

RESOLUCION DE PRESIDENCIA EJECUTIVA

Lima, 12 FEB 2016

Nº 031 -2016-SERVIR/PE

Vistos, el Memorando N° 042-2016-SERVIR/GDCRSC, N° 347-2015-SERVIR/GDCRSC, Informe N° 019-2015-SERVIR/GDCRSC, Informe Técnico N° 09-2015-SERVIR/GDCRSC/FHR de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil; y,

CONSIDERANDO:

Que, mediante 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, estableciendo el artículo 5 del mencionado dispositivo que la gestión del rendimiento, entre otros, constituye o forma parte del referido Sistema;

Que, la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, en el artículo 19 dispone que la gestión del rendimiento comprende el proceso de evaluación de desempeño y tiene por finalidad estimular el buen rendimiento y el compromiso del servidor civil;

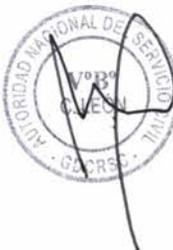
Que, por su parte, el Reglamento General de la Ley N° 30057, aprobado mediante Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, establece en el artículo 25 que la gestión del rendimiento, identifica, reconoce y promueve el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales y evidencia las necesidades requeridas por aquellos para mejorar el desempeño en sus puestos; y se soporta en instrumentos técnicos así como en metodologías verificables de valoración del cumplimiento de las funciones, compromisos y metas de los servidores;

Que, con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 277-2015-SERVIR-PE se formalizó la aprobación de la Directiva que desarrolla el subsistema de Gestión de Rendimiento, con la finalidad de establecer los lineamientos para la implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento a efectos de que las entidades del Estado alcancen mayores niveles de eficiencia y eficacia al identificar, reconocer y promover el aporte de los servidores civiles en los procesos institucionales;

Que, mediante Memorando N° 042-2016-SERVIR/GDCRSC y N° 347-2015-SERVIR/GDCRSC, la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil propone la aprobación del "Manual de Gestión del Rendimiento" y la "Guía Metodológica para el Evaluador", sustentados en el Informe N° 019-2015-SERVIR/GDCRSC e Informe Técnico N° 09-2015-SERVIR/GDCRSC/FHR;

Que, resulta necesario que las entidades públicas cuenten con herramientas orientadoras y prácticas para la implementación del subsistema de Gestión de Rendimiento;

Que, el Consejo Directivo en la Sesión N° 032-2015, delegó en el Presidente Ejecutivo la aprobación del "Manual de Gestión del Rendimiento" y la "Guía Metodológica para el Evaluador";



Con la visación 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 el Decreto Legislativo N° 1023, la Ley N° 30057 — Ley del Servicio Civil, la Ley N° 27444 — Ley del Procedimiento Administrativo General y de las facultades establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, aprobado mediante Decreto Supremo N° 062-2008-PCM y modificatorias y en uso de la función delegada por el Consejo Directivo en la Sesión N° 032-2015;

SE RESUELVE:

Artículo Primero.- Aprobar, por delegación, el "Manual de Gestión del Rendimiento" el mismo que en anexo 1 forma parte de la presente Resolución.

Artículo Segundo.- Aprobar, por delegación, la "Guía Metodológica para el Evaluador", el mismo que en anexo 2 forma parte de la presente Resolución.

Artículo Tercera.- Disponer la publicación de la presente Resolución en el Diario Oficial El Peruano y del "Manual de Gestión del Rendimiento" y la "Guía Metodológica para el Evaluador", en el Portal Institucional de SERVIR (www.servir.gob.pe).

Regístrese, comuníquese y publíquese.



JUAN CARLOS CORTÉS CARCELÉN
Presidente Ejecutivo
AUTORIDAD NACIONAL DEL
SERVICIO CIVIL





