



MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología

UMECIT

Dirección de Talento Humano · 2026

Resumen ejecutivo

UMECiT impulsa la implementación de un Modelo de Evaluación de Desempeño como parte de su compromiso con la mejora continua y el fortalecimiento de la gestión institucional.

El modelo establece un sistema estructurado que permite evaluar de forma integral el aporte de los colaboradores administrativos, articulando el cumplimiento de objetivos con el desarrollo de competencias institucionales.

La evaluación se organiza en torno a dos dimensiones complementarias: los resultados, medidos a través de indicadores construidos bajo metodología SMART, y las competencias, definidas mediante conductas observables y diferenciadas según el nivel jerárquico del colaborador.

El proceso sigue un ciclo continuo que recorre seis etapas: la definición de objetivos, el seguimiento del desempeño, la evaluación formal, la calibración de resultados, la retroalimentación y la definición de acciones de desarrollo.

Esta estructura asegura la trazabilidad del desempeño y facilita la toma de decisiones basada en evidencia.

Los resultados de la evaluación se expresan en una escala unificada de 0 a 100, vinculada a cinco niveles de desempeño, cada uno con acciones institucionales específicas orientadas al desarrollo del talento.

El modelo define además una estructura de gobernanza clara, con roles y responsabilidades establecidos para garantizar su correcta implementación y sostenibilidad.

Este modelo representa un avance concreto hacia la profesionalización de la gestión del desempeño en UMECiT, fomentando una cultura organizacional basada en la evaluación objetiva, el aprendizaje continuo y el compromiso con la excelencia institucional.



1. Introducción

La gestión del desempeño es uno de los pilares de cualquier sistema de gestión del talento humano.

Sin procesos claros de evaluación, resulta difícil identificar fortalezas institucionales, detectar brechas de manera oportuna o tomar decisiones de desarrollo fundamentadas.

UMECiT reconoce esta realidad y avanza en la construcción de un modelo que responda a sus particularidades como institución de educación superior. El modelo que se presenta a continuación no busca instalar un mecanismo de control, sino crear las condiciones para que cada colaborador comprenda qué se espera de su rol, reciba retroalimentación oportuna y cuente con el acompañamiento necesario para crecer dentro de la organización.

Este sistema ha sido diseñado para:

- Clarificar las expectativas de desempeño en todos los niveles de la organización administrativa.
- Fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia objetiva.
- Promover el desarrollo de las competencias institucionales transversales y de liderazgo definidas para el personal administrativo.
- Asegurar que la contribución de cada colaborador esté alineada con los objetivos estratégicos institucionales.

El enfoque adoptado concibe el desempeño como la combinación entre el logro de resultados y la forma en que estos son alcanzados, en coherencia con los valores y principios que orientan la vida institucional de UMECiT.



2. Objetivo del modelo

Establecer un sistema institucional de evaluación del desempeño que permita medir, gestionar y potenciar el aporte de los colaboradores al cumplimiento de los objetivos estratégicos de UMECIT. El modelo integra indicadores de resultados y competencias institucionales, y provee información clave para la toma de decisiones en materia de formación, desarrollo y gestión del talento.

3. Alcance

El modelo de evaluación de desempeño aplica a todo el personal administrativo de UMECIT, considerando las particularidades funcionales de cada área.

El proceso contempla:

- Evaluación de resultados a través de indicadores formulados bajo metodología SMART.
- Evaluación de competencias institucionales, diferenciadas por nivel jerárquico.
- Participación del jefe inmediato y autoevaluación del colaborador.
- Instancias formales de retroalimentación y acuerdo de compromisos de desarrollo.

La periodicidad del proceso es anual, con seguimientos intermedios cuya frecuencia queda a criterio de cada área según la dinámica de su gestión.

El personal docente está fuera del alcance de este modelo. Su evaluación se abordará mediante un proceso diferenciado que responda a las particularidades del rol académico.

4. Principios orientadores

El Modelo de Evaluación de Desempeño de UMECIT se sustenta en un conjunto de principios orientadores que definen el sentido, la finalidad y la forma en que debe desarrollarse el proceso de evaluación. Estos principios permiten asegurar que la evaluación sea comprendida como una herramienta institucional para fortalecer la calidad del servicio educativo, promover el desarrollo de las personas y consolidar una cultura de mejora continua.

La evaluación de desempeño no se concibe como un mecanismo aislado de control, sino como un proceso de gestión que permite reconocer fortalezas, identificar oportunidades de mejora, orientar acciones de desarrollo y alinear el desempeño individual con los objetivos institucionales. En este sentido, todo proceso de evaluación deberá aplicarse con criterios de objetividad, respeto, honestidad, confianza y coherencia institucional.

