



# **Evaluación del Desempeño por Competencias**

**Proceso Nivel 2 PR-AP 04.07.01**

**Proceso Nivel 2 PR-AP 04.07.02**

**Sección Gestión de Talento Humano**







---

Proceso Nivel 1	Consecutivo	Proceso Nivel 2
PR-AP-04.07 Gestión del Desempeño	PR-AP-04.07.01	Evaluación de un nombramiento interino o ingreso nuevo.

<b>Objetivo</b>	Garantizar que los socios laborales promovidos o incorporados a la estructura organizativa de CONAPE, tengan las capacidades y el compromiso exigidos para los puestos que ocupan.
<b>Normativa Específica</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todo nombramiento interino o ingreso nuevo a CONAPE debe ser evaluado y certificado antes de cumplir su periodo de prueba (3 meses).</li> <li>2. El instrumento de evaluación a aplicar al socio laboral debe considerar las competencias requeridas para lograr los rendimientos exigidos para el puesto al cual está optando.</li> <li>3. Es condición obligatoria para el socio laboral aprobar con niveles de “Muy bueno” o “Excelente” la evaluación que se le ejecutará para la ratificación del nombramiento al puesto al que está optando.</li> </ol>
<b>Sistemas asociados</b>	Microsoft Office

Insumos	Proveedores
Notificación de nuevo ingreso o nombramiento interino	Proceso de Reclutamiento y Selección
Evaluación del desempeño	Proceso de Evaluación del desempeño por competencias
Productos	Usuarios
Socio laboral evaluado antes de cumplir los 3 meses en su puesto	Proceso de Reclutamiento y Selección Proceso de Evaluación de Personal Proceso de Capacitación

**Nota:** Este proceso sustituye al denominado Control de Asistencia, que debe ser reubicado en el mapa de procesos de Gestión de Talento Humano.

Simbología Utilizada en el flujo del proceso		
Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Inicio	Indica el inicio del flujo del proceso
	Enlace con actividad externa	Representa el direccionamiento hacia o desde un proceso o una actividad de un proceso o procedimiento externo.
	Enlace con actividad interna	Representa el direccionamiento hacia o desde una actividad dentro del mismo proceso
	Actividad	Indica la ejecución de una actividad dentro del proceso.
	Decisión	Señala la aplicación de un cuestionamiento, cuya respuesta definirá cual actividad se ejecutará a continuación
	Fin	Indica el final del flujo del proceso

Nº	Evaluación de nuevo ingreso o nombramiento interino	Jefe de Sección de Gestión de Talento	Técnico de Recursos Humanos	Jefe del área solicitante	Observaciones
	Inicio del proceso		○ ↓ 1		
1	Registrar la fecha de ingreso o de nombramiento del socio laboral a la organización mediante la acción de personal de ingreso y agendar la fecha máxima para realizar la evaluación.				Se agendará la fecha máxima para realizar la evaluación con el fin de recordar a la jefatura inmediata la evaluación del período de prueba, 15 días antes del vencimiento del nombramiento.
2	Definir el instrumento de evaluación de acuerdo con el estrato laboral / puesto.	2			La evaluación consta de una parte general y una parte específica al puesto. La parte general se estructurará con base en el perfil competencial correspondiente. La parte específica la definirá el jefe del área solicitante.
3	Aplicar el instrumento en la fecha pautada. Va a PR-AP-04.07.02 - Evaluación del desempeño por competencias, actividad 9.			3 → ●	Esta evaluación debe realizarse en un periodo menor a 3 meses de ingreso del socio laboral al puesto.
4	Viene de PR-AP-04.07.02 - Evaluación del desempeño por competencias, actividad 10.. Analizar y presentar resultados al área solicitante. ¿Los resultados que reflejó el socio laboral fueron favorables? Si: Se acepta de manera definitiva. No: Se desincorpora de la Organización o se devuelve a su puesto anterior.	● ↓ 4			La aceptación, desincorporación o devolución se hará según lo estipulado en el proceso PR-AP-04.02.03 - Reclutamiento y Selección
5	Archivar la evaluación en expediente del socio laboral evaluado.		Si, No → ● Si ↓ 5		Con el resultado positivo de la evaluación, el socio laboral queda preparado para entrar a la dinámica organizacional.
	Fin del proceso		● ↓ ○		

