

Firmado digitalmente por:  
CALAGUA MONTOYA Maria De  
Fatima FAU 20126236078 hard  
Motivo: Doy V° B°  
Fecha: 13/05/2021 15:32:55-0500

**DIRECTIVA N° 02-2021-EMILIMA-GAF**

**“DIRECTIVA DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MUNICIPAL INMOBILIARIA DE LIMA S.A – EMILIMA S.A.”**



Firmado digitalmente por:  
PALOMINO MONTEAGUDO Jose  
Antonio FAU 20126236078 hard  
Motivo: Soy el autor del documento  
Fecha: 13/05/2021 14:24:36-0500



Firmado digitalmente por:  
CORNEJO PISCONTI Julio  
Antonio FAU 20126236078 hard  
Motivo: Doy V° B°  
Fecha: 13/05/2021 09:40:53-0500

## ÍNDICE

I.	FINALIDAD	3
II.	OBJETIVO	3
III.	ALCANCE	3
IV.	BASE LEGAL	3
V.	RESPONSABILIDADES	4
VI.	DISPOSICIONES GENERALES	4
VII.	DISPOSICIONES ESPECÍFICAS	5
VIII.	DISPOSICIONES FINALES	13
IX.	VIGENCIA	14
X.	ANEXOS	14

## DIRECTIVA N°02-2021-EMILIMA-GAF

### “DIRECTIVA DE GESTION DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MUNICIPAL INMOBILIARIA DE LIMA – EMILIMA S.A.”

#### I. FINALIDAD

Establecer las disposiciones para la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento en la Empresa Municipal Inmobiliaria de Lima S.A - EMILIMA S.A., a efectos que los trabajadores alcancen mayores niveles de eficiencia y eficacia al identificar, reconocer y promover su aporte en los objetivos institucionales, a fin de contribuir al fortalecimiento de la Entidad.

#### II. OBJETIVO

La presente directiva tiene por objeto normar el Subsistema de Gestión del rendimiento de EMILIMA S.A., que permita observar su aporte en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

#### III. ALCANCE

La presente directiva es de aplicación a todos los órganos y unidades orgánicas de EMILIMA S.A. y comprende a todos sus trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada, regulado en el Texto Único Ordenado – TUO del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por Decreto Supremo N° 003-97-TR.

#### IV. BASE LEGAL

- Constitución Política del Perú.
- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y su Reglamento, aprobado por Decreto N° 030-2002-PCM.
- Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil y su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, denominado Reglamento General.
- Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública y modificatorias y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 033-2005-PCM.
- Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público, y sus modificatorias.
- Decreto Supremo N°003-97-TR, Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, que aprueba la Ley de Productividad y Competitividad Laboral.
- Decreto Supremo N° 004-2019-JUS que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley de Procedimientos Administrativo General.
- Decreto Legislativo N° 1023, que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE, que aprueba la Directiva “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas”.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 277-2015-SERVIR-PE, que aprueba la Directiva que desarrolla el Subsistema de Gestión de Rendimiento.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 257 – 2018 –SERVIR – PE, que aprueba el “Manual de Gestión del Rendimiento”.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 068-2020-SERVIR-PE, que aprueba la Directiva del Subsistema de Gestión del Rendimiento.

- Acuerdo N° 002-2019/18S de la sesión ordinaria N° 18 del Directorio, que aprueba la modificación del Reglamento de Organización y Funciones – ROF – EMILIMA S.A.
- Resolución de Gerencia General N° 22-2018-EMILIMA-GG, que resuelve aprobar la Directiva N° 001-2018-EMILIMA-GPPM denominada "Procedimientos para la elaboración, aprobación o modificación de Directivas de la Empresa Municipal Inmobiliaria de Lima – EMILIMA S.A."
- Resolución de Gerencia General N° 006-2020-EMILIMA-GG, que aprueba el "Clasificador de Cargos".
- Reglamento Interno de Trabajo de EMILIMA S.A.

## **V. RESPONSABILIDADES**

- 5.1 Es responsabilidad de la Gerencia General, el funcionamiento del Subsistema de Gestión de Rendimiento, así como, de la asignación de los recursos necesarios y la toma de decisiones que garanticen la ejecución del subsistema. Además del cumplimiento de la presente Directiva.
- 5.2 La Sub Gerencia de Recursos Humanos, asume la conducción operativa del subsistema de gestión del rendimiento, y asegura el cumplimiento estricto de lo dispuesto en la presente directiva. Además, informa a la Gerencia General sobre los avances, dificultades y propuestas de mejora, en las distintas etapas del ciclo de la gestión de rendimiento, así como de los resultados obtenidos al término de cada ciclo, de requerirlo.
- 5.3 Los Gerentes y Sub Gerentes, son los responsables de implementar la gestión del rendimiento en el órgano y unidad orgánica a su cargo; respectivamente de asignar los factores de evaluación (metas y compromisos) y de realizar el seguimiento y la evaluación de manera objetiva, dando una retroalimentación y remisión de los formatos a la Sub Gerencia de Recursos Humanos.
- 5.4 El evaluado tiene la responsabilidad de asistir a las reuniones programadas por la Sub Gerencia de Recursos Humanos, participar conjuntamente con el evaluador en la elaboración de las metas individuales y presentar las evidencias en el plazo establecido.
- 5.5 El Comité Institucional de Evaluación (CIE), es la instancia que se encarga de confirmar la calificación otorgada en la etapa de evaluación de desempeño, en casos cuando el evaluado lo solicite ante su disconformidad por los resultados obtenidos en dicha etapa.