MANUAL DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO



Contenido

Índice de ilustraciones.....	4
1. Introducción	6
1.1 Presentación y objetivos del documento.....	6
1.2 Definiciones, siglas y abreviaturas	7
2. La Gestión del Rendimiento.....	8
2.1 ¿Qué es la Gestión del Rendimiento?.....	8
2.2 ¿Por qué un Subsistema de Gestión del Rendimiento?.....	8
3. Componentes del Subsistema de Gestión del Rendimiento.....	10
4. Ciclo de Gestión del Rendimiento	11
4.1 Planificación	12
4.2 Establecimiento de metas y compromisos	16
4.3 Seguimiento.....	20
4.4 Evaluación.....	24
4.5 Retroalimentación.....	27
4.6 Evaluaciones extraordinarias	28
5. Roles y Responsabilidades	29
5.1 Roles y Responsabilidades para entidades con más de 20 servidores.....	29
6. Los factores de evaluación.....	37
6.1 Metas	37
6.2 Compromisos	40
7. Metodología de Gestión del Rendimiento	42
7.1 Segmentación de entidades y servidores	42
7.2 Aplicación de mecanismos de evaluación.....	44
7.3 Valoración de los factores de evaluación.....	48
7.4 Puntuación de la evaluación de los servidores	50
7.5 Calificación	57
7.6 Consecuencias de la evaluación.....	58
7.7 Instrumentos de evaluación.....	59
8. Condiciones para el éxito.....	62
9. Anexos	625
Anexo 1	66
Anexo 2	67
Anexo 3	68



Anexo 469

Anexo 570

Anexo 671

Anexo 772

Anexo 873



Índice de ilustraciones

Ilustración 1 - Estructura del Subsistema de Gestión del Rendimiento	11
Ilustración 2 – Ciclo de Gestión del Rendimiento	132
Ilustración 3 - Cronograma Institucional	13
Ilustración 4 – Ejemplo de Formato de Fijación de Factores	139
Ilustración 5 – Ejemplo de Formato de Registro de Evidencias	213
Ilustración 6 – Ejemplo de Formato de Reunión de seguimiento	22
Ilustración 7 - Responsabilidades del servidor asociadas al ciclo Gestión del Rendimiento.....	31
Ilustración 8 - Responsabilidades del evaluador asociadas al ciclo de Gestión del Rendimiento.....	32
Ilustración 9 - Responsabilidades del titular de la entidad asociadas al ciclo de Gestión del Rendimiento.....	33
Ilustración 10 - Responsabilidades de la ORH asociadas al ciclo de Gestión del Rendimiento.....	34
Ilustración 11 - Responsabilidades de SERVIR asociadas al ciclo de Gestión del Rendimiento.....	35
Ilustración 12 - Responsabilidades del Comité Institucional de Evaluación asociadas al ciclo de Gestión del Rendimiento.....	36
Ilustración 13 - Los factores de evaluación del Subsistema de Gestión del Rendimiento	37
Ilustración 14 – Matriz de Factores de Evaluación.....	45
Ilustración 15 – Formato de Fijación de factores	66
Ilustración 16 – Formato de Registro de Evidencias	67
Ilustración 17 – Formato de Reunión de Seguimiento.....	68
Ilustración 18 – Formato de Notificación de la Calificación	69
Ilustración 19 – Formato de Confirmación de Evaluación	70
Ilustración 20 – Formato de Reunión de Evaluación.....	71
Ilustración 21 – Formato de Plan de Mejora.....	72
Ilustración 22 – Formato de Reporte Final de la Gestión del Rendimiento	73



Índice de tablas

Tabla 1 Siglas y abreviatura.....	6
Tabla 2 - Roles intervinientes en el proceso de Gestión del Rendimiento para las entidades con más de 20 servidores.....	30
Tabla 3 - Ejemplo de metas.....	39
Tabla 4 - Niveles de cumplimiento de Compromisos.....	49
Tabla 5- Brechas y evaluación de Compromisos.....	50
Tabla 6 - Valores por nivel de logro.....	50
Tabla 7 - Ejemplo de puntuación de metas individuales.....	51
Tabla 8 - Peso en Entidades con más de 20 servidores.....	54



1. Introducción

1.1 Presentación y objetivos del documento

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° 277-2015-SERVIR, 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 documento tiene por finalidad facilitar el proceso de implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento aplicable para aquellas entidades que cuentan con más de 20 servidores.

El objetivo del presente Manual es desarrollar un instrumento que contiene en forma sistemática y ordenada, información sobre el procedimiento de implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento a efecto de propiciar la ejecución adecuada de los roles y responsabilidades de los actores identificados en dicho proceso de implementación, orientado principalmente a las Oficinas de Recursos Humanos y servidores que cumplen el rol de Evaluadores y Evaluados.

Para ello, se ha estructurado el documento de la siguiente forma:

- Definición de la Gestión del Rendimiento.
- La descripción del Subsistema de Gestión del Rendimiento.
- Descripción del ciclo de Gestión del Rendimiento.
- La definición de los roles de los actores que intervienen en el Subsistema de Gestión del Rendimiento junto a sus principales responsabilidades.
- Los factores de evaluación, a través de los cuales se evidencia el rendimiento de los servidores civiles.
- La metodología aplicable en función de las segmentaciones de entidades, servidores y mecanismos de evaluación a aplicar.
- La descripción de los instrumentos y formatos.