Proceso Nivel 1	Consecutivo	Proceso Nivel 2
PR-AP-04.07 Gestión del Desempeño	PR-AP-04.07.02	Evaluación del desempeño por competencias






<b>Objetivo</b>	<p>Evaluar las conductas de cada socio laboral de CONAPE, en función de los objetivos y la idoneidad de su perfil competencial para el puesto desempeñado, estableciendo las acciones necesarias para el cierre de las brechas detectadas.</p>
<b>Normativa Específica</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Evaluación del desempeño debe estar vinculada a los objetivos estratégicos establecidos en la Institución, y a los comportamientos esperados asociados mediante las competencias respectivas del puesto de la persona evaluada.</li> <li>2. La Evaluación del desempeño debe facilitar el plan de desarrollo de las personas evaluadas mediante contenidos y esquemas de seguimiento, orientando así mejoras en los resultados.</li> <li>3. El periodo de ejecución de la Evaluación es de un año, y contará con revisiones de seguimiento semestrales. El evaluador deberá considerar tanto en los seguimientos semestrales como en la evaluación anual el cumplimiento de aquellas obligaciones contractuales que la persona evaluada tenga con CONAPE.</li> <li>4. La Sección de Gestión de Talento será la responsable de dar seguimiento a la ejecución del proceso conforme a los lineamientos y planificación definida.</li> <li>5. La evaluación debe aportar los siguientes aspectos para cada persona a evaluar:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Factores de evaluación                 <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Compromiso, resultante de la medición de competencias institucionales que CONAPE establezca para todos sus socios laborales(as).</li> <li>ii. Competencias, resultante de la medición de competencias específicas requeridas para cada puesto a evaluar.</li> </ol> </li> <li>b. Planes de acción definidos para cerrar brechas detectadas en los factores de evaluación. Deben ser:                 <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Individuales: responsabilidad adquirida por la persona evaluada para la consecución de metas específicas o cambios de comportamientos que afecten sus resultados competenciales. El seguimiento del cumplimiento lo hará el jefe inmediato (Evaluador) de la persona evaluada.</li> <li>ii. Por área: responsabilidad adquirida por el evaluador como jefe inmediato, para apoyar al socio laboral en el cierre de brechas identificadas o para su crecimiento</li> </ol> </li> </ol> </li> </ol>

<b>Sistemas asociados</b>	<p>profesional en la organización. Su seguimiento lo hará el evaluador de la persona evaluada.</p> <p>iii. Institucionales sugeridas: requerimientos que el evaluador realizará a la Sección de Gestión de Talento, relacionados con formación que apoye al socio laboral en el cierre de brechas identificadas o para su crecimiento profesional en la organización, conforme a las características del puesto de la persona evaluada.</p> <p>c. Establecimiento del Potencial: evaluación que hace el evaluador para determinar si la persona evaluada refleja actitudes que permitan vislumbrar la capacidad para asumir mayores responsabilidades en el futuro.</p> <p>6. Los resultados deficientes deben generar un plan de mejora que sustituirá al plan de acción regular, cuyo contenido y tiempo de aplicación se definirá mediante un comité conformado por el Jefe de la Sección de Gestión de Talento, el Evaluador(a) y el Jefe inmediato de éste, quienes deberán hacer seguimiento trimestral a la evolución del socio laboral en evaluación, y luego de cumplido el plan, generar las conclusiones y acciones posteriores conforme a los resultados observados.</p> <p>7. Los resultados deficientes o regulares deberán generar la ejecución de actividades contempladas en el PR-AP-04.04 Generación de Planilla, conforme lo estipulado en las leyes vigentes.</p> <p>8. Sólo los resultados en niveles de bueno, muy bueno o excelente permitirán a un socio laboral participar en concursos internos para cubrir vacantes en la institución.</p> <p>9. Cada evaluación realizada debe ser documentada, incluyendo todos los aspectos evaluados y resultados obtenidos, e integrada al expediente correspondiente.</p>
<b>Sistemas asociados</b>	Microsoft Office