4.1. Principio central del modelo

El principio central del Modelo de Evaluación de Desempeño de UMECIT es:

LA EVALUACIÓN ES UNA HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO.



Este principio establece que la evaluación de desempeño debe contribuir directamente al fortalecimiento de la experiencia institucional y a la mejora de los servicios que UMECIT brinda a sus estudiantes, docentes, colaboradores y demás grupos de interés. Por ello, los resultados de la evaluación deberán utilizarse para orientar decisiones de desarrollo, formación, acompañamiento, mejora de procesos y fortalecimiento de la gestión institucional.

Bajo esta perspectiva, evaluar el desempeño implica analizar cómo el trabajo de cada colaborador contribuye a la calidad del servicio educativo, tanto desde el cumplimiento de sus responsabilidades como desde las competencias y conductas que expresa en su rol.

4.2. Principios complementarios

Además del principio central, el modelo se orienta por los siguientes principios complementarios:

a) Toda evaluación debe contribuir al desarrollo personal y profesional

La evaluación debe generar información útil para que cada colaborador identifique sus fortalezas, reconozca sus oportunidades de mejora y cuente con acciones concretas para fortalecer su desempeño. Su finalidad no es sancionar, sino acompañar el crecimiento de las personas y promover mejores condiciones para el desarrollo profesional dentro de la institución.

b) Evaluamos para crecer y mejorar continuamente

El proceso de evaluación forma parte de una cultura de mejora continua. Sus resultados deben permitir revisar prácticas, ajustar procesos, fortalecer capacidades y promover aprendizajes individuales y organizacionales. Evaluar implica generar condiciones para que cada ciclo de desempeño sea una oportunidad de mejora.

c) Evaluar implica reconocer fortalezas y oportunidades de mejora

La evaluación debe ofrecer una mirada equilibrada del desempeño. Esto significa reconocer los logros, aportes y comportamientos positivos de cada colaborador, así como identificar con claridad aquellos aspectos que requieren fortalecimiento. Una evaluación efectiva no se limita a señalar brechas, sino que también visibiliza capacidades y contribuciones relevantes.

d) El desempeño individual contribuye al crecimiento institucional

Cada colaborador aporta al cumplimiento de los objetivos de UMECIT desde su rol específico. Por ello, el modelo busca conectar las responsabilidades individuales con los resultados del área y con los desafíos institucionales. El desempeño no se entiende como una acción aislada, sino como parte de una contribución colectiva al crecimiento de la universidad.

e) La evaluación fortalece el trabajo en equipo y la construcción colectiva

El desempeño esperado no se limita al logro individual. También implica colaborar, comunicarse adecuadamente, cumplir acuerdos, aportar a un ambiente laboral positivo y contribuir al logro común. La evaluación debe favorecer una cultura de corresponsabilidad, articulación entre áreas y construcción colectiva de soluciones.



f) El proceso se basa en el respeto, la honestidad y la confianza

La evaluación debe desarrollarse en un marco de respeto a la dignidad de las personas, honestidad en la retroalimentación y confianza en el propósito formativo del proceso. Para ello, toda valoración debe sustentarse en evidencias, comunicarse de manera clara y promover conversaciones constructivas entre líderes y colaboradores.

4.3. Aplicación de los principios en el proceso

Los principios orientadores deberán estar presentes en todas las etapas del ciclo de evaluación: definición de objetivos, seguimiento del desempeño, evaluación formal, calibración, retroalimentación y definición de acciones de desarrollo.

Su aplicación implica que:

Etapa del proceso	Aplicación de los principios
Definición de objetivos	Los objetivos deben ser claros, pertinentes y vinculados con el aporte del rol a la calidad del servicio educativo.
Seguimiento del desempeño	El líder debe acompañar, orientar y retroalimentar oportunamente, favoreciendo la mejora continua.
Evaluación formal	La valoración debe basarse en evidencias, resultados y conductas observables.
Calibración	El proceso debe asegurar criterios consistentes, objetivos y equitativos entre áreas.
Retroalimentación	La conversación debe reconocer fortalezas, abordar oportunidades de mejora y promover acuerdos concretos.
Plan de desarrollo	Las acciones derivadas deben contribuir al crecimiento personal, profesional e institucional.

En consecuencia, los principios orientadores constituyen el marco ético, técnico y cultural que guía la aplicación del modelo. Su cumplimiento es responsabilidad compartida de Talento Humano, los líderes evaluadores, los colaboradores y las autoridades institucionales.



5. Estructura del modelo

El modelo integra dos dimensiones que, en conjunto, ofrecen una visión completa del desempeño del colaborador: los resultados que alcanza y la forma en que los alcanza.

