizar los resultados de la evaluación del desempeño en la elaboración del plan de capacitación.

## 11. Periodicidad de la evaluación

Respecto a la periodicidad del proceso de evaluación del desempeño, se plantea que las entidades públicas, bajo cualquiera de los tres métodos sugeridos, lo lleven a cabo como mínimo una vez al año, de modo que se lleve un registro histórico del rendimiento de los colaboradores y su evolución en torno a los aspectos de debieran mejorar.

Es posible que la evaluación del desempeño se realice semestral o cuatrimestralmente, tal y como ha sido identificado en las entidades públicas muestreadas en el presente estudio, puesto que la periodicidad también estaría sujeta a las normativas/directivas del proceso establecidas en la institución.

## MÉTODO INTERMEDIO

El Método Intermedio de Evaluación del desempeño se sugiere para las entidades públicas que hayan obtenido una calificación positiva en los factores Técnico, Capacidades y Normativo. En este sentido, se trataría de entidades públicas que cuentan con el respaldo técnico y con un equipo de Recursos Humanos capacitado, así como también con un marco normativo que brinda soporte a la implementación de la herramienta. Sin embargo, podrían presentar aún limitaciones a nivel administrativo o presupuestal, o a nivel de la cultura de la organización, en términos del apoyo insuficiente que reciben de la Alta Dirección o de los jefes de unidad para la implementación del proceso.

A continuación, se presenta la descripción de cada uno de los criterios establecidos para la puesta en marcha del método de evaluación intermedio.

### 1. Modalidad de evaluación del desempeño

Se propone, para este caso, utilizar la modalidad multifuente de 180° para la evaluación del desempeño. Ello sugiere una evaluación bidireccional, es decir, del jefe directo a su colaborador y del colaborador a su jefe directo.

Esta alternativa se contempla en el método intermedio, ya que la entidad contaría con un equipo responsable de la evaluación que posee las capacidades suficientes para sensibilizar a los trabajadores de la entidad e instaurar una herramienta más compleja y que requiere mayor nivel de coordinación con las personas evaluadoras y los evaluados.

### 2. Tipos de aplicación

Se sugiere la aplicación on-line, partiendo de que la entidad cuenta con soporte técnico para diseñar un aplicativo informático que facilite la fluidez del proceso de

evaluación y la accesibilidad de los colaboradores a los formatos que les corresponden calificar.

Cabe notar que si bien el proceso de diseño e implementación del aplicativo requiere de mayores recursos técnicos y económicos de parte de la entidad pública, igualmente provee de una serie de beneficios para la administración del proceso de evaluación del desempeño. Es así que este tipo de aplicación permite establecer tiempos fijos para la culminación del periodo de evaluación, pueden construirse parámetros para asegurar el correcto llenado de los formatos, entre otros controles, reduciendo así la carga operativa del equipo de Recursos Humanos.

### 3. Enfoque de la evaluación del desempeño

La propuesta es que las entidades que lleven a cabo el método intermedio, incorporen el enfoque de competencias/factores de evaluación y el de otras fuentes de evaluación del desempeño.

Las competencias o factores a evaluar pueden determinarse en base a las competencias institucionales, los perfiles de puesto u otras competencias genéricas que la entidad considere críticas para determinar el nivel de desempeño de sus colaboradores. Así mismo, deberá plantearse una escala de calificación que permita al evaluador indicar en qué nivel su evaluado presenta la competencia, de preferencia traduciéndolas en comportamientos observables, para facilitar su labor y objetividad.

De otro lado, en cuanto a las otras fuentes de apreciación del desempeño, no se plantea de forma explícita las que deben tomarse en cuenta, dado que dependerá de los registros y legajos que se tengan de los colaboradores de la institución. No obstante, en base a las prácticas observadas en las entidades participantes del estudio, tenemos como alternativas considerar la asistencia y puntualidad, las capacitaciones en que ha participado el colaborador y/o el nivel de formación educativa, el cumplimiento de tareas y tiempos, entre otros.

### 4. Responsables

Se plantea que en todas las fases del proceso de evaluación del desempeño, sea la Unidad de Recursos Humanos la única responsable de que todas las actividades requeridas se lleven a cabo. Así, se describe a continuación su injerencia en cada fase del proceso.

En la fase de Diseño, Recursos Humanos deberá asumir la responsabilidad, puesto que es ésta el área que cuenta con la información respecto a los objetivos de la evaluación de desempeño, los participantes (evaluados y evaluadores), los tiempos esperados para completar la actividad y los recursos disponibles para su implementación. En este sentido, sería la unidad capaz de gestionar y tomar las decisiones en torno a cómo se llevará a cabo la ejecución del proceso. Además, puesto que el diseño también incorpora la elaboración de la herramienta a aplicar, sería el equipo de Recursos Humanos el idóneo para involucrarse en dicha tarea, debido a sus conocimientos técnicos y capacidades. Sin embargo, igualmente se



plantea la posibilidad de que la unidad incorpore los servicios de un consultor externo que brinde asesoría en esta etapa de diseño y que, en base a su expertise, brinde aportes y sugerencias para la mejora y efectividad de la herramienta.

Pasando a la fase de Ejecución, nuevamente se plantea a Recursos Humanos como responsable, ya que es el ente que se hará cargo de la puesta en marcha del proceso; no obstante, se involucra una instancia adicional: Unidad de Sistemas. La injerencia de la Unidad de Sistemas en esta fase se relaciona con su participación en la programación y soporte del aplicativo informático que se utilizará para la aplicación de los formatos de evaluación.

Por último, el Control de la evaluación del desempeño nuevamente se encuentra a cargo principalmente de la Unidad de Recursos Humanos, ya que al haberse visto involucrada en todas las etapas y actividades para la implementación del proceso, es la que cuenta con toda la información y las bases de la herramienta para efectuar los controles pertinentes y asegurar el correcto flujo de las fases. En este sentido, deberá monitorear, por ejemplo, el cumplimiento de plazos establecidos para la evaluación, el correcto uso del instrumento y el manejo de posibles objeciones a la calificación final.

## 5. Formatos

El diseño del formato a utilizar para la evaluación del desempeño se realiza de acuerdo a los propios parámetros y condiciones de la institución, sin embargo, hay acápites que necesariamente deberá contener bajo el método intermedio, adicionalmente al segmento transversal correspondiente a las instrucciones para el llenado del formato.

Así, el instrumento deberá contar con el acápite para la calificación de las competencias o factores de evaluación, solicitando una calificación tanto cuantitativa como cualitativa de parte de los evaluadores. En este sentido, las competencias/factores podrán ser evaluados mediante una escala o rango definido en el instrumento, pero también deberá incluirse un espacio para las observaciones o apreciaciones específicas que pudiera brindar el evaluador respecto a los comportamientos observados en el evaluado. Cabe precisar que la relevancia de realizar un levantamiento de información bajo ambas metodologías recae en que permitirán obtener una evaluación más completa y contenidos enriquecedores para la posterior devolución de resultados.

Finalmente, si bien no se trata de un aspecto obligatorio a incorporar en el formato, se sugiere que luego de la sesión de feedback entre jefe inmediato y colaborador, se establezcan los objetivos y compromisos de mejora del evaluado. Ellos se derivarán de las áreas de oportunidad identificadas en el colaborador, y deberán establecerse entre dos y tres sesiones de seguimiento a realizarse en el transcurso del año para determinar los avances en dichos objetivos.