Insumos	Proveedores
Plan Estratégico de CONAPE	Secretaría Ejecutiva
Plan Operativo Anual de cada entidad organizativa	Entidad organizativa
Manual de Puestos (Perfiles Competenciales)	Sección de Gestión de Talento
Formulario de Evaluación del desempeño del Desempeño	Sección de Gestión de Talento
Productos	Usuarios
Evaluación del desempeño de los socios laborales. Incluye:	Sección de Gestión de Talento

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de los factores de compromiso y competencia.</li> <li>• Planes de acción o planes de mejora, según aplique.</li> <li>• Evaluación de potencial.</li> </ul>	
Informe de resultados de las evaluaciones del desempeño, con brechas competenciales y potencial de la persona	Sección de Gestión de Talento

**Nota:** Este proceso es nuevo en el mapa de procesos de Gestión de Talento Humano..

Simbología Utilizada		
Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Inicio	Indica el inicio del flujo del proceso
	Enlace con actividad externa	Representa el direccionamiento hacia o desde una actividad de un proceso o procedimiento externo.
	Enlace con actividad interna	Representa el direccionamiento hacia o desde una actividad dentro del mismo proceso
	Actividad	Indica la ejecución de una actividad u operación dentro del proceso.
	Decisión	Señala la aplicación de un cuestionamiento, cuya respuesta definirá cual actividad se ejecutará a continuación
	Fin	Indica el final del flujo del proceso

N°	Evaluación del desempeño por competencias	Jefe de Sección de Gestión de Talento	Técnico de Sección de Gestión de Talento	Evaluador(a)	Jefe Inmediato Evaluador (a)	Observaciones
<b>Planificación</b>						
	Inicio del proceso	○				
1	Analizar la política general o normativa específica de Evaluación del desempeño, conforme a los resultados del último período de evaluación. Comunicar al Secretario Ejecutivo, en caso de cambios en las políticas que deban aplicarse en estos aspectos.	1				El Secretario Ejecutivo podrá solicitar al Consejo Directivo autorización para la aplicación de cambios en la política general vigente.
2	Definir los factores de compromiso y competencia, así como ponderaciones por cada factor de evaluación.	2				Se debe revisar la concordancia con el manual de puestos vigente.
3	Diseñar el plan de ejecución de la Evaluación y socializarlo con el Grupo Gerencial y los Jefes de Sección.	3				El Plan define fechas para cada actividad a realizar, incluyendo las sensibilizaciones y capacitaciones a los participantes en el proceso.
4	Realizar sensibilización a las áreas evaluadoras respecto a la planificación aprobada.		4			La sensibilización puede realizarse mediante un correo explicativo del proceso y las fechas definidas.
5	Revisar los instrumentos de evaluación definidos para cada socio laboral.		5			
6	Distribuir los instrumentos de evaluación en Excel a las áreas evaluadoras para su aplicación a las personas por evaluar.		6			El envío se hará vía correo electrónico e incluirá la guía de llenado de los instrumentos y una guía rápida para el evaluador. El formulario debe contener las competencias institucionales y específicas a evaluar
7	Revisar los instrumentos de evaluación y comprender los aspectos a observar. Evacuar cualquier duda apoyándose en la Sección de Gestión de Talento			7		