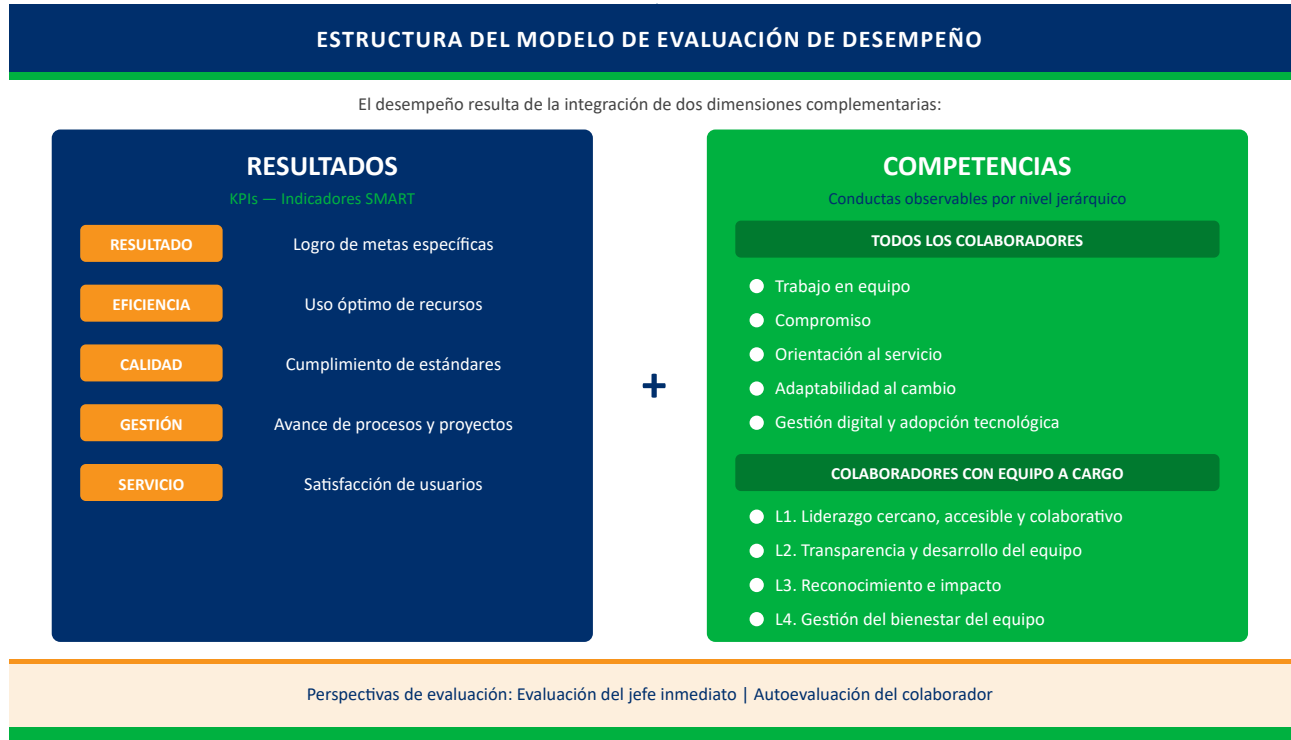


Figura 1. Estructura del modelo de evaluación de desempeño

5.1 Evaluación de resultados

Esta dimensión mide el nivel de cumplimiento de los objetivos definidos para cada rol. Los indicadores se formulan bajo metodología SMART, lo que garantiza que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y acotados en el tiempo.

Cada indicador se vincula a los objetivos estratégicos del área y cuenta con metas claras y criterios de medición explícitos, lo que permite evidenciar el impacto real del colaborador en los resultados institucionales.

5.2 Evaluación de competencias

Esta dimensión evalúa las conductas y habilidades que el colaborador despliega en el ejercicio de su rol, en coherencia con los valores y principios institucionales. Las competencias se definen a partir de comportamientos observables y se diferencian por nivel jerárquico:

- Competencias transversales: aplicables a todos los colaboradores administrativos de la institución.

- Competencias de liderazgo: aplicables a quienes ejercen roles de coordinación, jefatura o dirección.

6. Ponderación del modelo

El resultado final de la evaluación integra dimensiones diferenciadas según el perfil evaluado. La ponderación del modelo reconoce que el desempeño de un colaborador administrativo sin equipo a cargo se expresa principalmente en el cumplimiento de sus objetivos y en la forma en que desarrolla su trabajo. En el caso de los líderes, además de los resultados del área, se considera esencial valorar la forma en que conducen, acompañan, desarrollan y articulan a sus equipos.

6.1 Ponderación para colaboradores sin equipo a cargo

Componente	Peso	Descripción
Resultados / KPIs	60%	Nivel de cumplimiento de objetivos, metas e indicadores definidos para el rol.
Competencias transversales	40%	Nivel de desarrollo de las competencias institucionales aplicables a todos los colaboradores.