## 6. Comunicaciones

La comunicación clara y oportuna en relación al proceso de evaluación de desempeño en cualquier institución es de alta importancia para asegurar la efectividad de la implementación de esta herramienta. Es así que se contemplan diversas etapas en las que deberán realizarse los comunicados pertinentes con el objetivo de que todos los colaboradores estén al tanto de las pautas y metodología del proceso, así como también del uso de los resultados que deriven de la evaluación.

En primer lugar, la Unidad de Recursos Humanos de la entidad estará encargada de brindar información sobre el proceso de evaluación del desempeño a todos sus colaboradores durante su etapa de inducción a la institución. Esto refiere que todo el personal deberá conocer desde su incorporación el tipo de evaluación que se realiza en la entidad pública, los periodos en los que se lleva a cabo, la modalidad, el enfoque, los tipos de resultados que se entregan y todas las pautas generales del proceso. De esta manera, no sólo se asegura el conocimiento genérico de la evaluación del desempeño, sino que también favorece el nivel de compromiso y la disposición que tendrán los colaboradores hacia la herramienta cuando ésta sea aplicada.

Luego, se establece el diseño e implementación de una estrategia de lanzamiento, la cual deberá llevarse a cabo aproximadamente dos semanas antes de la aplicación de los formatos de evaluación. La estrategia y diseño de las comunicaciones será determinada por la entidad, de acuerdo a los recursos de que disponga y de la cultura y características propias de la institución. En este sentido, podrá utilizarse desde un comunicado o carta formal de parte de la Unidad de Recursos Humanos anunciando la activación del proceso de evaluación del desempeño, hasta una campaña que incluya recursos audiovisuales y lúdicos para generar mayor expectativa de los colaboradores con la evaluación. Sin embargo, independientemente de la estrategia que se emplee, deberá asegurarse que el mensaje hacia los colaboradores sea claro y transparente respecto al proceso, anunciando las fechas de inicio y cierre de aplicación, de modo que permita al personal programar sus actividades para el cumplimiento de dichos plazos.

Al término del plazo de aplicación de formatos, se plantea la implementación de una estrategia de cierre, la cual tendría por objetivo, en primera instancia, agradecer la participación de todo el personal y el cumplimiento de los tiempos pactados, y anunciar los próximos pasos correspondientes al procesamiento de la data y las fechas tentativas de publicación de resultados.

Posteriormente al procesamiento de datos de la evaluación del desempeño, se considera el último proceso de comunicación correspondiente a la publicación de los resultados. Para el caso del método avanzado, se sugieren dos tipos de publicaciones: una dirigida a los Jefes/Directores con un compendio de los resultados de sus colaboradores a cargo, y otra dirigida a cada trabajador de la entidad para que tengan conocimiento de sus calificaciones en cada uno de los aspectos medidos en la evaluación. Esta fase es indispensable, ya que no sólo permitirá que los colaboradores tengan conocimiento de cómo está siendo apreciado su desempeño dentro de la

institución, sino que refuerza la transparencia e imparcialidad en relación al proceso llevado a cabo.

## 7. Diseño de proceso

En el diseño del proceso de evaluación del desempeño, el método intermedio deberá contemplar mínimamente tres actividades: 1) capacitación a los evaluadores/evaluados, 2) calificación/evaluación, y 3) sesiones de feedback.

La actividad de capacitación debe estar a cargo de la Unidad de Recursos Humanos, tanto a nivel de diseño como de facilitación. En el caso de los que harán las veces de evaluadores, la capacitación deberá abordar, entre otros puntos, el objetivo central de la evaluación del desempeño, la explicación a profundidad de la herramienta y la forma de llenado del formato, los criterios a tomar en cuenta para calificar tanto las competencias como los resultados, y los principios para brindar feedback efectivo al personal a cargo. Esta capacitación a los evaluadores resulta central para que el proceso se lleve a cabo de manera exitosa, puesto que permitirá que todos se familiaricen con la herramienta y tengan claridad respecto a los aspectos que deberán tomar en cuenta para emitir las calificaciones del desempeño de sus evaluados, manteniendo la objetividad durante la evaluación.

Por otro lado, la capacitación a los evaluados se asemeja a la antes descrita, con la diferencia de que no se abordará el tema del feedback (cómo brindar retroalimentación) en relación a la evaluación del desempeño y podrán omitirse algunas especificaciones detalladas sobre las pautas para el llenado de formatos. Es así que el objetivo para este público será, principalmente, que se familiaricen con el proceso, con la herramienta, y que conozcan claramente los criterios bajo los cuales será evaluado su desempeño. Así mismo, deberá aprovecharse este espacio para comentar las instancias de apelación establecidas por la Unidad de Recursos Humanos, en los casos de disconformidad con sus resultados.

Cabe notar que ambas capacitaciones deberán realizarse aproximadamente dos semanas antes de la fecha de inicio de aplicación de formatos, es decir, inmediatamente después de la comunicación de lanzamiento del proceso de evaluación del desempeño.

La segunda actividad es la evaluación en sí misma, es decir, el proceso de llenado de formatos de parte de los evaluadores. Ésta deberá enmarcarse en un cronograma específico que comprenda la fecha exacta de inicio y cierre de la aplicación, las cuales deberán ser cumplidas por todos los colaboradores, con el monitoreo de los encargados de Recursos Humanos.

La tercera actividad está referida a las sesiones de feedback. Éstas se realizan posteriormente al procesamiento de data y obtención de resultados, y participan de ella los jefes con cada uno de sus colaboradores individualmente. La retroalimentación en los procesos de evaluación del desempeño es de vital importancia, puesto que facilita un espacio en que el jefe puede brindar información directa y precisa a su colaborador respecto a las observaciones de su rendimiento, explicitando las fortalezas y áreas de mejora identificadas. En este sentido, el evaluado puede no sólo

observar en detalle las calificaciones obtenidas, sino que puede obtener apreciaciones complementarias de su jefe directo que faciliten la comprensión de los resultados cuantitativos. Además, dicha sesión posibilita que el colaborador haga mención de sus observaciones y/o desacuerdos con alguna calificación, pudiendo absolver cualquier duda en el propio espacio de comunicación directa con su superior.

Las sesiones de feedback también deben plantearse dentro de un plazo específico de tiempo –aproximadamente dos semanas-, siendo el área de Recursos Humanos la encargada de supervisar que todos los jefes cumplan con la consigna de reunirse con cada uno de sus colaboradores.

## 8. Mecanismos de control del proceso de evaluación

Dentro de los mecanismos de control del proceso, tenemos en primer lugar los mecanismos de apelación, y en el menú intermedio se contempla la conformidad del evaluado en el formato.

Este mecanismo consiste en que, en la sesión de feedback con el jefe directo, el colaborador evaluado coloque su firma en la ficha de evaluación señalando que se encuentra de acuerdo y conforme con los resultados obtenidos y con las calificaciones vertidas por los evaluadores. En caso el trabajador no se encuentre de acuerdo con la calificación de alguno de sus evaluadores, podrá emplear el espacio de la sesión para comentarlo directamente a su jefe, e incluso, dejar constancia de su disconformidad en el formato. Sin embargo, partiendo de que en estas entidades se utilizará una evaluación de 180° que permite validar los resultados debido a que califican dos evaluadores (jefe y subordinado), la apelación se realiza de forma directa y sólo con el jefe inmediato.