1.2 Definiciones, siglas y abreviaturas

A lo largo del presente documento se han utilizado las siguientes siglas o abreviaturas para hacer referencia a su definición correspondiente:

SIGLA O ABREVIATURA	DEFINICIÓN
Art.	Artículo
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
EdD	Evaluación del Desempeño
DIRECTIVA	Directiva que desarrolla el subsistema de Gestión del Rendimiento
GDCRSC	Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil
LSC	Ley del Servicio Civil
MM	Mandos Medios
MOF	Manual de Organizaciones y Funciones
MPP	Manual de Perfiles de Puestos
MPT	Manual de Puestos Tipo
OP	Personal operador y de asistencia
ORH	Oficina de Recursos Humanos
PDLC	Plan de Desarrollo Local Concertado
PDRC	Plan de Desarrollo Regional Concertado
PE	Personal Ejecutor
PEI	Plan Estratégico Institucional
PESEM	Plan Estratégico Sectorial Multianual
POI	Plan Operativo Institucional
PPT	Presentación en <i>Microsoft Power Point</i> .
ROF	Reglamento de Organizaciones y Funciones
RRHH	Recursos Humanos
SERVIR	Autoridad Nacional del Servicio Civil
SMART	<i>Specific, Measurable, Achievable, Result-oriented y Time-limited</i>
TDR	Términos de Referencia
OPP	Oficina de Planeamiento y Presupuesto



Tabla 1 Siglas y abreviatura

2. La Gestión del Rendimiento

2.1 ¿Qué es la Gestión del Rendimiento?

Es uno de los siete subsistemas del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos que busca identificar y reconocer el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales. Así también, permite evidenciar las necesidades requeridas por aquellos para mejorar el desempeño en sus puestos, y como consecuencia de ello, de la entidad (artículo 25 del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil / Numeral 5.1.1. de la Directiva que desarrolla el Subsistema de Gestión del Rendimiento).

El proceso de la Gestión del Rendimiento permite de esta manera:

- Estimular el buen rendimiento y el compromiso de los servidores civiles, a efectos de alinearlos a los objetivos institucionales de su entidad.
- Evidenciar las necesidades requeridas por los servidores civiles para mejorar el desempeño de sus puestos de trabajo, de acuerdo a sus funciones y responsabilidades.

2.2 ¿Por qué un Subsistema de Gestión del Rendimiento?

De acuerdo con el numeral 6.1. de la Directiva, el subsistema de Gestión del Rendimiento comprende un proceso continuo y sistemático de gestión de recursos humanos, basado en instrumentos técnicos, confiables y consistentes, así como una metodología verificable.

Siendo ello así, la Gestión del Rendimiento constituye uno de los principales procesos de gestión de las personas en una entidad, permitiendo mejorar el desempeño individual y el impacto del mismo en la gestión y los resultados institucionales. Como elemento estratégico **del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos**, contribuye a fortalecer otros procesos de gestión de personas, asegurando su alineamiento con las necesidades de la organización.

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 del servidor público**, mediante la aplicación de criterios y técnicas que garanticen la objetividad e imparcialidad del proceso.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento, dentro de las entidades públicas son varios:

- Lograr alinear las actividades desarrolladas por los servidores públicos con los objetivos de las entidades a las que pertenecen, siendo evaluados por su contribución a los mismos.
- Reforzar el sistema de planeamiento de las entidades haciendo partícipe a todos los servidores de la entidad.
- Mejorar el proceso de selección del personal, mediante la adecuación de los perfiles de puestos en función de los objetivos vinculados a los mismos y los requisitos necesarios para su consecución.



- Lograr mayor eficiencia en el diseño de la capacitación, adaptándola a las necesidades reales de los servidores.
- Ser fuente de diagnóstico de oportunidades de mejora, en los procesos operativos y de servicio de las entidades.

Con ello, la Gestión del Rendimiento supone un beneficio tanto para la entidad como para sus oficinas de recursos humanos, directivos y servidores civiles en general.