## **VI. DISPOSICIONES GENERALES**

- 6.1 La Gestión del Rendimiento como herramienta formal de gestión de personas, busca valorar el nivel de desempeño de los trabajadores de EMILIMA S.A., así como su aporte a los objetivos y metas institucionales, evidenciando a su vez, las necesidades concretas de cada trabajador para mejorar su desempeño y, en consecuencia, el de la entidad.
- 6.2 En consecuencia, la Gestión del Rendimiento, se convierte en un elemento estratégico del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos y como tal, contribuye a fortalecer otros procesos del sistema, asegurando su alineamiento con las necesidades de la organización.

- 6.3 La aplicación de las evaluaciones contribuirá en lograr mayor eficiencia en el diseño de la capacitación, adaptándola a las necesidades de los evaluados, lo que servirá de insumo para la elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas (PDP), dicha evaluación se realizará anualmente.
- 6.4 Los resultados de las evaluaciones servirán para identificar fortalezas y puntos de mejora en la consecución de los objetivos. Asimismo, servirá para identificar y reconocer a los mejores trabajadores en el desempeño de sus funciones, incentivando e incrementando el sentimiento de permanencia a la institución.
- 6.5 En cada reunión realizada por el Comité Institucional de Evaluación (CIE), deberá quedar constancia de los puntos acordados, en un Acta suscrita por los involucrados.

## **VII. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS:**

El ciclo de Gestión de Rendimiento, del personal de EMILIMA S.A., es de carácter continuo y está integrado por 3 etapas:

- a) Planificación
- b) Seguimiento
- c) Evaluación

El ciclo de Gestión de Rendimiento, comprende acciones de retroalimentación que se ejecutan permanentemente en cada una de las etapas.

### **7.1 De la Etapa de Planificación**

- 7.1.1 Se da inicio al ciclo de Gestión de Rendimiento y comprende las acciones de comunicación, aprobación del cronograma institucional y la lista de los participantes, y la definición de los factores de evaluación.
- 7.1.2 El/la evaluador/a fija los factores de evaluación y los formaliza en reunión con el evaluado(a) previa citación de acuerdo al cronograma.
- 7.1.3 El/la superior jerárquico/a del evaluado/a tiene la potestad de revisar total o aleatoriamente y realizar mejoras a los factores de evaluación establecidos para los trabajadores del órgano o unidad orgánica. Estas mejoras son suscritas por el(la) evaluador(a).

### **7.2 De la Etapa de Seguimiento**

- 7.2.1 Inicia inmediatamente después de formalizados los factores de evaluación.
- 7.2.2 Tiene una extensión mínima de seis meses no pudiendo exceder del 31 de diciembre del periodo fiscal en curso.
- 7.2.3 En esta etapa se realiza continua orientación, retroalimentación, motivación y apoyo del/de la evaluador/a al/a la evaluado/a, para el cumplimiento de los factores de evaluación establecidos, aplicando las acciones de mejora definidas en el ciclo inmediato anterior, si las hubiera.

- 7.2.4 Durante la etapa de seguimiento, en al menos una oportunidad, se recoge evidencias sobre el desempeño del/de la evaluado/a relacionadas a los factores de evaluación establecidos, siendo necesaria la descripción de la fuente en donde se encuentran estas evidencias más no la materialización del contenido.
- 7.2.5 Asimismo, en al menos una reunión con citación previa, dentro del periodo programado para esta etapa en el cronograma, el/la evaluador/a brinda retroalimentación al/a la evaluado/a y, conjuntamente, identifican dificultades en el cumplimiento de los factores de evaluación y, sobre estas, se plantean acciones correctivas o recomendaciones, información que se recoge en el formato dispuesto por SERVIR (anexo 2). Así, también, se recogen oportunidades de mejora para el desempeño individual e institucional.
- 7.2.6 En caso el/la evaluador/a no cumpla con desarrollar las reuniones de seguimiento según lo previsto en el cronograma, la Sub Gerencia de Recursos Humanos, le notifica para que cumpla con la actividad. Si el/la evaluador/a aun así no desarrolla la reunión en un plazo de cinco (5) días hábiles de notificado/a, se participa a su superior jerárquico/a o al titular de la entidad para que disponga la ejecución de la reunión.