Otro de los aspectos comprendidos en este acápite son los métodos de indagación sobre satisfacción del colaborador con el evaluador y/o proceso técnico. Dichas indagaciones son de especial relevancia puesto que facilitan la identificación de oportunidades de mejora en la evaluación del desempeño, ya sea en relación al ámbito técnico del proceso –diseño, capacitación, herramienta, procesamiento, reportes, entre otros-, o al evaluador –imparcialidad/objetividad, conocimiento real del desempeño de su evaluado, etc.-.

Para el caso de las entidades públicas que apliquen el método intermedio, se sugiere la aplicación de encuestas para este propósito, las cuales serán anónimas y estarán dirigidas a todos los colaboradores. Para ello, deberá implementarse un ánfora en la que los trabajadores puedan depositar sus encuestas directamente y, así, asegurar la confidencialidad de la información. Al tratarse de una encuesta, contendrá mayoritariamente preguntas cerradas en torno a la efectividad del proceso y la percepción y satisfacción con los evaluadores. Así mismo, podrán incorporarse algunas preguntas abiertas, para que los colaboradores puedan señalar sus opiniones o sugerencias espontáneas.

De otra parte, al tratarse de una metodología mixta -cuantitativa por las preguntas cerradas, y cualitativa por las preguntas abiertas-, permitirá obtener, por un lado, estadísticos de las percepciones de los trabajadores sobre el proceso llevado a cabo,

y de otro lado, apreciaciones espontáneas sobre la evaluación del desempeño, posibles fortalezas y oportunidades de mejora observadas. Cabe indicar la información obtenida deberá ser procesada y examinada por la Unidad de Recursos Humanos, de modo que establezcan las modificaciones necesarias para el siguiente periodo de evaluación.

## 9. Gestión de resultados

Respecto a la gestión de resultados, se contempla inicialmente la fase de procesamiento de datos. Para ello, la entidad deberá tener claramente definidos tanto los parámetros de calificación, como las categorías o rangos en los que se traduce la calificación cuantitativa. Ambos deberán ser planteados por la Unidad de Recursos Humanos desde la etapa de diseño de la herramienta de evaluación del desempeño, puesto que de ello se derivan las escalas a utilizar por los evaluadores para emitir su calificación. Además, los rangos o categorías deben estar estipulados en los reportes de resultados, de modo que todos los colaboradores tengan conocimiento de cómo se ha convertido su nota numérica a una conclusión final (por ejemplo: sobresaliente, muy por encima de lo esperado, etc.)

De otro lado, en cuanto a los reportes, éstos deberán elaborarse tanto a nivel individual como a nivel de área. En este sentido, tal y como fue abordado en el acápite de Comunicaciones, los informes deberán dirigirse a los Jefes/Directores para que cuenten con los resultados globales de su área a cargo, y también deberán entregarse a cada colaborador con la finalidad de que conozcan en profundidad las calificaciones que han obtenido en cada aspecto que les fue evaluado en el proceso. La gestión adecuada y oportuna de los reportes de resultados es crucial en el proceso de evaluación del desempeño, ya que puede incrementar la credibilidad en la herramienta y el compromiso de los trabajadores con la misma; igualmente, favorece la percepción de transparencia en el proceso.

## 10. Usos o vinculación de los resultados con otros subsistemas de Recursos Humanos

Los resultados de la evaluación del desempeño no sólo tienen como utilidad la retroalimentación directa al colaborador respecto a su rendimiento general, sus fortalezas y aspectos de mejora, sino que también pueden vincularse con otros subsistemas de Recursos Humanos.

En el método intermedio, se contempla que los resultados se vinculen el principal subsistema relacionado a este proceso: Capacitación.

La evaluación del desempeño puede relacionarse con la Capacitación, puesto que permite identificar las brechas actuales de los colaboradores respecto al perfil ideal de su puesto y/o las expectativas que se tienen de su desempeño. Así, es posible determinar las competencias que aún debe desarrollar, las herramientas de trabajo que debe aprender a manejar, las dificultades para el logro de sus objetivos, y todo ello puede traducirse en necesidades de formación. Por tanto, los resultados generales de los colaboradores podrán ser integrados por la Unidad de Recursos Humanos para

establecer las necesidades principales y más urgentes, y luego, ser tomadas en cuenta en la elaboración del Plan Anual de Capacitación.

## 11. Periodicidad de la evaluación

Respecto a la periodicidad del proceso de evaluación del desempeño, se plantea que las entidades públicas, bajo cualquiera de los tres métodos sugeridos, lo lleven a cabo mínimamente una vez al año, de modo que se tenga un registro continuo del rendimiento de los colaboradores y su evolución en torno a los aspectos de debieran mejorar. No obstante, cabe tomar nota de que si bien la calificación se realizaría en una sola oportunidad en el año, deberán plantearse al menos dos sesiones posteriores de seguimiento al evaluado, para registrar los avances en sus compromisos de mejora. Igualmente, es posible que la evaluación se realice de modo semestral o cuatrimestral, tal y como ha sido identificado en las entidades públicas muestreadas en el presente estudio, puesto que la periodicidad también estaría sujeta a las normativas/directivas del proceso establecidas en la institución.

## MÉTODO AVANZADO

El Método Avanzado de Evaluación del desempeño se sugiere para las entidades públicas que hayan obtenido una calificación positiva en todos los factores evaluados en el formato de Tipología. En este sentido, se trataría de entidades públicas que cuentan con el respaldo técnico y con un equipo de Recursos Humanos especializado, así como también con una disposición y actitud positiva de los directivos, jefes y colaboradores hacia el proceso de evaluación del desempeño. Así mismo, contarían con un marco administrativo y normativo que brinda soporte a la implementación de la herramienta.

A continuación, se presenta la descripción de cada uno de los criterios establecidos para la puesta en marcha del método de evaluación avanzado.

### 1. Modalidad de evaluación del desempeño

Se propone, para este caso, utilizar la modalidad multifuente de 360° para la evaluación del desempeño. Ello sugiere que cada colaborador tenga más de dos fuentes de evaluación: el evaluado –autoevaluación-, el jefe inmediato, y otra(s) fuente(s) adicional(s) a elección de la entidad (par, subordinado, cliente interno/externo, proveedor).

La condición para seleccionar a los evaluadores es que éstos tengan una relación funcional con el colaborador a evaluar y que mantengan continuidad en las coordinaciones con éste, de modo que se asegure que el evaluador cuente con información suficiente sobre el desempeño del trabajador para así calificarlo.

Esta alternativa sólo se contempla en el método avanzado, ya que requiere un alto compromiso del personal de la entidad para ser partícipe de la evaluación, a la vez que implica un manejo logístico y administrativo de mayor complejidad.

## 2. Tipos de aplicación

Se sugiere la aplicación on-line, partiendo de que la entidad cuenta con soporte técnico para diseñar un aplicativo informático que facilite la fluidez del proceso de evaluación y la accesibilidad de los colaboradores a los formatos que les corresponden calificar.

