

# RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA EJECUTIVA

Lima, 8 1 DIC 2018

N° 257 -2018-SERVIR-PE

**Visto:** el Informe N° 45-2018-SERVIR/GDCRSC/LRS del Especialista de Gestión de Rendimiento de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil y el Memorando N° 582-2018-SERVIR/GDCRSC de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil,

## CONSIDERANDO:

Que, mediante el artículo 1 del Decreto Legislativo N° 1023, se crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado con la finalidad de contribuir a la mejora continua de la administración del Estado a través del fortalecimiento del servicio civil peruano;

Que, en los artículos I y II de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, y modificatorias, se establece un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas que están encargadas de su gestión, a fin de que alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como para promover el desarrollo de las personas que lo integran;

Que, en el artículo 9 de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, y modificatorias, se señala que la gestión del rendimiento comprende el proceso de evaluación de desempeño y que tiene por finalidad estimular el “buen rendimiento” y “el compromiso del servidor civil”;

Que, en el literal c) del artículo 2 del Reglamento General de la Ley N° 30057, aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, y modificatorias, se señala que SERVIR, en su condición de ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado, tiene como atribución: *“Establecer metodologías, procedimientos e instrumentos que deben aplicar o utilizar las entidades”*;

Que, en el artículo 25 del Reglamento General de la Ley N° 30057, se señala que la Gestión del Rendimiento se soporta en instrumentos técnicos, confiables y consistentes, así como en metodologías verificables de valoración del cumplimiento de las funciones, compromisos y metas de los servidores, de acuerdo con los fines y objetivos institucionales y con el perfil del puesto que ocupan;

Que, de acuerdo a lo establecido en el literal a) del artículo 22 del Reglamento de Organización y Funciones de SERVIR, aprobado por Decreto Supremo N° 062-2008-PCM, y modificatorias, la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil es el órgano encargado de la gestión de los subsistemas de desarrollo de capacidades y evaluación del desempeño en el marco de la Gestión del Rendimiento, y tiene por función desarrollar procesos, instrumentos, metodologías, lineamientos, entre otros, en materia de evaluación de desempeño en el marco de la gestión del rendimiento de las personas al servicio del Estado;

Que, mediante los documentos de vistos la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil propone el “Manual de Gestión del Rendimiento”, con la

finalidad de proporcionar a los operadores del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos las pautas y orientaciones necesarias para que desarrollen de forma sistemática y ordenada el proceso de implementación del subsistema;

Que, el Consejo Directivo de SERVIR en la Sesión N° 017-2017, del 20 de julio de 2017, aprobó la delegación de funciones a la Presidencia Ejecutiva de SERVIR, entre otros, para la aprobación de Manuales y Guías Metodológicas que regulen los procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, acto que se formalizó mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 140-2017-SERVIR-PE;

Con los vistos de la Gerencia General, de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil y de la Oficina de Asesoría Jurídica;

De conformidad con lo establecido en el Decreto Legislativo N° 1023, que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR; Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, y modificatorias; Reglamento General de la Ley N° 30057, aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PC, y modificatorias; Reglamento de Organización y Funciones de SERVIR, aprobado por Decreto Supremo N° 062-2008-PCM y modificatorias; y Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 140-2017-SERVIR-PE.

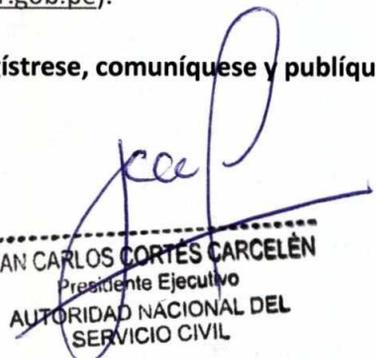
**SE RESUELVE:**

**Artículo 1º.-** Aprobar, por delegación, el “Manual de Gestión del Rendimiento”, que en Anexo forma parte de la presente Resolución.

**Artículo 2º.-** Dejar sin efecto el Manual de Gestión del Rendimiento, que fue aprobado, por delegación, mediante la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 031-2016-SERVIR-PE.

**Artículo 3º.-** Disponer la publicación de la presente Resolución en el diario oficial “El Peruano”; y, de la presente Resolución y su Anexo en el Portal institucional de SERVIR ([www.servir.gob.pe](http://www.servir.gob.pe)).

**Regístrese, comuníquese y publíquese.**

  
-----  
JUAN CARLOS CORTES CARCELÉN  
Presidente Ejecutivo  
AUTORIDAD NACIONAL DEL  
SERVICIO CIVIL



**Gerencia de Desarrollo de Capacidades y  
Rendimiento del Servicio Civil**

# **MANUAL DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO**



# Contenido

- Objetivo del Manual de Gestión del Rendimiento ..... 4
- Definiciones, siglas, abreviaturas y expresiones: ..... 5
- CAPITULO 1: Marco conceptual y marco normativo..... 6**
- 1.1. ¿Qué es la Gestión del Rendimiento? ..... 6
- 1.2. Beneficios u oportunidades de la Gestión del Rendimiento ..... 9
- CAPITULO 2: Implementación del ciclo de Gestión del Rendimiento ..... 11**
- 2.1. Actores de la Gestión del Rendimiento: roles y responsabilidades ..... 11
- 2.2. El Ciclo de Gestión del Rendimiento ..... 13
  - 2.2.1. Planificación ..... 14
  - 2.2.2. Establecimiento de metas y compromisos ..... 17
  - 2.2.3. Seguimiento ..... 20
  - 2.2.4. Evaluación ..... 24
  - 2.2.5. Retroalimentación ..... 28
- 2.3. Condiciones necesarias para el éxito de la Gestión del Rendimiento ..... 30
- CAPITULO 3: Aspectos técnico metodológicos de la Gestión del Rendimiento..... 33**
- 3.1. Segmentación de Servidores ..... 33
- 3.2. Factores de evaluación ..... 35
  - 3.2.1. Metas ..... 35
  - 3.2.2. Compromisos ..... 37
- 3.3. ¿Cómo se definen los factores de evaluación? ..... 38
  - 3.3.1. Definición de Metas:..... 38
    - a. ¿Cómo se definen las metas individuales? ..... 38
    - b. ¿Cómo se definen las metas grupales? ..... 50
  - 3.3.2. Definición de compromisos: ..... 52
- 3.4. ¿Cómo se miden los factores de evaluación? ..... 54
  - 3.4.1. ¿Cómo se miden las metas? ..... 54
  - 3.4.2. ¿Cómo se miden los compromisos? ..... 57
  - 3.4.3. Puntuación final de los factores de evaluación: ..... 59
  - 3.4.4. Calificación: ..... 61
- FUENTES DE CONSULTA ..... 63**
- ANEXOS 64**



**Anexo 1: Establecimiento de Metas y Retroalimentación a la Calificación Final** (los documentos mostrados en las pág. 63-65 conforman un solo instrumento que aquí se muestran en tres hojas para efectos de visualización) ..... 64

**Anexo 2: Reunión de Seguimiento** ..... 67

**Anexo 3: Recojo de Información para la Mejora de Procesos** ..... 68

**Anexo 4: Plan de Mejora** ..... 69



## Introducción

### Objetivo del Manual de Gestión del Rendimiento

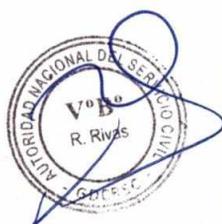
---

La Autoridad Nacional del Servicio Civil — SERVIR es el organismo técnico especializado y rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado, encargado de establecer, desarrollar y ejecutar la política de Estado respecto del Servicio Civil.

En cumplimiento con lo dispuesto en la Ley del Servicio Civil, los Reglamentos General y del Régimen Especial para Gobiernos Locales y la Directiva que desarrolla el Subsistema de Gestión del Rendimiento aprobada mediante RPE N° 306-2017-SERVIR-PE, se ha definido dicho subsistema con la finalidad de ser implementado en las entidades del Estado peruano como mecanismo estratégico de gestión y mejora del desempeño de sus servidores civiles.

La Gestión del Rendimiento constituye un proceso clave para la implementación de la reforma del Servicio Civil, ya que permite identificar y reconocer el aporte de los servidores al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, así como formular planes de mejora individuales e institucionales que contribuyan a la mejora continua en la calidad de la gestión y de los servicios que brindan las entidades públicas.

Dentro de este contexto, el presente Manual de Gestión del Rendimiento constituye un documento de carácter orientador e instructivo para la implementación en las entidades del Subsistema de Gestión del Rendimiento, de forma que pueda coadyuvar a su cumplimiento efectivo. Tiene como objetivo principal comprender, de forma sistemática y ordenada, la información necesaria sobre el proceso de implementación del subsistema, alineada a la normativa vigente; instrumento que tiene carácter referencial.



## Definiciones, siglas, abreviaturas y expresiones:

En el Manual de Gestión del Rendimiento se hace mención a las siguientes siglas o abreviaturas:

Tabla 1 - Siglas y abreviatura

<b>SIGLA, ABREVIATURA o EXPRESIÓN</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<i>Art.</i>	Artículo
<i>Directiva</i>	Directiva que desarrolla el subsistema de Gestión del Rendimiento
<i>CIE</i>	Comité Institucional de Evaluación
<i>GdR</i>	Subsistema de Gestión del Rendimiento
<i>LSC</i>	Ley del Servicio Civil
<i>MM</i>	Personal Mando Medio
<i>MOF</i>	Manual de Organizaciones y Funciones
<i>MPP</i>	Manual de Perfiles de Puestos
<i>MPT</i>	Manual de Puestos Tipo
<i>O/A</i>	Personal operador y de asistencia
<i>ORH</i>	Oficina de Recursos Humanos o la que haga de sus veces
<i>OPP</i>	Oficina de Planeamiento y Presupuesto o la que haga de sus veces
<i>PE</i>	Personal Ejecutor
<i>PEI</i>	Plan Estratégico Institucional
<i>POI</i>	Plan Operativo Institucional
<i>PP</i>	Perfil de puesto
<i>Reglamento</i>	Reglamento General de la Ley del Servicio Civil
<i>ROF</i>	Reglamento de Organizaciones y Funciones
<i>SERVIR</i>	Autoridad Nacional del Servicio Civil
<i>SMART</i>	Specific, Measurable, Achievable, Result-oriented y Time-limited
<i>Subsistema</i>	Subsistema de Gestión del Rendimiento
<i>TDR</i>	Términos de Referencia



## CAPITULO 1: Marco conceptual y marco normativo

### 1.1. ¿Qué es la Gestión del Rendimiento?

---

La identificación del desempeño de un servidor se hace en diferentes contextos laborales aunque en algunas situaciones se ejecuta mediante procedimientos poco formales o sin criterios metodológicos estandarizados. Entonces, se puede afirmar que, las personas que prestan servicios tanto en el sector público como en el privado, se someten a evaluaciones respecto de su trabajo ya sea por parte de su superior y/o por parte de sus compañeros o pares, lo que incide en la toma de decisiones relativas a capacitación, promoción, incentivos e incluso amonestaciones. Como consecuencia, dentro del mundo laboral, se genera una tendencia a establecer procesos y herramientas que formalicen la evaluación de los colaboradores<sup>1</sup>.

En este contexto, la Gestión del Rendimiento como herramienta formal de gestión de personas, busca valorar el nivel de desempeño de los servidores de la entidad, así como su aporte a los objetivos y metas institucionales, evidenciando a su vez, las necesidades concretas de cada servidor para mejorar su desempeño y, en consecuencia, el de la entidad<sup>2</sup>. 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. Esta relación se muestra en el siguiente gráfico.

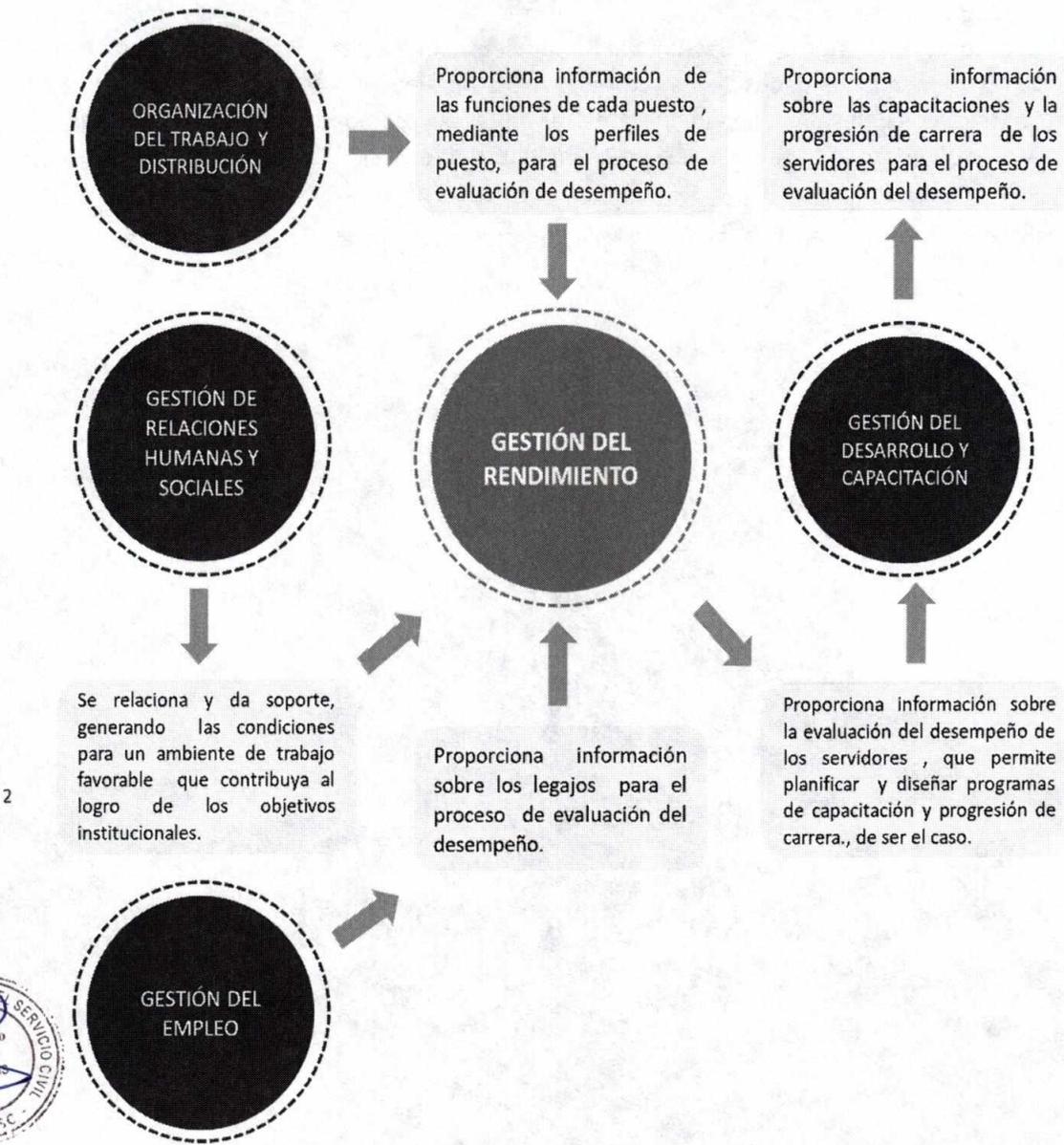


---

<sup>1</sup> Ernest y Young (s.f.). Manual del Director de Recursos Humanos. Madrid: Editorial Cinco Días

<sup>2</sup> Artículo 25 del Reglamento; numeral 5.1.1. de la Directiva

Gráfico 1 - Interrelación de la Gestión del Rendimiento con otros subsistemas del Sistema Administrativos de Gestión de Recursos Humanos



2



Fuente: elaboración propia (GDCRSC)

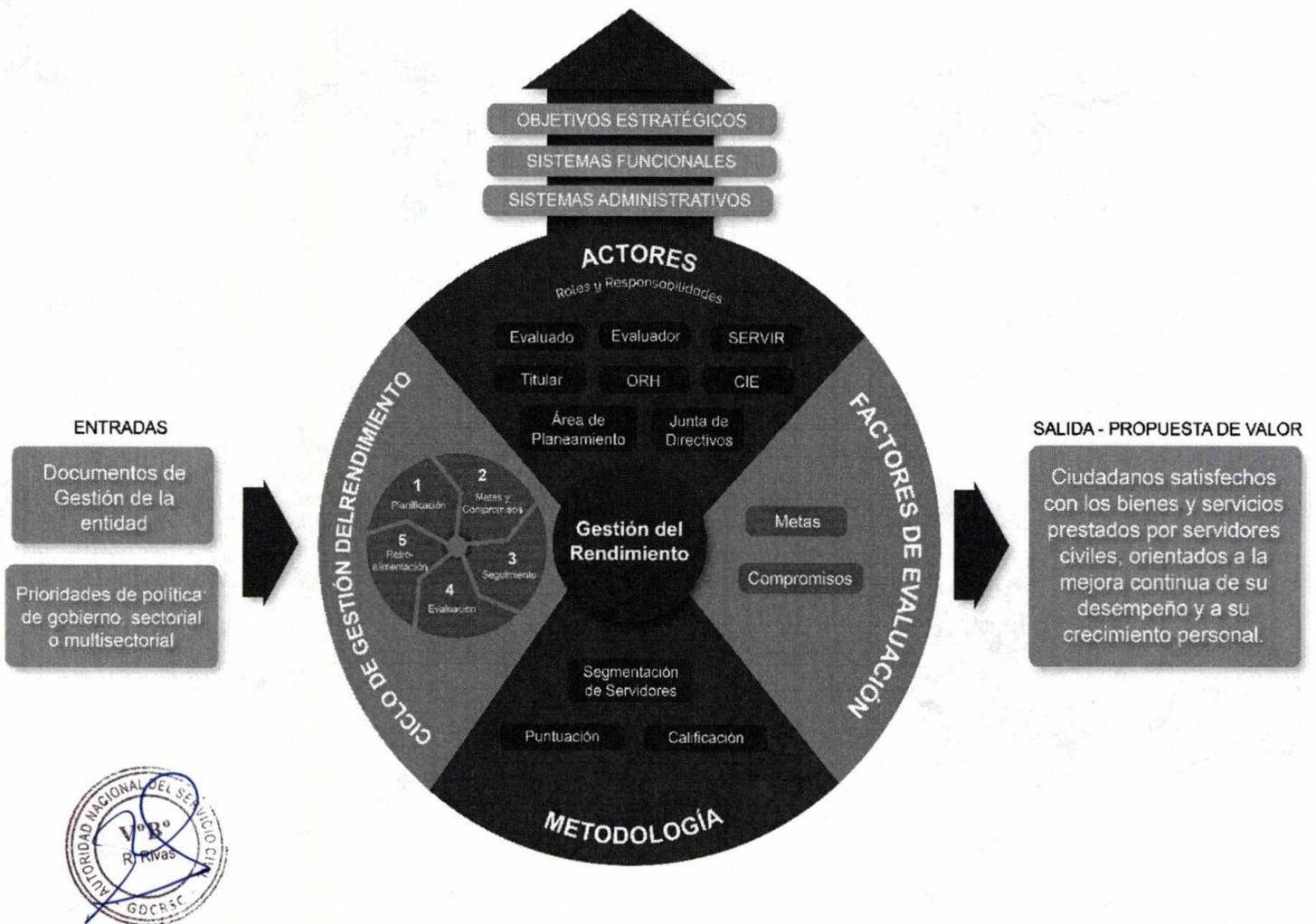
El Subsistema de Gestión del Rendimiento funciona con la integración de cuatro componentes<sup>3</sup>, que permiten definir y organizar el Subsistema, funcionan en relación a insumos necesarios. Es importante que las entidades públicas conceptualicen al subsistema como una herramienta de gestión de utilidad para mejorar la ejecución de los sistemas administrativos y de los sistemas funcionales y, en consecuencia, lograr los objetivos institucionales con el aporte fundamental y evidenciado de los servidores civiles que ejecutan estos sistemas. Asimismo, el modelo de Gestión del Rendimiento plantea una propuesta de valor orientada hacia la ciudadanía y hacia el fortalecimiento integral de los servidores civiles. Esta es: *“Ciudadanos satisfechos con los bienes y servicios prestados por servidores civiles orientados a la mejora continua de su desempeño y de su crecimiento personal”*

<sup>3</sup> Título IV del Reglamento General / Numeral 6.2. de la Directiva.