### **7.3 De la Etapa de Evaluación**

- 7.3.1 En esta etapa el evaluador/a valora el desempeño del evaluado/a, luego de revisar los resultados logrados en el cumplimiento de los factores de evaluación establecidos a partir del seguimiento realizado y las evidencias registradas previamente.
- 7.3.2 En un plazo máximo de diez (10) días hábiles de notificada la calificación, contados desde el día siguiente de la notificación, el/la evaluador/a convoca al/a la evaluado/a a la reunión de retroalimentación final, en la que se elabora y suscribe las acciones de mejora para el/ la evaluado/a. Esta información se recoge en el formato dispuesto por SERVIR. (anexo 2, 3, 4, 5)
- 7.3.3 Si el/la evaluado/a no está conforme con la calificación, solicita confirmación de la misma ante el Comité Institucional de Evaluación (CIE). La puntuación, calificación y las acciones de mejora constan en el legajo personal del/de la evaluado/a.
- 7.3.4 En caso el/la evaluado/a no asista a la reunión de retroalimentación final por razones atribuibles a su exclusiva responsabilidad, se tendrá por realizada dicha reunión, elaborando, el/la evaluador/a, las acciones de mejora que deben ser comunicadas al/a la evaluado/a.
- 7.3.5 Las acciones de mejora del tipo capacitación se constituyen en insumo para el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) de cada entidad, de acuerdo con la normatividad vigente. Asimismo, en esta etapa y hasta antes de la notificación de la calificación según el cronograma, el/la evaluador/a comunica a la Sub Gerencia de Recursos Humanos, las mejoras implementadas, si las hubiere, para efectos de la calificación de rendimiento distinguido establecido en la presente Directiva.
- 7.3.6 La etapa de evaluación se prolonga, como máximo, hasta el 31 de enero del año inmediato posterior al año en que se realizó la etapa de seguimiento.

**7.4 Acciones de Retroalimentación:** Son las que integran el proceso dispuesto por el artículo 45 del Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.

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

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

7.4.3 Dentro de los diez (10) días hábiles posteriores a la notificación del Evaluado, el Evaluador deberá remitir la respectiva documentación a la Sub Gerencia de Recursos Humanos, así como un Informe de los Evaluados por el evaluador, el cual deberá estar visado por el Superior Jerárquico. Con esta etapa se concluye el Ciclo de la Gestión del Rendimiento.

**7.5 El Comité Institucional de Evaluación (CIE):** Es la instancia encargada de confirmar la calificación otorgada en la etapa de evaluación, cuando un evaluado lo solicite ante su disconformidad por los resultados obtenidos, se rige de acuerdo a las siguientes disposiciones.

7.5.1 Se conforma en la etapa de evaluación del Ciclo de Gestión de Rendimiento. A propuesta de la Sub Gerencia de Recursos Humanos el titular de la entidad aprueba mediante resolución la conformación del CIE considerando a los integrantes. Esta conformación se puede ejecutar desde el inicio de la etapa de planificación hasta el final de la etapa de seguimiento.

7.5.2 Para el caso de los trabajadores evaluados, se realizará un proceso de elección interno que definirá al representante titular y accesitario por cada uno de los segmentos descritos en el numeral 7.3.1. de la presente Directiva. En caso el representante de los trabajadores evaluados no pueda conformar el comité, podrá representarlo el accesitario del proceso de elección. El proceso de elección será regulado por la Sub Gerencia de Recursos Humanos y debe realizarse hasta veinte (20) días hábiles antes de la Etapa de Evaluación. Si en caso este proceso no se ejecute o por otras razones no se cuente con representante de los trabajadores evaluados por cada uno de los segmentos, será el Gerente General quien los designe mediante resolución. La representación de los trabajadores evaluados tiene una vigencia máxima de dos (02) años no renovables.

7.5.3 Los candidatos a representantes de los trabajadores evaluados deben haber superado el periodo de seis meses en EMILIMA S.A., y no haber sido sancionados con una suspensión mayor a tres (03) meses o destitución en los últimos tres (03) años al momento de la votación.

7.5.4 El Gerente General designara al representante del Superior Jerárquico a cargo del órgano o unidad orgánica que realizo la evaluación al trabajador que presentó la solicitud de confirmación de la calificación mediante memorando.

7.5.5 Las solicitudes de confirmación de la calificación serán admitidas hasta cinco (05) días siguientes a la realización de la reunión de retroalimentación. A la presentación de la solicitud de confirmación de calificación, será el presidente del CIE quien convoque formalmente a sus miembros.

7.5.6 En caso que, quien solicite la confirmación de la calificación, sea un trabajador evaluado que pertenece al segmento Directivo, el (la) jefe de la Sub Gerencia de Recursos Humanos, obligatoriamente asumirá la presidencia del CIE. Asimismo, cuando quien solicite la confirmación de la calificación hubiera sido evaluado por algún miembro del CIE, corresponderá al Gerente General designar a un suplente mediante memorando.

El CIE tiene un plazo de quince (15) días calendarios para pronunciarse una vez recibida la solicitud de confirmación de la calificación por parte del trabajador evaluado. Dentro de este plazo el CIE podrá solicitar información adicional al propio trabajador evaluado y a su evaluador. Como resultado de la actuación del CIE, pueden darse dos situaciones:

1. El CIE, confirma la calificación del Evaluado, con lo que concluye el Ciclo de Gestión de Rendimiento para dicho trabajador. Dicha confirmación de la calificación es definitiva, salvo el caso de apelación ante el Tribunal del Servicio Civil.
2. El CIE, observa la calificación del trabajador evaluado, procediendo a informar a la Sub Gerencia de Recursos Humanos, para que derive el expediente de evaluación al Superior Jerárquico del Evaluador, a efectos de realizar una nueva evaluación dentro del plazo de cinco (5) días hábiles a partir de la fecha de recepción del expediente. Esta nueva calificación obtenida por parte del trabajador evaluado es definitiva e irrecurrible.