6.2 Ponderación para líderes con responsabilidad formal de equipo

Componente	Peso	Descripción
Resultados / KPIs	50%	Cumplimiento de objetivos, metas, proyectos y responsabilidades del rol o área.
Competencias transversales	20%	Conductas institucionales comunes a todos los colaboradores.
Competencias específicas de liderazgo	30%	Prácticas esperadas de liderazgo cercano y accesible, transparencia en el desarrollo del equipo, reconocimiento del aporte individual y colectivo, y gestión del bienestar del equipo.

La ponderación 50% resultados y 50% competencias en conjunto para líderes responde a la necesidad de reconocer que la gestión de personas constituye una dimensión sustantiva del desempeño directivo. Un líder no solo debe alcanzar resultados, sino también generar condiciones para que su equipo comprenda prioridades, reciba orientación, se desarrolle y contribuya al logro colectivo.

El detalle metodológico para el cálculo de cada componente se desarrolla en el capítulo 8 del presente modelo.



7. Diccionario de competencias institucionales

El Modelo de Evaluación de Desempeño de UMECIT cuenta con diccionarios de competencias que permiten operacionalizar la dimensión conductual del desempeño. Estos documentos complementarios definen las competencias institucionales, sus conductas observables, las evidencias esperadas y los niveles de desarrollo que orientan la evaluación, la retroalimentación y los planes de mejora.

Los diccionarios tienen como propósito asegurar que la evaluación por competencias se aplique con criterios comunes, evitando interpretaciones subjetivas y facilitando una comprensión compartida sobre los comportamientos esperados en el ejercicio de cada rol.

Las **competencias transversales** constituyen la base común del desempeño esperado en UMECIT. Estas orientan comportamientos esenciales vinculados con la comunicación, el trabajo en equipo, el compromiso, la orientación al servicio, la adaptabilidad, la resolución de problemas y el liderazgo colaborativo.

Las **competencias específicas de liderazgo** complementan el marco transversal y permiten evaluar prácticas esperadas en quienes tienen responsabilidad sobre equipos de trabajo. Estas competencias orientan el liderazgo cercano y accesible, la transparencia en el desarrollo del equipo, el reconocimiento del aporte individual y colectivo, y la gestión del bienestar y la sostenibilidad del desempeño.

Para la correcta aplicación del modelo, la evaluación de competencias deberá realizarse tomando como referencia los diccionarios institucionales correspondientes. Dichos documentos deben ser consultados por los líderes evaluadores antes y durante el proceso de evaluación, especialmente al momento de asignar niveles de desempeño, fundamentar evidencias y construir acuerdos de desarrollo con los colaboradores.

8. Sistema de indicadores de desempeño (KPIs)

8.1 Propósito de los indicadores

Los indicadores de desempeño son el mecanismo mediante el cual UMECIT traduce los objetivos institucionales, las prioridades de cada área y las responsabilidades del cargo en resultados observables y medibles. Su propósito es establecer expectativas claras, facilitar el seguimiento del desempeño y generar información objetiva para la toma de decisiones en materia de desarrollo, formación, mejora continua y gestión del talento.

El sistema de indicadores no debe entenderse como un listado administrativo de tareas, sino como una herramienta para conectar el aporte individual con los resultados esperados por la institución.

Por ello, cada indicador debe formularse de manera clara, contar con una fuente verificable y permitir una lectura objetiva del nivel de cumplimiento alcanzado durante el periodo evaluado.



8.2 Componentes evaluativos del modelo

El modelo integra componentes diferenciados según el perfil evaluado. Para todos los colaboradores se consideran los resultados y las competencias transversales. Para quienes ejercen liderazgo formal, se incorpora además la evaluación de competencias específicas de liderazgo.

Componente	Aplica a	Finalidad
Resultados / KPIs	Todos los colaboradores	Mide el cumplimiento de objetivos, metas, proyectos o responsabilidades clave.
Competencias transversales	Todos los colaboradores	Evalúa la forma en que la persona actúa, colabora y contribuye a la cultura institucional.
Competencias específicas de liderazgo	Líderes con equipo a cargo	Evalúa las prácticas de liderazgo cercano, transparencia, reconocimiento e impacto y gestión del bienestar del equipo, según el diccionario de competencias de liderazgo.

8.3 Criterios SMART para la formulación de indicadores

Todos los indicadores deberán formularse bajo criterios SMART, asegurando que cada meta sea clara, verificable y pertinente.

Criterio	Definición
Específico (S)	Claramente definido y vinculado a un objetivo concreto.
Medible (M)	Cuantificable a través de métricas verificables.
Alcanzable (A)	Realista en función del contexto y los recursos disponibles.
Relevante (R)	Alineado con los objetivos del área y de la institución.
Temporal (T)	Definido en un periodo de tiempo específico y acotado.