Cabe notar que si bien el proceso de diseño e implementación del aplicativo requiere de mayores recursos técnicos y económicos de parte de la entidad pública, igualmente provee de una serie de beneficios para la administración del proceso de evaluación del desempeño. Es así que este tipo de aplicación permite establecer tiempos fijos para la culminación del periodo de evaluación, pueden construirse parámetros para asegurar el correcto llenado de los formatos, entre otros controles, reduciendo así la carga operativa del equipo de Recursos Humanos.

## 3. Enfoque de la evaluación del desempeño

La propuesta es que las entidades que lleven a cabo el método avanzado, incorporen todos los enfoques a su evaluación del desempeño, es decir, el de competencias/factores de evaluación, resultados y otras fuentes de evaluación del desempeño.

Las competencias o factores a evaluar pueden determinarse en base a las competencias institucionales, los perfiles de puesto u otras competencias genéricas que la entidad considere críticas para determinar el nivel de desempeño de sus colaboradores. Así mismo, deberá plantearse una escala de calificación que permita al evaluador indicar en qué nivel su evaluado presenta la competencia, de preferencia traduciéndolas en comportamientos observables, para facilitar su labor y objetividad.

Respecto a la evaluación de resultados, se plantea que éstos se deriven de los objetivos específicos del colaborador. En este sentido, de acuerdo a las metas anuales, podrá evaluarse si los resultados del colaborador al momento de la evaluación evidencian el logro de los objetivos o, en su defecto, qué nivel de avance han alcanzado respecto a los mismos.

De otro lado, en cuanto a las demás fuentes de apreciación del desempeño, no se plantea de forma explícita las que deben tomarse en cuenta, dado que dependerá de los registros y legajos que se tengan de los colaboradores de la institución. No obstante, en base a las prácticas observadas en las entidades participantes del estudio, tenemos como alternativas considerar la asistencia y puntualidad, las capacitaciones en que ha participado el colaborador y/o el nivel de formación educativa, el cumplimiento de tareas y tiempos, entre otros.

## 4. Responsables

Se plantea que en todas las fases del proceso de evaluación del desempeño, sea la Unidad de Recursos Humanos la principal responsable de que todas las actividades

requeridas se lleven a cabo. Sin embargo, igualmente se contempla la participación de otras instancias en algunas fases específicas, a manera de soporte.

En la fase de Diseño, se sugiere que Recursos Humanos asuma la responsabilidad, puesto que es ésta el área que cuenta con la información respecto a los objetivos de la evaluación de desempeño, los participantes (evaluados y evaluadores), los tiempos esperados para completar la actividad y los recursos disponibles para su implementación. En este sentido, sería la unidad capaz de gestionar y tomar las decisiones en torno a cómo se llevará a cabo la ejecución del proceso. Además, puesto que el diseño también incorpora la elaboración de la herramienta a aplicar, sería el equipo de Recursos Humanos el idóneo para involucrarse en dicha tarea, debido a sus conocimientos técnicos y capacidades. Sin embargo, igualmente se plantea la posibilidad de que la unidad incorpore los servicios de un consultor externo que brinde asesoría en esta etapa de diseño y que, en base a su *expertise*, brinde aportes y sugerencias para la mejora y efectividad de la herramienta.

Pasando a la fase de Ejecución, nuevamente se plantea a Recursos Humanos como responsable, pero involucrando a dos instancias adicionales: Jefes/Directores y Unidad de Sistemas. La responsabilidad de los primeros en la ejecución del proceso se basa en que, por un lado, son las autoridades que pueden brindar mayor respaldo para la puesta en marcha de la evaluación del desempeño, y por otro lado, son los principales evaluadores, ya que al contar con personal a su cargo, tendrán la tarea de efectuar numerosas evaluaciones. En cambio la injerencia de la Unidad de Sistemas en esta fase se relaciona con su participación en la programación y soporte del aplicativo informático que se utilizará para la aplicación de los formatos de evaluación.

Por último, el Control de la evaluación del desempeño nuevamente se encuentra a cargo principalmente de la Unidad de Recursos Humanos, ya que al haberse visto involucrada en todas las etapas y actividades para la implementación del proceso, es la que cuenta con toda la información y las bases de la herramienta para efectuar los controles pertinentes y asegurar el correcto flujo de las fases. En este sentido, deberá monitorear, por ejemplo, el cumplimiento de plazos establecidos para la evaluación, el correcto uso del instrumento y el manejo de posibles objeciones a la calificación final.

## 5. Formatos

El diseño del formato a utilizar para la evaluación del desempeño se realiza de acuerdo a los propios parámetros y condiciones de la institución, sin embargo, hay acápite que necesariamente deberá contener bajo el método avanzado, adicionalmente al segmento transversal correspondiente a las instrucciones para el llenado del formato

En primer lugar, deberá contar con el acápite para la calificación de las competencias o factores de evaluación, solicitando una calificación tanto cuantitativa como cualitativa de parte de los evaluadores. En este sentido, las competencias/factores podrán ser evaluadas mediante una escala o rango definido en el instrumento, pero también deberá incluirse un espacio para las observaciones o apreciaciones específicas que pudiera brindar el evaluador respecto a los comportamientos observados en el evaluado. Vale notar que la relevancia de realizar un levantamiento de información



bajo ambas metodologías recae en que permitirán obtener una evaluación más completa y contenidos enriquecedores para la posterior devolución de resultados.

Luego, se incluirá un acápite de evaluación de resultados del colaborador, en el cual, tal y como se mencionó en el tercer punto de este manual referido a los enfoques, el evaluador podrá calificar el logro o nivel de avance del evaluado respecto a los objetivos específicos que les fueron planteados. Cabe indicar que si bien este método de evaluación contempla la modalidad multifuente, el espacio para la evaluación de los resultados sólo deberá ser llenado por el jefe inmediato del evaluado, pues es éste quien acuerda y establece las metas directas a su colaborador.

Finalmente, si bien no se trata de un aspecto obligatorio a incorporar en el formato, se sugiere que luego de la sesión de feedback entre jefe inmediato y colaborador, se establezcan los objetivos y compromisos de mejora del evaluado. Ellos se derivarán de las áreas de oportunidad identificadas en el colaborador, y deberán establecerse entre dos y tres sesiones de seguimiento a realizarse en el transcurso del año para determinar los avances en dichos objetivos.

## 6. Comunicaciones

La comunicación clara y oportuna en relación al proceso de evaluación de desempeño en cualquier institución es de alta importancia para asegurar la efectividad de la implementación de esta herramienta. Es así que se contemplan diversas etapas en las que deberán realizarse los comunicados pertinentes con el objetivo de que todos los colaboradores estén al tanto de las pautas y metodología del proceso, así como también del uso de los resultados que deriven de la evaluación.

En primer lugar, la Unidad de Recursos Humanos de la entidad estará encargada de brindar información sobre el proceso de evaluación del desempeño a todos sus colaboradores durante su etapa de inducción a la institución. Esto refiere que todo el personal deberá conocer desde su incorporación el tipo de evaluación que se realiza en la entidad pública, los periodos en los que se lleva a cabo, la modalidad, el enfoque, los tipos de resultados que se entregan y todas las pautas generales del proceso. De esta manera, no sólo se asegura el conocimiento genérico de la evaluación del desempeño, sino que también favorece el nivel de compromiso y la disposición que tendrán los colaboradores hacia la herramienta cuando ésta sea aplicada.