A las **entidades** les permite:

- **Analizar su planificación estratégica**, contribuyendo a la formulación de indicadores más precisos que le permitan identificar fortalezas y puntos de mejora en la consecución de sus objetivos.
- **Tomar decisiones** respecto a la gestión operativa, analizando sus servicios y productos desde la perspectiva de los servidores que los ejecutan.
- Dirigir los esfuerzos y el enfoque de los servidores de la entidad hacia el cumplimiento del POI y elevar su percepción sobre el valor de su contribución.
- Ofrecer un **estímulo a los miembros de la organización**, incrementando su motivación y el “sentimiento de pertenencia a la institución”
- Mejorar la **comunicación interna** en la organización.

A las **oficinas de recursos humanos** les beneficia por:

- **Fortalecer otros procesos** de RRHH, contribuyendo a hacerlos más objetivos y eficaces.
- **Detectar a los mejores servidores en el desempeño de su trabajo**, bajo la definición de un sistema alineado con la cultura y la misión de la organización.
- **Optimizar el proceso de selección** de personal mejorándolo en base al análisis de los perfiles que logran un mejor desempeño en sus labores.
- Ayudar a **potenciar el desempeño y desarrollo de los colaboradores** de la Organización.
- **Mejorar los procesos de capacitación** ajustándose mejor a las necesidades reales de los servidores y a los objetivos y metas que se les proponen.

A los **directivos** se les otorga una herramienta que les permite:

- **Conocer mejor el rendimiento** de los miembros de su equipo de trabajo, al hacerles seguimiento de una forma más objetiva y constante.
- Compartir con los servidores a su cargo los **objetivos del área**, de los cuales deberán ser partícipes.
- **Comunicar a los servidores** a su cargo las expectativas respecto a su desempeño que se vinculan según corresponda con las metas organizacionales.
- **Asignar al equipo las tareas realmente importantes** para el desempeño adecuado en los puestos de trabajo y su contribución con las metas institucionales.



- **Evaluar y comunicar a los servidores** el grado en el que han alcanzado los objetivos planteados.
- **Desarrollar o perfeccionar sus capacidades de planificación, liderazgo, comunicación y coaching.**
- **Tomar decisiones acertadas** y encaminar sus estrategias de gestión hacia el logro de las metas de sus evaluados y las suyas, a partir de la información obtenida durante en el ciclo anual.

A los **servidores evaluados** se les otorga una herramienta que les posibilita:

- Conocer las **expectativas que la entidad y sus evaluadores** tienen sobre su desempeño, basados en el POI y de su área de trabajo.
- **Conocer**, bajo criterios objetivos, **cuáles son sus fortalezas y sus áreas de mejora** en el desempeño de su actividad diaria.
- **Orientar mejor sus capacidades** para obtener los resultados esperados en el puesto de trabajo y de cara al desarrollo de su carrera profesional
- Obtener una **retroalimentación del trabajo** que realizan por parte de sus evaluadores.
- **Acceder a una capacitación adaptada** a sus necesidades, que les permita superar sus áreas de mejora e incrementar su desempeño.



Por último, los mayores beneficiados de la Gestión del Rendimiento son los ciudadanos en su conjunto, quienes obtienen mejores servicios de parte de la administración pública.

3. Componentes del Subsistema de Gestión del Rendimiento

En el Título IV del Reglamento General de la LSC se describe el Subsistema de Gestión del Rendimiento, así también el numeral 6.2. de la Directiva señala que dicho subsistema se define a través de cuatro componentes:

- **Ciclo del Subsistema de Gestión del Rendimiento:** Es un proceso integral, continuo y sistémico, de carácter anual que comprende las etapas de los procesos de Gestión del Rendimiento.
- **Roles y responsabilidades:** Este componente del subsistema de Gestión del Rendimiento comprende la identificación de los actores, la definición de sus roles y responsabilidades y su participación en cada una de las etapas del ciclo de la Gestión del Rendimiento. Estos actores deberán cumplir también lo señalado en la Ley del Servicio Civil y su Reglamento.
- **Factores de evaluación:** son los aspectos observables y verificables a través de los cuales se valora el desempeño de los servidores civiles. Los factores se subdividen en:
 - i) Metas y
 - ii) Compromisos.

- **Metodología:** Se refiere a la diferenciación de los procedimientos que establece el modelo para realizar la Gestión del Rendimiento, toma en cuenta los siguientes criterios:
 - **Segmentación de entidades:** Consiste en la categorización de entidades en función a su dimensión organizacional y/o experiencia en materia de evaluación de desempeño. Se cuenta con la metodología para entidades de más de 20 servidores civiles, para entidades de hasta 20 servidores civiles y para entidades que cuentan con un sistema de evaluación de desempeño.
 - **Segmentación de servidores:** Categorización de servidores civiles para fines de la implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento, a través del cual se adecúa el uso y aplicación de los factores de evaluación de acuerdo a sus funciones y responsabilidades. Se establecen cuatro segmentos de servidores evaluados: i) Directivos, ii) Mandos Medios, iii) Personal Ejecutor y iv) Personal Operador y de Asistencia.

