

 	GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	Versión: 1
		Fecha de emisión: 08/08/2022
		Ultima revisión: 12/08/2022
Unidad de Talento Humano		

GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO

CONTENIDO

I.	GENERALIDADES	1
1.1.	GLOSARIO	1
1.2.	INTRODUCCIÓN	2
1.3.	OBJETIVOS.....	2
II.	GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	2
2.1.	COMPONENTES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	2
2.1.1.	Evaluación por Competencias 360°	2
2.1.2.	Indicadores Clave del Desempeño (KPI) por unidad organizativa ... ¡Error! Marcador no definido.	
2.1.3.	Evaluación de la Satisfacción de la membresía	3
2.2.	PONDERACIÓN DE COMPONENTES DE DESEMPEÑO	3
2.3.	PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES	3
III.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360°	5
3.1.	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	5
3.1.1.	Definición de Competencias	5
3.1.2.	Niveles de dominio de competencias.....	6
3.1.3.	Diseño del instrumento de evaluación	8
3.1.4.	Validación del instrumento.....	8
3.1.5.	Ponderaciones	8
3.2.	DISEÑO DE ANILLOS DE RETROALIMENTACIÓN	12
3.3.	SENSIBILIZACIÓN GENERAL.....	14
3.4.	APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	15
3.5.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	15
3.5.1.	Elaboración de informes individuales.....	16
3.5.2.	Elaboración de informe global.....	16

 	GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	Versión: 1
		Fecha de emisión: 08/08/2022
		Ultima revisión: 12/08/2022
Unidad de Talento Humano		

3.6.	PLANES DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS PERSONALES (PDCP)	17
3.6.1.	Sensibilización a líderes	17
3.6.2.	Entrega de resultados individuales.....	17
3.6.3.	Plan de desarrollo de competencias personales (PDCP)	17
3.6.4.	Registro del Plan de desarrollo de competencias personales (PDCP)	19
3.7.	MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS DEL DESEMPEÑO	20
3.7.1.	Sesión de seguimiento Líder-colaborador	20
3.7.2.	Sistematización del seguimiento	20
3.7.3.	Análisis del comité de desempeño	20
ANEXO 1	20
I.	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	21

 	GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	Versión: 1
		Fecha de emisión: 08/08/2022
		Última revisión: 12/08/2022
Unidad de Talento Humano		

I. GENERALIDADES

1.1. GLOSARIO

CONCEPTO	DEFINICIÓN
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	Es un proceso mediante el cual se busca obtener el mejor rendimiento o desempeño de una persona en un determinado cargo. Para esto se determinan claramente los objetivos a desarrollar, para luego detectar áreas de mejora que tiene la persona para poder desarrollarlas de la manera más adecuada en un tiempo predeterminado, y poder así emprender acciones que permitan un mejor desempeño.
COMPETENCIA	Es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. Corresponde a un conjunto de comportamientos que denotan que una persona es capaz de llevar a cabo, en la práctica y con éxito una actividad, integrando sus conocimientos, habilidades y actitudes personales.
EVALUANDO	Personas que son evaluadas por el personal.
EVALUADORES	Personas que participaron evaluando al personal.
PUNTOS CIEGOS	Competencias en las que los(as) evaluadores(as) califican al personal considerablemente por debajo de la autoevaluación.
FORTALEZAS OCULTAS	Competencias en las que las que los(as) evaluadores(as) califican al personal considerablemente por encima de la autoevaluación.
POA	Plan Operativo Anual.
CLAC	Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños(as) Productores(as) y Trabajadores(as) de Comercio Justo.
KPI	Indicadores Claves del Desempeño.
PDCP	Plan de Desarrollo de Competencias Personales.
LÍDERES DE ÁREA	Directores(as) y/o Coordinadores(as) de unidad
PE	Plan Estratégico.



GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO

Versión: 1

Fecha de emisión: 08/08/2022

Ultima revisión: 12/08/2022

Unidad de Talento Humano

1.2. INTRODUCCIÓN

La Gestión del Desempeño es un proceso mediante el cual se administra el rendimiento y los resultados del personal de la organización en la búsqueda del logro de los objetivos y las líneas estratégicas organizacionales, desde la medición de competencias y metas hasta las acciones orientadas a la mejora de resultados.

En esta guía metodológica se describe el proceso de gestión del desempeño, de forma holística.

Todo el personal de la organización debe acatar los lineamientos contenidos en esta metodología; la Coordinación de Talento Humano coordina, implementa, asesora y da seguimiento a la aplicación de la metodología de gestión y evaluación del desempeño del personal.

1.3. OBJETIVOS

Los principales objetivos de la gestión del desempeño son:

- Medir la contribución de cada unidad al logro de los objetivos organizacionales, así como el rendimiento o productividad de cada uno(a) en su trabajo.
- Proporcionar insumos para establecer las necesidades de capacitación y formación, partiendo de las brechas obtenidas en las competencias asignadas de acuerdo con el descriptor de puesto.
- Facilitar los procesos de aprendizaje individual y colectivo del personal y ser soporte en los procesos y procedimientos para lograr los resultados esperados.
- Establecer compromisos y alianzas entre líderes y colaboradores(as), así como acciones de mejora y de retroalimentación en forma oportuna.
- Dar seguimiento al cumplimiento de las acciones de desarrollo de competencias orientadas al logro de resultados de unidad y de la organización.

II. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

2.1. COMPONENTES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los componentes de la evaluación del desempeño en CLAC son:

1. Evaluación por Competencias 360°.
2. Indicadores Clave del Desempeño (KPI) por unidad organizativa.
3. Evaluación de la Satisfacción de la Membresía.

2.1.1. Evaluación por Competencias 360°

La evaluación 360° grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas.



GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO

Versión: 1

Fecha de emisión: 08/08/2022

Ultima revisión: 12/08/2022

Unidad de Talento Humano

En CLAC, con el objetivo de darle una mejora continua al proceso de evaluación del desempeño, se utilizará como forma de evaluación, buscando dar al personal una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Líder, compañeros(as), colaboradores(as) y clientes internos.

2.1.2. Indicadores Clave del Desempeño (KPI) por unidad organizativa

Los indicadores clave del desempeño por unidad organizativa miden las metas asignadas a cada unidad relacionadas con el trabajo que desempeña y con los objetivos de ésta. Los avances son validados por las coordinaciones y/o direcciones, de acuerdo con la periodicidad de medición de cada indicador.

2.1.3. Evaluación de la Satisfacción de la membresía

La evaluación de la satisfacción de la membresía se determina a través de la encuesta de satisfacción de la membresía que se realiza periódicamente.

2.2. PONDERACIÓN DE COMPONENTES DE DESEMPEÑO

Los pesos de los diferentes componentes de medición del desempeño y evaluaciones se aplican según la tabla siguiente:

Pesos por mecanismos de Evaluación del Desempeño

TIPO DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN
Evaluación de Competencias	50%
Indicadores Claves del desempeño (KPI) por unidad	40%
Evaluación de la Satisfacción de la membresía	10%
NOTA FINAL	100%

En cuanto a la nota resultante de los 3 tipos de evaluaciones, la que se refiere a evaluación de competencias, es una calificación individual; el resultado de KPIs se obtiene por unidad y se toma para todas las personas que pertenecen a ella y finalmente, el resultado de la satisfacción de la membresía corresponde a una única calificación global determinada para toda la organización, de acuerdo con la consulta correspondiente.

El cálculo de estos 3 componentes da por resultado la medición global del desempeño de cada persona evaluada.

2.3. PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES

A continuación, se detalla el ciclo de evaluación de los componentes:

El cuadro siguiente muestra la periodicidad de aplicación de los 3 mecanismos de gestión del desempeño.

	GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	Versión: 1
		Fecha de emisión: 08/08/2022
		Ultima revisión: 12/08/2022
Unidad de Talento Humano		

Periodicidad de ejecución de mecanismos de gestión del desempeño

COMPONENTE DE EVALUACIÓN	MES DE EJECUCIÓN	PERÍODO A EVALUAR
Evaluación de Competencias	Julio	<ul style="list-style-type: none"> • Año 2022: enero a junio • Años subsiguientes: Julio a junio anteriores
Indicadores Clave del desempeño (KPI) por unidad	<ul style="list-style-type: none"> • Mayo - junio • Noviembre- Diciembre 	<ul style="list-style-type: none"> • Enero a junio • Julio a diciembre
Evaluación de la Satisfacción de la Membresía	Mayo - junio	Enero a diciembre año anterior

- Evaluación de competencias

Mediante un correo se comunica al personal el inicio de la evaluación del desempeño anual. La aplicación del instrumento correspondiente para cada grupo ocupacional es coordinada desde la Unidad de Talento Humano con los líderes (Coordinaciones y Direcciones).

- Evaluación de Indicadores

Se evalúan dos indicadores claves y comunes para todas las unidades. Los pesos se asignan según la tabla siguiente:

Pesos de indicadores

INDICADOR A EVALUAR	ÁREA ENCARGADA DE COMPILARLO	PONDERACIÓN
Cumplimiento del Plan Anual Operativo (POA)	Coordinación de Talento Humano	75%
Avance en la gestión de riesgos de la unidad	Unidad de Mejora Continua	25%

La evaluación de indicadores se realiza dos veces al año. Para los meses aún no corridos se estiman datos proyectados. Se procede de la siguiente manera:

Cumplimiento POA:

Las Coordinaciones de Unidad y Direcciones revisan en conjunto el avance del POA de la unidad, estimando un porcentaje de cumplimiento tanto para el primer semestre (periodo comprendido de enero a junio) como para el segundo semestre (periodo comprendido entre julio y diciembre). Una herramienta que apoya la estimación de este avance es Microsoft Project, la cual es actualizada de forma mensual por todas las unidades.

	GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	Versión: 1
		Fecha de emisión: 08/08/2022
		Ultima revisión: 12/08/2022
Unidad de Talento Humano		

Este porcentaje de avance estimado en consenso debe ser compartido por las Coordinaciones y Direcciones de forma semestral hacia la Unidad de Talento Humano, para ser ponderado y considerado dentro de la evaluación de desempeño global de cada colaborador(a).

Avance en la Gestión de Riesgos:

Las Coordinaciones y/o Direcciones de Unidad revisan en conjunto con la Unidad de Mejora Continua el avance en la gestión de riesgos tanto para el primer semestre (periodo comprendido de enero a junio) como para el segundo semestre (periodo comprendido entre julio y diciembre). Una herramienta que apoya la estimación son las Matrices de Riesgos, las cuales son objeto de seguimiento de forma mensual.

Este porcentaje de avance estimado en consenso debe ser compartido por parte de la Unidad de Mejora Continua de forma semestral hacia la Unidad de Talento Humano, para ser ponderado y considerado dentro de la evaluación de desempeño global de cada colaborador(a).

- Evaluación de Satisfacción de la Membresía

Se realiza anualmente la evaluación de Satisfacción de la membresía, a través de una encuesta enviada durante el primer semestre de cada año, aproximadamente entre mayo y junio.

La aplicación y sistematización de los resultados de esta encuesta es liderada por la Coordinación de Planificación, Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (PMEL), quien comparte esta información con la Unidad de Talento Humano para ser ponderada y considerada dentro de la evaluación de desempeño global de cada colaborador(a).

III. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360°

3.1. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

El diseño del instrumento de evaluación se realiza conforme a los siguientes elementos:

1. Definición de competencias según el Diccionario de Competencias
2. Determinación de niveles de dominio de competencias conductuales.
3. Diseño del instrumento de evaluación.
4. Validación del instrumento.
5. Determinación de las ponderaciones de las competencias.

3.1.1. Definición de Competencias

En esta etapa el Comité de Desempeño revisa y/o ajusta el instrumento de evaluación en caso de que hubiera actualizaciones en el Diccionario de Competencias.



Es importante revisar la estructura organizacional, la naturaleza de los puestos, sus descriptores, los grupos ocupacionales y los valores organizacionales en línea con la planeación estratégica de CLAC, para identificar las principales competencias genéricas de los puestos de trabajo y adaptarlos al instrumento de medición.

Las competencias se clasifican de la manera siguiente:

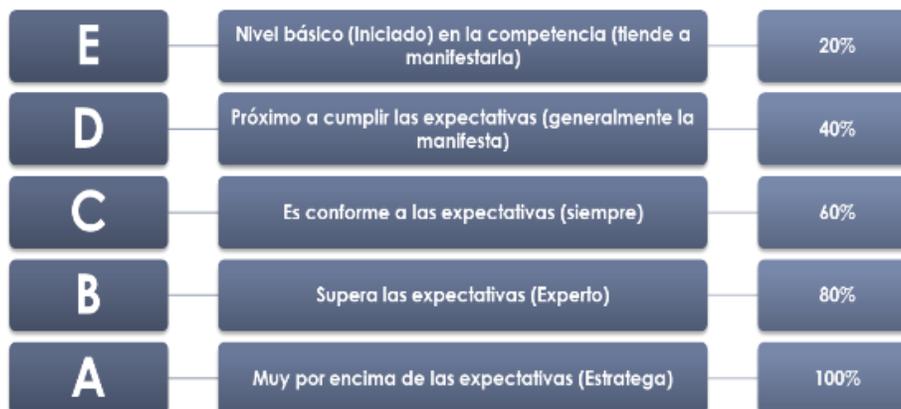
- **Genéricas o Institucionales:** Se refieren a las competencias genéricas y que están relacionadas con los valores y principios de la organización.
- **Administración y Liderazgo:** Columna de la cultura organizacional, manifestada a través de actitudes y comportamientos.
- **Específicas:** Son de carácter técnico especializado, abarca varios puestos o roles.

Dichas competencias se encuentran enlistadas en la tabla denominada: **“Cuadro de asignación de competencias por grupo ocupacional”**.

3.1.2. Niveles de dominio de competencias

Los niveles de dominio son los grados de manejo de cada competencia. En el diccionario de competencias, se describen los comportamientos asociados a cada nivel de dominio para cada una de las competencias.

Esta escala numérica es propia del modelo de competencias; es decir, no corresponde a la escala de calificaciones utilizada en el mundo académico. La diferencia principal es su naturaleza. El modelo de competencias tiene una intención propositiva. Se asume que el(la) evaluando(a) posee las competencias, al menos en su expresión mínima.





GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO

Versión: 1

Fecha de emisión: 08/08/2022

Ultima revisión: 12/08/2022

Unidad de Talento Humano

CUADRO DE ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS POR GRUPO OCUPACIONAL

IPO	SUB TIPO	Competencia	I	II	III	IV	V	VI	VII	Total	
			Dirección Ejecutiva	Direcciones	Coordinaciones Técnicas	Coordinaciones de Soporte y Especialistas	Gestión Técnica	Gestión de Soporte	Operativos		
1. Competencias genéricas	1.1 Institucionales/ Valóricas	1	Autonomía (Independencia, empoderamiento)							7	
		2	Responsabilidad (Compromiso)							7	
		3	Gestión del Cambio							7	
		4	Habilidad de Comunicación							7	
		5	Manejo de tecnologías, herramientas y equipo							7	
	1.2 Misionales	6	Justicia y Equidad								7
		7	Disciplina y apego a Normas y Procedimientos								7
2. Competencias de Administración y Liderazgo	2.1 De logro y efectividad	8	Habilidad y actitud de aprendizaje (Aprender de los errores)							3	
		9	Motivación, entusiasmo y pasión (Coraje)							3	
	2.2 Manejo y Administración	10	Inteligencia Emocional								5
		11	Manejo de Relaciones Humanas								2
	2.3 Gerenciales y Directivas	12	Negociación estratégica								4
		13	Toma de decisiones estratégicas								3
		14	Liderazgo Estratégico								4
3. Competencias específicas	3.1 Calidad integrada	15	Pensamiento analítico (Analítico)							6	
		16	Gestión de la creatividad e innovación							3	
	3.2. Competencias Técnicas	17	Búsqueda de información							2	
CANTIDAD DE COMPETENCIAS			12	12	12	12	12	12	12		

	GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	Versión: 1
		Fecha de emisión: 08/08/2022
		Última revisión: 12/08/2022
Unidad de Talento Humano		

3.1.3. Diseño del instrumento de evaluación

La Coordinación de Talento Humano es responsable de la parametrización de los instrumentos utilizados para la evaluación del desempeño. Esto puede ser realizado de ser necesario, en coordinación con una entidad profesional externa.