Los componentes del subsistema que se presentan en el Modelo de Gestión del Rendimiento son los siguientes:

- **El Ciclo del Subsistema de Gestión del Rendimiento**, que incluye las etapas del proceso.
- **Roles y responsabilidades** de los actores involucrados en el proceso.
- Los **Factores de evaluación**, que permitirán valorar el desempeño de servidores civiles.
- **Metodología**, que establece los procedimientos diferenciados de acuerdo a los criterios establecidos por el modelo.

Gráfico 2 - Componentes de la Gestión del Rendimiento



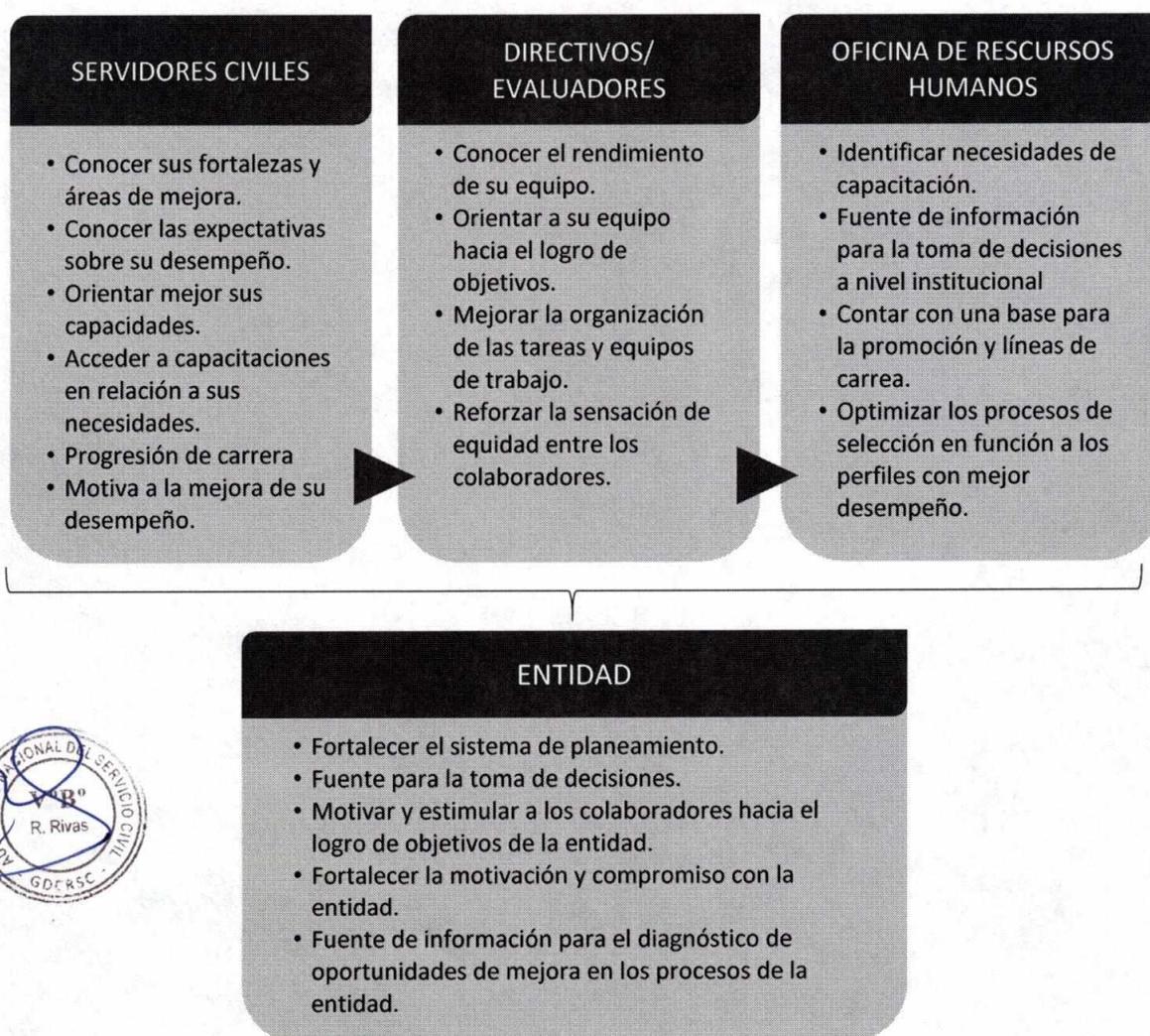
Fuente: elaboración propia (GDCRSC)

## 1.2. Beneficios u oportunidades de la Gestión del Rendimiento

La Gestión del Rendimiento permite mejorar el desempeño individual, grupal y, a su vez, el impacto de los mismos en la gestión y los resultados institucionales.

Visto desde la perspectiva de las entidades públicas, la Gestión del Rendimiento está llamada a ser un **factor fundamental de mejora de la motivación y el rendimiento de los servidores civiles; así como de la comunicación entre los servidores evaluados y sus evaluadores.** La implementación y adecuada ejecución de la Gestión del Rendimiento trae consigo múltiples beneficios, no sólo para quienes son evaluados, sino también para los evaluadores, las oficinas de recursos humanos y la entidad:

Gráfico 3 - Beneficios de la Gestión del Rendimiento



Fuente: elaboración propia (GDCRSC)

Adicionalmente, el resultado de la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento, puede ser tomado en cuenta para<sup>4</sup>:

<sup>4</sup> De acuerdo al Artículo 49 del Reglamento General: Impacto de la evaluación en la gestión de los recursos humanos

1. Que los servidores puedan participar en concurso público de méritos transversal<sup>5</sup>.
2. Otorgar incentivos de acuerdo con las disposiciones que se dicten para tal efecto por las instancias competentes.
3. Priorizar las necesidades de capacitación.
4. La desvinculación del servicio civil<sup>6</sup>.
5. Fortalecer la toma de decisiones de mejoramiento institucional y de los servidores de la institución



---

<sup>5</sup> Aplica para los servidores civiles que pertenecen al régimen de la Ley N° 30057

<sup>6</sup> Las consecuencias de desvinculación están suspendidas según la Directiva vigente.

## CAPITULO 2: Implementación del ciclo de Gestión del Rendimiento

Dado que la Gestión del Rendimiento es un proceso integral y sistémico, es importante conocer las etapas que lo componen, quiénes son los principales participantes del proceso, las acciones de las que son responsables y los plazos en los que se han de ejecutar cada una de estas etapas y sus actividades. A lo largo de esta sección se describirán estos aspectos.

### 2.1. Actores de la Gestión del Rendimiento: roles y responsabilidades

Dentro del proceso de Gestión del Rendimiento, es necesaria la participación de los actores principales, los cuales desempeñarán un rol específico a lo largo del proceso. Del mismo modo, cada actor ha de cumplir con las principales responsabilidades asociadas al rol que desempeñan<sup>7</sup>:

Tabla 2 - Roles intervinientes en la Gestión del Rendimiento.

Rol	¿Quién es?	Principales Responsabilidades
Evaluado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos Públicos (incluidos directivos de confianza).</li> <li>• Servidores civiles de carrera y servidores de actividades complementarias<sup>8</sup></li> </ul>	Participar activa, permanente y constructivamente en las diferentes etapas de la Gestión del Rendimiento.
Evaluador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios Públicos.</li> <li>• Directivos</li> <li>• Jefes o responsables del área.</li> <li>• Quien tenga asignado funcionalmente (no necesariamente mediante documento formal de designación), servidores bajo supervisión.</li> </ul>	Planificar, asignar los factores de evaluación, realizar el seguimiento del desempeño, evaluar y dar la retroalimentación al evaluado.



Fuente: elaboración propia (GDCRSC)

**Rol**

**¿Quién es?**

**Principales Responsabilidades**

<sup>7</sup> Título IV: DE LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO, artículos 26 al 34 del Reglamento General, definen los roles y responsabilidades del Subsistema de Gestión del Rendimiento.

<sup>8</sup> Los servidores de confianza, que no sean directivos, no están sujetos a evaluación a menos que el titular así lo determine.

<b>Comité Institucional de Evaluación<sup>7</sup></b>	<p>Conformado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un representante de la ORH, quien preside el comité.</li> <li>• Un representante de los servidores, uno por cada segmento de servidores.</li> <li>• Un representante del directivo, jefe o responsable del órgano o unidad orgánica que realizó la evaluación.</li> </ul>	<p>Previa solicitud del evaluado, el comité deberá confirmar la calificación otorgada al servidor en la evaluación de desempeño.</p>
<b>ORH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la ORH o aquel que haga de sus veces.</li> </ul>	<p>Conducir la implementación y desarrollo de la Gestión del Rendimiento en la Entidad.</p>
<b>Titular de la Entidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máximo responsable administrativo de la entidad.</li> </ul>	<p>Responsabilizarse del funcionamiento del sistema de Gestión del Rendimiento en su respectiva entidad.</p>
<b>SERVIR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SERVIR, a través de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil.</li> </ul>	<p>Ente rector del Subsistema de la Gestión del Rendimiento en las entidades. Brinda acompañamiento técnico a las entidades públicas</p>
<b>Oficina de Planeamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del planeamiento institucional</li> </ul>	<p>Mantener actualizado y según normatividad al POI. Coordinar el establecimiento de las prioridades institucionales para determinar las metas individuales de los directivos</p>
<b>Junta de Directivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está conformada por un máximo del 50% de los directivos de la entidad, exceptuándose, aquellos que son candidatos a ser calificados como "rendimiento distinguido".</li> </ul>	<p>Definir, entre los candidatos determinados por la ORH, a aquellos que les corresponde la calificación de "rendimiento distinguido", de acuerdo a lo establecido en la Directiva.</p>

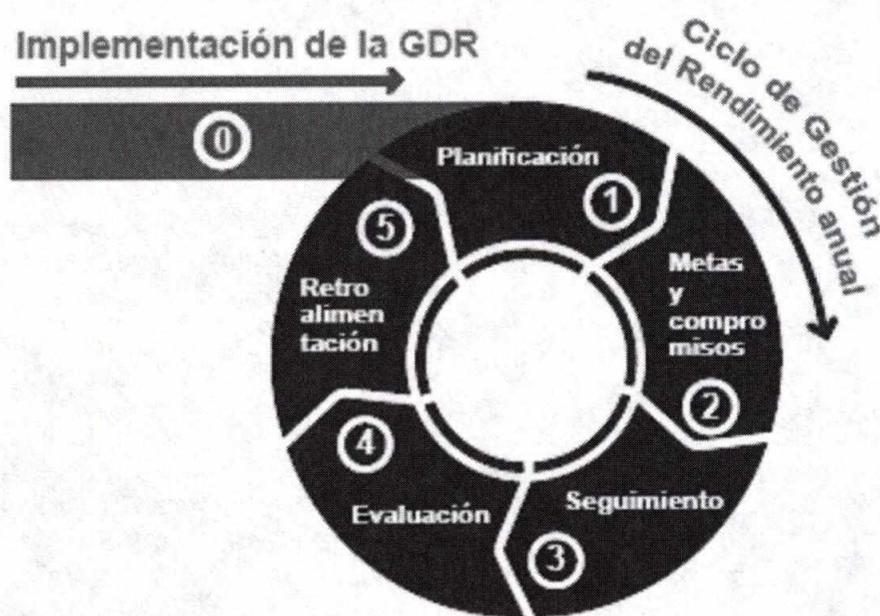


<sup>9</sup> Sus responsabilidades se encuentran definidas en el artículo 33 del Reglamento General.

## 2.2. El Ciclo de Gestión del Rendimiento

El ciclo de Gestión del Rendimiento es un proceso integral, continuo y sistemático, que **inicia a partir de la aprobación del Plan Operativo Institucional (POI), o el documento de haga sus veces**, y cuya **etapa de Seguimiento finaliza al cierre del ejercicio fiscal<sup>10</sup>, procediéndose a iniciar las etapas de Evaluación y Retroalimentación**. De este modo, la fecha de inicio del ciclo de Gestión del Rendimiento dependerá del calendario institucional de cada entidad. Es usual que al implementarse la Gestión del Rendimiento por primera vez, se inicie con una etapa previa de acciones de implementación.

Gráfico 4 - Ciclo anual de la Gestión del Rendimiento



Fuente: elaboración propia (GDCRSC)



### A tener en cuenta:

Es recomendable que el inicio del Ciclo de GdR sea en el trimestre previo al inicio del ejercicio fiscal, lo que se formalizaría en el Cronograma Institucional.

A continuación, se describen cada una de las etapas del ciclo de Gestión del Rendimiento, sus principales hitos, los actores involucrados y sus principales responsabilidades.

<sup>10</sup> Con independencia del inicio y finalización del ciclo, todas las entidades deberán entregar los resultados de la implementación a SERVIR, de acuerdo con el artículo 50 del Reglamento de la Ley, hasta el 31 de mayo de cada año.

## 2.2.1. Planificación

<p><b>Objetivo</b></p> 	<p>Preparar a la entidad para la ejecución de las etapas del ciclo, asegurando la información y participación de todos los actores involucrados.</p>
<p><b>¿Cuándo comienza?</b></p> 	<p>En el momento cero del calendario de cada entidad.</p>
<p><b>¿Cuánto dura?</b></p> 	<p>Depende de cada entidad: número de servidores, nivel de implementación y madurez de la GdR, grado de desarrollo de la ORH.</p>
<p><b>Principales hitos</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del Cronograma Institucional.</li> <li>• Acciones de comunicación y sensibilización.</li> <li>• Planificación de las acciones de Capacitación a cargo de la ORH<sup>11</sup>.</li> <li>• Comité Institucional de Evaluación (inicio de su conformación).</li> </ul>
<p><b>Productos</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronograma institucional (incluyendo la relación de participantes, aprobado con Resolución del Titular).</li> <li>• Plan de Comunicación (aprobado)</li> <li>• Resolución que aprueba la conformación del Comité Institucional de Evaluación.</li> </ul>



### A tener en cuenta:

Durante esta etapa, la ORH organiza acciones de capacitación que se realizarán a lo largo de todo el ciclo, tanto para evaluados como para evaluadores.



### Caja de Herramientas:

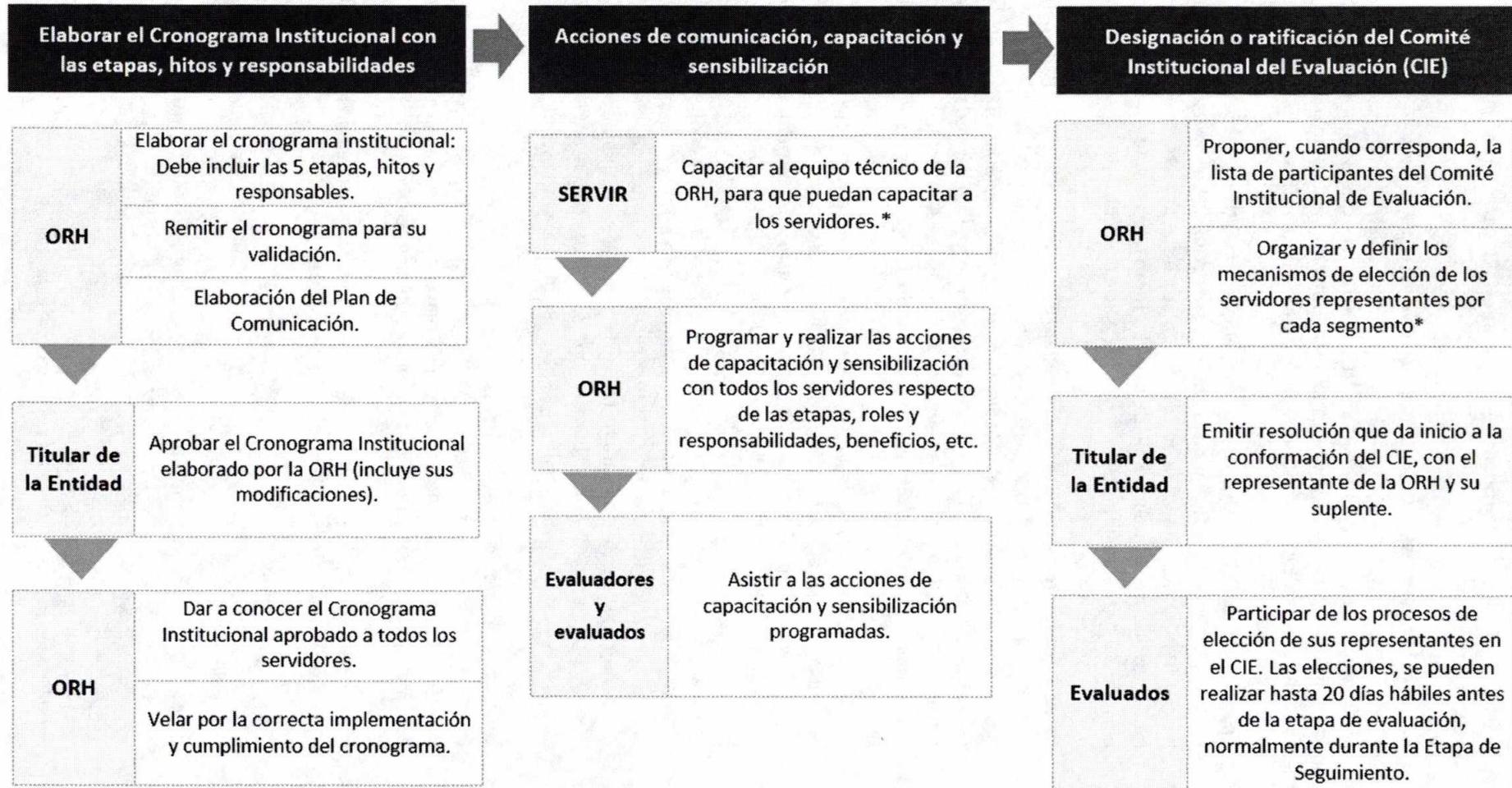
Aquí encontrarás instrumentos y ejemplos de los productos a generar en esta etapa.