A continuación se presenta gráficamente, la estructura del Subsistema de Gestión del Rendimiento descrito dentro de la LSC.

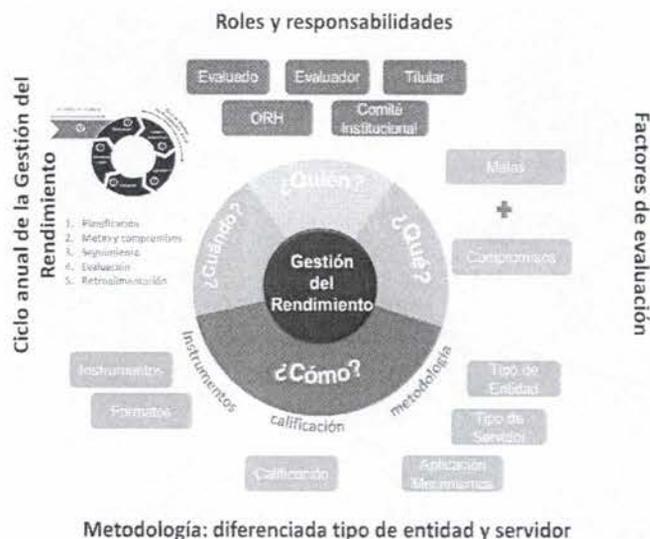


Ilustración 1 - Estructura del Subsistema de Gestión del Rendimiento

4. Ciclo de la Gestión del Rendimiento

El ciclo de Gestión del Rendimiento es un proceso integral, continuo y sistémico, de carácter anual, que inicia a partir de la aprobación del Plan Operativo Institucional (POI) y finaliza como máximo, al cierre del ejercicio fiscal, debe estar articulado con otros procesos y mecanismos de la administración pública.

Así, el ciclo de Gestión del Rendimiento, con carácter anual, comenzará inmediatamente finalizado el proceso de planeamiento con la aprobación del POI o el documento que haga sus veces.

De este modo, la fecha de inicio del ciclo de Gestión del Rendimiento dependerá del calendario institucional de cada entidad, pero en cualquier caso deberá contar con 5 etapas consecutivas y cíclicas, comenzando por una etapa de acciones de implementación que se dará de forma obligatoria en el año de inicio de la implementación o cambios en el modelo.

Con independencia del comienzo del ciclo, todas las entidades deberán entregar los resultados obtenidos a SERVIR, de acuerdo con el artículo 50 del Reglamento de la Ley hasta el 31 de mayo de cada año.

Cabe resaltar que se trata de un ciclo dinámico y participativo, en el que intervienen diferentes actores y requiere de la participación de cada uno de ellos.

De acuerdo a la LSC, el ciclo de Gestión del Rendimiento se desarrolla a través de cinco etapas:



Ilustración 2 - Ciclo de Gestión del Rendimiento

A continuación se describen cada una de las etapas:

4.1 Planificación

La primera etapa del ciclo de Gestión del Rendimiento será la “Planificación”. Deberá comenzar en el momento cero del calendario institucional de cada entidad, su duración dependerá de cada entidad: en función del número de servidores, el grado de implementación y madurez de la Gestión del Rendimiento en la entidad, así como el grado de desarrollo de la oficina de recursos humanos.



La etapa de Planificación cuenta con 4 hitos principales a llevar a cabo por las entidades en función de las necesidades actuales:

4.1.1 Elaboración del cronograma institucional

La Oficina de Recursos Humanos de la entidad (ORH) o la que haga sus veces será la responsable, al comienzo del ciclo de la Gestión del Rendimiento, de elaborar el calendario o cronograma institucional anual. Dicho cronograma deberá considerar las 5 etapas del ciclo con sus diferentes hitos, deberá ser comunicado a la totalidad de servidores de la entidad una vez que esté formalmente aprobado.