Su aplicación garantiza claridad en las expectativas y permite una evaluación objetiva de los resultados al cierre del periodo.

8.4 Estructura de los indicadores

Para asegurar consistencia metodológica, cada indicador deberá contener los siguientes elementos:



Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Define el resultado a medir de forma precisa.
Descripción	Explica el alcance y propósito del indicador.
Tipo	Define que tipo de indicador es el que se define.
Fórmula de cálculo	Establece el método de medición.
Línea base	Valor inicial de referencia al inicio del periodo.
Meta	Resultado esperado al cierre del periodo.
Ponderación interna	Peso del indicador dentro del componente de resultados. (*)
Periodicidad	Frecuencia con la que se medirá el indicador.

(*) La suma de las ponderaciones internas de los indicadores debe equivaler al 100 % del componente de resultados. Ningún indicador debería tener un peso inferior al 10 %, salvo que se trate de un indicador de seguimiento complementario previamente justificado.

Se recomienda asignar entre tres y cinco indicadores por colaborador como máximo. Esta cantidad permite mantener foco, evitar dispersión y asegurar que el seguimiento sea viable para líderes y colaboradores.

8.5 Tipología de indicadores

Los indicadores pueden responder a distintos tipos de medición, según la naturaleza del área o del rol:

Tipo de indicador	Descripción	Ejemplos referenciales
Resultado	Miden el logro de una meta final o producto esperado.	Cumplimiento del plan de trabajo del área; porcentaje de trámites finalizados.
Eficiencia	Miden la relación entre tiempo, recursos utilizados y resultados alcanzados.	Tiempo promedio de respuesta; reducción de reprocesos.
Calidad	Miden el cumplimiento de estándares, criterios o niveles esperados de servicio.	Porcentaje de registros sin error; cumplimiento de requisitos de calidad.
Gestión	Miden avance de procesos, entregables, actividades críticas o proyectos.	Cumplimiento del cronograma; avance de implementación de una mejora.
Servicio	Miden oportunidad, satisfacción o experiencia de usuarios internos o externos.	Nivel de satisfacción del usuario; solicitudes atendidas dentro del plazo.



8.6 Definición y validación

La definición de indicadores es responsabilidad de cada área, en coordinación con sus líderes, tomando como referencia los objetivos estratégicos institucionales, las funciones propias del puesto y las prioridades operativas del periodo. La Dirección de Talento Humano brindará acompañamiento metodológico para asegurar la coherencia y calidad de los indicadores definidos.

8.7 Medición y cálculo

El desempeño en la dimensión de resultados se evalúa en una escala de 0 a 100, en función del nivel de cumplimiento de cada indicador respecto a su meta. El resultado final de esta dimensión corresponde al promedio ponderado de los indicadores asignados al colaborador.

Aunque un indicador pueda registrar un cumplimiento superior al 100 %, el resultado consolidado del componente de KPIs será normalizado a una escala máxima de 100 puntos para efectos del cálculo final de la evaluación.

8.8 Conversión de competencias a escala de 0 a 100

Las competencias se evaluarán en una escala conductual de 1 a 5. Para integrarlas al resultado final del modelo, cada nivel se convertirá a una escala de 0 a 100 mediante una tabla de equivalencia institucional. Se utilizará una equivalencia interpretativa y no una simple multiplicación matemática, dado que el nivel 3 representa un desempeño adecuado y no debería ser interpretado como un desempeño bajo.

Nivel	Categoría	Equivalencia 0-100	Interpretación
1	No demostrado	40	El comportamiento no se evidencia o aparece de forma inconsistente.
2	En desarrollo	60	Se evidencia parcialmente y requiere acompañamiento o seguimiento.
3	Adecuado	75	Cumple lo esperado para el rol de forma consistente y autónoma.
4	Destacado	88	Supera lo esperado y aporta valor adicional al equipo o proceso.
5	Sobresaliente	100	Es referente institucional y potencia a otros colaboradores.

Cuando una competencia esté asociada a varias conductas observables, el evaluador deberá valorar la competencia de manera integral, considerando evidencias concretas y no promediando automáticamente cada conducta como si fueran ítems independientes. Las conductas funcionan como guía para interpretar el nivel de desarrollo de la competencia.



8.9 Cálculo del resultado final para colaboradores sin equipo a cargo

Para colaboradores sin responsabilidad formal de equipo, el resultado final se calculará integrando el componente de resultados y el componente de competencias transversales.

Componente	Peso	Cálculo
Resultados / KPIs	60%	Promedio ponderado de indicadores en escala 0-100.
Competencias transversales	40%	Promedio de competencias convertido mediante tabla de equivalencia institucional.