3.1.4. Validación del instrumento

Las revisiones de los instrumentos se realizan en caso de que haya cambios en el diccionario de competencias o en las asignaciones de los grupos ocupacionales. Esta revisión y validación es realizada por la Coordinación de Talento Humano con el apoyo del Comité de Desempeño.

Cuando los cambios en los instrumentos de evaluación son sustanciales y alteran significativamente su contenido, se procede a una validación del sistema a través de una muestra piloto con el personal.

Las características de las personas participantes en la prueba piloto son:

- Que los participantes representen las principales áreas de la organización.
- Dentro de la prueba piloto se incluya a personal de todos los niveles ocupacionales.
- Que haya un equilibrio entre mujeres y hombres (tomando en cuenta que el número sea entre 12 y 15 personas en total).
- Que sean objetivos, responsables y comprometidos con la organización.

3.1.5. Ponderaciones

Ponderación de Competencias Organizacionales

El Comité de Desempeño es responsable de la determinación de la ponderación de las competencias a evaluar en el periodo correspondiente. Es importante que dicho Comité establezca las prioridades de medición para los grupos ocupacionales tomando en cuenta los resultados de la medición anterior para cerrar brechas.

En la tabla siguiente se detallan las ponderaciones de las competencias por Grupo Ocupacional:



GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO

Versión: 1

Fecha de emisión: 08/08/2022

Ultima revisión: 12/08/2022

Unidad de Talento Humano

PONDERACIÓN DE COMPETENCIAS POR GRUPO OCUPACIONAL

TIPO	SUB TIPO	Competencia	I		II		III		IV		V		VI		VII		Total
			Dirección Ejecutiva		Direcciones		Coordinaciones Técnicas		Coordinaciones de Soporte y Especialistas		Gestión Técnica		Gestión de Soporte		Operativos	TOTAL	
1. Competencias genéricas	1.1 Institucionales/ Valóricas	1 Autonomía (Independencia, empoderamiento)	30%	6%	30%	6%	30%	6%	30%	6%	30%	6%	30%	6%	30%	6%	7
		2 Responsabilidad		6%		6%		6%		6%		6%		6%		7	
		3 Gestión del Cambio		6%		6%		6%		6%		6%		6%		7	
		4 Habilidad de Comunicación		6%		6%		6%		6%		6%		6%		7	
		5 Manejo de tecnologías, herramientas y equipo		6%		6%		6%		6%		6%		6%		7	
	1.2 Misionales	6 Justicia y Equidad	20%	10%	20%	10%	20%	10%	20%	10%	20%	10%	20%	10%	20%	10%	7
		7 Disciplina y apego a Normas y Procedimientos		10%		10%		10%		10%		10%		10%		7	
2. Competencias de Administración y Liderazgo	2.1 De logro y efectividad	8 Habilidad y actitud de aprendizaje (Aprender de los errores)	0%		0%		0%		0%		20%	10%	20%	10%	20%	10%	3
		9 Motivación, entusiasmo y pasión (Coraje)										10%		10%		10%	3
		10 Inteligencia Emocional	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	10%		12%		5



GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO

Versión: 1

Fecha de emisión: 08/08/2022

Ultima revisión: 12/08/2022

Unidad de Talento Humano

	2.2 Manejo y Administración	11	Manejo de Relaciones Humanas											10%		12%	2	
		12	Negociación estratégica		10%		10%		10%		10%							4
	2.3 Gerenciales y Directivas	13	Toma de decisiones estratégicas	28%	8%	28%	8%	28%	8%	20%		0%		0%		0%		3
		14	Liderazgo Estratégico		10%		10%		10%		10%							4
3. Competencias específicas	3.1 Calidad integrada	15	Pensamiento analítico (Analítico)		10%		10%		10%		10%		10%		10%		6	
		16	Gestión de la creatividad e innovación	10%		10%		10%		18%		18%		8%		8%		3
	3.2. Competencias Técnicas	17	Búsqueda de información	0%		0%		0%		0%		0%		10%	10%	10%	10%	2
			TOTAL	100%														
			CANTIDAD DE COMPETENCIAS	12														

	GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	Versión: 1
		Fecha de emisión: 08/08/2022
		Ultima revisión: 12/08/2022
Unidad de Talento Humano		

Ponderación por segmento

La ponderación asignada estándar de la evaluación del desempeño es la siguiente:

Ponderación por tipos de evaluadores

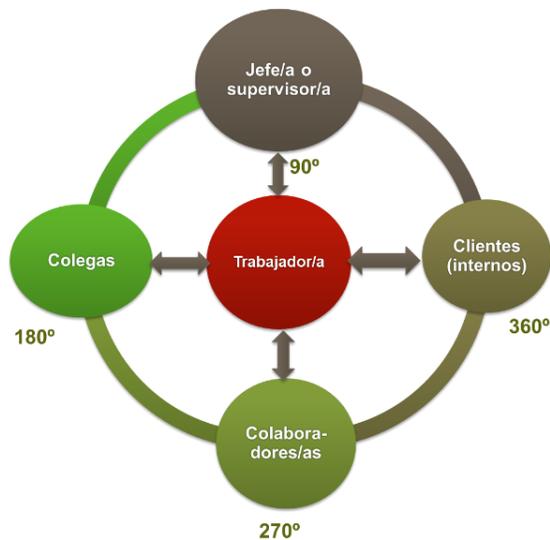
#	TIPO DE EVALUACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
1	Autoevaluación	10.00%	12.50%	12.50%	12.50%	14.29%	16.67%	16.67%	20.00%	16.67%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	25.00%	33.33%	33.33%	33.33%	33.33%	33.33%	33.33%	33.33%	33.33%	33.33%	33.33%	33.33%	33.33%	33.33%
2	Líder inmediato(a)	30.00%	37.50%	37.50%	37.50%	33.33%	50.00%	50.00%	42.86%	50.00%	42.86%	42.86%	42.86%	42.86%	42.86%	75.00%	60.00%	60.00%	60.00%	60.00%	60.00%	60.00%	60.00%	60.00%	60.00%	60.00%	60.00%	60.00%	60.00%
3	Colegas / Pares	20.00%	25.00%	25.00%	28.57%	22.22%	33.33%	40.00%	28.57%	40.00%	28.57%	40.00%	28.57%	40.00%	28.57%	33.33%	66.67%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%
4	Colaborador(a)	20.00%	25.00%	25.00%	28.57%	22.22%	33.33%	40.00%	28.57%	40.00%	28.57%	40.00%	28.57%	40.00%	28.57%	33.33%	66.67%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%
5	Cliente interno	20.00%	25.00%	25.00%	28.57%	22.22%	33.33%	40.00%	28.57%	40.00%	28.57%	40.00%	28.57%	40.00%	28.57%	33.33%	66.67%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%
TOTAL		100%																											

Si para la evaluación de una persona no se cuenta con una o más de las anteriores categorías, el peso de éstas se distribuye entre las que le corresponden, de acuerdo con la asignación de los anillos de evaluación del desempeño.

	GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	Versión: 1
		Fecha de emisión: 08/08/2022
		Última revisión: 12/08/2022
Unidad de Talento Humano		

3.2. DISEÑO DE ANILLOS DE RETROALIMENTACIÓN

La evaluación del desempeño bajo la metodología 360° contempla la evaluación de diversas perspectivas alrededor de una persona evaluada que integran:



- Autoevaluación:** es la realizada por el propio colaborador(a) que está siendo evaluado(a). Es utilizada como una medida de comparación para detectar puntos ciegos o fortalezas ocultas de cada evaluando, además de brindar una oportunidad de auto análisis.
- Jefe/supervisor(a):** es la evaluación de competencias realizada por el(la) líder inmediato(a), quien tiene un amplio conocimiento del desempeño del colaborador(a).
- Colegas/Pares:** se selecciona solo a aquellos pares que ocupan el mismo nivel de puesto del evaluando, de acuerdo con la estructura organizativa, y que tengan una relación cercana para garantizar que puedan brindar una retroalimentación completa.
- Colaboradores(as):** se selecciona a los(as) colaboradores(as) directos(as) del evaluando, quienes pueden emitir una opinión sobre las competencias de su líder inmediato(a).
- Cliente interno:** es la evaluación de competencias que realiza el personal de otras unidades/áreas que tienen relación directa con la persona que está siendo evaluada.

Adopción gradual de la metodología

El primer año en el que se ejecuta la evaluación del desempeño con esta metodología se realizará mediante un proceso de 90°. El segundo año se realizará con base en 180°; el tercer año, 270° y finalizando con la evaluación 360°. A partir de dicha ejecución, se continuará realizando la evaluación mediante proceso 360°.

 	GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	Versión: 1
		Fecha de emisión: 08/08/2022
		Ultima revisión: 12/08/2022
Unidad de Talento Humano		

GRADO	SEGMENTOS INCLUIDOS
90º	Evaluación realizada por líder inmediato(a) + Autoevaluación
180º	Evaluación realizada por líder inmediato(a) + Autoevaluación + Evaluación realizada por colegas/pares
270º	Evaluación realizada por líder inmediato(a) + Autoevaluación + Evaluación realizada por colegas/pares + Evaluación realizada por colaboradores(as)
360º	Evaluación realizada por líder inmediato(a) + Autoevaluación + Evaluación realizada por colegas/pares + Evaluación realizada por colaboradores(as) + Evaluación realizada por clientes internos

La construcción del anillo de evaluación es diseñada sobre la base de la estructura organizativa vigente, relaciones de trabajo entre compañeros(as) y relaciones directas entre otras unidades organizativas que tiene la persona evaluada para la asignación de sus evaluadores(as).

Para el proceso de construcción de los anillos de evaluación se toman en cuenta los siguientes criterios:

- Que todo líder evalúe a todos(as) sus colaboradores(as);
- Todo líder es evaluado(a) por todos(as) sus colaboradores(as). Cuando tiene muchos(as) colaboradores(as) se escoge aleatoriamente una muestra tomando en cuenta los mínimos y máximos de evaluaciones que un(a) colaborador(a) puede realizar.
- Todo(a) colaborador(a) es evaluado(a) por todos(as) sus colegas/pares. Cuando tiene muchos colegas se escoge aleatoriamente una muestra tomando en cuenta los mínimos y máximos de evaluaciones que un(a) colaborador(a) puede realizar.
- Todo miembro del personal es evaluado por aproximadamente 3 clientes internos; tomando en cuenta mínimos y máximos de evaluados(as).
- Todo miembro del personal evalúa a aproximadamente 3 clientes internos; tomando en cuenta mínimos y máximos en los(as) evaluadores(as).
- Conviene que el número de evaluadores(as) por cada persona evaluada sea entre 7 y 12 personas.
- Conviene que el número de personas a evaluar sea de entre 7 y 12 aproximadamente.
- En los casos de líderes que tengan personal a su cargo, conviene en lo posible que el número de personas a evaluar sean un máximo de 15 aproximadamente.

La evaluación de competencias de la Dirección Ejecutiva es realizada por los miembros del Consejo Directivo, de conformidad a la Política de Gestión del Desempeño.

	GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	Versión: 1
		Fecha de emisión: 08/08/2022
		Ultima revisión: 12/08/2022
Unidad de Talento Humano		

3.3. SENSIBILIZACIÓN GENERAL

Luego de la actualización del sistema de evaluación del desempeño se realiza una sensibilización del proceso a todo el personal. Esta sensibilización es coordinada por la Coordinación de Talento Humano con la entidad profesional externa (cuando así se requiera) y es programada de acuerdo con las posibilidades de cada unidad organizativa; en la cual se abordan los siguientes puntos:

- Se describen los pasos generales del proceso de evaluación del desempeño.
- Se detallan los principios de la evaluación del desempeño:
 - Énfasis en la formación.
 - Énfasis en la relación entre el(la) líder - colaborador(a).
 - Énfasis en la persona.
- Se da una explicación del modelo de competencias.
- Se explican las características del sistema de evaluación del desempeño 360°.
- Se detalla la escala de puntuación para cada competencia.
- Formas de analizar el manejo de las competencias.
- **Distorsiones que deben evitarse en la evaluación del desempeño:**
 - **Inseguridad:**
 - La persona conoce poco acerca de lo que se quiere y no se siente capaz de otorgar una puntuación o tiene duda acerca de los aspectos que está evaluando.
 - Podría no estar convencido(a) de la bondad del programa y el uso que se les dará a los resultados.
 - **El efecto halo o aureola:** Este fenómeno consiste en la tendencia que tiene toda persona a emitir un juicio o apreciación contaminada por la impresión preliminar y global experimentada en el primer contacto con la(s) persona(s) que se está(n) evaluando: su apariencia, la opinión general hacia su inteligencia, su docilidad, su arrogancia, etc.
 - **Opinión generalizada:** Nos indica el buen o mal concepto que tenga el(la) evaluador(a) con respecto al ocupante de la posición; lo que influirá en la calificación otorgada de manera individual. Es decir, si la calificación de los demás colaboradores(as) es buena, la calificación individual tenderá a ser buena.
 - **Subestimar o sobre estimar una competencia:** Se refiere a cuando influyen creencias u opiniones que el(la) evaluador(a) tenga sobre determinada competencia, así como el nivel de importancia que él(ella) considere.
 - **Tendencia a la severidad o a la indulgencia sistemática:**
 - Tendencia a mostrarse muy severo(a) en las calificaciones o muy indulgente.
 - En ocasiones el(la) valorador(a) puede ser severo(a) con algunas personas evaluadas e indulgente con otros(as).
 - **Resistencia al cambio:** El(la) evaluador(a) quiere continuar realizando la evaluación del desempeño tal como hasta ahora se ha ejecutado, sin actualizarse por temor o ansiedad al cambio.

 	GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	Versión: 1
		Fecha de emisión: 08/08/2022
		Última revisión: 12/08/2022
Unidad de Talento Humano		

- **La tendencia a la medición central:** Algunos(as) evaluadores(as) tienden a evitar calificaciones extremas muy altas o bajas, distorsionando de esta manera las mediciones para que se acerquen al promedio.
 - **Interferencias de razones subjetivas:**
 - El(la) evaluador(a) podría estar movido(a) por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad.
 - En ocasiones el(la) evaluador(a) puede tener sentimientos de simpatía o antipatía por el(la) ocupante de la posición. Podría, incluso, preocuparle la situación financiera del (de la) ocupante.
 - Sin darse cuenta podría estar siendo tocado o perder la objetividad por estos prejuicios.
 - **El efecto de acontecimientos recientes:** Esta distorsión ocurre cuando el(la) evaluador(a) califica a la persona evaluada basado(a) en acontecimientos recientes suscitados por el(la) ocupante o los(las) ocupantes actuales.
- Se enuncian las fechas clave del proceso.
 - Por última se deja un espacio para preguntas o comentarios sobre el procedimiento a seguir.

3.4. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

La Coordinación de Talento Humano informa sobre el inicio y cierre del periodo para realizar la Evaluación Intermedia semestral y de la evaluación de desempeño anual.

Se toman en cuenta los siguientes criterios para realizar la evaluación a los(las) colaboradores(as) de CLAC:

- Se observa el cumplimiento de las responsabilidades en el trabajo, más que el análisis de sus cualidades personales.
- Se toma en cuenta los resultados alcanzados en el trabajo realizado únicamente en el período que se está evaluando.
- Cada aspecto del desempeño a evaluar se analiza separadamente.