Los representantes del CIE no pueden asumir más de una representación en dicho comité. El CIE para sesionar válidamente requiere la participación de al menos dos de sus miembros, siendo uno de ellos necesariamente el presidente del Comité. Las decisiones y acuerdos se adoptan con la votación favorable de dos de sus miembros. En caso de empate su presidente cuenta con voto dirimente.

**7.6 Metodología:** Comprende criterios básicos a ser utilizados en cada una de las etapas del Ciclo de la Gestión del Rendimiento, ello con el fin de realizar la implementación del subsistema en EMILIMA S.A., respetando las características del dimensionamiento, experiencia en la materia, las funciones y responsabilidades de los trabajadores y su impacto en el logro de los objetivos institucionales, para lo cual se establece lo siguiente:

**7.6.1 La Segmentación<sup>1</sup>:** La Empresa Municipal Inmobiliaria de Lima - EMILIMA S.A., clasifica a sus trabajadores de acuerdo a la Ley Marco del Empleo Público, Ley N° 28175, y a su Clasificador de Cargos de la siguiente manera:

---

<sup>1</sup> Clasificador de Cargos de EMILIMA S.A., aprobada por Resolución de Gerencia General N° 006-2020-EMILIMA-GG.

CLASE DE CARGO	SEGMENTO
01. Gerente General	Directivo
02. Gerente	
03. Sub Gerente	Mando medio
04. Especialista	Ejecutor
05. Coordinador	
06. Asesor	
07. Analista	Operador y de Asistencia
08. Técnico	
09. Asistente	
10. Auxiliar	
11. Obrero	

**7.7 Factores de Evaluación:** Son aspectos observables y verificables a través de los cuales el evaluador valora el desempeño del evaluado. Los factores de evaluación en la Gestión del Rendimiento pueden ser metas y/o compromisos.

**7.7.1 Metas:** Son los factores que evalúan el aporte de los trabajadores, a la consecución de los objetivos institucionales. Las metas se definen en dos niveles:

**7.7.1.1 Metas individuales:** Son aquellas definidas a propuesta del evaluador, en una reunión con el evaluado, previa citación según cronograma, con posterioridad a la notificación de la calificación del ciclo inmediato anterior, si se hubiera ejecutado en la entidad. Se definen utilizando como insumo las prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica y, de manera inequívoca, en el marco de las funciones del evaluado. Las metas individuales deben considerar los resultados y las acciones de mejora del ciclo inmediato anterior, si las hubiera, así como los recursos con que cuenta el trabajador para realizar su trabajo.

**7.7.1.2 Metas grupales:** Son aquellas que corresponden a cada órgano o unidad orgánica y, por lo tanto, son las metas individuales del Superior Jerárquico a cargo. Las metas grupales expresan el aporte esperado de todo el órgano o unidad orgánica y se definen utilizando como insumo las prioridades anuales de gestión asignadas a cada órgano o unidad orgánica. Cada meta, individual o grupal, es específica, medible, alcanzable y relevante. Son suscritas por el evaluador y el evaluado en la reunión utilizando el formato dispuesto por SERVIR (anexo 2).

Las metas podrán ser modificadas sólo en tres (03) casos específicos:

- Cambios en el POI que afecten directamente las metas establecidas.
- Cambio de puesto por razones de movilidad temporal o definitiva.
- Reasignación significativa de recursos.

En la etapa de Establecimiento de Metas mínimo deberá establecerse lo siguiente por Evaluado: 1) meta individual, derivada de las funciones y 2) una meta grupal, meta derivada del POI.

Las metas grupales solamente podrán exceptuarse a los trabajadores que por la naturaleza de sus funciones y del puesto no se lo permita. Asimismo, dicha excepción deberá ser sustentada por el Superior Jerárquico a la Sub Gerencia de Recursos Humanos.

Conforme a los cuatro segmentos de puestos existentes, la aplicación de mecanismos de evaluación será la siguiente:

<b>Segmento</b>	<b>Factor de Evaluación</b>
Directivo	Metas individuales
Mando medio	Metas individuales y grupales
Ejecutor	Metas individuales y grupales
Operador y de Asistencia	Metas individuales y grupales

### **7.7.2 Valoración de los factores de evaluación**

La calificación del nivel alcanzado se definirá en cinco niveles (A, B, C, D, Y E), siendo A el más alto y E el más bajo. Una vez realizada la evaluación de las metas por parte del evaluador, se informará a la Sub Gerencia de Recursos Humanos, quien será responsable de puntuar la evaluación y otorgar la calificación final.

El responsable del órgano o unidad orgánica, en coordinación con la Sub Gerencia de Recursos Humanos, se encargará de evaluar el logro de las metas grupales establecidas, las mismas que deberán guardar relación con el POI.