El cronograma de la entidad deberá estar detallado de forma mensual y asignar responsables de cada uno de los hitos definidos, así como las actividades desarrolladas de acuerdo al modelo presentado a continuación con el presente ejemplo:

Hito /Actividad	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Planificación		X	X	X									
Hito 1	Especialista 1	X	X										
Actividad 1.1	Especialista 1		X										
Hito 2	Jefe 1			X									
Actividad 2.1	Especialista 2			X									
Establecimiento de metas y compromisos					X								
Hito x	Especialista 2				X								
Seguimiento													
Hito x	Especialista 1					X	X	X	X	X	X		
Evaluación													
Hito x	Especialista 2 y Jefe 1										X		
Retroalimentación													
Hito x	Jefe 1											X	X



Ilustración 3- Cronograma Institucional

La ORH deberá enviar la propuesta de cronograma al Titular de la entidad para su aprobación mediante Resolución al comienzo de la etapa de Planificación. El Titular deberá aprobar el cronograma de la entidad así como las modificaciones que pudieran presentarse.

El cronograma institucional a ser aprobado por el Titular de la Entidad, debe incluir todas las etapas del ciclo de Gestión del Rendimiento aprobado por SERVIR, así como sus hitos respectivos.

El Titular de la entidad deberá remitir el cronograma aprobado o las modificaciones a la ORH para su difusión y correcta implementación.

4.1.2 Acciones de comunicación y sensibilización

La comunicación y sensibilización de la Gestión del Rendimiento tiene por objetivo reforzar temas conceptuales y beneficios del modelo para sus servidores. Además se comunicará el cronograma anual institucional, el modelo a implementar, los posibles cambios

implementados en el ciclo de Gestión del Rendimiento, así como aquellas mejoras o avances que se pudieran haber incluido en el modelo institucional.

4.1.3 Capacitaciones

Una vez comunicado el cronograma anual institucional y el Subsistema de Gestión del Rendimiento, se deberán programar y realizar las capacitaciones que sean necesarias.

Estas capacitaciones deben estar dirigidas a todos los servidores de la entidad, a fin de que tengan conocimiento del modelo de acuerdo a los roles y responsabilidades de cada uno de ellos en las diferentes etapas del ciclo de Gestión del Rendimiento.

SERVIR deberá capacitar a las ORH y sus especialistas que posteriormente serán los capacitadores propios de cada entidad; así mismo, proporcionará la información y el contenido formativo necesario para que las instituciones puedan llevar a cabo sus propias capacitaciones.

La ORH será el responsable principal de programar y convocar a los servidores de la entidad para las capacitaciones, así como impartir dichas capacitaciones de acuerdo a los contenidos proporcionados por SERVIR.

4.1.4 Comité Institucional de Evaluación

De acuerdo al artículo 32 del Reglamento de la LSC, el Comité Institucional de Evaluación se designa o ratifica en las entidades durante la etapa de Planificación del ciclo de la Gestión del Rendimiento.

La ORH con la aprobación del Titular de la entidad será la responsable de elaborar la lista de los participantes al Comité Institucional de Evaluación durante la etapa de Planificación. Dicho comité estará conformado por:

- Un **representante titular y su suplente de la ORH** (quien lo preside).
- Un **representante titular y su accesitario, de los servidores civiles evaluados por cada segmento**. Este representante deberá pertenecer al mismo segmento del servidor evaluado que solicita la confirmación de su calificación. De este modo, será necesario nombrar a cuatro representantes titulares de los servidores, uno por cada grupo de servidores y sus respectivos accesitarios (Directivos, Mandos Medios, Personal Ejecutor y Personal Operador y de Asistencia). Los representantes Titulares y Accesitarios serán elegidos por mayoría simple en votación del total de servidores por cada segmento. El representante titular será aquel que obtenga la mayor votación y el accesitario, aquel que obtenga la segunda mayor votación. Este proceso podrá realizarse hasta 20 días hábiles antes de iniciar la etapa de Evaluación. Si no son elegidos en dicho periodo, el Titular de la Entidad los designará previa propuesta de la ORH.
- Un **representante titular y su suplente de los evaluadores**, quien es propuesto por la ORH.

Con respecto a la conformación del Comité Institucional de Evaluación, podemos detallar lo siguiente:

- El comité inicia su conformación en la etapa de planificación del ciclo de gestión



del rendimiento con la resolución de designación del Titular de la entidad en un plazo máximo de diez (10) días hábiles antes de iniciar la etapa de establecimiento de metas y compromisos. El comité puede conformarse e iniciar su vigencia contando con dos de sus miembros designados, siendo necesariamente uno de ellos, el presidente de éste.