3.5. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez finalizado el proceso de evaluación del desempeño, se analiza y procesa la información recogida en el sistema de gestión del desempeño de CLAC.

Los niveles de dominio se describen en formato de rangos de puntuación, según el siguiente esquema:

RANGO DE CALIFICACIONES DEL 1 AL 5	RANGO EQUIVALENTE EN ESCALA DE 1 A 100		RANGO DE INTERPRETACIÓN EL EVALUANDO SE ENCUENTRA ENTRE:	
	1.00- 1.99	20.00	39.99	Iniciado en la competencia (Tiende a manifestarla)

	GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	Versión: 1
		Fecha de emisión: 08/08/2022
		Ultima revisión: 12/08/2022
Unidad de Talento Humano		

2.00 - 2.99	40.00	59.99	Próximo a cumplir las expectativas (Generalmente la manifiesta)	Es conforme a las expectativas (Siempre)
3.00 - 3.99	60.00	79.99	Es conforme a las expectativas (Siempre)	Supera las expectativas (Experto)
4.00 - 5.00	80.00	100.00	Supera las expectativas (Experto)	Muy por encima de las expectativas (Estratega)

3.5.1. Elaboración de informes individuales

Una vez culminado el proceso de llenado de las evaluaciones del desempeño, Talento Humano trabajará en los informes individuales de cada miembro del personal. El informe de evaluación incluye la siguiente estructura:

1. Breve introducción al proceso.
2. Definiciones generales.
3. Cómo se calculan las puntuaciones.
4. Importancia de la confidencialidad.
5. Resultados generales (puntajes por competencia).
6. Comparativo entre calificación propia y de equipo.
7. Comentarios hechos a la persona evaluada (por competencias y generales).
8. Proceso breve de seguimiento a la evaluación,
9. Implementación del seguimiento,
10. Compromisos a definir por el evaluando
11. Compromisos a tomar por el líder inmediato(a)

3.5.2. Elaboración de informe global

La Coordinación de Talento Humano elabora un informe final de resultados del estudio y la entrega a la Dirección Ejecutiva. Este informe incluye:

- Análisis cuantitativo y cualitativo de resultados
 - Análisis demográficos
 - Resultados por unidades y
 - Resultados por grupos ocupacionales
- Cruce de variables
 - Variables demográficas
 - Unidades organizativas y
 - Grupos ocupacionales

 	GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	Versión: 1
		Fecha de emisión: 08/08/2022
		Ultima revisión: 12/08/2022
Unidad de Talento Humano		

- Recomendaciones sobre estrategias y alternativas de mejora de resultados

3.6. PLANES DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS PERSONALES (PDCP)

3.6.1. Sensibilización a líderes (Coordinaciones y Direcciones)

El objetivo central de esta sensibilización es establecer y acordar pautas de funcionamiento para el manejo de la entrevista individual en la que líder y colaborador(a) revisan los resultados de la evaluación de desempeño individual y acuerdan compromisos para generar acciones de desarrollo y apoyo personal, profesional y laboral. Esta sensibilización es coordinada y dirigida por la Coordinación de Talento Humano.

3.6.2. Entrega de resultados individuales

El informe individual de la evaluación de competencias es enviado por parte de la Coordinación de Talento Humano vía correo electrónico a cada persona evaluada con copia a su Líder inmediato(a).

3.6.3. Plan de desarrollo de competencias personales (PDCP)

Una vez entregados los informes de resultados de evaluación de competencias, se realizan las entrevistas de evaluación de todo el personal con su líder inmediato(a). En esta entrevista se establece un plan de acción para disminuir las brechas en las competencias que han tenido menor puntaje en la evaluación del desempeño. Cada líder (Director(a) y/o Coordinador(a)) es responsable de construir con cada colaborador(a) el Plan de Desarrollo de Competencias Personales (PDCP).

El plan de acción incluye los siguientes elementos:

- **Principales competencias para mejorar:** Líder y evaluando enlistan las cinco competencias con la calificación más baja. Cuando la calificación baja se repite en dos o más competencias, se enlistan todas hasta un máximo de ocho.
- **Objetivo meta:** En este apartado se indica el aspecto que se quiere lograr en la competencia correspondiente.
- **Iniciativas/acciones específicas a realizar:** Acciones innovadoras, tareas específicas y estratégicas para alcanzar el objetivo meta.
- **Resultado esperado:** Dato numérico que concretice el producto que se obtiene de la iniciativa o acción a realizar. Ejemplo: 3 reportes, 2 minutos de reunión, 3 jornadas de 4 horas, etc.
- **Medio de verificación:** Mecanismo para medir el resultado esperado. Ejemplo: Documentos, informes, listas.
- **Fecha de inicio y finalización:** Período acotado para realizar la tarea (día, mes, año).
- **Compromisos del evaluando:** Son los puntos en los que se compromete el evaluando para reducir las brechas del desempeño.

 	GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	Versión: 1
		Fecha de emisión: 08/08/2022
		Ultima revisión: 12/08/2022
Unidad de Talento Humano		

- **Compromisos del líder inmediato(a):** Son los compromisos en que el(la) líder inmediato(a) se compromete a apoyar a su colaborador(a) para reducir las brechas de desempeño.
- **Firmas:** del líder inmediato(a), colaborador(a) y Talento Humano.

Algunos aspectos importantes:

- El(la) líder inmediato(a) se debe asegurar de crear un ambiente de confianza y de cordialidad, buscando dejar en sus colaboradores(as) una imagen agradable, humana, amistosa, evitando posturas dogmáticas e interrupciones. La entrevista es una oportunidad de retroalimentación para resaltar los aspectos positivos, no para llamados de atención.
- Por las características del trabajo de CLAC, estas sesiones se harán de manera virtual utilizando cámara para garantizar el enfoque de ambas partes, y cuando fuere posible, presenciales.
- Cada líder (Director(a) y/o Coordinador(a)) es responsable de remitir el informe individual retroalimentado y firmado por parte de él(ella) y de la persona evaluada a la Coordinación de Talento Humano, a más tardar 5 días hábiles después de ser recibido el correo.
- La Unidad de Talento Humano verifica que todas las unidades hayan remitido el plan de acción en el tiempo estipulado, valida su contenido y se elabora un informe de entrega, el cual es remitido a la Dirección Ejecutiva.
- En los casos en que el líder correspondiente se encuentre ausente por motivos justificados, se espera a su incorporación a sus labores para realizar el proceso de entrevistas de retroalimentación a sus colaboradores(as).
- Cuando exista ausencia del líder inmediato(a), es necesario que la persona interina o la Coordinación de Talento Humano realice el proceso de retroalimentación del personal; posteriormente será necesario una inducción al nuevo líder inmediato(a) para dar a conocer los antecedentes del desempeño de su personal. En los casos en los que ha habido cambio de puesto, la entrevista será realizada por el líder actual y en algunos casos podrá contar con el apoyo del líder anterior, tomando en consideración el periodo en el que se realizó el cambio.
- El sistema de Gestión del Desempeño es información necesaria para crear el Plan Anual de Formación y los Planes de Desarrollo Individuales.



GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO

Versión: 1

Fecha de emisión: 08/08/2022

Ultima revisión: 12/08/2022

Unidad de Talento Humano

3.6.4. Registro del Plan de desarrollo de competencias personales (PDCP)

PRINCIPALES COMPETENCIAS A MEJORAR	OBJETIVO META	INICIATIVA / ACCIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN

COMPROMISOS DEL EVALUANDO	COMPROMISOS DEL LÍDER INMEDIATO(A)

Líder Inmediato(a)

Colaborador(a)

Talento Humano

	GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	Versión: 1
		Fecha de emisión: 08/08/2022
		Última revisión: 12/08/2022
Unidad de Talento Humano		

3.7. MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Las sesiones de monitoreo y seguimiento adicionales a la sesión de construcción del plan de desarrollo de competencias personales (julio), se realizan de preferencia en octubre y marzo de cada año.