Fórmula referencial:

Resultado final = (Puntaje KPIs x 0.60) + (Puntaje competencias transversales x 0.40)

8.10 Cálculo del resultado final para líderes con equipo a cargo

Para líderes con responsabilidad formal de equipo, el resultado final se calculará bajo una estructura 50/50, reconociendo que el desempeño del liderazgo incluye tanto el logro de resultados como la calidad de la conducción de personas.

Componente	Peso	Cálculo
Resultados / KPIs	50%	Cumplimiento de metas, proyectos y responsabilidades del rol o área.
Competencias transversales	20%	Competencias comunes del colaborador UMECIT.
Competencias específicas de liderazgo	30%	Prácticas de liderazgo esperadas y observadas en la gestión del equipo.

Resultado final líder = (Puntaje KPIs x 0.50) + (Puntaje competencias transversales x 0.20) + (Puntaje competencias de liderazgo x 0.30)

8.11 Reglas de consistencia y alertas de revisión

Para asegurar la coherencia del modelo, se establecen reglas de revisión que deberán ser consideradas antes del cierre de la evaluación:

- Cuando el resultado final sea sobresaliente pero una competencia clave para el rol tenga una valoración inferior al nivel 3, el caso deberá revisarse antes de cerrarse. Solo podrá validarse si existe una justificación documentada.
- En líderes, un puntaje alto en KPIs no compensa automáticamente deficiencias relevantes en competencias de liderazgo.
- Los casos con resultado final igual o superior a 90 deberán revisarse en calibración para verificar evidencia suficiente.
- Los casos con resultado final inferior a 60 deberán revisarse en calibración antes de activar un plan de mejora individual.



- Las diferencias significativas entre autoevaluación y evaluación del jefe inmediato deberán abordarse mediante conversación de alineación.
- La evaluación debe considerar evidencia del periodo evaluado y evitar basarse en hechos aislados, percepciones generales o situaciones no documentadas.

8.12 Roles y responsabilidades en la definición de indicadores

Actor	Responsabilidad
Talento Humano	Define lineamientos, acompaña metodológicamente, valida consistencia general y consolida resultados.
Líder inmediato	Propone y acuerda indicadores con el colaborador, da seguimiento y documenta evidencias.
Colaborador	Comprende sus objetivos, aporta información sobre su gestión y participa activamente en el seguimiento.
Autoridades institucionales	Validan criterios generales y aseguran alineación con prioridades estratégicas.

9. Escala de evaluación e interpretación de resultados

El resultado final de la evaluación se expresará en una escala de 0 a 100. Esta escala permite interpretar el desempeño de manera común para toda la institución, sin perder de vista que el análisis debe considerar el perfil del cargo, las responsabilidades asignadas, el contexto del área y las evidencias disponibles.

ESCALA DE EVALUACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

PUNTAJE	NIVEL	ACCIÓN INSTITUCIONAL
90 – 100	SOBRESALIENTE	Desarrollo avanzado: nuevos desafíos, proyectos estratégicos, mentoría o preparación para roles de mayor responsabilidad.
80 – 89	ALTO DESEMPEÑO	Fortalecimiento y especialización: formación específica, profundización técnica y desarrollo de competencias clave.
70 – 79	DESEMPEÑO ESPERADO	Mejora continua: retroalimentación, capacitación general y acompañamiento del líder.
60 – 69	EN DESARROLLO	Capacitación focalizada y seguimiento: acciones formativas para el cierre de brechas con monitoreo periódico.
< 60	CRÍTICO	Plan de mejora individual: objetivos claros, plazos definidos y monitoreo continuo.

Nota: El puntaje resulta de la suma ponderada de KPIs y competencias según el perfil evaluado (colaborador sin equipo o líder).

Figura 2. Escala de evaluación y acciones institucionales asociadas

9.1 Niveles de desempeño y acciones institucionales

Cada nivel de desempeño tiene asociada una acción institucional que orienta las decisiones de gestión del talento derivadas de la evaluación:

Puntaje	Nivel	Acción institucional
90 – 100	Sobresaliente	Desarrollo avanzado: asignación de nuevos desafíos, proyectos estratégicos, mentoría o preparación para roles de mayor responsabilidad.
80 – 89	Alto desempeño	Fortalecimiento y especialización: formación específica, profundización técnica y desarrollo de competencias clave.
70 – 79	Desempeño esperado	Mejora continua: ajustes incrementales mediante retroalimentación, capacitación general y acompañamiento del líder.
60 – 69	En desarrollo	Capacitación focalizada y seguimiento: acciones formativas dirigidas al cierre de brechas con monitoreo periódico.
< 60	Crítico	Plan de mejora individual: estructura formal con objetivos claros, plazos definidos y monitoreo continuo.