### **7.7.3 Puntuación de la evaluación de los Trabajadores**

La Sub Gerencia de Recursos Humanos, es la responsable de puntuar las valorizaciones realizadas por los evaluadores, sumar los puntos y otorgar una puntuación final.

Para la puntuación de metas individuales, la metodología es la siguiente:

- Se debe asignar un porcentaje a cada meta en función del nivel de logro determinado por el Evaluador, en comparación con lo establecido en la reunión de fijación de factores de evaluación.
- Una vez puntuado el nivel de logro de acuerdo con el porcentaje asociado, se realiza la suma ponderada de puntos que se calculará tomando en cuenta la fijación de factores de evaluación, tomando en cuenta el peso definido para cada meta individual.

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

La puntuación final, se da después de haber calculado las puntuaciones totales de metas individuales y metas grupales para cada trabajador, debe obtenerse una puntuación final en base a los pesos que tiene cada uno de los tipos de factores.

Estos pesos son diferentes dependiendo del tipo de trabajador. Se contempla la siguiente distribución de pesos:

Segmento	Factores de Evaluación	Peso
Directivo	Metas individuales Responden a las metas grupales del órgano o unidad orgánica a su cargo y que están identificadas en el POI.	100% metas individuales
Mando medio	Metas individuales y grupales	60% metas grupales 40% metas individuales
Ejecutor	Metas individuales y grupales	40% metas grupales 60% metas individuales
Operador y de Asistencia	Metas individuales y grupales	30% metas grupales 70% metas individuales

**7.8 Compromisos:** Son las competencias definidas como características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso, entendido como la ejecución de la misión y las funciones del puesto, así como el cumplimiento de las metas establecidas.

**7.9 Calificación:** Una vez realizada la evaluación se obtendrá una puntuación que será remitida por el evaluador a la Sub Gerencia de Recursos Humanos, en un plazo máximo de dos (02) días hábiles, a efectos de que esta última asigne la calificación al trabajador evaluado y la remita al evaluador dentro de un plazo de diez (10) días hábiles. Una vez que el evaluador reciba la calificación, deberá notificarla al evaluado, en un plazo máximo de dos (02) días hábiles.

La calificación obtenida por un trabajador se otorga previa valoración de los resultados logrados, en el cumplimiento de los factores de evaluación, con la puntuación final se asigna la siguiente calificación:

- a) **Buen Rendimiento:** Representa un rendimiento y desempeño satisfactorio del evaluado, que se evidencia al haber alcanzado los logros establecidos en los factores de evaluación, aplicando la metodología desarrollada en el instrumento técnico (anexo 1).  
Los puntajes mínimos para la calificación de buen rendimiento son los siguientes:
  - Segmento de Personal de Confianza: setenta (70) puntos.
  - Otros segmentos: sesenta (60) puntos)
  
- b) **Rendimiento Distinguido:** De acuerdo con la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, las entidades pueden calificar como personal de rendimiento distinguido a un máximo del diez por ciento (10%) de los trabajadores con calificación notificada en cada evaluación. Esta calificación la asigna la Junta de Directivos, la cual es seleccionada por la Sub Gerencia de Recursos Humanos de EMILIMA S.A, en la etapa de evaluación.

En caso la Junta de Directivos no se conforme por no haber directivos elegibles, asume sus funciones la Sub Gerencia de Recursos Humanos, con un representante de la alta dirección designado por el titular de la entidad. Las acciones de mejora, del tipo capacitación, de los trabajadores calificados con rendimiento distinguido, se incluyen en el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) del ciclo inmediato posterior, observando la normatividad vigente.

- c) **Rendimiento Sujeto a Observación:** Corresponde a los casos en que el evaluado no alcanza los logros establecidos en los factores de evaluación, lo que se determina de acuerdo a los siguientes puntajes:
  - Segmento de Personal de Confianza: menos de setenta (70) puntos.
  - Otros segmentos: menos de sesenta (60) puntos)
  
- d) **Desaprobado:** Según el artículo 47 del Reglamento General, de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, los evaluados obtienen esta calificación de forma automática en los siguientes casos:
  - Haber obtenido una calificación de rendimiento sujeto a observación por segunda vez consecutiva.
  - Haber obtenido una calificación de rendimiento sujeto a observación en dos oportunidades en un periodo de cinco años calendario en el mismo puesto.
  - No haber participado del proceso de evaluación por motivos atribuibles a su exclusiva responsabilidad, debidamente comprobado por la Sub Gerencia de Recursos Humanos. De acuerdo a lo establecido en los artículos 34 y 47 del Reglamento General de la Ley Servir, se considera que el trabajador no ha participado del proceso de evaluación en los siguientes supuestos:
    - a. No asiste a la reunión para la definición y formalización de los factores de evaluación, comunicada y programada de acuerdo al cronograma.
    - b. Asiste a la reunión para la definición y formalización de los factores de evaluación, sin embargo, no presenta la evidencia o evidencias que permitan al evaluador ejecutar la evaluación para el consiguiente otorgamiento de la calificación.