Cada Director(a) o Coordinador(a) es responsable de compilar la información de seguimiento y reportarla a la Coordinación de Talento Humano según las fechas que se estimen.

3.7.1. Sesión de seguimiento Líder - Colaborador(a)

El seguimiento a cada colaborador(a) lo hace el(la) líder inmediato(a) según la periodicidad definida, quien registra los avances de las acciones planteadas en el PDCP y comparte este documento actualizado a la Coordinación de Talento Humano.

Esta sesión de seguimiento se realizará de forma presencial cuando sea posible, o en su defecto virtual recomendando el uso de cámara para este tipo de sesiones.

3.7.2. Sistematización del seguimiento

La Coordinación de Talento Humano es responsable de dar seguimiento y monitoreo a los planes de desarrollo de competencias personales (PDCP).

Para ello es necesario que sistematice este monitoreo mediante checklist de cada colaborador(a), indicando si se ha entregado a TH el PDCP actualizado con los seguimientos y si se ha cumplido o no con las iniciativas propuestas.

3.7.3. Análisis del comité de desempeño

Como parte de este seguimiento el Comité de Desempeño sesiona para abordar, los siguientes puntos:

- Identificación del grado del cumplimiento de las acciones propuestas en los planes de desarrollo de competencias personales (PDCP).
- Identificación y toma de acciones con el personal que aún no ha realizado las acciones en su PDCP.
- Identificación de necesidades de capacitación del personal para ser incluidas en el Plan de Formación Anual de la organización.

ANEXOS

ANEXO 1

FORMULARIO INTEGRADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°

 	GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	Versión: 1
		Fecha de emisión: 08/08/2022
		Ultima revisión: 12/08/2022
Unidad de Talento Humano		

I. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



**FORMULARIO DE
 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°
 EVALUACIÓN: ANUAL**

I. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del Evaluador(a)	
Cargo del Evaluador(a)	
Dirección/Unidad	
Nombre del Evaluado(a)	
Cargo del Evaluado(a)	
Dirección/Unidad	
Fecha de hoy	

II. INSTRUCCIONES

Lea detenidamente cada una de las indicaciones y proceda a evaluar el Desempeño de la forma más objetiva posible. Marque la puntuación correspondiente tomando en cuenta los siguientes criterios:

- E. Iniciado en la competencia (tiende a manifestarla)
- D. Próximo a cumplir las expectativas (generalmente la manifiesta)
- C. Es conforme a las expectativas (siempre)
- B. Supera las expectativas (Experto)
- A. Muy por encima de las expectativas (Estratega)

Aplicando un juicio independiente, asegúrese de que esta evaluación sea hecha cuidadosamente y represente su opinión justa y correcta acerca de la persona a evaluar. Sobre todo, no permita que sus sentimientos personales influyan en la misma. Este procedimiento debe hacerse con un alto sentido de RESPONSABILIDAD, SINCERIDAD, FRANQUEZA Y COMPROMISO con la Organización.

Es necesario que sustente su calificación con comentarios o ejemplos reales, completando los recuadros ubicados al lado derecho de cada Competencia.

	GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	Versión: 1
		Fecha de emisión: 08/08/2022
		Ultima revisión: 12/08/2022
Unidad de Talento Humano		

1. COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

1.1 INSTITUCIONALES/ VALÓRICAS

COMPETENCIA 1	AUTONOMÍA (INDEPENDENCIA, EMPODERAMIENTO)	HECHO(S) O EJEMPLO(S) (Necesario Completar)	GRUPO OCUPACIONAL
DESCRIPCIÓN	Es la habilidad de mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones; actuando de forma independiente, con un sentido de urgencia, anticipando y enfrentados retos y capitalizando en las oportunidades.		
NIVELES	E Trabaja ocasionalmente de forma independiente en sus tareas.		<ul style="list-style-type: none"> Operativos Gestión de Soporte Gestión Técnica Coordinaciones de Soporte y Especialistas Coordinaciones Técnicas Direcciones Dirección Ejecutiva
	D Es capaz de resolver distintos tipos de problemas con constante supervisión .		
	C Trabaja de manera independiente para resolver diferentes situaciones de su área de trabajo, sin que se le solicite.		
	B Es muy hábil generando y proponiendo constantemente soluciones y estrategias en su área de trabajo, siempre que detecta una necesidad.		
	A Es altamente proactivo. Propone constantemente soluciones y estrategias que impactan tanto a su equipo como a escala institucional .		

COMPETENCIA 2	RESPONSABILIDAD (COMPROMISO)	HECHO(S) O EJEMPLO(S) (Necesario Completar)	GRUPO OCUPACIONAL
DESCRIPCIÓN	Es la búsqueda de excelencia en el trabajo. Se identifica con la organización y se compromete al cumplimiento de objetivos y metas.		
NIVELES	E Cumple con sus responsabilidades de acuerdo con instrucciones.		<ul style="list-style-type: none"> Operativos Gestión de Soporte Gestión Técnica Coordinaciones de Soporte y Especialistas Coordinaciones Técnicas Direcciones Dirección Ejecutiva
	D Cumple con sus responsabilidades incorporando ideas nuevas . Defiende los intereses de su área y de la organización.		
	C Es una persona responsable y comprometida. Defiende los intereses de la organización, genera y propone ideas y soluciones .		
	B Trabaja con objetivos y metas retadoras , no se limita a lo que su descriptor de puesto establece, sino que busca superar lo esperado con excelencia .		
	A Desarrolla y crea procesos organizacionales orientados a superar constantemente las metas ya establecidas.		

COMPETENCIA 3	GESTION DEL CAMBIO	HECHO(S) O EJEMPLO(S) (Necesario Completar)	GRUPO OCUPACIONAL
DESCRIPCIÓN	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.		

	GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	Versión: 1
		Fecha de emisión: 08/08/2022
		Ultima revisión: 12/08/2022
Unidad de Talento Humano		

NIVELES	E	Mantiene el ritmo con los requerimientos del trabajo durante periodos difíciles y ocupados		<ul style="list-style-type: none"> • Operativos • Gestión de Soporte • Gestión Técnica • Coordinaciones de Soporte y Especialistas • Coordinaciones Técnicas • Direcciones Dirección Ejecutiva
	D	Se adapta y se mantiene productivo ante múltiples demandas y cambios de prioridades		
	C	Responde creativa y constructivamente a las demandas de cambios, prioridades, retos, obstáculos y crisis.		
	B	Se anticipa a futuros requerimientos , cambios y se prepara para los mismos.		
	A	Modela comportamientos positivos y promueve acciones para el manejo del cambio , estrés, retos o crisis.		

COMPETENCIA 4		HABILIDAD DE COMUNICACIÓN	HECHO(S) O EJEMPLO(S) (Necesario Completar)	GRUPO OCUPACIONAL
DESCRIPCIÓN		Es la capacidad de informar clara, concisa, y efectivamente la información, tanto de forma oral como escrita a diversos receptores, desde una sola persona a diversos tipos de grupos, es decir, facilita la comprensión mutua entre emisor y receptor, incluso ante audiencias muy variadas.		
NIVELES	E	Se comunica y escucha a los demás.		<ul style="list-style-type: none"> • Operativos • Gestión de Soporte • Gestión Técnica • Coordinaciones de Soporte y Especialistas • Coordinaciones Técnicas • Direcciones • Dirección Ejecutiva
	D	Se le facilita escuchar a los otros y suele darse a entender cuando expresa sus opiniones e ideas.		
	C	Demuestra seguridad al expresarse y es hábil para escuchar y comprender la información que recibe.		
	B	Transmite información comprensible y fomenta el diálogo abierto . Alienta el intercambio de información e ideas.		
	A	Es referente en la transmisión y recepción de ideas de forma clara y fluida por promover y fomentar la comunicación abierta.		