9.2 Criterios para la aplicación de la escala

Para garantizar la validez y utilidad de los resultados, es necesario considerar los siguientes criterios en la aplicación de la escala:

- La evaluación debe sustentarse en evidencia objetiva del desempeño, no en percepciones generales.
- La interpretación del puntaje debe considerar el contexto del rol y del área.
- Los resultados deben analizarse de forma integral, evitando conclusiones basadas en un único indicador.
- La escala debe aplicarse de manera consistente en toda la institución, siendo validada en la instancia de calibración.

9.3 Uso institucional de resultados

Los resultados de la evaluación deberán utilizarse como insumo para decisiones de desarrollo, formación, acompañamiento, reconocimiento y mejora continua. Su uso debe preservar la confidencialidad individual y privilegiar el análisis agregado para la toma de decisiones institucionales.



Nivel de análisis	Uso recomendado
Individual	Retroalimentación, plan de desarrollo, compromisos de mejora y seguimiento del desempeño.
Área	Identificación de fortalezas, brechas recurrentes, necesidades de capacitación y mejoras de gestión.
Institucional	Plan anual de formación, fortalecimiento de liderazgo, análisis de capacidades organizacionales y mejora continua del modelo.

El desarrollo de los usos institucionales de la evaluación se presenta en el capítulo 11 del presente modelo.



10. Metodología del proceso de evaluación

El proceso de evaluación de desempeño en UMECIT sigue un ciclo estructurado de seis etapas. Cada etapa cumple una función específica dentro del proceso y contribuye a que la evaluación sea una herramienta de gestión real, no un trámite administrativo.

CICLO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Periodicidad anual · Seguimientos intermedios según dinámica de cada área

Figura 3. Ciclo de evaluación de desempeño

10.1 Definición de objetivos y expectativas

Al inicio del ciclo, el líder y el colaborador acuerdan los objetivos de desempeño para el periodo. En esta instancia se establecen los indicadores de resultados (KPIs) con sus metas, y se identifican las competencias que serán observadas. Los objetivos deben cumplir con los criterios SMART y reflejar tanto las prioridades del área como los lineamientos estratégicos de la institución.

10.2 Seguimiento del desempeño

A lo largo del periodo, el líder realiza un seguimiento activo del desempeño del colaborador. El objetivo no es solo monitorear el avance, sino anticipar dificultades, brindar retroalimentación oportuna y realizar ajustes cuando el contexto lo requiera. Este seguimiento puede adoptar formatos formales o informales, según la dinámica de cada área. Aun así, existirá un espacio formal a mitad del proceso donde se dará retroalimentación de los avances tanto de KPIs como de competencias.

10.3 Evaluación formal

Al cierre del periodo, se realiza la evaluación formal, que considera de manera integrada el nivel de cumplimiento de los indicadores de resultados y el desempeño en las competencias institucionales.

La evaluación contempla dos perspectivas complementarias: la del jefe inmediato y la autoevaluación del colaborador.

En los casos en que la diferencia entre ambas valoraciones supere un punto en la escala de competencias (1 a 5), el líder promoverá una conversación de alineación antes de cerrar la evaluación. De no lograrse acuerdo, prevalece la valoración del jefe inmediato, con registro de las diferencias en el instrumento.

Esta instancia busca enriquecer el análisis del desempeño y construir acuerdos sobre una base de diálogo objetivo. En esta instancia al colaborador se le pide el ejercicio de autoevaluación únicamente, mientras que el líder evalúa las mismas dimensiones en conjunto con los KPIs definidos.

10.4 Calibración de resultados

La calibración es una instancia opcional de revisión institucional en la que los líderes, con el apoyo de la Dirección de Talento Humano, analizan los resultados de la evaluación para validar la correcta aplicación de la escala, alinear criterios entre áreas y reforzar la objetividad del proceso siempre que existan desvíos. Esta instancia se desarrollará de forma progresiva, ajustando su alcance al grado de madurez del modelo en la institución. Se recomienda llevar a calibración los resultados críticos, los sobresalientes y las alertas en competencias tipificadas como tal en la matriz en una primera instancia.

10.5 Retroalimentación y cierre

Una vez calibrados los resultados, el líder mantiene una reunión individual con cada colaborador en la que se presentan los resultados de la evaluación, se analizan fortalezas y oportunidades de mejora, y se establecen acuerdos orientados al desarrollo. El instrumento de evaluación sirve como soporte formal de esta instancia. La reunión debe desarrollarse en un clima de diálogo constructivo, fundamentado en evidencia y orientado al aprendizaje.