A continuación, se describe cada hito de esta etapa, los actores y las acciones:

<sup>11</sup> Estas acciones de capacitación deberán estar registradas en el Cronograma Institucional y se ejecutarán a lo largo de todo el ciclo.



Gráfico 5 - Hitos, roles y responsabilidades durante la etapa de Planificación



\*SERVIR es el encargado de brindar acompañamiento técnico a lo largo del ciclo a las ORH. Las acciones de capacitación a los servidores son responsabilidad de la ORH.

\*\*De acuerdo al Art. 32 del Reglamento de la LSC, el Comité se designa o ratifica durante esta primera etapa. Según la Directiva vigente, la primera conformación es del representante de la ORH y su suplente

Tal como se menciona en el gráfico anterior, una de las principales actividades de esta etapa es la conformación del Comité Institucional de Evaluación (CIE), para lo cual se han de tener en cuenta las siguientes consideraciones:

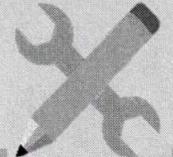
**a. Conformación del Comité Institucional de Evaluación (CIE) <sup>12</sup>:**

El Comité Institucional de Evaluación (CIE)<sup>13</sup> es la instancia que se encarga, en cada entidad, de confirmar la calificación otorgada en la Etapa de Evaluación, en los casos en los que un evaluado lo solicite. A continuación se detalla su conformación:

- **Representante de la Oficina de Recursos Humanos (ORH):**  
Para su designación, el **Titular de la Entidad**, deberá designar mediante resolución a quien será representante de la ORH y también a su suplente. Quien asume sus funciones en caso el titular no pueda hacerlo. Tanto titular como suplente deberán pertenecer como mínimo al segmento de Personal Ejecutor.
- **Un representante de los servidores civiles evaluados:** Deberá contarse con un servidor representante por cada segmento de servidores y sus respectivos accesitarios (Directivo, Mando Medio, Personal Ejecutor y Personal Operador y de Asistencia). Para elegir a los representantes por segmento la entidad realizará un proceso de elección interna, ejecutando todas las actividades que se consideren necesarias para darle legitimidad. En ese sentido es importante tener en cuenta lo siguiente:
  - La elección de los representantes de los servidores civiles por segmento ante el CIE debe realizarse hasta veinte (20) días hábiles antes del inicio de la Etapa de Evaluación. Si por motivos justificables esto no ocurriera, el titular de la Entidad designará mediante resolución, a los representantes y sus accesitarios.
  - La Oficina de Recursos Humanos de la entidad decide y coordina el proceso de elección más adecuado según las características y el contexto organizacional, pudiendo promover la intervención de otras instancias internas y/o externas para fortalecerlo (comités, veedurías, etc.).
  - Una vez elegidos a los representantes, el titular de la entidad aprueba e incluye en el CIE a los representantes elegidos por cada segmento.
- **Un representante de los evaluadores:**  
El Titular de la Entidad designará mediante memorando, al representante del Directivo, Jefe o Responsable a cargo del órgano o unidad orgánica que realizó la evaluación al servidor que solicita confirmación de su calificación<sup>14</sup>

Es importante mencionar que el CIE puede sesionar válidamente con dos miembros, siempre y cuando uno de ellos sea el presidente del comité.





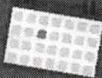
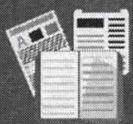
**Caja de Herramientas:**  
Aquí encontrarás casos y ejemplos sobre la Conformación del Comité Institucional de Evaluación, así como los instrumentos de apoyo.

<sup>12</sup> Para mayor detalle consultar el numeral 6.2.2.6 de la Directiva.

<sup>13</sup> Sus principales responsabilidades están previstas en el artículo 33 del Reglamento.

<sup>14</sup> Numeral 6.2.2.6 de la Directiva.

## 2.2.2. Establecimiento de metas y compromisos

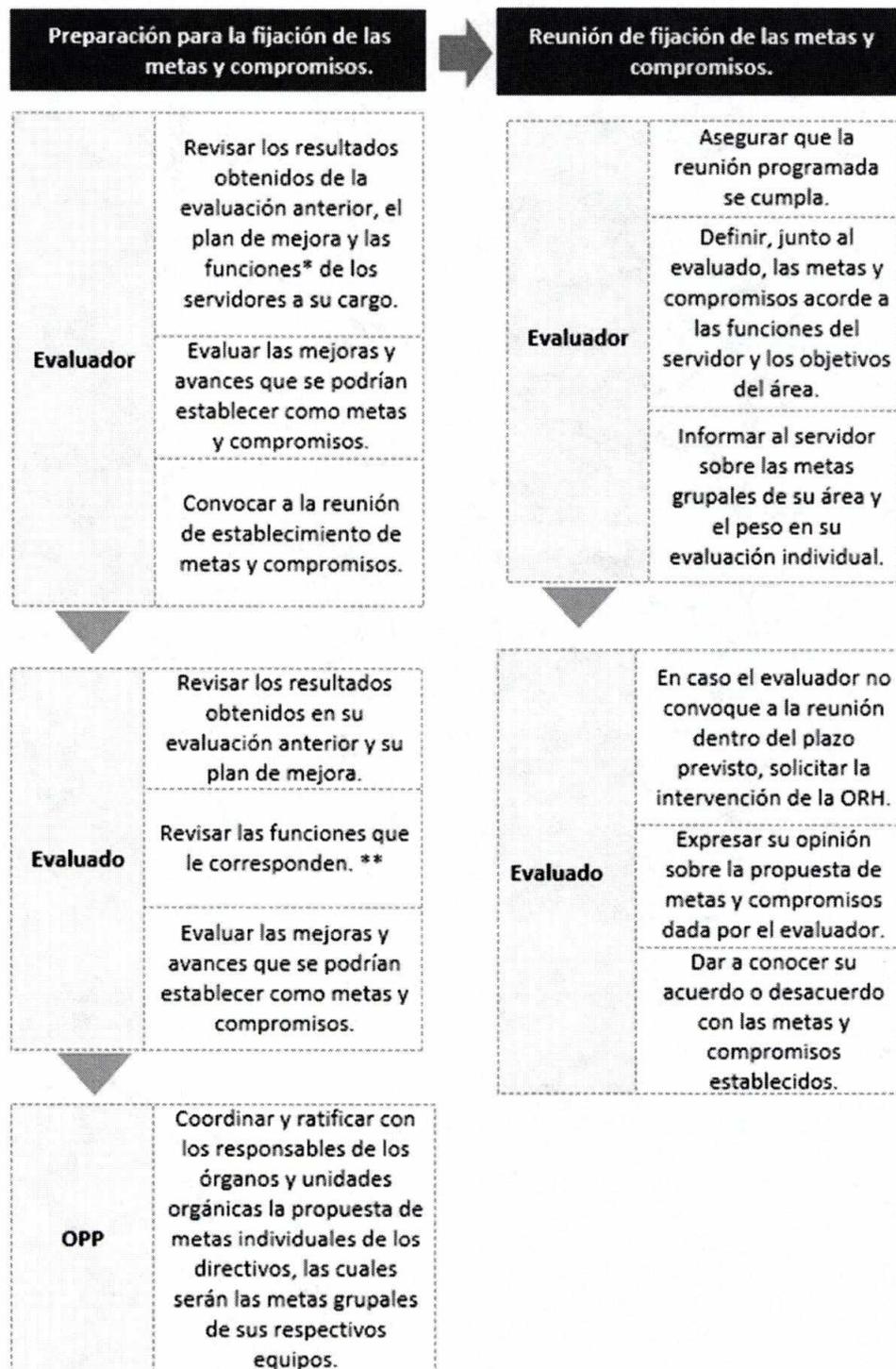
<b>Objetivo</b> 	Formular las metas grupales e individuales, así como los compromisos individuales para cada servidor.
<b>¿Cuándo comienza?</b> 	Inicia tras culminar la Etapa de Planificación.
<b>¿Cuánto dura?</b> 	Depende de cada entidad: el número de servidores, el nivel de implementación y madurez* de la GdR.
<b>Principales hitos</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Preparación para la fijación de metas y compromisos.</li><li>• Reunión de fijación de las metas y compromisos.</li></ul>
<b>Productos</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fijación de metas y compromisos, luego registrarlos en físico o en aplicativo informático según corresponda.</li></ul>



\* Característica de un proceso, respecto de su nivel de desarrollo, que indica su capacidad de funcionamiento según los criterios establecidos para él así como su capacidad para generar los productos esperados.

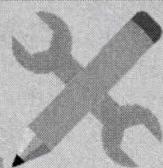
A continuación, se describe cada uno de los hitos de esta etapa, los actores involucrados y las acciones de las que son responsables:

Gráfico 6 - Hitos, roles y responsabilidades en la etapa de Establecimiento de Metas y Compromisos



\* En los documentos que correspondan: el MPP, MOF, perfil de puesto.  
 \*\* En los documentos que correspondan: el MPP, MOF, perfil de puesto.

- La fecha de la reunión de fijación de metas y compromisos debe ser comunicada al evaluado con un mínimo de **tres (03) días útiles de anticipación** y deberá darse dentro del horario de trabajo.
- El Evaluador deberá convocar a la reunión según el plazo establecido en el Cronograma Institucional. Excepcionalmente, puede convocar a la reunión en un plazo máximo de **quince (15) días** calendario posteriores a la fecha prevista en el cronograma.
- En caso de que el Evaluador no convoque a la reunión, el Evaluado deberá enviar un requerimiento formal a la ORH, luego del cual el Evaluador tendrá un plazo máximo de cinco (05) días calendario para convocar la reunión.
- Una vez culminada la Etapa de Establecimiento de las Metas y Compromisos, es importante que el superior jerárquico del Evaluador **revise total o aleatoriamente** la consistencia de las metas y compromisos establecidos para todos los servidores civiles a su cargo; pudiendo definir ajustes, de ser necesario. Estos ajustes deberán ser comunicados a la ORH y al propio Evaluador, quien a su vez los comunicará al servidor Evaluado.

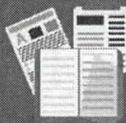


#### **Caja de Herramientas:**

Aquí encontrarás instrumentos y ejemplos necesarios para el desarrollo de esta etapa.



### 2.2.3. Seguimiento

 <p>Objetivo</p>	Observar el avance del evaluado, respecto a las metas y compromisos establecidos, a fin de identificar el nivel de avance y/o posibles dificultades para tomar acciones correctivas, de ser el caso.
 <p>¿Cuándo comienza?</p>	Inmediatamente después de la fijación de metas y compromisos. Teniendo en consideración la fecha referencial del Cronograma Institucional.
 <p>¿Cuánto dura?</p>	Se extiende hasta el comienzo de la Etapa de Evaluación. Deberá cumplirse como mínimo en un periodo de 6 meses calendario dentro del ciclo. Finaliza al cierre del ejercicio fiscal. Es conveniente que esta etapa sea lo más cercana posible, en duración, al año fiscal.
 <p>Principales hitos</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Registro y documentación de evidencias.</li><li>• Reunión de seguimiento.</li><li>• Consolidación de las propuestas de mejora.</li></ul>
 <p>Productos</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Registro de evidencias (de forma física o a través del aplicativo informático).</li></ul>



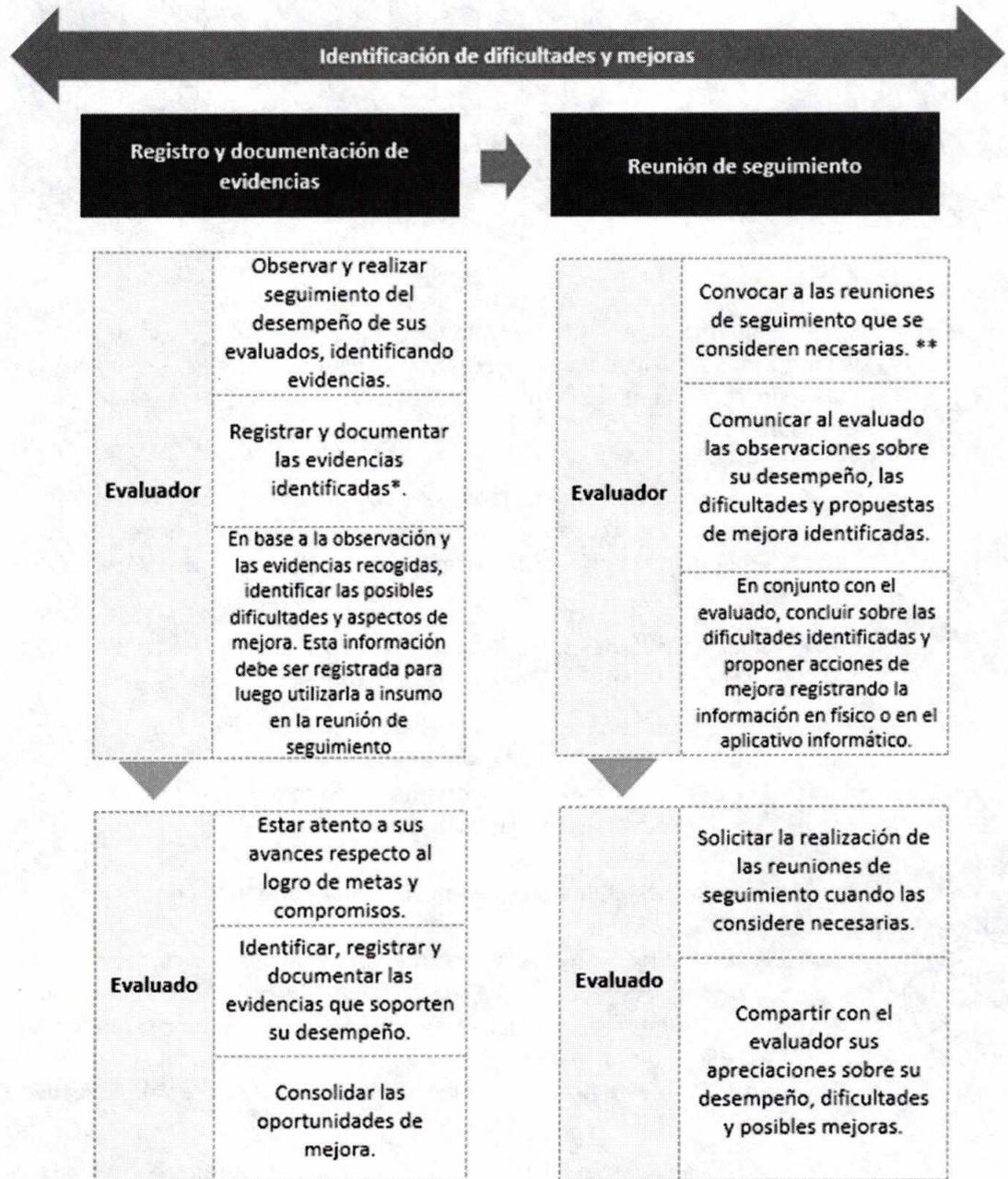
La Etapa de Seguimiento es muy importante dentro del ciclo de Gestión del Rendimiento porque permite, tanto al Evaluado como al Evaluador, monitorear el avance en cuanto al cumplimiento de sus metas y compromisos a fin de identificar aquellos aspectos que pueden estar interfiriendo en la consecución de las metas y poder corregirlos oportunamente. El Evaluador puede hacer los ajustes correspondientes en su equipo para el cumplimiento de plazos y productos de responsabilidad del área.

Es preciso mencionar que, la identificación de dificultades y mejoras es una actividad de carácter transversal, ya que puede darse en cualquier momento de la etapa. Las dificultades y mejoras identificadas deberán ser consolidadas y registradas en el instrumento correspondiente, durante las reuniones formales de seguimiento, para que luego sea insumo para la Evaluación y Retroalimentación e incluso para el diagnóstico de necesidades de capacitación.

Cabe precisar que se pueden realizar todas las sesiones de seguimiento que sean necesarias, incluso en mayor número a las que se programaron, sin embargo, para el registro en físico o en el aplicativo informático, se debe esperar a la reunión de seguimiento formalmente planificada según cronograma).

A continuación, se describe a más detalle cada uno de los hitos que componen esta etapa, así como los actores involucrados y las acciones de las que son responsables:

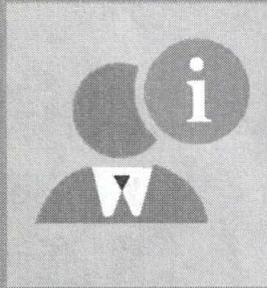
Gráfico 7 - Hitos, roles y responsabilidades durante la etapa de Seguimiento



\*El recojo de evidencias debe realizarse obligatoriamente al menos en una oportunidad y dentro del segundo trimestre de esta etapa.

\*\*Debe ejecutarse al menos una reunión de seguimiento, de acuerdo al artículo 42 del Reglamento de la LSC.

## Recuerda:



- **Evidencia:** producto logrado por el Evaluado que sirve para valorar el avance y/o la consecución de la meta establecida.
- **Dificultades:** Son aquellos problemas encontrados a lo largo del seguimiento, que impiden o dificultan el cumplimiento de las metas y compromisos establecidos.