**Ejecución y Retroalimentación**

8	Realizar las evaluaciones de seguimiento en las ventanas de tiempo pautadas en la planificación de la ejecución.					Se usará el instrumento de evaluación correspondiente a cada socio laboral, pero sus resultados solo servirán como referencia para el evaluador en la evaluación final.
9	Ejecutar la evaluación que corresponda (anual o de prueba, si se activa desde el PR-AP-04.07.01 - Evaluación de un nombramiento interino o ingreso nuevo) y documentar los resultados obtenidos por cada persona evaluada en los factores de compromiso y competencia, su plan de acción, y su potencial (según aplique).					<p>Tiene como referencia el seguimiento semestral realizado.</p> <p>En caso de dudas, se apoya con la Sección de Gestión de Talento, que serán responsables de dar seguimiento a la ejecución de las actividades del evaluador</p>
10	<p>Imprimir un ejemplar de la hoja de resultados</p> <p>¿Es una evaluación de prueba para un ingreso nuevo (concurso externo)?</p> <p>Si: Firmar la hoja de resultados y enviar a Jefe de Sección de Gestión de Talento. Va a PR-AP-04.07.01 - Evaluación de un nombramiento interino o ingreso nuevo, actividad 4</p> <p>No: Va a 11</p>					
11	<p>Coordinar reunión de retroalimentación y reunirse con cada persona evaluada para notificar los resultados de la evaluación efectuada y elaborar el plan de acción (resultados regulares o superiores)</p> <p>¿La persona evaluada está conforme con la evaluación?</p> <p>Si: Registrar la firma de la persona evaluada en señal de aprobación. Va a 13.</p> <p>No: Documentar los motivos de la no conformidad. Va a 12.</p>					<p>Se sugiere hacer esta actividad con cada persona evaluada, en donde además de revisar los resultados obtenidos por el socio laboral, se indique el plan de acción, con actividades definidas en tiempo y compromisos.</p> <p>Se imprimirán la evaluación de cada factor, plan de acción y hoja de resultados y se firmará ésta última.</p>



12	<p>Hacer análisis de la no conformidad el resultado, y decidir si procede.</p> <p>¿Procede la apelación?          Si: Modificar y notificar resultado definitivo al evaluador(a) y a la persona evaluada y envía a la Sección de Gestión de Talento, Va a 13.          No: Notificar resultado definitivo al evaluador(a) y a la persona evaluada y envía a la Sección de Gestión de Talento. Va a 13.</p>					<p>La Jefatura inmediata del evaluador(a) hace un análisis de la apelación y resolverá en 8 días hábiles, trasladando a la Sección de Gestión de Talento sus conclusiones. Imprimirá y firmará aquellos formularios que fueron modificados.</p> <p>Talento Humano podrá activar PR-AP-06 – Gestión y Defensa Institucional si no está conforme con la decisión del Jefe Inmediato del Evaluador(a), En este caso el presente proceso queda en espera de la decisión que tomen las instancias involucradas.</p>
<b>Entrega de Resultados y Seguimiento</b>						
13	<p>Recibir la evaluación, agrupar y tabular los resultados para generar reportes del proceso.</p>					<p>Se tabulan resultados y se generan los siguientes reportes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ranking general y estrato</li> <li>• Resultados organizacionales por factor</li> <li>• Personas con potencial.</li> <li>• Resultados deficientes</li> </ul>
14	<p>Identificar las personas evaluadas con resultados deficientes.</p>					
15	<p>Definir planes de mejora para las personas evaluadas con resultados deficientes.</p>					<p>Los planes de mejora deben tener objetivos específicos, fechas de control y seguimiento y se definirán en un grupo de trabajo coordinado por el Jefe de Sección de Gestión de Talento, en donde intervienen el Evaluador y su Jefe Inmediato</p>
16	<p>Enviar reporte de ranking general y resultados de las evaluaciones, discriminados por cada entidad organizativa, a los Jefes de Departamento correspondientes</p>					<p>Los Jefes de Departamento deben informar a las áreas evaluadoras acerca de los resultados del proceso.</p>
17	<p>Realizar seguimiento trimestral a los resultados obtenidos de los planes de mejora definidos para los socios laborales con evaluaciones deficientes</p>					<p>Si los resultados no reflejan mejoras, se deben revisar con las Áreas Evaluadoras, para determinar los correctivos necesarios</p>
<p>--- Fin de proceso ---</p>						