Luego, se establece el diseño e implementación de una estrategia de lanzamiento, la cual deberá llevarse a cabo aproximadamente dos semanas antes de la aplicación de los formatos de evaluación. La estrategia y diseño de las comunicaciones será determinada por la entidad, de acuerdo a los recursos de que disponga y de la cultura y características propias de la institución. En este sentido, podrá utilizarse desde un comunicado o carta formal de parte de la Unidad de Recursos Humanos anunciando la activación del proceso de evaluación del desempeño, hasta una campaña que incluya recursos audiovisuales y lúdicos para generar mayor expectativa de los colaboradores con la evaluación. Sin embargo, independientemente de la estrategia que se emplee, deberá asegurarse que el mensaje hacia los colaboradores sea claro y transparente respecto al proceso, anunciando las fechas de inicio y cierre de aplicación, de modo

que permita al personal programar sus actividades para el cumplimiento de dichos plazos.

Durante el transcurso de la etapa de aplicación de los formatos de evaluación del desempeño, se sugiere implementar una estrategia de seguimiento que facilite la recordación de las fechas de cierre para el llenado de formatos, al mismo tiempo que mantiene la motivación del personal en torno al proceso.

Al término del plazo de aplicación de formatos, se plantea la implementación de una estrategia de cierre, la cual tendría por objetivo, en primera instancia, agradecer la participación de todo el personal y el cumplimiento de los tiempos pactados, y anunciar los próximos pasos correspondientes al procesamiento de la data y las fechas tentativas de publicación de resultados.

Posteriormente al procesamiento de datos de la evaluación del desempeño, se considera el último proceso de comunicación correspondiente a la publicación de los resultados. Para el caso del método avanzado, se sugieren dos tipos de publicaciones: una dirigida a los Jefes/Directores con un compendio de los resultados de sus colaboradores a cargo, y otra dirigida a cada trabajador de la entidad para que tengan conocimiento de sus calificaciones en cada uno de los aspectos medidos en la evaluación. Esta fase es indispensable, ya que no sólo permitirá que los colaboradores tengan conocimiento de cómo está siendo apreciado su desempeño dentro de la institución, sino que refuerza la transparencia e imparcialidad en relación al proceso llevado a cabo.

## 7. Diseño de proceso

En el diseño del proceso de evaluación del desempeño, el método avanzado deberá contemplar mínimamente tres actividades: 1) capacitación a los evaluadores/evaluados, 2) calificación/evaluación, y 3) sesiones de feedback.

La actividad de capacitación debe estar a cargo de la Unidad de Recursos Humanos, tanto a nivel de diseño como de facilitación. En el caso de los que harán las veces de evaluadores, la capacitación deberá abordar, entre otros puntos, el objetivo central de la evaluación del desempeño, la explicación a profundidad de la herramienta y la forma de llenado, los criterios a tomar en cuenta para calificar tanto las competencias como los resultados, y los principios para brindar feedback efectivo al personal a cargo. Esta capacitación a los evaluadores resulta central para que el proceso se lleve a cabo de manera exitosa, puesto que permitirá que todos se familiaricen con la herramienta y tengan claridad de los aspectos que deberán tomar en cuenta para emitir las calificaciones del desempeño de sus evaluados, manteniendo la objetividad durante la evaluación.

Por otro lado, la capacitación a los evaluados se asemeja a la antes descrita, con la diferencia de que no se abordará el tema del feedback en relación a la evaluación del desempeño y podrán omitirse algunas especificaciones detalladas sobre las pautas para el llenado de formatos. Es así que el objetivo para este público será, principalmente, que se familiaricen con el proceso, con la herramienta, y que conozcan claramente los criterios bajo los cuales será evaluado su desempeño. Así mismo,

deberá aprovecharse este espacio para comentar las instancias de apelación establecidas por la Unidad de Recursos Humanos, en los casos de disconformidad con sus resultados.

Cabe notar que ambas capacitaciones deberán realizarse aproximadamente dos semanas antes de la fecha de inicio de aplicación de formatos, es decir, inmediatamente después de la comunicación de lanzamiento del proceso de evaluación del desempeño.

La segunda actividad es la evaluación en sí misma, es decir, el proceso de llenado de formatos de parte de los evaluadores. Ésta deberá enmarcarse en un cronograma específico que comprenda la fecha exacta de inicio y cierre de la aplicación, las cuales deberán ser cumplidas por todos los colaboradores, bajo el monitoreo de los encargados de Recursos Humanos.

La tercera actividad está referida a las sesiones de feedback. Éstas se realizan posteriormente al procesamiento de data y obtención de resultados, y participan de ella los jefes con cada uno de sus colaboradores individualmente. La retroalimentación en los procesos de evaluación del desempeño es de vital importancia, puesto que facilita un espacio en que el jefe puede brindar información directa y precisa a su colaborador respecto a las observaciones de su rendimiento, explicitando las fortalezas y áreas de mejora identificadas. En este sentido, el evaluado puede no sólo observar a detalle las calificaciones obtenidas, sino que puede obtener apreciaciones complementarias de su jefe directo que faciliten la comprensión de los resultados cuantitativos. Además, dicha sesión posibilita que el colaborador haga mención de sus observaciones y/o desacuerdos con alguna calificación, pudiendo absolver cualquier duda en el propio espacio de comunicación directa con su superior.

Las sesiones de feedback también deben plantearse dentro de un plazo específico de tiempo –aproximadamente dos semanas-, siendo el área de Recursos Humanos la encargada de supervisar que todos los jefes cumplan con la consigna de reunirse con cada uno de sus colaboradores.

## 8. Mecanismos de control del proceso de evaluación

Dentro de los mecanismos de control del proceso, tenemos en primer lugar los mecanismos de apelación, y en el menú avanzado se contempla la conformidad del evaluado en el formato.

Este mecanismo consiste en que, en la sesión de feedback con el jefe directo, el colaborador evaluado coloque su firma en la ficha de evaluación señalando que se encuentra de acuerdo y conforme con los resultados obtenidos y con las calificaciones vertidas por los evaluadores. En caso el trabajador no se encuentre de acuerdo con la calificación de alguno de sus evaluadores, podrá emplear el espacio de la sesión para comentarlo directamente a su jefe, e incluso, dejar constancia de su disconformidad en el formato. Sin embargo, partiendo de que en estas entidades se utilizará una evaluación de 360° que provee de mayor validez a los resultados debido a que califican múltiples evaluadores, la disconformidad se manifiesta de forma directa y sólo con el jefe inmediato.

Otro de los aspectos comprendidos en este acápite son los métodos de indagación sobre satisfacción del colaborador con el evaluador y/o proceso técnico. Dichas indagaciones son de especial relevancia puesto que facilitan la identificación de oportunidades de mejora en la evaluación del desempeño, ya sea en relación al ámbito técnico del proceso –diseño, capacitación, herramienta, procesamiento, reportes, entre otros-, o al evaluador –imparcialidad/objetividad, conocimiento real del desempeño de su evaluado, etc.-.

Para el caso de las entidades públicas que apliquen el método avanzado, se sugiere la realización de entrevistas y/o *focus groups* para este propósito, en los cuales participarán una muestra de los colaboradores de la institución. Cabe notar que es necesario tomar en cuenta algunos cuidados especiales con los participantes de esta actividad, asegurando la confidencialidad en el manejo de la información que viertan, de modo que se eviten temores o resistencias a dar opiniones por posibles represalias.