Siempre que se identifiquen dificultades para el cumplimiento de metas o compromisos fijados, tanto el Evaluador como el Evaluado deberán actuar para resolverlas durante la misma etapa de seguimiento. Cuando se identifiquen las dificultades se pueden generar dos situaciones posibles:

- Si las **dificultades** detectadas son subsanables y **relacionadas a las capacidades del servidor o a recursos que pueden conseguirse**: proponer acciones de mejora para el rendimiento del servidor, como capacitaciones, asignación de nuevos recursos, o similares.
- Si las **dificultades** son **ajenas a la responsabilidad del servidor**, se podrían modificar las metas siempre que la situación se refiera a uno de los siguientes supuestos<sup>15</sup>:
  - Cuando se den cambios en el Plan Operativo Institucional que afecten directamente a las metas establecidas.
  - Cambios de puesto por movilidad temporal o definitiva.
  - Reasignación significativa de recursos.

Las reuniones de seguimiento se deben desarrollar tomando en consideración lo siguiente:

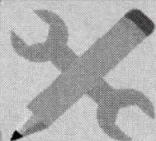
- El Evaluador convoca a las reuniones mediante correo electrónico, aplicativo informático y medio físico, mínimo con cinco (5) días de anticipación previos a la reunión. Para fijar la fecha de la reunión, se tomará como referencia el rango de fechas establecido por la ORH o las fechas señaladas como hitos intermedios (establecidas en el instrumento de Establecimiento de Metas o en el aplicativo informático de GdR)<sup>16</sup>.
- Si el Evaluador no convoca a reunión en los plazos indicados de manera injustificada, el Evaluado puede dirigir una comunicación formal a la ORH (documento físico o correo electrónico) para que por su intermedio se solicite al Evaluador la convocatoria correspondiente, o en su defecto determinar que el superior jerárquico del Evaluador asuma la convocatoria y desarrollo de la reunión, informando al Titular de la entidad para las acciones que considere. La reunión debería darse, en cualquier caso, en un

<sup>15</sup> De acuerdo a lo previsto en el artículo 41 del Reglamento.

<sup>16</sup> En el supuesto que el Evaluador no asista de manera justificada, podría ser reemplazado por su superior inmediato, quien debería informarse de las metas y los seguimientos que se hayan realizado al Evaluado, en coordinación con la ORH

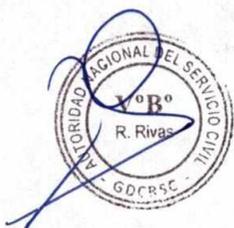
plazo máximo de cinco (5) días calendario posteriores a la fecha en que el Evaluado reportó el incidente a la ORH.

- En caso que el evaluador no cumpla con realizar el recojo de evidencias dentro del plazo previsto el evaluado puede dirigir una comunicación formal (documento físico o correo electrónico) a la ORH para que por su intermedio se solicite al Evaluador realizar el recojo de evidencias correspondiente, de persistir dicha situación la ORH informará al titular de la entidad para las acciones que se considere.
- Si el Evaluado no asiste a la reunión de manera injustificada, el Evaluador puede decidir esperar hasta la siguiente reunión de seguimiento, pero si no se hubiese programado otra reunión más, el Evaluador puede decidir esperar hasta la etapa de Evaluación. En esta situación, el Evaluador debe notificar a la ORH formalmente el hecho. Si, por el contrario, el Evaluador considera que es necesaria la ejecución de la reunión, debe volver a citar para realizarla en un plazo máximo de tres (3) días calendario posteriores a la fecha establecida y si el Evaluado no asiste, el Evaluador notifica a la ORH para que se tomen las acciones correspondientes.
- Si el Evaluado no asiste a la reunión justificadamente, el Evaluador debe reprogramar la reunión citando para que se ejecute en un máximo de tres (3) días calendario contados a partir de la fecha que culminó el motivo que generó la ausencia del Evaluado.

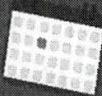
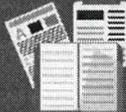


#### **Caja de Herramientas:**

Aquí encontrarás instrumentos y ejemplos necesarios para el desarrollo de esta etapa.



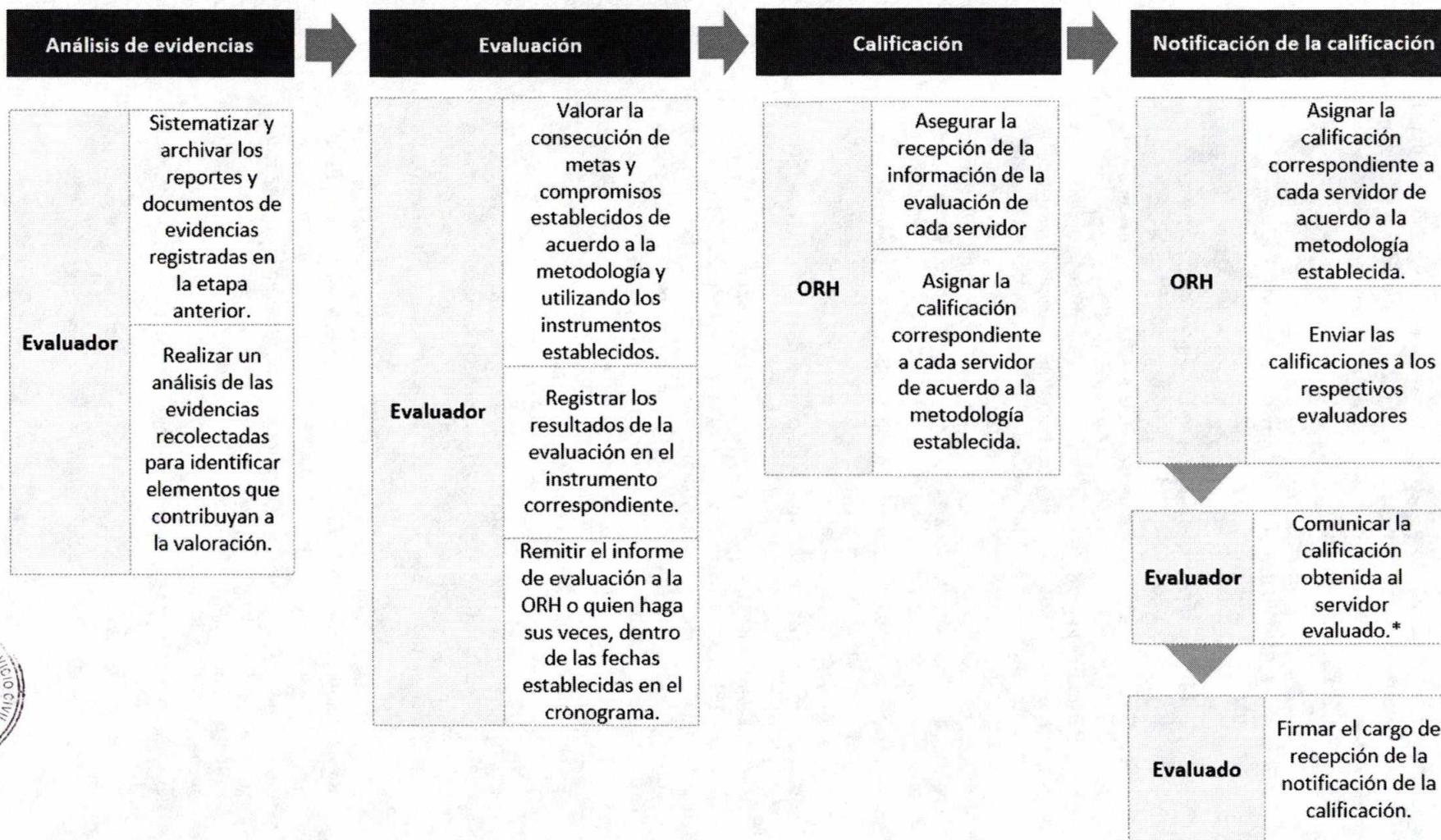
## 2.2.4. Evaluación

<b>Objetivo</b> 	Valorar el desempeño del evaluado tomando como insumo la evidencia presentada y las metas y/o compromisos establecidos en la etapa 2, según la metodología vigente.
<b>¿Cuándo comienza?</b> 	De acuerdo al cronograma institucional.
<b>¿Cuánto dura?</b> 	Se extiende hasta la entrega de la calificación a los servidores evaluados.
<b>Principales hitos</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación.</li><li>• Calificación.</li><li>• Notificación de la Calificación.</li></ul>
<b>Productos</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación del servidor en el instrumento correspondiente (presencial o con aplicativo informático de GdR).</li></ul>



A continuación, se describe cada uno de los hitos de esta etapa, los actores involucrados y las acciones de las que son responsables:

Gráfico 8 - Hitos, roles y responsabilidades en la etapa de Evaluación



\*Hasta un máximo de dos días después de obtenida la calificación y de acuerdo a las fechas del cronograma y antes de dar inicio a la etapa de retroalimentación.

- **Evaluaciones extraordinarias:**

Si bien la Gestión del Rendimiento es de carácter anual y las evaluaciones deben realizarse en el periodo que corresponde a la etapa de Evaluación, podrían darse situaciones en las que sea necesario realizar evaluaciones extraordinarias fuera de la fecha establecida, esto podrá darse bajo los siguientes escenarios:

**Escenario 1: Cambio de puesto definitivo del servidor evaluado**

- Se da en el caso de que el Evaluado acceda a un nuevo puesto dentro de la entidad o bien en otra entidad de la administración pública.
- Se deberá considerar el cumplimiento de los hitos intermedios y la proporción de las metas alcanzadas; en el caso de los compromisos se deberá considerar el grado de cumplimiento. En ambos casos, hasta la fecha en que el servidor deja el puesto actual, lo que implica que el servidor que está dejando el puesto, debe tener al menos una reunión de seguimiento hasta el momento en que se retira. Si esto no ha ocurrido, el servidor debe dejar un informe indicando su avance respecto a las metas establecidas precisando que aún no se ha hecho una reunión de seguimiento y el motivo.
- El servidor que asume el puesto, asume también el avance que haya logrado el servidor que se va, es decir toma conocimiento del avance y/o de las evidencias generadas.
- El servidor que ingresa al puesto puede tener una extensión en la fecha de evaluación de hasta 60 días posteriores a lo que establece el Cronograma Institucional. Si con este periodo adicional no cumple seis (6) meses en el puesto, podrá ser evaluado pero no calificado (de acuerdo a lo establecido en las disposiciones generales de la Directiva). Si con este periodo adicional cumple seis (6) meses en el puesto, podrá ser evaluado y calificado.

**Escenario 2: Cambio de evaluador**

- El evaluador que deja su puesto, deberá dejar registrado su avance en la consecución de sus metas, hasta el momento de su salida, mediante la presentación de la evidencia acordada (preferentemente en formato físico). En ese sentido, debe actuar de forma similar a los indicado para el escenario 1.
- Al sumir su nuevo puesto, como evaluador, toma conocimiento de toda la información respecto al rendimiento, hasta ese momento, de los servidores a los que evaluará y del evaluador que dejó el puesto.
- Es importante que convoque a reuniones de seguimiento (las que pueden ser extraordinarias), a cada uno de los servidores a su cargo para tomar conocimiento del avance individual de cada uno en relación a las metas establecidas.
- Luego, debe continuar con las actividades dispuestas en el cronograma institucional.



### Escenario 3: Encargo temporal del servidor evaluado

- El periodo de evaluación a que se refiere el literal "c" del numeral 6.5 de la Directiva, es el que comprende a la Etapa de Seguimiento.
- Si el encargo es mayor o igual a seis (6) meses:
  - Corresponde la evaluación extraordinaria en el puesto encargado.
  - Aplica lo desarrollado en el supuesto 1.
- Si el encargo es menor a seis (6) meses:
  - El servidor, al asumir las funciones encargadas, debe ejecutar las acciones correspondientes para continuar la concretización de las metas del puesto encargado.
- Al retornar a su puesto de origen:
  - Para que se concrete una calificación, el servidor debería cumplir con seis (6) meses desde el momento de su retorno al puesto original, pero sin exceder al mismo tiempo, sesenta (60) días calendario luego de concluido el ciclo según el Cronograma Institucional.

Asimismo, es posible considerar la ejecución de una evaluación extraordinaria en caso el servidor Evaluado tenga que ausentarse temporalmente del puesto durante el periodo fijado para la Evaluación según el Cronograma Institucional. En este caso, el servidor Evaluado debe presentar sus evidencias antes del inicio de su ausencia para que su Evaluador pueda proceder a la evaluación. El Evaluado podrá participar de la reunión de Retroalimentación a su retorno y si su ausencia se prolonga justificadamente, se puede reprogramar esta reunión.

#### A tener en cuenta:



En caso un servidor se retire de la entidad, antes de ejecutar su desvinculación puede pasar por una reunión de seguimiento, aunque esta sea fuera de cronograma, para informar y evidenciar el estado en el avance de las metas encomendadas. Este insumo servirá al servidor que lo reemplace



## 2.2.5. Retroalimentación

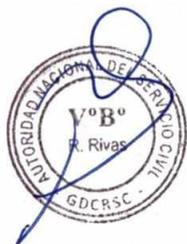
 <p>Objetivo</p>	Generar un espacio que propicie el intercambio de expectativas y opiniones sobre el desempeño del evaluado, tomando en cuenta su evaluación y calificación, a fin de generar el Plan de Mejora.
 <p>¿Cuándo comienza?</p>	Puede darse una vez recibida la notificación de la calificación por el evaluado.
 <p>¿Cuánto dura?</p>	Se extiende hasta que se formule y formalice el Plan de Mejora de cada servidor Evaluado.
 <p>Principales hitos</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reunión de retroalimentación.</li></ul>
 <p>Productos</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan de Mejora, firmado por el servidor Evaluado y por su Evaluador (en físico o través del aplicativo informático).</li></ul>

La etapa de Retroalimentación del ciclo de la Gestión del Rendimiento, permite un espacio de reflexión e intercambio de opinión en torno a los resultados de la evaluación de desempeño, y permite identificar acciones para la mejora del desempeño del evaluado. A continuación, se describen los dos hitos que la conforman:

- **Reunión de Retroalimentación:**

Durante esta etapa, es responsabilidad del **Evaluador** convocar a la Reunión de Retroalimentación, luego de que se notifique la calificación del Evaluado. De la misma forma, es responsabilidad del **Evaluado** asistir a la reunión programada.

Durante el desarrollo de la reunión, el Evaluador deberá recoger la opinión del evaluado sobre su desempeño a lo largo del ciclo concluido y sus expectativas sobre el siguiente ciclo. En conjunto, Evaluador y Evaluado, deberán fijar el Plan de Mejora para el servidor.





**A tener en cuenta:**

Complementa la lectura del Manual con la revisión de la Guía de Evaluadores de Gestión del Rendimiento y la Guía de Evaluadores para desarrollar la Etapa de Retroalimentación y elaborar el Plan de Mejora de los servidores evaluados.

- **Confirmación del Comité Institucional de Evaluación (CIE):**

El CIE podrá dar inicio a sus funciones, cuando un servidor Evaluado solicite la confirmación de su calificación. Para esto, el servidor Evaluado deberá emitir una solicitud simple a la ORH en la cual indicando el motivo por el cual requiere la confirmación de su calificación. La ORH recibe formalmente el documento y lo hace llegar al presidente del CIE.

Asimismo, la ORH solicita al titular de la entidad que emita el memorando designado al representante del Directivo, jefe o responsable del área en que se evaluó al servidor que ha presentado la solicitud de confirmación de evaluación. Una vez emitido y entregado el memorando, el CIE se reúne para iniciar el procedimiento.

**¿Quiénes pueden solicitar la confirmación del Comité?**

Cualquier servidor civil, al recibir la notificación de su calificación, si no está de acuerdo con ella.

**Recibida la solicitud ¿Qué hace el Comité?**

Una vez recibida la solicitud de confirmación, el Comité Institucional de Evaluación, tendrá un plazo máximo de 15 días calendarios para emitir su pronunciamiento<sup>17</sup>.

Para poder pronunciarse, el Comité deberá revisar toda la información obtenida durante la etapa de seguimiento y, además, podrá solicitar información adicional al servidor Evaluado y al Evaluador responsable.



<sup>17</sup> De acuerdo al artículo 44 del Reglamento.

### ¿Qué respuesta se puede esperar del Comité?

Una vez analizada la situación, el Comité puede<sup>18</sup>:

#### Confirmar la calificación:

Dar por concluido el ciclo de GdR para el servidor solicitante, salvo que el servidor haya obtenido la calificación "sujeto a observación" por segunda vez consecutiva o por segunda vez en un periodo de 5 años en el mismo puesto, obteniendo entonces la calificación de "Personal Desaprobado". En este supuesto, el servidor puede apelar la Tribunal del Servicio Civil.

#### Observar la calificación:

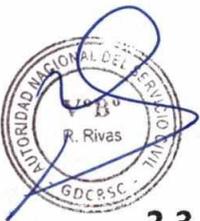
En este caso se deberá informar a la ORH para que derive la evaluación al superior jerárquico del evaluador, a fin de que realice una nueva evaluación\*, según las observaciones. Esta evaluación es definitiva y no podrá ser verificada nuevamente por el Comité.

\* En caso se dé una nueva evaluación a cargo del superior jerárquico, deberá realizarse en el plazo de 5 días hábiles a partir de la recepción del expediente y no podrá ser verificada nuevamente por el Comité, de acuerdo al artículo 33 del Reglamento.



#### A tener en cuenta:

Un servidor calificado como Desaprobado, puede apelar al Tribunal del Servicio Civil.



## 2.3. Condiciones necesarias para el éxito de la Gestión del Rendimiento

La implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento requiere un cambio en la forma cotidiana de trabajo, es decir que se requiere de una cultura orientada a resultados con activa participación de todos los actores con énfasis en evaluadores y evaluados.

Como todo cambio, es necesario ejecutar acciones de sensibilización y comunicación permanentes, con el propósito de lograr que se entienda la finalidad del subsistema.

En ese sentido, hay condiciones básicas que se deben asegurar o construir al interior de las organizaciones públicas, de tal manera que el cambio que implica la Gestión del Rendimiento pueda fluir gestionando los obstáculos que se presentarían. Estas condiciones dependen, principalmente, de lo siguiente:

<sup>18</sup> En caso se dé una nueva evaluación a cargo del superior jerárquico, deberá realizarse en el plazo de 5 días hábiles a partir de la recepción del expediente y no podrá ser verificada nuevamente por el Comité, de acuerdo al artículo 33 del Reglamento.