#### 7.10 Derechos de los Evaluados

- a) Solicitar revisión de metas y compromisos establecidos, en caso de disconformidad, de acuerdo a los procedimientos establecidos para tal fin.
  
- b) Solicitar la verificación de la calificación obtenida en la evaluación del desempeño en caso corresponda, ante el Comité Institucional de Evaluación.
  
- c) Recurrir, en caso de que proceda, al Tribunal de Servicio Civil, vía apelación por una calificación como personal desaprobado, de acuerdo al artículo N° 25 de la Ley del Servicio Civil.

#### 7.11 Evaluaciones extraordinarias

Se podrán realizar evaluaciones de desempeño extraordinarias por situaciones especiales fuera de la fecha establecida en el cronograma institucional de cada entidad. Para cada caso la Sub Gerencia de Recursos Humanos, toma conocimiento y coordina las acciones a ejecutarse:

- a) **Cambio de puesto definitivo del trabajador evaluado.** - El trabajador que deja su puesto informa a su evaluador sobre su avance en el cumplimiento de los factores de evaluación asignados, adjuntando las evidencias logradas hasta el momento.

- b) **Cambio del evaluador.** - El evaluador informa a su superior inmediato sobre su participación en el ciclo de Gestión del Rendimiento, incluyendo el avance de los evaluados a su cargo, adjunta las evidencias necesarias para que este proceda a registrar la información requerida por el formato correspondiente.
- c) **Encargo temporal.** - El trabajador que está dejando su puesto de origen temporalmente, por encargo del puesto, informa a su evaluador sobre su avance en el cumplimiento de los factores de evaluación asignados, adjuntando las evidencias logradas hasta el momento, lo que permitirá al evaluador registrar la información requerida en el formato correspondiente.

**7.12 Adecuaciones o Modelos Alternativos:** EMILIMA S.A., puede plantear metodologías, instrumentos o procedimientos alternativos para la Gestión del Rendimiento o proponer adecuaciones de los mismos. EMILIMA S.A., pueda presentar su propuesta para la validación previa de Servir de acuerdo a lo siguiente:

**7.12.1 Informe Técnico de EMILIMA S.A.-** Se elabora y presenta a Servir, a más tardar el último día hábil de mes de setiembre del año previo a la aplicación del modelo alternativo precisando que:

- El modelo propuesto cumple con lo dispuesto en el artículo 22 de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.
- El modelo propuesto se justifica por uno o más de los siguientes supuestos:

a.- Se ha ejecutado en la entidad desde antes del año 2015, año en que se aprobó la Directiva de Gestión del Rendimiento.

b.- Tiene componentes o características distintas a las desarrolladas en esta Directiva.

**7.12.2 Informe de Opinión Técnica de Servir.** – En respuesta al Informe Técnico presentado por EMILIMA S.A, la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil de Servir, emite un informe de opinión técnica, en un plazo máximo de treinta (30) días hábiles, contados desde el día siguiente de recibido el informe de EMILIMA S.A. El informe de opinión técnica determina si la propuesta de la entidad cumple o no con las reglas mínimas establecidas por el artículo 22 de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.

## VIII. DISPOSICIONES FINALES

8.1 Derogar la Directiva N° 05-2011-EMILIMA-GG, "Directiva de Evaluación del Comportamiento Laboral de los Trabajadores de EMILIMA S.A" aprobada por Resolución de Gerencia General N° 146-2011-EMILIMA-GG de fecha 12 de diciembre del 2011

8.2 Corresponde a la Sub Gerencia de Recursos Humanos adoptar las medidas necesarias para cumplir con las disposiciones establecidas en la presente directiva.

8.3 Todas las situaciones no previstas en la presente directiva, serán determinadas y absueltas por la Sub Gerencia de Recursos Humanos, así como con la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, su Reglamento General, la Directiva actualizada del Subsistema de Gestión del Rendimiento, así como el Manual de Gestión del Rendimiento.

## IX. VIGENCIA

La presente Directiva entrará en vigencia al día siguiente de su aprobación mediante Resolución de Gerencia General y deberá ser publicada en la página web institucional.