10.6 Plan de desarrollo

Como resultado del proceso, se definen acciones de desarrollo orientadas a fortalecer el desempeño y cerrar las brechas identificadas. Estas acciones pueden incluir actividades de formación, acompañamiento del líder, asignación de nuevos desafíos o planes de mejora estructurados, según corresponda al nivel de desempeño del colaborador. El plan de desarrollo se convierte en el punto de partida del ciclo siguiente y es liderado en conjunto con Talento Humano.

11. Uso de los resultados de la evaluación

Los resultados de la evaluación de desempeño constituyen un insumo estratégico para la gestión del talento en UMECIT. Su valor no radica únicamente en el puntaje obtenido, sino en la información que generan para orientar decisiones institucionales basadas en evidencia.

11.1 Principios para el uso de resultados

El uso de los resultados se rige por los siguientes principios:

- Objetividad en la toma de decisiones.
- Coherencia entre los resultados obtenidos y las acciones definidas.
- Foco en el desarrollo del colaborador como eje central.
- Alineación con los objetivos estratégicos institucionales.

11.2 Planificación de la capacitación

Los resultados de la evaluación son la base para elaborar el plan anual de capacitación institucional. Este proceso implica identificar brechas de desempeño a nivel individual y organizacional, priorizar necesidades formativas según los resultados obtenidos y diseñar acciones de capacitación orientadas a fortalecer competencias y mejorar el cumplimiento de indicadores.

La planificación debe atender tanto las tendencias generales de desempeño como las necesidades críticas detectadas por área.

11.3 Planes de desarrollo individual

A partir de los resultados, cada colaborador contará con un plan de desarrollo individual que incluirá acciones formativas específicas, compromisos de mejora acordados en la instancia de retroalimentación y seguimiento por parte del líder. Estos planes están orientados a fortalecer el desempeño y potenciar el crecimiento profesional dentro de la institución.

11.4 Gestión del desempeño organizacional



El análisis agregado de los resultados permitirá a la institución identificar fortalezas organizacionales, detectar áreas que requieren intervención prioritaria y orientar estrategias de mejora continua. Esta información puede ser insumo para decisiones sobre mejora de procesos, fortalecimiento de áreas específicas y optimización de la gestión institucional.

11.5 Seguimiento de acciones

Las acciones derivadas de la evaluación —planes de desarrollo, capacitaciones, planes de mejora— deben ser objeto de seguimiento por parte de los líderes y de la Dirección de Talento Humano. El objetivo es verificar su implementación, evaluar su efectividad y realizar los ajustes que correspondan. Este seguimiento forma parte del ciclo de mejora continua del modelo.

12. Gobernanza del modelo

La gobernanza del modelo establece los roles, responsabilidades y mecanismos necesarios para asegurar su correcta implementación, seguimiento y mejora continua. Este componente es esencial para garantizar la consistencia del proceso a nivel institucional y su alineación con la estrategia de UMECIT.

12.1 Roles y responsabilidades

Actor	Responsabilidades
Dirección de Talento Humano	Diseña y actualiza el modelo, define lineamientos, brinda acompañamiento metodológico, coordina el proceso, facilita la calibración y consolida los resultados institucionales.
Líderes de área	Definen objetivos e indicadores, realizan el seguimiento del desempeño, ejecutan la evaluación, participan en la calibración y brindan retroalimentación a sus equipos.
Colaboradores	Conocen los objetivos de su rol, realizan su autoevaluación, participan en las instancias de retroalimentación y asumen un rol activo en su propio desarrollo.
Autoridades institucionales	Validan el modelo y hacen seguimiento de sus resultados en lo relativo a la alineación estratégica y las decisiones de carácter organizacional.

12.2 Administración del proceso

La Dirección de Talento Humano es responsable de definir el calendario anual del proceso de evaluación, asegurar la correcta aplicación del modelo en todas las áreas y velar por el cumplimiento de cada etapa. También garantizará la disponibilidad de los instrumentos necesarios para la evaluación y orientará a los líderes en su utilización.



12.3 Seguimiento y mejora continua del modelo

El modelo será objeto de revisión periódica con el fin de evaluar su efectividad, identificar oportunidades de mejora y asegurar su vigencia como herramienta de gestión. Este seguimiento incluirá el análisis de resultados agregados, la revisión del cumplimiento del proceso y la recopilación de retroalimentación de los participantes.

La Dirección de Talento Humano propondrá los ajustes necesarios considerando las lecciones aprendidas en cada ciclo de implementación y la evolución de las necesidades institucionales. El modelo se concibe como un sistema vivo, sujeto a mejora continua.

12.4 Gestión de la información

Los resultados de la evaluación de desempeño se gestionarán con estricta confidencialidad y serán utilizados exclusivamente para fines institucionales relacionados con la gestión del talento humano. La información deberá estar adecuadamente resguardada, accesible solo para los actores autorizados y utilizada de manera responsable en los procesos de toma de decisiones.