- **Liderazgo de Alta Dirección**

La Alta Dirección debería estar convencida de los beneficios e impacto positivo que el subsistema tendrá en los objetivos institucionales y que, además, la Gestión del Rendimiento podrá generar información importante para la mejora continua de los sistemas y procesos organizacionales y no solo de los relacionados al Sistema de Recursos Humanos. Así también, es importante que la Alta Dirección respalde las acciones de la ORH durante el ciclo, y que esté dispuesta a invertir los recursos necesarios para asegurar su implementación.

- **Fortalecimiento de la Oficina de Recursos Humanos**

Recursos Humanos es el área responsable de la conducción operativa del subsistema en la entidad ejecutando todas las actividades que el Reglamento y la Directiva establecen. Por lo tanto, la ORH debe orientar su trabajo en función a lo siguiente:

- Elaborar un plan de implementación, o integrarlo en el Plan de Recursos Humanos de la entidad (si lo tuviera). En este documento de gestión se deben plantear objetivos de implementación con sus respectivos indicadores (bajo el modelo de la cadena de valor público) que permitan evaluar cada ciclo de Gestión del Rendimiento en diferentes ámbitos como: comunicación interna, información para la mejora de procesos y sistemas, mejora de los servicios prestados, etc.
- Promover que al menos un puesto en la ORH tenga funciones formales relacionadas a la implementación de Gestión del Rendimiento. En consecuencia, es necesario promover la capacitación periódica de los gestores de recursos humanos encargados de la implementación del subsistema.
- Hacer seguimiento permanente a todos los actores del subsistema en la entidad, a fin de garantizar que se cumplan todas las actividades programadas y se generen los productos establecidos.
- Supervisar el registro de información durante la etapa de seguimiento ya que ésta es insumo valioso que, junto a los planes de mejora y a las metas establecidas, permitirán generar el conocimiento organizacional que posibilite la mejora continua de procesos y sistemas.
- Recoger, sistematizar y reportar información, de manera oportuna a las instancias internas y externas que corresponda, para fortalecer la toma de decisiones.

- **Participación**

El Subsistema de Gestión del Rendimiento es altamente dependiente de las personas, por lo que es esencial que todos los actores involucrados en el proceso participen en tiempo y forma oportuna, cumpliendo las responsabilidades de cada uno de los roles a los que están vinculados. Sin perjuicio de la importancia de la participación de todos los actores, tiene especial relevancia la participación y el compromiso de los evaluadores, ya sean Directivos o Mandos Medios. La participación de los actores es promovida por la Oficina de Recursos Humanos y respaldada por la Alta Dirección.

- **Vinculación con los objetivos estratégicos de la entidad**

Para que el Subsistema de Gestión del Rendimiento muestre su utilidad, debe estar alineado a los objetivos institucionales. Para esto debe garantizarse que las metas que se establezcan representen las actividades operativas que se llevan a cabo en la entidad y que generan valor a los procesos. En ese sentido, la Gestión del Rendimiento



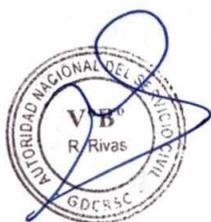
debe ser aplicada como una herramienta para el logro de objetivos. La validación de este alineamiento está a cargo de la ORH.

- **Énfasis en la capacitación y la mejora continua**

La incorporación del Subsistema de Gestión del Rendimiento a las operaciones cotidianas de cada entidad, implica un aprendizaje paulatino en todos los niveles y por este motivo debe acompañarse de acciones de capacitación y sensibilización para garantizar que el proceso se comprenda y así facilitar su integración a las tareas de cada servidor civil.

- **Impulsar la transparencia, la equidad y la objetividad**

Es importante que los procedimientos se lleven a cabo con transparencia y claridad, para mitigar las posibles resistencias que emergen de forma natural ante cualquier proceso de evaluación de personas. Aquí se evidencia nuevamente la importancia del rol del Evaluador, quien aplicando la metodología establecida con acciones de comunicación y retroalimentación, puede lograr implicar a sus evaluados en el proceso, motivando su participación e interés por mejorar su desempeño continuamente, con el convencimiento de que las mediciones se hacen con base técnico metodológica y en función a evidencia. Esta condición hace necesaria que las ORH sensibilicen, capaciten, y brinden acompañamiento permanente a los evaluadores para que apliquen adecuadamente la metodología y se pueda lograr mayores niveles de desempeño en los equipos.



## CAPITULO 3: Aspectos técnico metodológicos de la Gestión del Rendimiento

Este capítulo se refiere a los mecanismos que se aplicarán para el establecimiento de las metas y compromisos, los pasos y consideraciones necesarias para su valorización y calificación, de acuerdo a la segmentación de servidores civiles.



### A tener en cuenta:

De acuerdo a la directiva vigente\*, las entidades con un modelo alternativo de evaluación del desempeño o Gestión del Rendimiento, deberán informar a SERVIR y demostrar mediante informe técnico el cumplimiento de las 5 reglas mínimas que establece el artículo 22 de la Ley del Servicio Civil.

\* El numeral 7 de la Directiva indica el procedimiento a seguir por las entidades que han implementado modelos alternativos de evaluación del desempeño o Gestión del Rendimiento.

### 3.1. Segmentación de Servidores

La presente segmentación de servidores civiles aplica únicamente al proceso de Gestión del Rendimiento y busca responder a la heterogeneidad de roles y niveles de responsabilidad funcional y en supervisión de personas.

Son cuatro segmentos:

Directivos (D)	
<b>¿Quiénes la conforman?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Servidores Civiles que desarrollan funciones relativas a la organización, dirección o toma de decisiones de un órgano, unidad orgánica, programa o proyecto especial.</li></ul>	<b>Ejemplo:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Director de la Oficina General de Administración y Finanzas.</li><li>• Gerente de Desarrollo Social de un gobierno local.</li></ul>



### Mandos Medios (MM)

#### ¿Quiénes la conforman?

- Servidores Civiles, con funciones de responsabilidad sobre personal o de conducción y coordinación de equipos. Incluye a quienes son responsables de la gestión y supervisión de servidores civiles a su cargo.
- En consecuencia, se puede crear mandos medios a efectos de la ejecución de la Gestión del Rendimiento, sin que esto implique asignar formalmente un cargo o puesto diferenciado estructuralmente.

#### Ejemplo:

- Coordinador de proyectos de cooperación.
- Supervisor de Tecnologías de la Información.
- Especialista de Capacitación (con servidores a su cargo, solo para efectos de Gestión del Rendimiento).
- Analista de Asistencia Técnica (con servidores a su cargo, solo para efectos de Gestión del Rendimiento).

### Personal Ejecutor (PE)

#### ¿Quiénes la conforman?

- Servidores Civiles sin conducción de personas o equipos, con funciones de especialistas, analistas o expertos. Se incluye también a los asesores.

#### Ejemplo:

- Profesional de Inversión Pública.
- Técnico de Contabilidad.
- Analista de procesos.
- Especialista de Capacitación (sin servidores a su cargo).
- Analista de Asistencia Técnica (sin servidores a su cargo)

### Personal Operador y de Asistencia (O/A)

#### ¿Quiénes la conforman?

- Servidores con funciones de asistencia, operativos o apoyo sin coordinación de equipos o personas.

#### Ejemplo:

- Conserje.
- Operario de almacén.
- Auxiliar administrativo.
- Secretaria.
- Operario de laboratorio.



## 3.2. Factores de evaluación

Son aspectos observables y verificables mediante los cuales el Evaluador sustentará la valoración del desempeño del servidor Evaluado, tanto durante el progreso del ciclo como a su culminación<sup>19</sup>.

Los factores de evaluación son dos: **metas y compromisos**, los cuales cuentan con criterios específicos de acuerdo con el segmento de servidores en que se aplican.

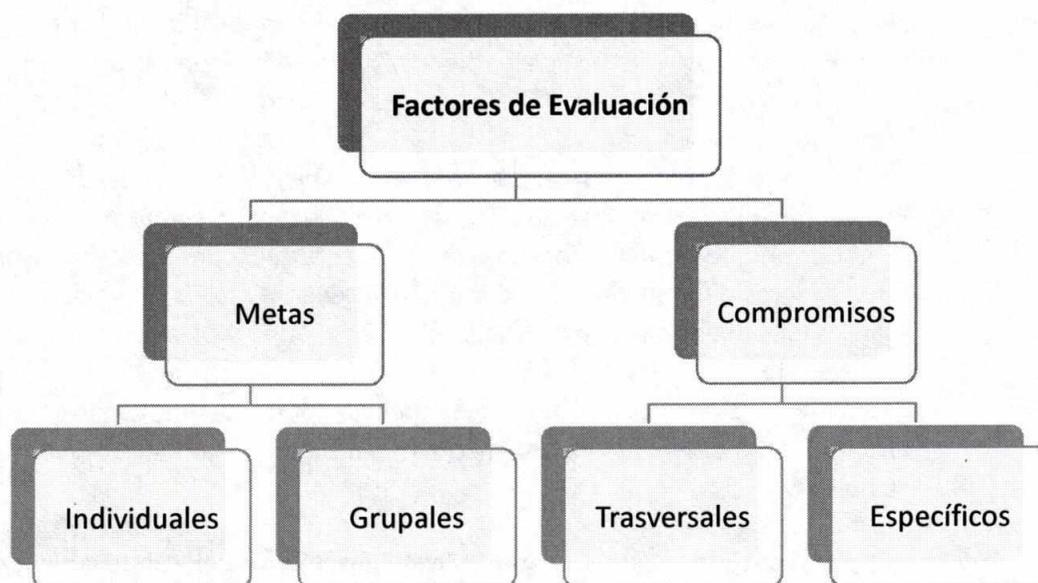


Gráfico 9 - Factores de evaluación

### 3.2.1. Metas



Las metas son los factores que evalúan el cumplimiento de logros relacionados a las actividades del Plan Operativo Institucional (POI) de cada órgano o unidad orgánica de la entidad. En este sentido, el objetivo principal de gestionar el rendimiento por metas, es el medir los logros alcanzados por el servidor en el año fiscal, de modo que se pueda verificar el grado en que ha contribuido al logro de los objetivos de su área funcional y, en consecuencia, a los objetivos de la entidad. Cabe señalar que el **POI es el insumo principal para el establecimiento de las metas**, sin embargo es **recomendable utilizar fuentes complementarias** que permitirán tener mayor información para mejorar la calidad de las metas, siendo válidos documentos como el ROF, de Gestión de la Calidad, Plan Estratégico Institucional, Manual de Procesos, Manual de Procedimientos.

La otra fuente de información principal para el establecimiento de metas, conjuntamente con el POI, es el **perfil del puesto**, especialmente para los segmentos de Ejecutor y Operador y de Asistencia. El perfil de puesto proporciona las funciones del servidor que deben ser un marco de referencia para el establecimiento de sus metas.

<sup>19</sup> La definición de los factores de evaluación se encuentra en el artículo 35 del Reglamento.

Las metas a evaluar dentro de la Gestión del Rendimiento se dividen en dos grandes grupos<sup>20</sup>:

- **Metas grupales:**

Las metas grupales son las metas individuales de los directivos del órgano o unidad orgánica y tienen su origen en las actividades operativas establecidas en el POI. Estas metas se constituyen en las metas grupales de los miembros de su equipo, es decir que, el Directivo traslada una o más de sus metas individuales “en cascada” hacia los integrantes de su órgano o unidad orgánica, pero siempre teniendo en cuenta que las metas trasladadas como grupales, sean el marco para las metas individuales de cada servidor.

Estas metas son las que deben ser establecidas primero, al iniciar la etapa 2 del ciclo y luego de desarrollar la reunión de coordinación con la Alta Dirección, el área de planeamiento y los directivos de los órganos o unidades orgánicas de la entidad.

- **Metas Individuales:**

Se derivan de las funciones del puesto que ocupa el servidor evaluado, sin embargo también pueden tener origen en el POI del área funcional (y complementariamente en otros documentos ya indicados). Téngase en cuenta que todos los segmentos, excepto los servidores del segmento Directivo, deben tener al menos una meta cuyo origen sean las funciones de su puesto, establecidas en el MPP, MOF o perfil de puesto según corresponda.

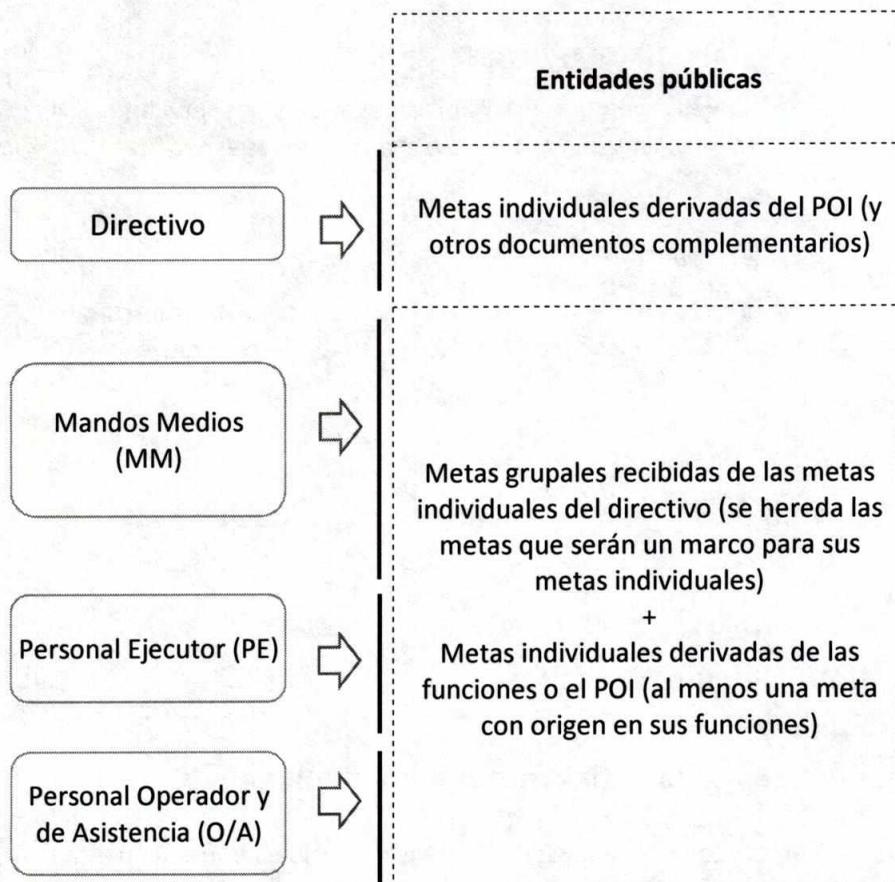
Las metas individuales buscan evaluar mediante resultados tangibles, los logros alcanzados por el servidor en el ejercicio de la misión y de las funciones principales de su puesto.

En síntesis, el directivo formula sus **metas individuales** a partir del POI del área a su cargo. Estas metas serán, luego, transferidas total o parcialmente a los miembros de su equipo en forma de **metas grupales**. A continuación, se presenta un esquema explicativo:



Gráfico 10 - Factores de evaluación por tipo de entidad y servidor

<sup>20</sup> Numeral 6.2.4.1 de la Directiva

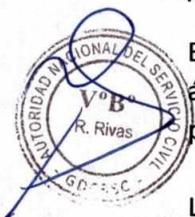


### 3.2.2. Compromisos<sup>21</sup>

Evalúan las competencias de los servidores, es decir, las características personales que se traducen en comportamientos observables y que contribuyen a la ejecución exitosa de la misión y las funciones principales del puesto<sup>22</sup>.

En este sentido, la evaluación por Compromisos busca evidenciar e identificar las fortalezas y áreas de mejora de cada servidor en materia comportamental para poder potenciarlas en el puesto actual o futuro.

Los compromisos pueden ser de dos tipos:



<sup>21</sup> Hasta el 2018, aún no se ha determinado la evaluación por este factor.

<sup>22</sup> La definición según norma se encuentra en el artículo 35 del Reglamento.

### Transversales

- Son aquellas competencias aplicables a todos los servidores civiles.
- No están vinculados al puesto o a las funciones específicas del servidor.

### Específicos

- Están relacionadas a aspectos concretos y que están directamente relacionadas a las funciones del puesto del servidor civil.

## 3.3. ¿Cómo se definen los factores de evaluación?

### 3.3.1. Definición de Metas:

#### a. ¿Cómo se definen las metas individuales?

Para la metodología de la GdR, el factor de evaluación meta cuenta con tres componentes: objetivo, indicador y valor meta. Para cumplir con el establecimiento de este factor, es necesario seguir a la siguiente secuencia:

Gráfico 11- Definición de metas individuales



A continuación, se describen cada uno de los pasos a seguir para la definición de los componentes mencionados:

#### 1. Origen:

Se refiere al documento de gestión, que tiene información fuente para el establecimiento de la meta.

Tabla 3 - Origen de acuerdo al segmento de servidores

Tipo de servidor	Fuente principal
Directivos	POI (más otros documentos complementarios antes indicados)
Mandos Medios (MM)	POI, PERFIL/MPP/MOF/TDR (más otros documentos complementarios antes indicados)
Personal Ejecutor (PE)	
Personal Operador y de Asistencia (O/A)	

El Directivo y el evaluado determinan, en consenso, qué metas del Directivo son transferidas al evaluado como metas grupales (una o más), de acuerdo a la relación de éstas con las metas individuales a formular para el Evaluado.

## 2. Objetivo:

Representa el reto que debe alcanzar el servidor civil en un periodo de tiempo determinado (generalmente al año fiscal). Para ser considerado como tal, el objetivo debe ser redactado bajo la siguiente sintaxis:

Verbo Infinitivo + Condición de Cambio + Sujeto

A efectos de legibilidad y claridad del objetivo, la redacción final podría no tener los tres elementos en el orden propuesto en el cuadro anterior.