## X. ANEXOS<sup>2</sup>

ANEXO N° 1: GLOSARIO DE TÉRMINOS

ANEXO N° 2: ESTABLECIMIENTO DE METAS Y RETROALIMENTACION A LA CALIFICACION FINAL

ANEXO N° 3: REUNION DE SEGUIMIENTO

ANEXO N° 4: RECOJO DE INFORMACION PARA LA MEJORA DE PROCESOS

ANEXO N° 5: PLAN DE MEJORA

### ANEXO 1: Glosario de Términos:

- **Aplicativo Multientidad de la Gestión del Rendimiento:** Es una herramienta informática que permite mantener una base de datos centralizada que facilita a cada entidad y a SERVIR, como ente rector, la mejora del proceso de toma de decisiones en materia de establecimiento de metas de desempeño laboral e institucional, fortalecer el proceso de planeamiento y el proceso de capacitación, así como agilizar todas las etapas del Ciclo de Gestión del Rendimiento y reducir el consumo de materiales de oficina. Este aplicativo desarrollado por SERVIR recoge los formatos establecidos en lo que respecta al presente subsistema y es alimentado por los responsables de acuerdo a sus competencias.
- **Acciones de mejora:** Acciones de capacitación o iniciativas para fortalecer el desempeño.
- **Calificación:** Valoración cualitativa que se asigna al/a trabajador luego de ejecutada la evaluación.
- **Compromiso:** Vienen a ser las competencias que se evalúan a un trabajador, como características personales que conlleven a comportamientos para un buen desempeño laboral. Integra el conocimiento, las habilidades y las actitudes. La Sub Gerencia de Recursos Humanos acredita previamente sus capacidades técnicas para realizar adecuadamente la evaluación de compromisos, luego podrán considerar estos para las consecuencias de la evaluación de los trabajadores.
- **Cronograma:** Documento formal que se elabora y aprueba por cada ciclo de la Gestión del Rendimiento. Contiene las actividades a desarrollar en cada etapa, sus plazos y puede incluir también acciones previas y/o transversales al ciclo de Gestión del Rendimiento.
- **Desempeño:** Actuación evidenciable de un/a trabajador en un contexto laboral determinado y que constituye, en mayor o menor grado, un aporte al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.
- **Evaluación:** Es el proceso conformado por un conjunto de medidas diseñadas a estimar los conocimientos, aptitudes y el desempeño de los trabajadores; a fin de proporcionarles una adecuada formación laboral a través de sus capacitaciones, permitiendo una mejora continua en su desempeño.

---

<sup>2</sup> Instrumentos usados del Manual de Gestión del Rendimiento- Según Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 257-2018-SERVIR-PE

- **Evaluado:** Comprende a todo el personal de EMILIMA S.A. que ejerce función pública bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 728. En su calidad de evaluados, trabajadores son también responsables de participar activamente en el proceso de implementación y consolidación de la Gestión del Rendimiento en la Entidad.
- **Evaluador** Son los que tienen asignados funcionalmente trabajadores bajo su supervisión dentro del régimen del Decreto Legislativo N° 728. Son los responsables de implementar la Gestión del Rendimiento en el órgano y/o unidad orgánica, área o equipo a su cargo. Son los encargados de registrar, archivar y custodiar los expedientes de los trabajadores evaluados a su cargo dentro del ciclo de la Gestión del Rendimiento, luego de lo cual serán remitidos a la Sub Gerencia de Recursos Humanos para su custodia definitiva e incorporación en el legajo personal de cada trabajador evaluado. Corresponde a la Sub Gerencia de Recursos Humanos identificar y sistematizar el cuadro de trabajadores que cumplen el rol de evaluadores.
- **Factores de Evaluación:** Son aspectos observables y verificables que se consideran para evaluar el desempeño de los servidores. Están asociados a metas y compromisos.
- **Gestión del Rendimiento:** Es uno de los siete subsistemas del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, que busca identificar y reconocer el aporte de los trabajadores al logro de los objetivos y metas institucionales y evidencia las necesidades requeridas por los trabajadores para mejor desempeño de sus puestos y como consecuencia de ello, de EMILIMA S.A.
- **Instrumento Técnico:** Documento de carácter referencial, orientador e instructivo, que coadyuva al desarrollo metodológico de la Gestión del Rendimiento.
- **Junta de Directivos:** Instancia conformada por un máximo del cincuenta por ciento (50%) de los Directivos de la entidad, pertenecientes como mínimo, a órganos de dirección, órganos de línea y órganos de administración interna. Esta junta define a los evaluados que obtienen la calificación de rendimiento distinguido.
- **Matriz de Participantes:** Conjunto de datos de los trabajadores a ser evaluados en cada ciclo de la Gestión del Rendimiento, de acuerdo con la segmentación establecida en la presente Directiva, incluyendo a quienes pertenecen a carreras especiales mientras ocupen cargo administrativo. Su contenido lo determina SERVIR.
- **Metas:** Son los factores que evalúa el cumplimiento de los logros asignados en forma individual a cada servidor civil o al órgano y/o unidad orgánica a la que pertenecen.
- **Plan de Mejora:** Es el documento mediante el cual se identifican y registran las recomendaciones de capacitación que evaluador y evaluado acuerdan en la etapa de retroalimentación. Los planes de Mejora de los trabajadores evaluados se constituyen en insumo para la formulación de los Planes de Desarrollo de Personas (PDP) de la entidad.