COMPETENCIA 5		MANEJO DE TECNOLOGÍAS, HERRAMIENTAS Y EQUIPO	HECHO(S) O EJEMPLO(S) (Necesario Completar)	GRUPO OCUPACIONAL
DESCRIPCIÓN		Se refiere al uso eficiente de la tecnología incluyendo el manejo de paquetes computacionales (ordenadores de texto, hojas de cálculo, etc.) en función del desarrollo de las labores asignadas.		
NIVELES	E	Utiliza eventualmente algunos equipos tecnológicos básicos como fotocopiadora, calculadora, teléfono, etc.		<ul style="list-style-type: none"> • Operativos • Gestión de Soporte • Gestión Técnica • Coordinaciones de Soporte y Especialistas
	D	Maneja constantemente equipo tecnológico básico. Eventualmente hace uso de equipo de cómputo . Utiliza tiempo para capacitarse en el uso de aquellas herramientas que no maneja.		
	C	Para la realización de su trabajo, hace uso del equipo computacional , paquetes utilitarios básicos e instrumentos tecnológicos, como parte de su trabajo.		

	GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	Versión: 1
		Fecha de emisión: 08/08/2022
		Última revisión: 12/08/2022
Unidad de Talento Humano		

NIVELES	B Se actualiza y crea nuevas herramientas básicas y documentos utilizando instrumentos tecnológicos. Enseña a sus pares a usar aquellas herramientas que estos desconocen.	<ul style="list-style-type: none"> Coordinaciones Técnicas Direcciones Dirección Ejecutiva
	A Propone y crea el uso de nuevas herramientas tecnológicas para lograr mayor eficacia y eficiencia en los procesos institucionales	

1.2 EFECTIVIDAD PERSONAL			
COMPETENCIA 6	JUSTICIA, EQUIDAD Y	HECHO(S) O EJEMPLO(S) (Necesario Completar)	GRUPO OCUPACIONAL
DESCRIPCIÓN	Se refiere a obrar y juzgar, teniendo por guía la verdad, la equidad y la imparcialidad absoluta, donde se dé a cada persona lo que le corresponde sin dejarse influir por juicios propios o de terceros.		
NIVELES	E Ocasionalmente, basa su juicio en los lineamientos e instrucciones recibidas y muestra información pertinente relacionada con su trabajo.		<ul style="list-style-type: none"> Operativos Gestión de Soporte Gestión Técnica Coordinaciones de Soporte y Especialistas Coordinaciones Técnicas Direcciones Dirección Ejecutiva
	D Generalmente se ajusta a los hechos reales y aporta información necesaria al equipo, dejando de lado las valoraciones personales.		
	C Muestra interés por preguntar, obtener la verdad y reportar la información pertinente referente a su trabajo y el de su equipo. Pide opiniones antes de emitir juicios.		
	B Sobresale al actuar con imparcialidad en los procesos dentro de la organización y promueve en el equipo de trabajo la apertura de la información.		
	A Fomenta en los demás miembros de la Organización, el actuar con claridad, rectitud, objetividad y transparencia promoviendo evitar la parcialidad de juicios.		

COMPETENCIA 7	DISCIPLINA Y APEGO A NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.	HECHO(S) O EJEMPLO(S) (Necesario Completar)	GRUPO OCUPACIONAL
DESCRIPCIÓN	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones laborales de la organización y otras normativas aplicables a su puesto.		
NIVELES	E Ocasionalmente cumple los lineamientos, procedimientos y políticas que establece la organización.		<ul style="list-style-type: none"> Operativos Gestión de Soporte Gestión Técnica Coordinaciones de Soporte y Especialistas Coordinaciones Técnicas Direcciones Dirección Ejecutiva
	D Regularmente cumple los lineamientos, procedimientos y políticas de la organización en todo momento y eventualmente aporta nuevas ideas.		
	C Cumple siempre los lineamientos, procedimientos y políticas.		
	B Respeta las normativas, procedimientos y políticas motivando al personal con el que se relaciona para que las practique. Se anticipa a circunstancias que propicien cambios en las mismas.		
	A Está en continua actualización de legislaturas que afecten las normativas institucionales y propone modificaciones o ampliaciones a las normativas para regularizar situaciones no normadas o insuficientemente reguladas.		

	GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	Versión: 1
		Fecha de emisión: 08/08/2022
		Ultima revisión: 12/08/2022
Unidad de Talento Humano		

2. COMPETENCIAS DE ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO

2.1 DE LOGRO Y EFECTIVIDAD

COMPETENCIA 8	HABILIDAD Y ACTITUD DE APRENDIZAJE (APRENDER DE LOS ERRORES)	HECHO(S) O EJEMPLO(S) (Necesario Completar)	GRUPO OCUPACIONAL
DESCRIPCIÓN	Es la inquietud y la curiosidad constante por adquirir nuevos conocimientos y que le permitan desempeñarse de una mejor manera en su puesto de trabajo.		
NIVELES	<p>E Asiste a actividades de formación que le han sido asignadas.</p> <p>D Asiste y participa activamente en las actividades de formación, relacionadas a su trabajo.</p> <p>C Participa activamente en las actividades de formación, y aplica instrumentos y estrategias aprendidas relacionadas con su trabajo</p> <p>B Solicita participar activamente en actividades de formación. Lee y se forma por su cuenta para crecer en su desempeño, aplicando los nuevos conocimientos a su puesto de trabajo.</p> <p>A Toma la iniciativa en su propia formación. Se auto-instruye constantemente y aplica siempre su saber a su puesto de trabajo y a otras áreas de la organización.</p>		<ul style="list-style-type: none"> Operativos Gestión de Soporte Gestión Técnica

COMPETENCIA 9	MOTIVACIÓN, ENTUSIASMO Y PASIÓN (CORAJE)	HECHO(S) O EJEMPLO(S) (Necesario Completar)	GRUPO OCUPACIONAL
DESCRIPCIÓN	Es una fuerte inclinación hacia una actividad por la que se siente apego o se considera importante, a la cual se le dedica una cantidad de tiempo y energía considerable. Se trata de desarrollar esfuerzos de manera sostenida, para impulsar acciones de mejora. Es la capacidad de alcanzar objetivos, negándose a rendirse.		
NIVELES	<p>E En ocasiones muestra disposición por realizar las funciones del cargo.</p> <p>D Regularmente procura mantener una actitud positiva ante las situaciones de trabajo.</p> <p>C Siempre muestra entusiasmo hacia los compromisos y metas de su trabajo.</p> <p>B Sobresale en proponer acciones que intensifiquen la energía, fuerza y empuje en su área de trabajo al realizar las especificaciones del cargo.</p> <p>A Es modelo de vocación dentro de la organización. Transmite a los demás mucha pasión por alcanzar los objetivos y metas institucionales.</p>		<ul style="list-style-type: none"> Operativos Gestión de Soporte Gestión Técnica

2.2 MANEJO Y ADMINISTRACIÓN

COMPETENCIA 10	INTELIGENCIA EMOCIONAL	HECHO(S) O EJEMPLO(S) (Necesario Completar)	GRUPO OCUPACIONAL
DESCRIPCIÓN	Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés		
NIVELES	<p>E Expresa sus sentimientos ante diferentes circunstancias, manifestando un conocimiento elemental de su persona.</p> <p>D Manifiesta conocimiento sobre su persona y controla sus emociones ante situaciones adversas.</p> <p>C Controla sus emociones y encuentra internamente su propia energía motivadora ante situaciones adversas.</p>		<ul style="list-style-type: none"> Gestión Técnica Coordinaciones de Soporte y Especialistas

	GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	Versión: 1
		Fecha de emisión: 08/08/2022
		Ultima revisión: 12/08/2022
Unidad de Talento Humano		

NIVELES	B	Controla sus emociones, se auto-motiva y se le observa consideración ante los sentimientos y emociones de los demás .	GRUPO OCUPACIONAL
	A	Es referente por su entusiasmo, autocontrol y sociabilidad. Inspira y motiva a los demás.	