### Por ejemplo:

*“Capacitar, mediante metodologías activas y participativas, a los servidores civiles de la entidad”, o “capacitar a los servidores civiles de la entidad mediante metodologías activas y participativas”.*

### Donde:

- Verbo infinitivo: *Capacitar*
- Condición de Cambio: *metodologías activas y participativas*
- Sujeto: *servidores civiles de la entidad*

Los elementos del objetivo se definen según lo siguiente:

- **Sujeto:** El sujeto es el elemento en el cual se espera generar un cambio en su condición o estado. Puede responder a la pregunta ¿Quién? o ¿Qué? Por ejemplo:



Tabla 4 - Tipos de sujetos

	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ejemplos</b>
¿Quién?	<b>Usuarios</b>	Individuos, conjunto de personas, colectivos u organizaciones	Externos: abogados, consultas ambientales, colegios profesionales Internos: servidor de otra área, área, unidad orgánica, sistema de planeamiento.
	<b>Entidad del Estado</b>	Institución pública o sector.	Ministerio de Cultura, Sector Vivienda y Construcción, establecimientos penitenciarios, centros de formación.
¿Qué?	<b>Entorno</b>	Conjunto de aspectos del medio socio-económico o del ambiente	Bosques, áreas de cultivo, carreteras, entre otros.
	<b>Elemento central la función del puesto o actividad del POI</b>	Dicho elemento representa el bien o servicio generado por el servidor civil.	Documentos normativos, investigaciones, atenciones, expedientes, proyectos de inversión.

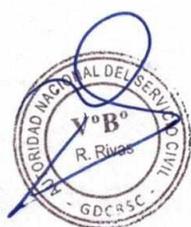


- **Verbo:** es la acción que refleja la dirección del cambio que se desea lograr sobre la situación o estado del sujeto.  
Los verbos a usar son aquellos que evidencian un logro o mejora en el desempeño del servidor público, en función al sujeto y condición de cambio definidos. Estos verbos deben ser redactados en infinitivo. Por ejemplo: aprobar, asegurar, atender, desarrollar, diagnosticar, diseñar, ejecutar, evaluar, revisar, garantizar, incrementar, producir, etc.
- **Condición de cambio:** la condición de cambio evidenciará el nivel de desempeño del servidor civil, en relación a sus funciones y a las actividades operativas del POI a las que se relaciona su puesto. De acuerdo al sujeto sobre el cual se desea incidir, la condición de cambio puede ser una cualidad, característica, atributo, desempeño, actitud, etc.  
Por ejemplo: estado nutricional, diversidad, continuidad, enfoque integral, formalidad, oportunidad, efectividad, empleabilidad, metodologías activas y participativas, entre otros.

Los objetivos a plantearse serán diferentes de acuerdo a cada segmento de servidores:

Tabla 5 - Asignación de objetivos de acuerdo al segmento del servidor

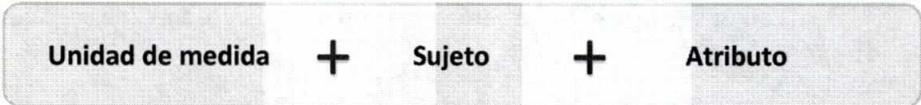
Tipo de servidor	Objetivo	Ejemplo
Directivos	Objetivos con alcance al área funcional que lidera. También podrían orientarse a los objetivos del PEI	Gerente de Sistemas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la implementación mediante tecnologías de última generación, de nuevos canales para la atención del ciudadano.</li> </ul>
Mandos Medios (MM)	Objetivos con alcance al equipo que coordina y en relación a las metas grupales que le han asignado.	Coordinador de Desarrollo de Sistemas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la oportuna puesta en producción, de aplicativo (s) móviles para la atención de la ciudadanía</li> </ul>
Personal Ejecutor (PE)	Objetivos en el ámbito de sus funciones y en relación con las metas grupales asignadas	Especialista en Proyectos Informáticos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular, aplicando el estándar del PMBOK, proyectos tecnológicos para la implementación de nuevos canales de atención al ciudadano.</li> </ul>
Personal Operador y de Asistencia (O/A)	Objetivos en el ámbito de sus funciones y en relación a las metas grupales asignadas.	Asistente Administrativo de Informática: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la atención oportuna de las consultas de los usuarios de los aplicativos informáticos en producción</li> </ul>



### 3. Indicador:

Los indicadores, representan el aspecto medible de las metas. Por tanto, son datos o variables, medibles y observables, que permiten valorar cuantitativa o cualitativamente el grado en el que se cumplen los objetivos planteados.

Una vez definidos los objetivos, se deberá plantear un indicador por cada uno, sólo en casos excepcionales se podría considerar la formulación de más de un indicador por objetivo. La sintaxis para su formulación es la siguiente:



Similarmente al caso de los objetivos, a efectos de legibilidad y claridad, la redacción final del indicador podría no tener a los tres elementos en el orden establecido en el cuadro anterior.

Donde:

Unidad de medida	Sujeto	Atributo
Se recomienda para Gestión del Rendimiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad absoluta</li> <li>• Porcentaje</li> <li>• Promedio</li> <li>• Tasa de variación</li> </ul>	Usualmente es el mismo sujeto del objetivo o debe estar relacionado con el mismo.	Está relacionado con la condición de cambio del objetivo.

Respecto a las unidades de medida:

- **Cantidades absolutas:** Expresan el nivel de generación o producción de unidades de productos (bienes o servicios). Se recomienda usarlos cuando no se cuentan con datos históricos sobre el propósito evaluado o cuando las magnitudes totales son pequeñas.

**Por ejemplo:**

**Objetivo:** impulsar la especialización en **gestión por procesos** (condición de cambio) de los **trabajadores** (*sujeto*).

**Indicador:** cantidad de **trabajadores** (*sujeto*) **especializados en gestión por procesos** (*atributo relacionado al sujeto*).

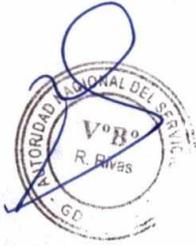
- **Porcentaje:** Es la razón entre dos variables con una misma unidad de medida (personas, solicitudes, km, horas, etc.). El porcentaje permite valorar el nivel de logro de lo que se está evaluando. Es recomendable usarlos cuando se requiere evaluar la eficacia del propósito evaluado.

**Por ejemplo:**

**Objetivo:** Asegurar la evaluación integral de los trabajadores.

**Indicador:** Porcentaje de trabajadores evaluados integralmente.

- **Tasa de variación:** Representa la razón entre una misma variable pero en periodos diferentes; es decir, permite valorar el nivel de logro en el tiempo que se está evaluado. Se recomienda usarlos cuando se requiere evaluar el incremento o reducción en el sujeto. Este valor se expresa en porcentajes y requiere datos históricos:



$$Tasa\ de\ variaci3n = \left( \frac{\text{Variable en el periodo actual}}{\text{Variable en el periodo anterior}} - 1 \right) * 100$$

**Por ejemplo:**

**Objetivo:** Incrementar la supervisi3n oportuna de los edificios en construcci3n del distrito.

**Indicador:** Tasa de variaci3n de edificios en construcci3n del distrito supervisados de acuerdo al cronograma establecido:

$$\left( \frac{\text{Edificios supervisados seg3n cronograma en 2018}}{\text{Edificios supervisados seg3n cronograma en 2017}} - 1 \right) * 100$$

- **Promedio:** Es la relaci3n entre dos variables con distintas unidades de medida. Esta unidad de medida permite valorar el nivel de alcance de lo que se est3 evaluando. Es recomendable usarlos cuando se requiere evaluar la eficiencia.

**Por ejemplo:**

**Objetivo:** Optimizar el tiempo de elaboraci3n de informes legales.

**Indicador:**

Promedio de tiempo de elaboraci3n de informes legales:

$$\frac{\text{Total de tiempo para la elaboraci3n de informes legales}}{\text{Total de informes legales elaborados}}$$

Adem3s, dentro de la metodolog3a, se han definido dos agrupaciones de indicadores: por 3mbito de control, relacionado a las dimensiones de la cadena de valor p3blico y por 3mbito de desempe3o. A continuaci3n se explican la agrupaci3n por 3mbito de control (cadena de valor p3blico):



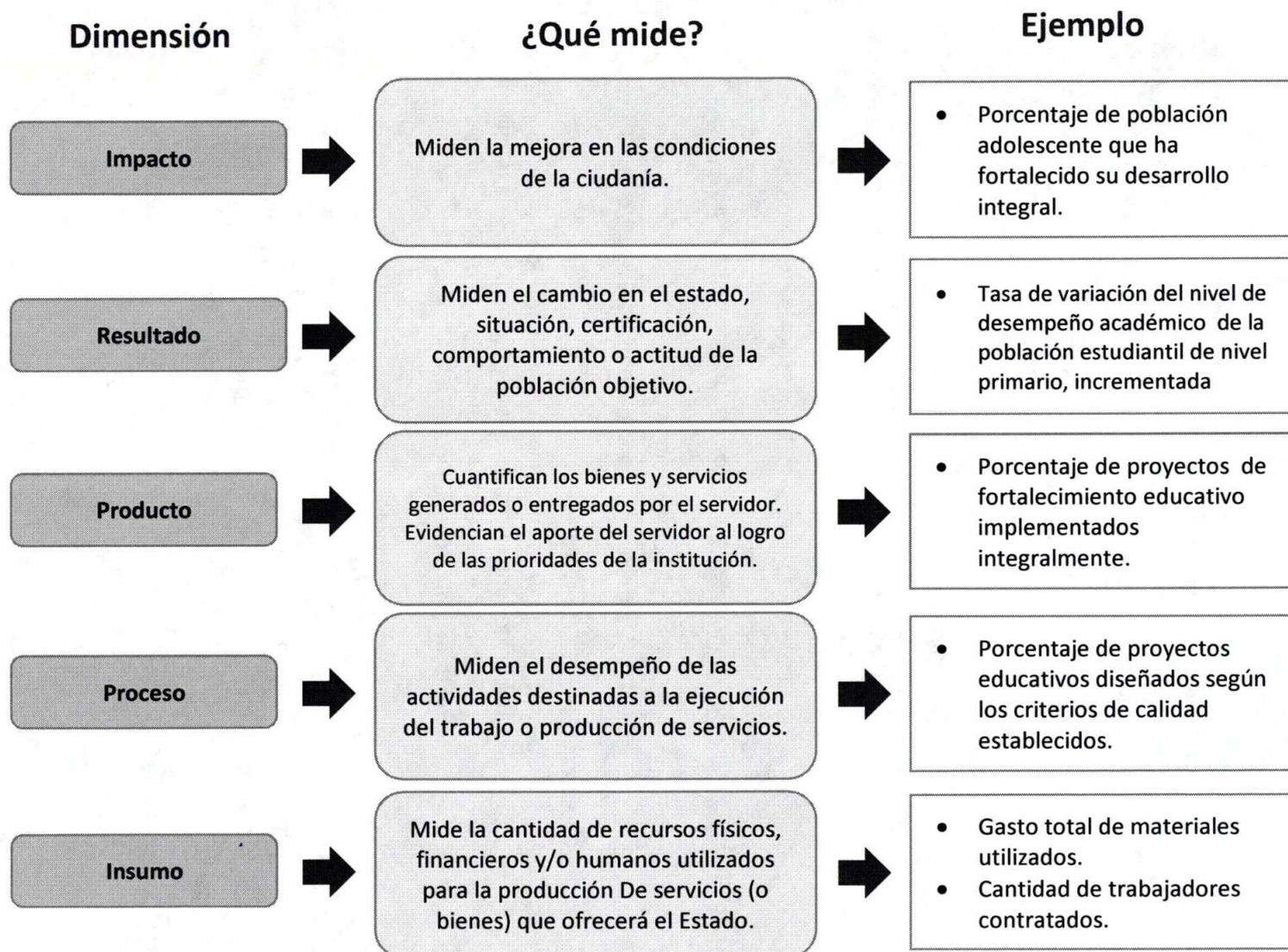
**A tener en cuenta:**

Mayor detalle, ejemplos y casuística se podr3n revisar en la Gu3a de Elaboraci3n de Metas.



## Indicadores por ámbito de control – Cadena de Valor Público (CVP):

Gráfico 12 - Indicadores por ámbito de control



En el marco de la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento, la ORH debe tener en cuenta que los indicadores de resultado deberán medir la mejora en la entidad (por ejemplo clima laboral, comunicación interna, información generada para el fortalecimiento institucional en temas de mejora de procesos, logro de metas a nivel del PEI, etc.) o la mejora en el servicio prestado por la entidad a la ciudadanía. Los indicadores de producto, están relacionados a las metas del POI.

Por lo tanto, el evaluador y sus evaluados, al momento de formular las metas de desempeño, deben tener en cuenta que los objetivos e indicadores estén relacionados principalmente a los ámbitos de insumo, proceso y producto, utilizando los indicadores de resultado, sólo en casos con una perspectiva más estratégica (metas de los directivos, por ejemplo).



#### **A tener en cuenta:**

El desarrollo de los indicadores en el ámbito del desempeño, están disponibles en la Guía de Elaboración de Metas

#### **4. Valor Meta:**

Es el dato concreto que el evaluado debe alcanzar para cada indicador en el periodo de evaluación, estos datos deben guardar coherencia con los objetivos e indicadores planteados. Tener en cuenta que un valor meta no debería ser "100%", "1" o "2" porque con estos valores se haría difícil que el Evaluador llegue a un nivel de desempeño "A" y no será posible llenar todos 5 niveles de logro establecidos en la metodología (eso se verificará en ejemplos, más adelante).

#### **Por ejemplo:**

- **Objetivo:** asegurar el cumplimiento oportuno del Plan Anual de Contrataciones de la entidad.
- **Indicador:** porcentaje de cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones de acuerdo al cronograma aprobado.
- **Valor meta:** 90%
  
- **Objetivo:** garantizar la atención oportuna de los requerimientos de bienes y servicios sin procedimiento de selección.
- **Indicador:** promedio de días calendario para la atención de requerimientos sin procedimiento de selección
- **Valor meta:** 8



A continuación se presentan algunos ejemplos de metas:

Objetivo	Indicador	Valor meta	Dimensión en la CVP*
Asegurar la implementación mediante tecnologías de última generación, de nuevos canales para la atención del ciudadano.	Porcentaje de nuevos canales para la atención de ciudadano implementados mediante tecnologías de última generación.	75%	Producto
Desarrollar oportunamente nuevos canales para la atención del ciudadano	Porcentaje de nuevos canales de atención al ciudadano desarrollados dentro del plazo establecido en el proyecto <sup>23</sup> .	80%	Proceso
Presentar de acuerdo a los criterios de calidad establecidos, proyectos tecnológicos para la atención al ciudadano	Porcentaje de proyectos tecnológicos para la atención al ciudadano que cumplen los criterios de calidad establecidos <sup>24</sup>	90%	Insumo

\* CVP: cadena de valor público

### 5. Evidencias:

Son los medios de verificación del cumplimiento de las metas, es decir, la fuente (producto presentado mediante documento físico o digital) que se utiliza para verificar el cumplimiento de la meta planteada.

Para hacer un uso correcto de las evidencias, se ha de tener en cuenta:

- 01 Las evidencias deben estar física o digitalmente en el actual ambiente institucional.
- 02 Estar disponibles, y ser válidas y factibles para el proceso de evaluación.
- 03 Ser suficientes y necesarias para efectuar la evaluación.

A cada una de las metas se le debe asignar una evidencia. En necesario que las evidencias sean precisas para facilitar la labor de seguimiento y evaluación teniendo

<sup>23</sup> Indicador en la dimensión de proceso de la CVP, para el producto final de “nuevos canales de atención al ciudadano implementados”

<sup>24</sup> Indicador en la dimensión de insumo de la CVP, para el producto final de “nuevos canales de atención al ciudadano implementados”.

en cuenta además, que su construcción o elaboración no signifique una “carga” laboral adicional y significativa para el Evaluado.

**Por ejemplo:**

- **Indicador:** porcentaje de procesos de selección convocados dentro del plazo establecido.
- **Evidencia:** reporte de los registros de convocatoria de procesos de selección en el SEACE, indicando por cada uno la fecha programada y la fecha efectiva de convocatoria.
- **Indicador:** porcentaje de beneficiarios del programa Vaso de Leche satisfechos por localidad.
- **Evidencia:** reporte de satisfacción de los beneficiarios del programa Vaso de Leche, incluyendo tablas de frecuencia y gráficos estadísticos.

**6. Hitos Intermedios (reuniones de seguimiento):**

Son puntos de referencia que permitirá evidenciar el avance en cuanto al cumplimiento de metas formuladas, durante el periodo de tiempo establecido para la etapa de Seguimiento.

Establecer hitos intermedios es fijar fechas de reunión de seguimiento incluyendo concretamente el producto que el servidor evaluado debe presentar como avance hasta ese momento. Este “producto intermedio” a presentar está directamente relacionado a la evidencia y podría tener su misma estructura.

**Por ejemplo:**

- **Objetivo:** asegurar la ejecución eficiente del Plan Anual de Contrataciones de la entidad
- **Indicador:** porcentaje del Plan Anual de Contrataciones de la entidad ejecutado de acuerdo al presupuesto aprobado y dentro de los plazos establecidos en el cronograma.
- **Valor meta:** 90%
- **Evidencia:** informe indicando las contrataciones programadas, contrataciones ejecutadas, fecha de programación, fecha de ejecución, presupuesto programado y presupuesto ejecutado. Incluir un resumen cuantitativo como anexo del informe.
- **Hitos intermedios (reuniones de seguimiento):**
  - ✓ Al concluir el primer trimestre haber ejecutado el 50% del Plan Anual de Contrataciones de la entidad. Presentar un informe similar al de la evidencia solicitada.
  - ✓ Al concluir el segundo trimestre haber ejecutado el 65% del Plan Anual de Contrataciones de la entidad. Presentar un informe similar al de la evidencia solicitada.
  - ✓ Al concluir el tercer trimestre haber ejecutado el 85% del Plan Anual de Contrataciones de la entidad. Presentar un informe similar al de la evidencia solicitada.
- **Objetivo:** garantizar la satisfacción de los ciudadanos que reciben información en los módulos de consulta.



- Indicador: porcentaje de ciudadanos que reciben información en los módulos de consulta satisfechos.
- Valor meta: 90%
- Evidencia: reporte indicando el nivel de satisfacción logrado.
- Hitos intermedios (reuniones de seguimiento):
  - ✓ Al culminar el primer trimestre, 90% de ciudadanos que reciben información en el módulo de consulta están satisfechos. Presentar un informe de avance con contenido similar al de la evidencia solicitada.
  - ✓ Al culminar el tercer trimestre, 90% de ciudadanos que reciben información en el módulo de consulta están satisfechos. Presentar un informe de avance con contenido similar al de la evidencia solicitada.

## 7. Nivel de logro:

Se refiere al nivel de consecución de las metas y en función del cual se verifica y evalúa el logro alcanzado por el servidor evaluado.