De otra parte, al tratarse de una metodología cualitativa, ésta permitirá obtener apreciaciones espontáneas y detalladas de los trabajadores sobre la evaluación del desempeño, las fortalezas y oportunidades de mejora observadas, y sus sugerencias de optimización del proceso. La información obtenida deberá ser procesada y examinada por la Unidad de Recursos Humanos, de modo que establezcan las modificaciones necesarias para el siguiente periodo de evaluación.

## 9. Gestión de resultados

Respecto a la gestión de resultados, se contempla inicialmente la fase de procesamiento de datos. Para ello, la entidad deberá tener claramente definidos tanto los parámetros de calificación, como las categorías o rangos en los que se traduce la calificación cuantitativa. Ambos deberán ser planteados por la Unidad de Recursos Humanos desde la etapa de diseño de la herramienta de evaluación del desempeño, puesto que de ello se derivan las escalas a utilizar por los evaluadores para emitir su calificación. Además, los rangos o categorías deben estar estipulados en los reportes de resultados, de modo que todos los colaboradores tengan conocimiento de cómo se ha convertido su nota numérica a una conclusión final (por ejemplo: sobresaliente, muy por encima de lo esperado, etc.)

De otro lado, en cuanto a los reportes, éstos deberán elaborarse tanto a nivel individual como a nivel de área. En este sentido, tal y como fue abordado en el acápite de Comunicaciones, los informes deberán dirigirse a los Jefes/Directores para que cuenten con los resultados globales de su área a cargo, y también deberán entregarse a cada colaborador con la finalidad de que conozcan a profundidad las calificaciones que han obtenido en cada aspecto que les fue evaluado en el proceso. La gestión adecuada y oportuna de los reportes de resultados es crucial en el proceso de evaluación del desempeño, ya que puede incrementar la credibilidad en la herramienta y el compromiso de los trabajadores con la misma; igualmente, favorece la percepción de transparencia en el proceso.

## 10. Usos o vinculación de los resultados con otros subsistemas de Recursos Humanos

Los resultados de la evaluación del desempeño no sólo tienen como utilidad la retroalimentación directa al colaborador respecto a su rendimiento general, sus fortalezas y aspectos de mejora, sino que también pueden vincularse con otros subsistemas de Recursos Humanos.

En el método avanzado, se contempla que los resultados se vinculen con los dos principales subsistemas relacionados a este proceso: Capacitación y Desarrollo de Carrera.

La evaluación del desempeño puede relacionarse con la Capacitación, puesto que permite identificar las brechas actuales de los colaboradores respecto al perfil ideal de su puesto y/o las expectativas que se tienen de su desempeño. Así, es posible determinar las competencias que aún debe desarrollar, las herramientas de trabajo que debe aprender a manejar, las dificultades para el logro de sus objetivos, y todo ello puede traducirse en necesidades de formación. Por tanto, los resultados generales de los colaboradores podrán ser integrados por la Unidad de Recursos Humanos para establecer las necesidades principales y más urgentes, y luego, ser tomadas en cuenta en la elaboración del Plan Anual de Capacitación.

Por último, se plantea la vinculación de los resultados con el Desarrollo de Carrera, ya que las calificaciones en la evaluación del desempeño también permiten identificar a los colaboradores con alto rendimiento y competencias desarrollados, los cuales podrían ser potenciales sucesores de sus jefes inmediatos o que, en general, se encuentran preparados para asumir cargos de mayor responsabilidad. En este sentido, se identificará a los trabajadores talentosos que podrían formar parte del cuadro de sucesión en la entidad.

## 11. Periodicidad de la evaluación

Respecto a la periodicidad del proceso de evaluación del desempeño, se plantea que las entidades públicas, bajo cualquiera de los tres métodos sugeridos, lo lleven a cabo mínimamente una vez al año, de modo que se tenga un registro continuo del rendimiento de los colaboradores y su evolución en torno a los aspectos de debieran mejorar. No obstante, cabe tomar nota de que si bien la calificación se realizaría en una sola oportunidad en el año, deberán plantearse al menos dos sesiones posteriores de seguimiento al evaluado, para registrar los avances en sus compromisos de mejora. Igualmente, es posible que la evaluación se realice de modo semestral o cuatrimestral, tal y como ha sido identificado en las entidades públicas muestreadas en el presente estudio, puesto que la periodicidad también estaría sujeta a las normativas/directivas del proceso establecidas en la institución.

## **Indicadores para el seguimiento de la implementación de las evaluaciones de desempeño**

Dentro del marco de implementación de la evaluación de desempeño en las entidades públicas, se proponen una serie de indicadores para el seguimiento al proceso, los cuales deberán ser manejados directamente por los responsables en la Unidad de Recursos Humanos. Los indicadores se describen a continuación.

### 1. Nivel de participación

Si bien el objetivo es que todos los colaboradores participen de la evaluación del desempeño, es posible que debido a ausentismo, vacaciones, viajes de trabajo u otros motivos, algunos colaboradores no sean evaluados. Por ello, una vez culminada la fase de calificación, la Unidad de Recursos Humanos deberá proceder al análisis de datos y a la contabilización de formatos, registrando el total de evaluados en relación al universo esperado. De este modo, la unidad podrá mantener un registro anual o semestral (dependiendo de la periodicidad de la evaluación), del nivel de participación de los trabajadores en cada periodo. Así mismo, este indicador podría utilizarse como retroalimentación en torno a la efectividad de la convocatoria y las comunicaciones del proceso, al igual que respecto al nivel de motivación y compromiso con el proceso.

### 2. Tiempos del proceso

En base al cronograma inicial que haya planteado la Unidad de Recursos Humanos para la evaluación del desempeño, deberá medir y registrar el cumplimiento de los plazos establecidos para cada fase del proceso. Ello les permitirá identificar la existencia de retrasos (de cuánto tiempo) y en qué etapa(s) del proceso. El análisis de este indicador puede aprovecharse ya sea para incrementar el control de tiempos en el proceso, o para reajustar el cronograma en el siguiente periodo de evaluación.

### 3. Cumplimiento de etapas

En base al diseño del proceso realizado por la Unidad de Recursos Humanos, estarán establecidas una serie de etapas a seguir. Por tanto, se sugiere que el área mantenga un registro del cumplimiento de las etapas planteadas o del incumplimiento de las mismas (por ejemplo, que sólo se realice la capacitación de los evaluadores y no de los evaluados como estaba estipulado en el diseño inicial). Este indicador brinda feedback directo a Recursos Humanos sobre la gestión de la evaluación del desempeño, puesto que una alta tasa de incumplimiento de etapas, evidenciaría poco control de la ejecución y continuidad del proceso.

### 4. Número de apelaciones (sólo en los casos que aplica)

De acuerdo a los mecanismos de apelación establecidos en la entidad, Recursos Humanos es el responsable de registrar, en cada periodo, el número de apelaciones

realizadas por los colaboradores. El objetivo es mantener este indicador bajo; en caso el número de apelaciones sea alto o vaya incrementándose en el tiempo, la unidad deberá analizar a mayor profundidad los motivos de apelación para determinar si existen irregularidades en el proceso de calificación. Igualmente, podrá tenerse en cuenta para mejorar las capacitaciones iniciales a los evaluadores, pudiendo establecerse criterios más claros sobre los aspectos del desempeño que deben tomar en cuenta para realizar la evaluación.