**ANEXO 2: Establecimiento de Metas y Retroalimentación a la Calificación Final**

INSTRUMENTO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE METAS Y LA RETROALIMENTACIÓN A LA CALIFICACIÓN FINAL										
ENTIDAD										
PERIODO DE RENDIMIENTO	GESTION DE	INICIO	FIN	REUNION DE FIJACION DE METAS					FECHA	
DESCRIPCIÓN		DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO				DATOS DEL EVALUADOR				
NOMBRES Y APELLIDOS										
PUESTO										
ORGANO O UNIDAD ORGANICA										
SEGMENTO										
REGIMEN LABORAL										
METAS GRUPALES										
OBJETIVO		INDICADOR			META	EVIDENCIA	PESO ASIGNADO	NIVEL DE LOGRO ALCANZADO (%)	PUNTUACIÓN	
PESO METAS GRUPALES								TOTAL		
TOTAL METAS GRUPALES										
ORIGEN	OBJETIVO	INDICADOR	VALOR META	EVIDENCIA	FECHAS DE REUNION DE SEGUIMIENTO	NIVELES DE LOGRO	VALOR ASIGNADO	PESO ASIGNADO (%)	NIVEL DE LOGRO ALCANZADO	PUNTUACIÓN
						A	100 %			
						B	95%			
						C	70 %			
						D	40 %			
						E	10 %			
						A	100 %			
						B	95%			
						C	70 %			
						D	40 %			

						E		10 %					
						A		100 %					
						B		95%					
						C		70 %					
						D		40 %					
						E		10 %					
						A		100 %					
						B		95%					
						C		70 %					
						D		40 %					
						E		10 %					
<b>PESO METAS INDIVIDUALES</b>									<b>TOTAL</b>				
<b>TOTAL METAS INDIVIDUALES</b>													
<b>PUNTUACIÓN FINAL</b>													
<b>FIRMA SERVIDOR EVALUADO</b>						<b>FIRMA DEL EVALUADOR</b>							
<b>RETROALIMENTACIÓN Y CALIFICACIÓN</b>										<b>FECHA</b>			
<b>COMENTARIOS DEL EVALUADOR</b> (Dificultad o mejoras encontradas/opinión sobre el desempeño del servidor)													
<b>COMENTARIOS DEL EVALUADO</b>													
<b>CALIFICACIÓN (MARCAR CON "X")</b>		<b>BUEN RENDIMIENTO</b>						<b>RENDIMIENTO DISTINGUIDO</b>					
		<b>RENDIMIENTO SUJETO A OBSERVACIÓN</b>						<b>PERSONAL DESAPROBADO</b>					
<b>FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO</b>							<b>FIRMA DEL EVALUADOR</b>						

**ANEXO 3: Reunión de Seguimiento**

INSTRUMENTO PARA LA REUNIÓN DEL SEGUIMIENTO							
ENTIDAD							
PERIODO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO	INICIO	FIN	FECHA DE REUNIÓN DE SEGUIMIENTO			FECHA	
DESCRIPCIÓN	DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO			DATOS DEL EVALUADOR			
NOMBRES Y APELLIDOS							
PUESTO							
ORGANO O UNIDAD ORGANICA							
SEGMENTO							
REGIMEN LABORAL							
INDICADOR	VALOR META	DESCRIPCIÓN DE LA EVIDENCIA RECOGIDA	PERIODO DEL RECOJO DE LA EVIDENCIA		Descripción de la situación identificada en el periodo (dificultad, oportunidad de mejora, etc.)	Descripción y explicación de la mejora propuesta o ejecutada (si es cambio de meta indicar observando articulo )	Ámbito de la mejora (puesto, área, proceso)
			DEL	AL			

  

OBSERVACIONES SERVIDOR EVALUADO		OBSERVACIONES EVALUADOR	
FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO		FIRMA DEL EVALUADOR	

### ANEXO 4: Recojo de Información para la mejora de Procesos

INSTRUMENTO PARA RECOJO DE INFORMACIÓN PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS										
ENTIDAD										
PERIODO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO	INICIO	FIN	FECHA DE REUNIÓN DE SEGUIMIENTO				FECHA			
DESCRIPCIÓN	DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO				DATOS DEL EVALUADOR					
NOMBRES Y APELLIDOS										
PUESTO										
ORGANO O UNIDAD ORGANICA										
SEGMENTO										
REGIMEN LABORAL										
Descripción de la situación identificada en el periodo (dificultad, oportunidad de mejora, etc.)	Descripción y explicación de la mejora propuesta o ejecutada (si es cambio de meta indicar observando articulo 41 RGLSC)		PERIODO DEL RECOJO DE LA EVIDENCIA		Nombre del proceso	Tipo	Impacto en el proceso y/o área	Impactos en usuarios internos	Impactos en usuarios externos	Impacto promedio
		DEL	AL							

  

OBSERVACIONES SERVIDOR EVALUADO	OBSERVACIONES EVALUADOR
FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO	FIRMA DEL EVALUADOR

**ANEXO 5: Plan de Mejora**

PLAN DE MEJORA					
ENTIDAD					
PERIODO DE EJECUCIÓN DE MEJORAS	MES DE INICIO	MES DE FIN	REUNIÓN DE FIJACIÓN DE METAS		FECHA
DESCRIPCIÓN	DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO		DATOS DEL EVALUADOR		
NOMBRES Y APELLIDOS					
PUESTO					
ORGANO O UNIDAD ORGANICA					
SEGMENTO					
REGIMEN LABORAL					
ACCIONES DE MEJORA					
ACCIÓN	TIPOLOGIA DE LA ACCIÓN		MES DE INICIO	Fecha de Revisión	COMENTARIOS
	CAPACITACIÓN	INICIATIVA			
FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO			FIRMA DEL EVALUADOR O DEL SUPERIOR JERARQUICO		