El Evaluador, en consenso con el Evaluado, deberá designar cuáles son los niveles de logro para cada una de las metas establecidas, estos deberán ser en cinco niveles A, B, C, D y E. Para cada nivel de logro se ha establecido un valor porcentual fijo (no modificable) denominado **valor asignado**, que permitirá puntuar el nivel de cumplimiento alcanzado por el servidor.

En la siguiente tabla se muestran los niveles de logro y los valores asignados para cada uno:

Tabla 6 - Nivel de logro

Nivel de logro		Valor Asignado
A	Nivel de logro por encima de la meta	100%
B	Nivel de logro igual a la meta	95%
C	Nivel de logro intermedio a la meta	70%
D	Nivel de logro inferior a la meta	40%
E	Nivel de logro por debajo de la meta	10%



### Por ejemplo:

- Objetivo: garantizar la satisfacción de los servidores que asisten a la capacitación en riesgos laborales.
- Indicador: porcentaje de servidores satisfechos luego de su participación en la capacitación sobre riesgos laborales.
- Valor meta: 90%
- Niveles de logro:

Nivel de logro		Valor asignado
A	Más de 90 %	100%
B	90 %	95%
C	85 a 89 %	70%
D	75 a 84 %	40%
E	Menos de 75 %	10%

Los niveles de logro, excepto el "B" que corresponde al valor meta, son rangos que permitirán dar puntuación a los diferentes logros que puedan ser conseguidos por los servidores (por ejemplo, 78%). Los rangos no deben ser muy amplios y son establecidos por el Evaluador en consenso con el Evaluado al momento de formular la meta de desempeño.



**A tener en cuenta:**

Al establecer los niveles de logro, se debe dejar la posibilidad realista y alcanzable para que servidor logre un nivel "A"

**8. Pesos:**

El peso representa la importancia de la meta individual respecto de las demás metas definidas. Esta importancia se da en función de su impacto sobre las funciones del puesto y/o las actividades del POI y/o los objetivos del área o entidad. Para asignar el peso a las metas individuales, también se debe tener en consideración su relación causa efecto con la meta grupal correspondiente.

El peso porcentual debe ser sin decimales y la **suma de todos los pesos** debe ser igual a **100%**. En el caso de las metas grupales, Evaluador y Evaluado definen sus pesos, utilizando criterios similares a los utilizados para la asignación de pesos de las metas individuales.

**Por ejemplo:**

- **Objetivo:** asegurar la ejecución eficiente del Plan Anual de Contrataciones de la entidad
  - **Indicador:** porcentaje del Plan Anual de Contrataciones de la ejecutado de acuerdo al presupuesto aprobado y dentro de los plazos establecidos en el cronograma.
  - **Valor meta:** 90%
  - **Peso:** 55%
- 
- **Objetivo:** garantizar la satisfacción de los servidores que asisten a la capacitación en riesgos laborales



- **Indicador:** porcentaje de servidores satisfechos luego de su participación en la capacitación sobre riesgos laborales
- **Valor meta:** 90%
- **Peso:** 45%

Finalmente, ya fijadas las metas, éstas deberán ser validadas en la Reunión de Fijación de Factores de Evaluación. Para esto se deberá llevar a cabo las siguientes acciones:

- **Recibir las observaciones del Evaluado**, en caso no esté de acuerdo con algunos aspectos, las observaciones que se tengan se deberán incluir en el apartado "observaciones" del instrumento correspondiente.
- Evaluador y Evaluado deberán aprobar las metas (y compromisos, si correspondiera), **en el instrumento correspondiente** (mediante aplicativo informático o mediante formato impreso y firmado).
- **Validación de metas a cargo del superior jerárquico del Evaluador.** Esta acción es importante para que se verifique el alineamiento de metas hacia las prioridades institucionales establecidas y/o hacia los objetivos de la entidad. Esta validación puede ser aleatoria y no necesariamente de todas las metas del equipo.

## b. ¿Cómo se definen las metas grupales?

Para la definición de las metas grupales, es recomendable que la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, o quien haga de sus veces, participe de forma activa en la priorización de objetivos, actividades operativas y metas a nivel institucional, priorización que vendría de la decisión de la alta dirección. Esta priorización se puede lograr de manera efectiva si se produce mediante una reunión de coordinación en que participe la Alta Dirección, el área de planeamiento, la oficina de recursos humanos y los directivos de los órganos y unidades orgánicas. Con base en esta priorización se establecen las metas individuales para cada Directivo. A falta de la reunión de coordinación para la priorización, cada Directivo puede acudir directamente al POI de su área funcional y a los otros documentos complementarios indicados, en coordinación con la oficina de recursos humanos y el área de planeamiento de la entidad.

La formulación de las metas de los Directivos, seguiría el siguiente esquema:



Gráfico 13 - Definición de metas grupales (individuales de los directivos)



A continuación, se describen cada uno de estos pasos (luego de la priorización):

### 1. Objetivo:

Para la definición de sus metas individuales, los directivos deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- **Examinar la documentación relativa al órgano o unidad orgánica**, empezando con el POI e incluyendo otros documentos de gestión ya indicados. Identificar las actividades y metas asignadas al área, órgano u unidad orgánica.
- **Priorizar las actividades** que tienen un mayor impacto en el área o que son más cotidianas.
- **Establecer como objetivos**, aquellas actividades en función de la priorización establecida.



### 2. Indicador, valor meta, evidencia, hitos intermedios, nivel de logro y peso:

Se debe proceder aplicando los mismos criterios metodológicos desarrollados en el numeral 3.3.1.

### Ejemplo de metas individuales de directivos:

- **Objetivo:** asegurar la mejora del clima laboral de la entidad.
- **Indicador:** tasa de variación positiva del clima laboral de la entidad, en relación al año anterior.
- **Valor meta:** 7%
- **Peso:** 50%

- **Evidencia:** resumen ejecutivo de medición del clima laboral, incluyendo valores del periodo anterior.

Finalmente, las metas individuales de los directivos (que son las metas grupales del órgano o unidad orgánica) deberán ser revisadas y validadas por OPP con el Titular Administrativo de la Entidad, quienes, de ser necesario, harán modificaciones antes de que sean asignadas formalmente a los directivos y se proceda a formular las metas de los equipos de trabajo.



**Tener en cuenta:**

Cada directivo determina si traslada a cada integrante de su equipo una o más metas grupales. Los pesos de las metas trasladadas deben sumar 100%.



**No olvidar:**

Cada evaluador deberá indicarle a los servidores evaluados del área, el peso que tendrán las metas grupales en su evaluación.



**Caja de Herramientas:**

En la Guía de elaboración de Metas se encontrará la información necesaria para la definición de las metas de desempeño.

**3.3.2. Definición de compromisos<sup>25</sup>:**

Para poder proceder con la evaluación de compromisos dentro de la Gestión del Rendimiento, las Oficinas de Recursos Humanos deberán acreditar ante SERVIR que cuentan con las capacidades necesarias para evaluar por este factor y aplicar las consecuencias de esta evaluación<sup>26</sup>; además, deberán contar con la asistencia técnica de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento de SERVIR. Sólo los servidores del grupo de Directivos podrán ser evaluados sobre sus compromisos<sup>27</sup>.

<sup>25</sup> La evaluación mediante este factor no se está ejecutando.

<sup>26</sup> Estipuladas en el artículo 49 del Reglamento.

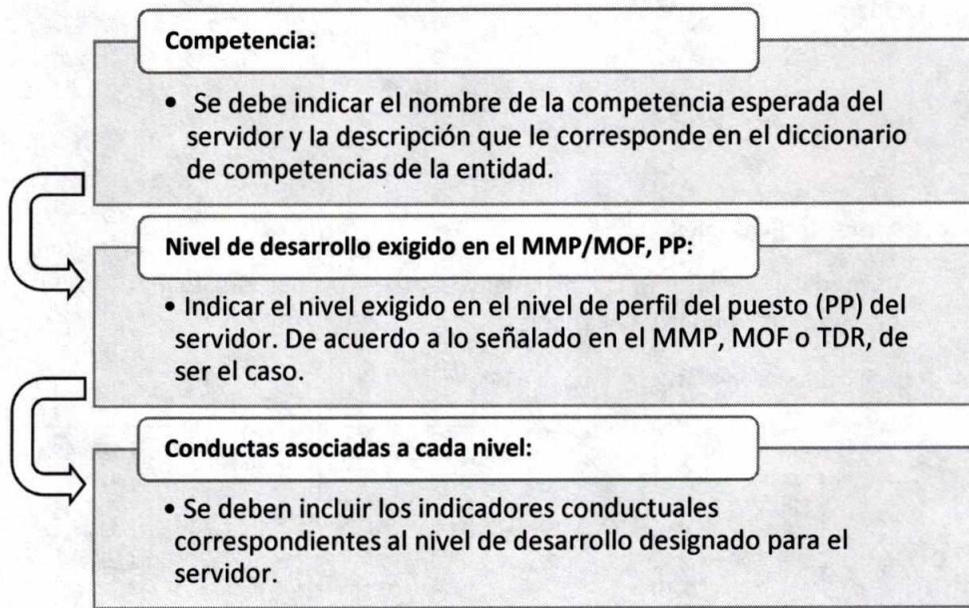
<sup>27</sup> Actualmente los instrumentos para la evaluación por compromisos se encuentran en validación.



**Recuerda:**

Un insumo importante para esta etapa es el **Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil**.

Para aplicar el factor compromisos se debe tener en cuenta lo siguiente:



Sobre el Nivel de Desarrollo exigido, se plantea una escala de 5 niveles<sup>28</sup>:

Tabla 7 - Niveles de desarrollo exigidos

Nivel	Denominación
5	Avanzado
4	Superior
3	Medio
2	Básico
1	No desarrollado



**Recuerda:**

Todos los factores de evaluación deberán registrarse en el instrumento de Fijación Factores de Evaluación (de forma física o a través del aplicativo informático de GdR).

<sup>28</sup> Según lo establece la Guía de Evaluación de Competencias para Directivos Públicos.

### 3.4. ¿Cómo se miden los factores de evaluación?

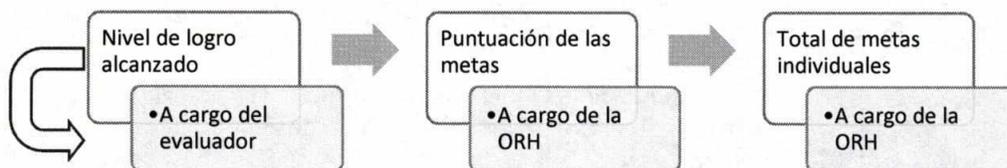
Para la medición o valoración de los factores de evaluación se han de aplicar las variables<sup>29</sup> para la medición, las cuales representan los diferentes atributos o valores que posee cada factor de evaluación. A continuación se describe el procedimiento:

#### 3.4.1. ¿Cómo se miden las metas?

##### a. Metas individuales

La medición de las metas individuales estará a cargo del evaluador y la ORH, comprende el siguiente conjunto de variables:

Gráfico 14 - Valoración de las metas individuales



- **Nivel de logro alcanzado:**

Teniendo como base las evidencias recogidas y el seguimiento realizado a lo largo de todo el Ciclo de Gestión del Rendimiento, el Evaluador deberá contrastar el nivel de logro efectivo obtenido por el servidor evaluado versus el nivel de logro establecido como valor meta.

En el campo “nivel de logro alcanzado” se indicará el porcentaje que corresponde al nivel de logro efectivamente alcanzado por el servidor. Ejemplo:

Valor meta	Logro efectivo del servidor	Nivel de logro		Valor asignado	Nivel de logro alcanzado
95%	93%	A	Más de 95%	100%	70%
		B	95%	95%	
		C	90% a 94%	70%	
		D	85% a 89%	40%	
		E	Menos de 85%	10%	

En el ejemplo anterior, al servidor se le propuso un valor meta de 95%, sin embargo en la Etapa de Evaluación se verificó que su logro efectivo fue de 93%. Este logro efectivo está en el nivel de logro “C” (90% a 94%), que tiene como valor asignado 70%. Por lo tanto, al evaluar al servidor se le debe registrar en el “nivel de

<sup>29</sup> De acuerdo a lo establecido en el numeral 6.2.4 de la Directiva que Desarrolla el Subsistema de Gestión del Rendimiento se establecen en el manual las variables para la medición de los factores de evaluación.



logro alcanzado” 70% (véase la importancia de trabajar con rangos para este caso, excepto en el nivel de logro “B” que corresponde al valor meta).

El siguiente ejemplo es similar pero para cantidades absolutas.

Valor meta	Logro efectivo del servidor	Nivel de logro		Valor asignado	Nivel de logro alcanzado
4	5	A	Más de 4	100%	100%
		B	4	95%	
		C	3	70%	
		D	2	40%	
		E	1	10%	

El “nivel de logro alcanzado” siempre será un valor porcentual, porque se lo determina en función al “valor asignado” y este ya está establecido por la metodología.

- **Puntuación de las metas:**

La puntuación de las metas está a cargo de la ORH o quien haga sus veces (o se calcula mediante el aplicativo informático). La puntuación de la meta se obtiene del siguiente cálculo:

$$\text{Nivel de logro alcanzado (\%)} \times \text{Peso asignado (\%)}$$

*\*El valor obtenido no se indica en porcentajes.*

Una vez obtenidas todas las puntuaciones, estas deberán sumarse para obtener la **puntuación total de las metas individuales.**

- **Total de metas individuales:**

Finalmente, la ORH deberá calcular la puntuación total de las metas individuales. Para esto se debe realizar el siguiente cálculo:

$$\text{Puntuación total de las metas} \times \text{Peso de las metas individuales}$$

*\*El valor obtenido no se indica en porcentajes.*

El peso de las metas individuales corresponde al peso asignado a estas metas durante la definición de los factores de evaluación.

- b. **Metas grupales:**

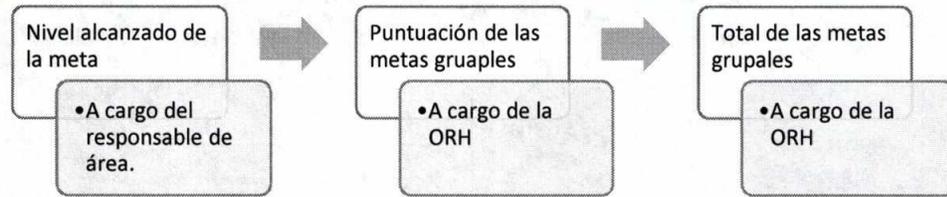
Como ya se ha explicado, son las metas individuales del Directivo que se constituyen en metas grupales de los otros segmentos. Son evaluadas por el jefe inmediato superior de cada Directivo. La evaluación del segmento directivo debería ser primero, para luego proceder a la evaluación de los servidores pertenecientes a los otros segmentos.

En caso el Directivo no tenga jefe inmediato superior, el nivel de logro alcanzado para cada meta de desempeño del Directivo, lo registra la ORH en coordinación con el



mismo Directivo. La ORH puede solicitar la participación del área de Planeamiento<sup>30</sup> y, en cualquiera de los casos, la puntuación se hace luego de revisar las evidencias asociadas a cada meta en relación con las metas establecidas en el POI.

Tabla 8 - Valoración de las metas grupales



- **Nivel alcanzado de la meta.**

Luego de registrar el nivel de logro alcanzado para cada meta del Directivo, se cuenta con los insumos necesarios para la puntuación de las metas grupales de cada integrante del equipo (órgano o unidad orgánica). El procedimiento es el siguiente

- **Paso 1:** calcular la **proporción real alcanzada por el Directivo**, en relación al valor meta establecido, para cada meta del Directivo.

Ejemplos:

- Si el valor meta es 9 y el nivel de logro es 8 (nivel "C"), entonces ha logrado 8 de 9, lo que corresponde al **89%** del valor meta inicialmente establecido  $\rightarrow (8/9)*100$ .
- Si el valor meta es 9 y el nivel de logro es 9 (nivel "B"), entonces ha logrado 9 de 9, lo que corresponde al **100%**.
- Si el valor meta es 85% y el nivel de logro es 90% (nivel "A"), se considera el 100% (no se puede llegar a más del 100%).
- Si el valor meta es 85% y el nivel de logro es 77% (nivel "D", porque estaría en el rango de 75% a 79%, por ejemplo), entonces se ha logrado 77 de 85, lo que corresponde al 91% del valor meta inicialmente establecido  $\rightarrow (77/85)*100$ .

- **Paso 2:** proceder de manera similar para cada meta del directivo y la proporción calculada de cada una, registrarla en la celda "meta alcanzada" de la meta grupal correspondiente o relacionada del servidor.

- **Puntuación de las metas grupales:**

Para obtener la puntuación se ha de ponderar el nivel de logro alcanzado con el peso otorgado a cada una de las metas grupales durante la etapa de Establecimiento de Metas y Compromisos. Así, la puntuación se obtiene con el siguiente cálculo:

$$\text{Meta alcanzada (\%)} \times \text{Peso asignado (\%)}$$

<sup>30</sup> Esta área es la que conoce de primera mano el nivel de consecución de las metas del POI, que constituyen el insumo principal para la fijación de metas de los Directivos.

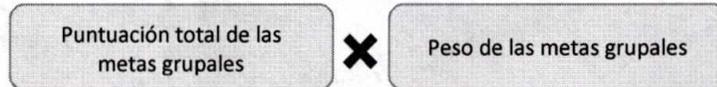


*\*El valor obtenido no se indica en porcentajes.*

Una vez obtenidas todas las puntuaciones, estas deberán sumarse para obtener la **puntuación total de las metas grupales**.

- **Total de metas grupales:**

Finalmente, la ORH, deberá calcular la puntuación total de las metas grupales. Para esto se debe realizar el siguiente cálculo (si la entidad utiliza el aplicativo informático, esta tarea se hace automáticamente):



*\*El valor obtenido no se indica en porcentajes.*

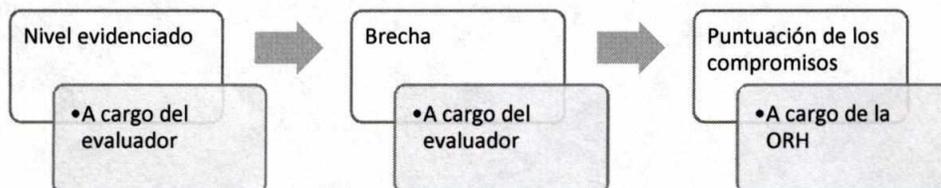
El peso de las metas grupales corresponde al peso asignado a estas metas durante la Etapa de Fijación de Metas y Compromisos.