#### 5. Número de mejoras e innovaciones realizadas al proceso

Dado que parte del reto de gestionar el proceso de evaluación del desempeño es mejorarlo continuamente, la implementación de dichas mejoras o innovaciones podrán ser cuantificadas por la Unidad de Recursos Humanos, teniendo como marco de tiempo referencial un año. Las mejoras que se realicen deberían tener como base las áreas de oportunidad en el proceso referidas por los propios participantes o identificadas directamente por los profesionales de recursos humanos en ejercicios de benchmarking (indagación de buenas prácticas).

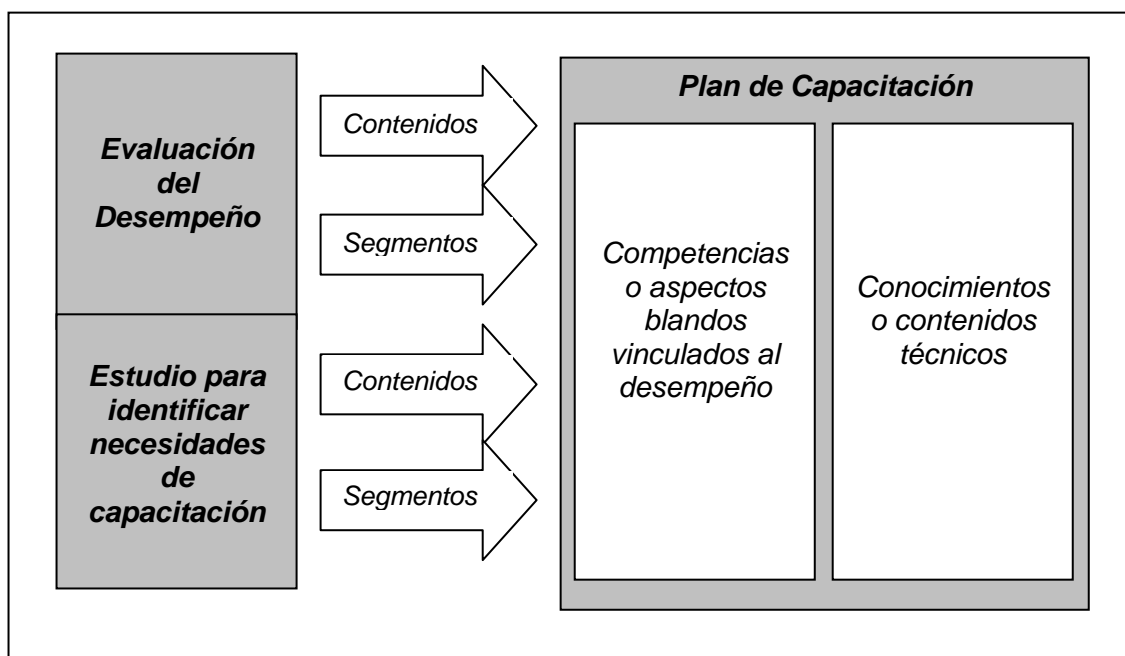
En general, todos los indicadores deberían desprenderse de objetivos específicos que se haya planteado la propia Unidad de Recursos Humanos en relación al proceso de evaluación del desempeño. No obstante, en caso alguno de estos indicadores fuera a utilizarse por primera vez en la entidad, es posible medirlo inicialmente como línea base, para a partir del resultado determinar el objetivo para el siguiente periodo. Cabe tener en cuenta que los objetivos deben ser alcanzables, pero representando un reto para el equipo de Recursos Humanos, puesto que la mira debe orientarse a alcanzar altos estándares en su gestión.

## Lineamientos para la implementación de un plan de capacitación que canalice los resultados de la Evaluación del Desempeño (EDP)

Un plan de capacitación debe diseñarse en base a dos criterios fundamentales: el primero, respecto al universo de desempeños que se espera mejorar, el segundo, respecto al segmento de colaboradores a quienes se dirigirá las acciones de capacitación.

El primer criterio se vincula directamente con los contenidos de evaluación del proceso de EDP; por tanto, si la EDP se diseña en base a un modelo de competencias, el plan de capacitación se construirá fundamentalmente con estrategias para el desarrollo de competencias (aspectos blandos en general, que incluye habilidades y actitudes). De otro lado, las estrategias de capacitación para contenidos técnicos o de conocimientos, deben construirse a partir de métodos de identificación de necesidades de capacitación (encuestas o entrevistas con jefes y supervisores, por ejemplo). Estos métodos, junto con la EDP, constituyen las principales fuentes de información para diseñar los planes de capacitación.

El segundo criterio se vincula con los resultados de la EDP, pues en base a ello, es posible determinar qué segmento y proporción de la población de colaboradores serán sujetos del plan de capacitación (en cuanto a los contenidos blandos). Debe complementarse la selección de públicos objetivo a partir de los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación (en cuanto a conocimientos o contenidos técnicos), que por lo general, se asimilará a las familias de puestos por especialidad y grupo ocupacional.



Fuentes de información para el diseño de un Plan de Capacitación<sup>6</sup>

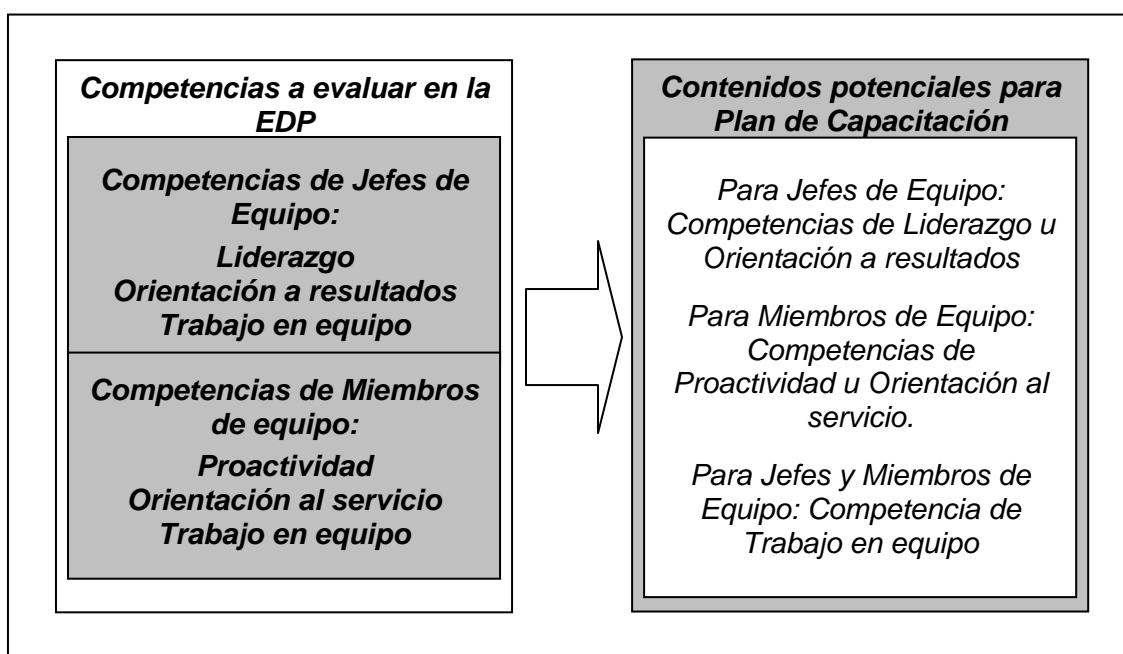
<sup>6</sup> Elaboración propia.