- La propuesta del representante de la Oficina de Recursos Humanos deberá realizarla el Jefe de Recursos Humanos o quien haga sus veces, mediante memorándum dirigido al titular de la entidad hasta diez (10) días hábiles antes de la etapa de establecimiento de metas y compromisos. Este representante debe tener como mínimo el nivel de Personal Ejecutor, de acuerdo a la segmentación de servidores descrita en la Directiva que desarrolla el Subsistema de Gestión del Rendimiento.
- La designación de los representantes de los servidores que cumplen el rol de evaluador se efectuará a propuesta del Jefe de la oficina de Recursos Humanos o quien haga sus veces hasta diez (10) días hábiles antes de la etapa de establecimiento de metas y compromisos.
- La elección de los representantes de los servidores civiles evaluados, de acuerdo a la segmentación propuesta en la presente directiva, se efectuará mediante votación por mayoría simple. En caso de no realizarse la elección hasta veinte (20) días hábiles antes de la etapa de Evaluación, el titular de la entidad designará a dichos representantes a propuesta de la oficina de Recursos Humanos o quien haga sus veces.
- La Oficina de Recursos Humanos o quien haga sus veces es la encargada de organizar y definir el mecanismo de elección idóneo, de acuerdo a las características propias de su entidad, debiendo garantizar que el proceso de elección interna de los representantes de los servidores evaluados se efectúe en condiciones de transparencia, publicidad y participación de los servidores, dentro del plazo establecido en la Directiva que desarrolla el Subsistema de Gestión del Rendimiento.
- Los candidatos a representantes de los evaluados deben tener un vínculo laboral no menor de seis meses con la entidad y no haber sido sancionados con suspensión mayor a tres meses dentro de los tres últimos años.
- Los representantes del Comité Institucional de Evaluación, podrán asumir únicamente una representación (ORH, evaluadores o servidores civiles evaluados). Por ejemplo, si un servidor fuera elegido como representante de la ORH, no podrá ser elegido como representante de los evaluadores ni de los evaluados.
- La vigencia de la designación de los representantes de la ORH y los evaluadores para el comité institucional de evaluación será por el periodo de un año calendario y podrá ser ratificado por el titular de la entidad por un periodo



adicional mediante Resolución. Para el caso de los representantes de los servidores civiles evaluados, ellos podrán ser elegidos por un plazo máximo de dos años calendario, no renovables.

- El Comité, para sesionar válidamente, requieren la participación de al menos dos de sus miembros, siendo uno de ellos necesariamente su Presidente. Las decisiones y acuerdos se adoptan con la votación favorable de dos de sus miembros. En caso de empate, su presidente cuenta con voto dirimente.
- Las entidades, que por razones atribuibles a su dimensionamiento organizacional y/o existencia de sedes desconcentradas, requieran contar con más de un Comité Institucional de Evaluación podrán sustentar ante SERVIR dicha necesidad, a efectos que la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil-GDCRSC se pronuncie sobre dicha solicitud, tomando en cuenta que para la conformación de los mismos se seguirán los mismos procedimientos establecidos en la Directiva para la conformación de un solo comité. Asimismo para la conformación de comités en las sedes desconcentradas la Oficina de Recursos Humanos de cada entidad brindará la asistencia técnica necesaria para su adecuada y oportuna conformación.



Para que el comité pueda operar, el servidor evaluado que haya obtenido la calificación de Sujeto a Observación deberá emitir una solicitud simple a la ORH en la cual se indica expresamente el motivo por el cual requiere la confirmación de su calificación, así como el respectivo formato de Confirmación de Calificación.

Recepcionado dichos documentos, la ORH los deriva al presidente del Comité, quien, junto con los otros miembros, deberá analizar los antecedentes y toda la documentación que requieran para emitir su pronunciamiento. Dicho pronunciamiento deberá estar referido únicamente a lo solicitado u observado por el evaluado.

4.2 Establecimiento de metas y compromisos

La etapa de establecimiento de metas y compromisos inicia tras culminar la etapa de planificación. La ORH comunicará a los evaluadores y evaluados el inicio de esta etapa.



El objetivo de esta etapa es establecer y concretar las metas grupales o individuales y compromisos individuales para cada servidor, los cuales serán objeto de la etapa de Evaluación.

Las Oficinas de Planeamiento y Presupuesto son las encargadas de coordinar y ratificar con los responsables de las unidades orgánicas y órganos la propuesta de las metas grupales para los servidores evaluados las cuales deben estar necesariamente vinculadas al Plan Operativo Institucional. Dichas metas grupales serán asignadas como metas individuales para el directivo del órgano o unidad orgánica.