### 3.4.2. ¿Cómo se miden los compromisos<sup>31</sup>?

Ya establecidos los compromisos, para la medición respectiva cada uno de los evaluadores deberá tener en cuenta lo siguiente<sup>32</sup>:

- Recoger información sistemáticamente para facilitar que se verifique el cumplimiento de los comportamientos definidos según el nivel esperado.
- Si la información recogida evidencia el logro del comportamiento establecido, ¿qué nuevos retos habría que definir para el servidor?
- En caso de que no se hubiera podido alcanzar, ¿cómo se podría mejorar ese rendimiento?
- ¿Estos son los comportamientos más adecuados para el servidor evaluado?
- ¿Cuál ha sido el escenario/contexto en el que el servidor ha tenido que desempeñar sus compromisos?
- ¿Existe algún factor que haya favorecido/desfavorecido su rendimiento?

Ya culminado este análisis, el evaluador deberá definir los siguientes puntos:



<sup>31</sup> La información incluida en este apartado es referencial, ya que actualmente los instrumentos para la evaluación por compromisos se encuentran en desarrollo.

<sup>32</sup> En relación a las reglas para valorizar cada compromiso o competencia, que se desarrollan en la Guía de Evaluación de Competencias para Directivos Públicos

- **Nivel evidenciado:**

Corresponde al nivel de desarrollo alcanzado por el servidor en cuanto al comportamiento definido, de acuerdo al siguiente criterio:

Tabla 9 - Niveles de cumplimientos de compromisos

Nivel	Denominación	Descripción
5	Avanzado	Cumple de manera sobresaliente el compromiso definido
4	Superior	Cumple por encima de lo esperado el compromiso definido
3	Medio	Cumple de forma esperada el compromiso definido
2	Básico	Cumple por debajo de lo esperado el compromiso definido
1	No desarrollado	No cumple con el compromiso definido

- **Brecha:**

Corresponde a la diferencia entre el nivel de desarrollo alcanzado por el servidor y el nivel exigido. Esta diferencia deberá registrarse de acuerdo a la siguiente descripción:

Tabla 10 - Brechas y evaluación de Compromisos

Nivel	Distancia entre el nivel evidenciado y el nivel exigido
A	1 o más niveles por encima del nivel exigido
B	Se encuentra en el nivel exigido
C	1 o menos niveles menos del nivel exigido



Aquellos compromisos en los que se presente una brecha negativa (C), se deberán incorporar en el Plan de Mejora del servidor para el próximo año.



### 3.4.3. Puntuación final de los factores de evaluación:

Ya realizada la evaluación de todos los factores, se deberá obtener una puntuación final (correspondiente al resultado de la evaluación). Para esto, en primer lugar, se debe identificar el peso asignado a cada factor de evaluación correspondiente a cada segmento de servidores:

Tabla 11 - Peso de los factores de evaluación

Servidor	Metas individuales	Metas grupales	Compromisos
Directivos	90%	0%	10%
Mandos Medios	40%	60%	0%
Personal ejecutor	60%	40%	0%
Personal operador y de asistencia	70%	30%	0%

De acuerdo a la tabla 12, solo los directivos se evalúan por el factor compromisos, adicionalmente al factor metas.

Identificados los pesos se deberá aplicar la siguiente formula:

$$\left[ \text{Peso} \times \text{Puntuación meta individual} \right] + \left[ \text{Peso} \times \text{Puntuación compromisos} \right]$$

**Por ejemplo:**

En el caso de un Directivo, la puntuación final quedaría de la siguiente forma:

Puntuación total de metas individuales	Puntuación total de metas grupales	Puntuación total de compromisos	Puntuación Final
Peso: 90%	Peso: 0%	Peso: 10%	<b>62</b>



Puntuación total de metas individuales	Puntuación total de metas grupales	Puntuación total de compromisos	Puntuación Final
60	--	75	



La puntuación final debe ser un número entero (si el decimal es mayor que 0.5 se deberá redondear al entero superior; de ser menor, se redondea al entero inferior).

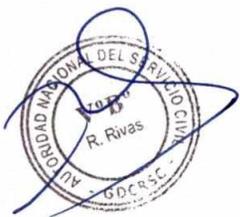
De otro lado, con el fin de incrementar la objetividad del sistema de puntuación se puede realizar, de manera opcional, la homogenización de las puntuaciones por cada segmento de servidores. Este proceso arroja un nuevo valor para la puntuación final del servidor, que facilita ubicarlo dentro de un intervalo:

Tabla 12 - Intervalos de homogenización

Intervalo	Descripción
I5	Excelente
I4	Destacado
I3	Medio
I2	Mejorable
I1	Insuficiente



**Caja de Herramientas:**  
Aquí podrás encontrar todas las herramientas para llevar a cabo la homogenización de la puntuación final.



### 3.4.4. Calificación:

Una vez obtenida la puntuación final (que puede ir de 0 a 100), la ORH deberá asignar la calificación al servidor evaluado<sup>33</sup>, en función al segmento al que pertenece cada servidor:

Gráfico 15 - Calificación del servidor evaluado

Calificación		Directivos	MM, PE y O/A
<b>Buen rendimiento</b>	Representa un rendimiento y desempeño satisfactorio.	Igual o superior a 70	Igual o superior a 60
<b>Rendimiento sujeto a observación</b>	Desempeño por debajo del mínimo esperado	Inferior a 70	Inferior a 60

Además, los servidores calificados con Buen Rendimiento que hayan obtenido una puntuación igual o mayor a 90 puntos<sup>34</sup>, podrán ser elegidos por la ORH, o quien haga de sus veces, para ser calificados como **Personal de Rendimiento Distinguido**.

La selección de los Servidores con Rendimiento Distinguido estará a cargo de la Junta de Directivos de la entidad, a partir de la lista de candidatos elaborada por la ORH. Esta junta se conforma en la Etapa de Evaluación por la Oficina de Recursos Humanos de la entidad, o quien haga sus veces, y deberá estar compuesta por un máximo del 50% de directivos de la entidad.

La calificación otorgada por la Junta deberá tener en cuenta las siguientes pautas:

- Asegurar que el orden de prelación responda al puntaje obtenido por los candidatos de mayor a menor.
- Considerar las propuestas por el servidor civil que contribuyan con la gestión de la entidad y que hayan sido implementadas. Para ello, se deberá contar con evidencia de los resultados obtenidos, los cuales serán valorados en función al aporte en tres niveles: (i) a nivel de la entidad, (ii) a nivel del área, (iii) a nivel del puesto de trabajo. Tales mejoras deben haber sido informadas a la Oficina de Recursos Humanos o quien haga sus veces, de manera documentada y antes del inicio de la Etapa de Evaluación, por parte del responsable del órgano o unidad orgánica a que pertenece el servidor evaluado.
- La Junta de Directivos debe remitir a la ORH, la calificación de Rendimiento Distinguido, en un plazo de diez (10) días hábiles posteriores a la recepción de la lista de candidatos.



<sup>33</sup> De acuerdo al artículo 44 del Reglamento

<sup>34</sup> No deberán haber sido sancionados administrativamente.

Finalmente, se podrá otorgar la calificación **Desaprobado**, de forma automática, en los siguientes casos:

- a) Haber obtenido una calificación de Rendimiento Sujeto a Observación por segunda vez consecutiva.
- b) Haber obtenido una calificación de Rendimiento Sujeto a Observación en dos (2) oportunidades en un periodo de cinco (5) años calendario en el mismo puesto.
- c) Haberse negado a participar del ciclo de Gestión del Rendimiento por motivos atribuibles a su exclusiva responsabilidad, debidamente comprobados por la Oficina de Recursos Humanos de la entidad.

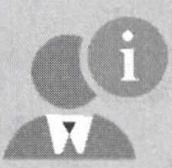
Una vez obtenida la calificación de personal desaprobado corresponde a la Oficina de Recursos Humanos, o quien haga sus veces, formalizar mediante Resolución la desvinculación automática del servidor dentro de los treinta (30) días calendarios siguientes.<sup>35</sup>

- **Notificación de la calificación:**

Como paso final, la ORH deberá enviar las calificaciones asignadas a los evaluadores, quienes a su vez tendrán la responsabilidad de comunicar la calificación obtenida al servidor evaluado en un plazo máximo de dos días hábiles desde la recepción de las mismas y de acuerdo a las fechas acordadas en el cronograma institucional, y antes de dar inicio a la etapa de retroalimentación.

El evaluador deberá notificar la calificación mediante el canal o instrumento establecido. El servidor evaluado recibirá formalmente la notificación de su calificación, utilizando el instrumento correspondiente. Dicha firma no se considera conformidad con la calificación obtenida, por parte del servidor evaluado. Precisamente, en caso de disconformidad, el servidor podrá solicitar la confirmación de su calificación a la oficina de recursos humanos, según se explica en el numeral 2.2.5 del presente manual, acápite "Confirmación del Comité Institucional de Evaluación (CIE)". La ORH debe brindar el asesoramiento necesario para que el servidor pueda seguir el procedimiento).





**Recuerda que:**  
Tanto la puntuación como la calificación de las metas y compromisos se pueden realizar también a través de la plataforma virtual del Sistema de Gestión del Rendimiento.

<sup>35</sup> Esta consecuencia está actualmente suspendida por la Directiva.

## FUENTES DE CONSULTA

Autoridad Nacional del Servicio Civil (2014). *Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas*, Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE, Directiva N° 002-2014- SERVIR/GDSRH, publicado el 12 de noviembre del 2014

Autoridad Nacional del Servicio Civil (2015). *Modificaciones a la Directiva que Desarrolla el Subsistema de Gestión del Rendimiento Aprobada con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 277-2015-SERVIR-PE*, Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 306-2017-SERVIR-PE, publicado el 29 de diciembre de 2017.

Autoridad Nacional del Servicio Civil (2016). *Manual de Gestión de Rendimiento*. Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 031-2016-SERVIR-PE, publicado el 12 de febrero del 2016.

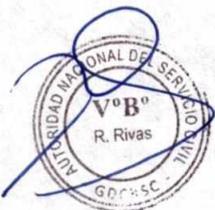
Autoridad Nacional del Servicio Civil (2016). *Guía de Evaluación de Competencias para Directivos Públicos*. Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 186-2016-SERVIR-PE, publicado el 19 de octubre del 2016.

Autoridad Nacional del Servicio Civil (2016). *Guía Metodológica para el Evaluador en Entidades con más de 20 Servidores Civiles Gestión del Rendimiento*. Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 031-2016-SERVIR-PE, publicado el 12 de febrero del 2016.

Autoridad Nacional del Servicio Civil (2016). *Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil*, Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 093-2016-SERVIR-PE, publicado el 24 de junio del 2016.

Longo, Francisco. "Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas", en Presupuesto y Gasto Público 41/2005. Secretaría General de Presupuesto y Gastos, Instituto de Estudios Fiscales. 2006

Winsborough, Dave (2017). Para crear un buen equipo, busque capacidades pero también psicologías. Harvard Business Review. Recuperado en <https://www.hbr.es/colaboracion/450/para-crear-un-buen-equipo-busquecapacidades-pero-tambi-n-psicolog>





## ANEXOS

Los instrumentos que se muestran a continuación se utilizarían en caso la entidad no ejecute el Aplicativo Informático de Gestión del Rendimiento

**Anexo 1: Establecimiento de Metas y Retroalimentación a la Calificación Final** (los documentos mostrados en las pág. 63-65 conforman un solo instrumento que aquí se muestran en tres hojas para efectos de visualización)

### Establecimiento de Metas y La Retroalimentación a la Calificación Final (Parte 1)

INSTRUMENTO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE METAS Y LA RETROALIMENTACIÓN A LA CALIFCACIÓN FINAL						serv/r		
ENTIDAD								
PERÍODO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO		INICIO	FIN	REUNIÓN DE FIJACIÓN DE METAS			FECHA	
		DD/MM/AA	DD/MM/AA				DD/MM/AA	
DESCRIPCIÓN	DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO			DATOS DEL EVALUADOR				
NOMBRES Y APELLIDOS								
PUESTO								
ORGANO o UNIDAD ORGÁNICA								
SEGMENTO								
REGIMEN LABORAL								
METAS GRUPALES								
OBJETIVO	INDICADOR	META	EVIDENCIA	Peso Asignado (%)	Nivel de logro alcanzado	PUNTUACIÓN		
						0.00		
						0.00		
						0.00		
				PESO METAS GRUPALES	0%	0%	TOTAL	0.00
						TOTAL METAS GRUPALES	0.00	

Deben sumar 100%

↑



**Establecimiento de Metas y La Retroalimentación a la Calificación Final (Parte 2)**

										TOTAL METAS GRUPALES	0.00	
METAS INDIVIDUALES												
ORIGEN	OBJETIVO	INDICADOR	VALOR META	EVIDENCIA	FECHAS DE REUNIÓN DE SEGUIMIENTO	NIVELES DE LOGRO		Valor asignado (%)	Peso Asignado (%)	Nivel de logro Alcanzado	PUNTUACIÓN	
		informe				A		100%	0%	95%	0.00	
						B	0	95%				
						C		70%				
						D		40%				
						E		10%				
						A		100%			0.00	
						B	0	95%				
						C		70%				
						D		40%				
						E		10%				
						A		100%			0.00	
						B	0	95%				
						C		70%				
						D		40%				
						E		10%				
						A		100%	Debe sumar 100%		0.00	
						B	0	95%				
						C		70%				
						D		40%				
						E		10%				
								PESO METAS INDIVIDUALES	0%	0%	TOTAL	0.00
										TOTAL METAS INDIVIDUALES	0.00	
										PUNTUACIÓN FINAL	0.00	
FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO						FIRMA DEL EVALUADOR						



**Establecimiento de Metas y La Retroalimentación a la Calificación Final (Parte 3)**

RETROALIMENTACIÓN Y CALIFICACIÓN				FECHA	DD/MM/AA
COMENTARIOS DEL EVALUADOR (Dificultad o mejoras encontradas/opinión sobre el desempeño del servidor)					
	COMENTARIOS DEL EVALUADO				
CALIFICACIÓN (MARCAR CON "X")	BUEN RENDIMIENTO	x	RENDIMIENTO DISTINGUIDO		
	RENDIMIENTO SUJETO A OBSERVACIÓN		PERSONAL DESAPROBADO		
FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO			FIRMA DEL EVALUADOR		



## Anexo 2: Reunión de Seguimiento

INSTRUMENTO PARA LA REUNIÓN DE SEGUIMIENTO						serv/r	
ENTIDAD		0					
PERÍODO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO		INICIO DD/MM/AA	FIN DD/MM/AA	FECHA DE REUNIÓN DE SEGUIMIENTO		FECHA DD/MM/AA	
DESCRIPCIÓN	DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO			DATOS DEL EVALUADOR			
NOMBRES Y APELLIDOS	0			0			
PUESTO	0			0			
ORGANO o UNIDAD ORGÁNICA	0			0			
SEGMENTO	0			0			
REGIMEN LABORAL	0			0			
INDICADOR	VALOR META	DESCRIPCIÓN DE LA EVIDENCIA RECOGIDA	PERÍODO DE 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 artículo 41 RGLSC)	Ámbito de la mejora (puesto, área, proceso)
			DEL	AL			
Informe					Similar a la columna Dificultad o mejora encontrada del formato anterior.	Completar este campo en base a la información del formato anterior. Además, indicar si se trata de un cambio de meta.	Esta información es adicional, si se trata de proceso completar la información en el siguiente formato.
OBSERVACIONES SERVIDOR EVALUADO			OBSERVACIONES EVALUADOR				
FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO			FIRMA DEL EVALUADOR				



### Anexo 3: Recojo de Información para la Mejora de Procesos

Este instrumento es utilizado por las entidades implementan la gestión de procesos y/o sistemas de calidad

INSTRUMENTO PARA RECOJO DE INFORMACIÓN PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS							serv/r		
<b>ENTIDAD</b>		0							
<b>PERÍODO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO</b>		<b>INICIO</b> DD/MM/AA	<b>FIN</b> DD/MM/AA	<b>FECHA DE REUNIÓN DE SEGUIMIENTO</b>		<b>FECHA</b> DD/MM/AA			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO</b>			<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>					
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	0			0					
<b>PUESTO</b>	0			0					
<b>ORGANO o UNIDAD ORGÁNICA</b>	0			Estratégico, operativo, soporte		Escala de 1 (muy poco impacto) a 5 (muy alto impacto).		Promedio de los impactos. Este promedio ayuda a priorizar actividades de mejora.	
<b>SEGMENTO</b>	0			0		0			
<b>REGIMEN LABORAL</b>	0			0					
<b>Descripción de la situación identificada en el periodo (dificultad, oportunidad de mejora, etc)</b>	<b>Descripción y explicación de la mejora propuesta o ejecutada (si es cambio de meta indicar observando artículo 41 RGLSC)</b>	<b>PERÍODO DE RECOJO DE LA EVIDENCIA</b>		<b>Nombre del proceso</b>	<b>Tipo</b>	<b>Impacto en el proceso y/o área</b>	<b>Impactos en usuarios internos</b>	<b>Impacto en usuarios externos</b>	<b>Impacto promedio</b>
		<b>DEL</b>	<b>AL</b>						
					En el área o proceso en el que trabaja el evaluado.		En usuarios internos de la entidad, de otros procesos y/u otras áreas.		En ciudadanos u otras entidades.
<b>OBSERVACIONES SERVIDOR EVALUADO</b>				<b>OBSERVACIONES EVALUADOR</b>					
<b>FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO</b>				<b>FIRMA DEL EVALUADOR</b>					



Anexo 4: Plan de Mejora

PLAN DE MEJORA					servir
ENTIDAD	0				
PERÍODO DE EJECUCIÓN DE MEJORAS	MES DE INICIO	MES DE FIN	REUNIÓN DE RETROALIMENTACIÓN	FECHA	
DESCRIPCIÓN	DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO		DATOS DEL EVALUADOR		
NOMBRES Y APELLIDOS	0		0		
PUESTO	0		0		
ORGANO o UNIDAD ORGÁNICA	0		0		
SEGMENTO	0		0		
REGIMEN LABORAL	0		0		
ACCIONES DE MEJORA					
ACCIÓN	TIPOLOGÍA DE LA ACCIÓN		MES DE INICIO	Fecha de Revisión	COMENTARIOS
	CAPACITACIÓN	INICIATIVA			
				DD/MM/AA	
				DD/MM/AA	
				DD/MM/AA	
FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO			FIRMA DEL EVALUADOR O DEL SUPERIOR JERÁRQUICO DEL EVALUADOR		