COMPETENCIA 11		MANEJO DE RELACIONES HUMANAS	HECHO(S) O EJEMPLO(S) (Necesario Completar)	GRUPO OCUPACIONAL
DESCRIPCIÓN		Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas con distintas personas. Habilidad para entender, escuchar y comprender a los demás		
NIVELES	E	Ocasionalmente se relaciona de manera cordial y respetuosa con las personas.		<ul style="list-style-type: none"> Operativos Gestión de Soporte
	D	Generalmente se dirige a las demás personas con respeto y cortesía.		
	C	Expresa a los demás los sentimientos y valores que les observa y expresa también sus propios sentimientos, con cortesía y tacto.		
	B	Es amable, cordial y afectuoso/a en las relaciones con otros. Invita a los miembros de su equipo a mantener relaciones cálidas y amistosas.		
	A	Brinda pautas de comportamiento a otras personas, dentro y fuera de la organización, para actuar con calidez y confianza.		

2.3 GERENCIALES Y DIRECTIVAS				
COMPETENCIA 12		NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA	HECHO(S) O EJEMPLO(S) (Necesario Completar)	GRUPO OCUPACIONAL
DESCRIPCIÓN		Es la habilidad para hacer negociaciones generando alternativas para lograr acuerdos satisfactorios, creando ambientes propicios de colaboración y logrando compromisos duraderos.		
NIVELES	E	Ocasionalmente expone ideas en beneficio del cumplimiento de su trabajo.		<ul style="list-style-type: none"> Coordinación de Soporte y Especialistas Coordinación de Técnicas Direcciones Dirección Ejecutiva
	D	Realiza acuerdos satisfactorios, investiga los intereses y situaciones de la otra parte.		
	C	Muestra habilidad en negociar y actúa como intermediario/a efectivamente en conflictos entre compañeros.		
	B	Logra crear ambientes propicios para la colaboración en conflictos que involucren personas y equipos de trabajo en concordancia con los objetivos de la organización.		
	A	Negocia, concilia y resuelve conflictos complejos involucrando intereses dentro y fuera de la organización.		

COMPETENCIA 13		TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS	HECHO(S) O EJEMPLO(S) (Necesario Completar)	GRUPO OCUPACIONAL
DESCRIPCIÓN		Disposición y habilidad para elegir opciones acertadas basadas en el análisis propio de la situación, logrando asumir con responsabilidad y madurez los riesgos del caso.		
NIVELES	E	Realiza un análisis sencillo para la toma de decisiones.		<ul style="list-style-type: none"> Coordinación de Técnicas Direcciones Dirección Ejecutiva
	D	Toma decisiones sencillas, de forma ágil, cuando cuenta con la información necesaria.		
	C	Toma decisiones realizando análisis amplio de la situación, utilizando su sentido común, experiencia y buen juicio.		
	B	Basa sus decisiones en análisis complejos, experiencia, opiniones de personas e información disponible para elegir la mejor de las opciones.		

	GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	Versión: 1
		Fecha de emisión: 08/08/2022
		Ultima revisión: 12/08/2022
Unidad de Talento Humano		

A	Toma decisiones ágil y habilidosamente , seleccionando la opción que le lleve a buenos resultados, basándose en experiencia, opiniones de personas e información disponible		
----------	--	--	--

COMPETENCIA 14		LIDERAZGO ESTRATÉGICO	HECHO(S) O EJEMPLO(S) (Necesario Completar)	GRUPO OCUPACIONAL
DESCRIPCIÓN		Capacidad de guiar a los demás hacia el logro de objetivos con entusiasmo, compromiso y confianza.		
NIVELES	E	Explica sus objetivos y enlista las acciones para su cumplimiento		<ul style="list-style-type: none"> Coordinaciones de Soporte y Especialistas Coordinaciones Técnicas Direcciones Dirección Ejecutiva
	D	Trasmite a otros los objetivos de trabajo y explica las acciones para su cumplimiento.		
	C	Orienta acciones en la organización, modera la fijación de objetivos y realiza el seguimiento de los mismos.		
	B	Modera la fijación de objetivos, realiza su seguimiento y da feedback, integrando las opiniones de las partes con quien tiene relación.		
	A	Exhorta en la organización el cumplimiento de valores y objetivos clave, anticipando escenarios de desarrollo de la acción.		

3. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

3.1 CALIDAD INTEGRADA

COMPETENCIA 15		PENSAMIENTO ANALÍTICO	HECHO(S) O EJEMPLO(S) (Necesario Completar)	GRUPO OCUPACIONAL
DESCRIPCIÓN		Representa la habilidad de valorar todas las alternativas posibles y las variantes de una situación particular. Incluye la habilidad de decidirse por la opción más apropiada del abanico de oportunidades.		
NIVELES	E	Describe las causas que originan un problema.		<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Soporte Gestión Técnica Coordinaciones de Soporte y Especialistas Coordinaciones Técnicas Direcciones Dirección Ejecutiva
	D	Describe los orígenes clave de las situaciones y sus consecuencias en su trabajo.		
	C	Explica razonamientos lógicos y comparte conclusiones para resolver problemas complejos.		
	B	Explica y comparte conclusiones de datos complejos procedentes de diversas fuentes para resolver problemas complejos.		
	A	Se expresa en términos "macro" y se percata con rapidez de las implicaciones de las situaciones y datos, extrayendo de ello conclusiones, recomendaciones y juicios.		

COMPETENCIA 16		GESTIÓN DE LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	HECHO(S) O EJEMPLO(S) (Necesario Completar)	GRUPO OCUPACIONAL
DESCRIPCIÓN		Se refiere a la participación en la solución de problemas, generando ideas originales e ingeniosas.		
NIVELES	E	Ante distintas situaciones, aplica y recomienda respuestas comunes o similares a las que cualquier otro darían a ese problema o situación		<ul style="list-style-type: none"> Operativos Gestión Técnica Coordinaciones de
	D	Propone ideas prácticas y sencillas para resolver situaciones cotidianas.		
	C	Frente a situaciones complejas en su puesto de trabajo, propone alternativas no utilizadas antes en la organización y maneja opciones diferentes de solución		

	GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	Versión: 1
		Fecha de emisión: 08/08/2022
		Ultima revisión: 12/08/2022
Unidad de Talento Humano		

B A	Colabora con ideas originales y busca opciones ingeniosas y realizables más allá de las responsabilidades que le corresponden .		Soporte y Especialistas
	Presenta soluciones y proyectos muy ingeniosos no realizados antes por la Organización , para atender situaciones organizacionales.		

3.1 COMPETENCIAS TÉCNICAS			
COMPETENCIA 17	PROYECCIÓN DE IMAGEN PERSONAL	HECHO(S) O EJEMPLO(S) (Necesario Completar)	GRUPO OCUPACIONAL
DESCRIPCIÓN	Es la inquietud constante por saber más sobre situaciones, hechos o personas a nivel institucional. Puede implicar el pedir una información concreta y el resolver discrepancias haciendo una serie de preguntas, para lo cual aprovecha las reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones, entre otros.		
NIVELES 	E	En ocasiones específicas, toma acciones por indagar y buscar en la investigación una necesidad por saciar la curiosidad del saber y del conocimiento en relación con su puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Operativos Gestión de Soporte
	D	Regularmente , toma acciones en investigar y satisfacer su curiosidad del conocimiento y del saber en relación con su quehacer institucional.	
	C	Indaga e investiga siempre el saber y el conocimiento. Suele ser insistente en la información que busca y aplica lo investigado a sus quehaceres laborales.	
	B	Reconoce dónde encontrar la información y la comparte . Es un referente para los demás.	
	A	Promueve iniciativas para la implementación de métodos y herramientas que faciliten el trabajo en diferentes áreas. Brinda propuestas de solución para la mejora de procesos basados en los resultados de su investigación.	

III.OBSERVACIONES / COMENTARIOS

Si desea agregar comentarios o recomendaciones adicionales, puede hacerlo a continuación.

ELABORÓ <i>Avance y Desempeño</i> ENTIDAD PROFESIONAL EXTERNA	REVISÓ <i>Stephany Ramírez (en representación)</i> COMITÉ DE DESEMPEÑO	APROBÓ <i>Xiomara J. Paredes</i> DIRECTORA EJECUTIVA
--	---	---