Atendiendo específicamente la vinculación de la EDP con el plan de capacitación, considerando la perspectiva sistémica y la gestión integrada de recursos humanos, los contenidos y resultados de la EDP se constituyen en *in puts* para el subsistema de capacitación.

Así, por un lado, los contenidos de la EDP, factores o competencias que se evalúan a través de los métodos definidos (formatos de evaluación del desempeño y sesiones de retroalimentación), constituyen los temas potenciales a incluirse en el plan de capacitación. Debe considerarse entonces, que la forma en que se organizan los factores de evaluación o competencias, desde ya permite identificar parcialmente los públicos objetivo potenciales para el plan de capacitación.

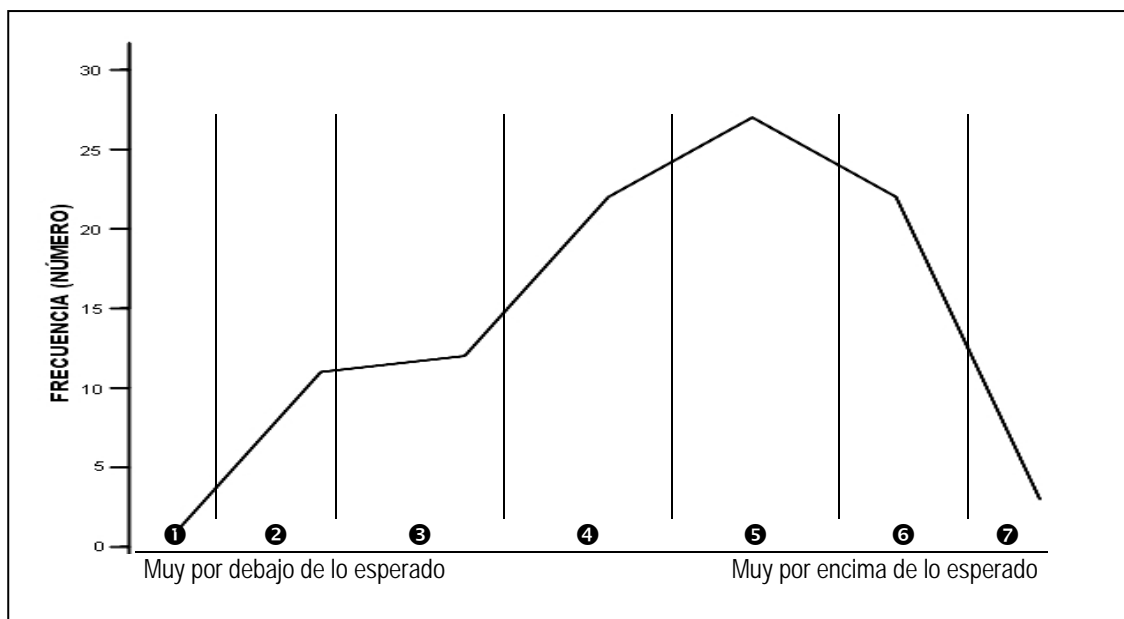
Así, por ejemplo, los factores de evaluación o competencias, pueden estar organizados por grupo ocupacional o nivel de responsabilidad en supervisión, como se aprecia en el siguiente esquema.



**La EDP como *in put* para un Plan de Capacitación en cuanto a contenidos<sup>7</sup>**

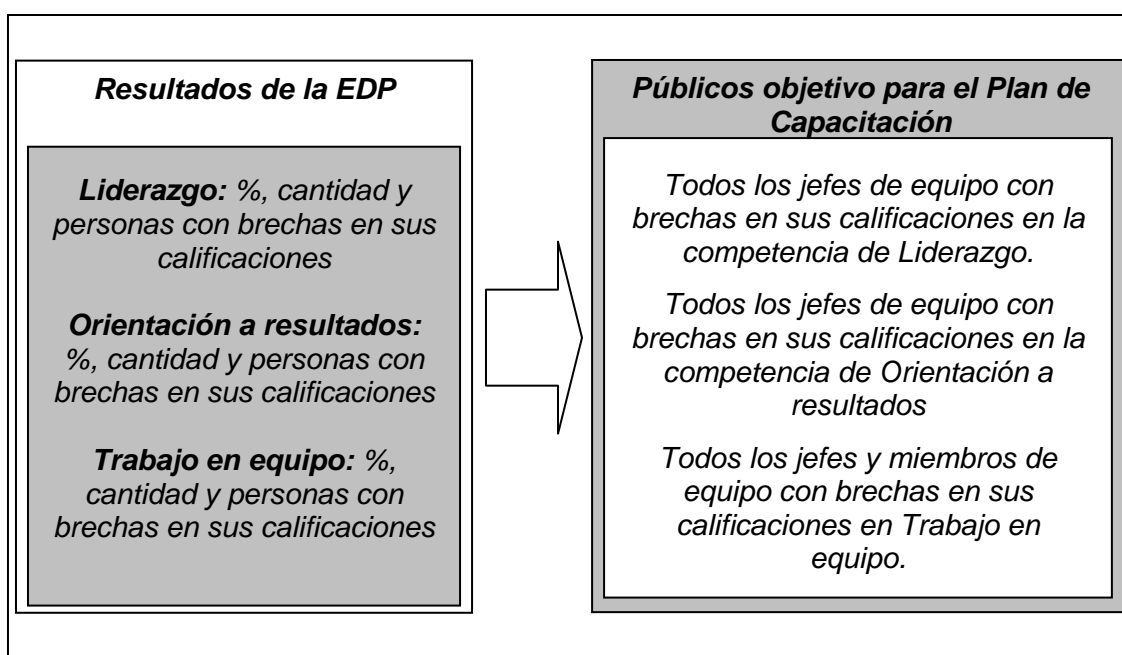
Por otro lado, los resultados de la EDP sirven como *in put* de un plan de capacitación pues permiten identificar a los sujetos de la capacitación, considerándose ésta como una experiencia de aprendizaje mediante la cual se reducen las brechas de desempeño. Así, los principales públicos objetivo o usuarios de la capacitación serán aquellas personas que han obtenido una calificación de “*próximo a lo esperado*” o “*por debajo de lo esperado*”, es decir, aquellos que requieren mejorar su desempeño. También pueden considerarse como grupo objetivo a las personas con calificaciones “*dentro de lo esperado*”, con el fin que desarrollen o refuercen sus competencias.

<sup>7</sup> Elaboración propia.



**Públicos objetivo para capacitación: Segmentos 2, 3 y 4**<sup>8</sup>

En el siguiente esquema se ejemplifica la utilidad de los resultados de la EDP para identificar a los públicos objetivos.



**La EDP como *in put* para un Plan de Capacitación en cuanto a públicos objetivo**<sup>9</sup>

Desde esta perspectiva, la capacitación no es un “premio” sino una oportunidad de desarrollo.

<sup>8 y 9</sup> Elaboración propia.