Las metas grupales son asignadas a los servidores de un órgano o unidad orgánica de acuerdo al vínculo que tengan dichas metas con las funciones que realizan. Se sugiere que para ello el directivo organice sus metas y las derive a sus equipos, en base a las características de las funciones que ellos cumplen, no siendo necesario que se asignen la totalidad de metas del directivo a los servidores de su área, pero sí al menos una de ellas.

Una vez que se concreten las metas grupales, los servidores que cumplen el rol de evaluadores deben realizar las reuniones de fijación de factores de evaluación para la asignación de metas individuales de los servidores evaluados a su cargo. Dichas reuniones deberán ser en forma individual entre cada evaluador con sus respectivos evaluados.

Dicha reunión es de cumplimiento obligatorio para considerar iniciado el proceso de evaluación de cada servidor.

En el caso de las metas individuales y los compromisos serán responsabilidad del evaluador y evaluado el establecerlas durante la reunión de fijación de factores de evaluación.

Así, la etapa de Establecimiento de metas y compromisos cuenta a su vez con dos hitos principales:

4.2.1 Preparación de la reunión

Tal y como se ha descrito anteriormente, el ciclo de Gestión del Rendimiento es un proceso dinámico y participativo, por lo cual es necesario la participación activa de ambas partes (evaluador y evaluado).

Con anterioridad a la reunión para la fijación de factores de evaluación, tanto evaluador como evaluado deberán revisar los resultados obtenidos de la evaluación anterior y el plan de mejora del servidor, en caso exista. Asimismo, para las evaluaciones individuales, con el fin de no salir del alcance y recursos del servidor, tanto éste como el evaluador deberán revisar las funciones asignadas al servidor en el MPP, MOF o TDR, de ser el caso, y reflexionar sobre las mejoras y avances que se podrán establecer como metas y compromisos para el ciclo anual.

El evaluador deberá convocar a dicha reunión, por medio escrito o electrónico, con una anticipación no menor de tres días hábiles al evaluado. El horario de la convocatoria deberá fijarse dentro de la jornada de trabajo.

Evaluador y evaluado deberán intercambiar opiniones respecto a los ámbitos de desempeño que éste último podría mejorar tanto en sus propios compromisos como en sus aportes a las metas del área.

4.2.2 Reunión de fijación de Factores de Evaluación

Para la fijación de metas y compromisos el evaluador deberá utilizar el formato de "Fijación de Factores de Evaluación".

Es responsabilidad del evaluador que se realice dicha reunión, por lo que, en caso de que éste no la convoque en un plazo de quince (15) días calendario como máximo posteriores a la fecha prevista en el calendario institucional, deberá ser el propio evaluado quien la



solicite a la ORH para que se realicen las gestiones oportunas con el evaluador y se confirme la fecha de reunión. Luego del requerimiento formal de la ORH, el evaluador tiene un plazo máximo de cinco (05) días calendario para convocar dicha reunión. En caso no se concrete la reunión a pesar de la notificación de la ORH, ésta última informará al titular de la entidad para que éste tome la medida administrativa necesaria. Asimismo la ORH solicitará al superior jerárquico del evaluador que asuma dicho rol en un plazo de cinco (05) días calendario, para la definición de las metas y compromisos del evaluado que estarán sujetas a evaluación.

A continuación se mencionan algunos supuestos por lo que no se podría dar una reunión de fijación de factores de evaluación entre evaluador y evaluado:

- **Inasistencia justificada del evaluador:** El superior jerárquico del evaluador deberá participar de la reunión en su reemplazo. El evaluador deberá brindar, con la debida anticipación, toda la información necesaria para que su inmediato superior lleve a cabo la reunión, así como la propuesta de metas y compromisos establecidos por el evaluador, previamente, para el servidor evaluado.
- **Falta de convocatoria por parte del evaluador:** Si el evaluador no responde a la solicitud del servidor evaluado y no acuerda una fecha para la reunión, incluso a pesar de la solicitud de la ORH, el servidor evaluado podrá reclamar ante ésta su derecho, debiendo la ORH proceder de la siguiente forma:
 - Remitir al superior jerárquico del evaluador el expediente del evaluado para que asuma el rol de evaluador.
 - Informar al titular de la Entidad sobre la conducta del evaluador.
- **Inasistencia injustificada del evaluado a la reunión:** En dicho supuesto, será el evaluador quien fije las metas y compromisos del servidor, sin acuerdo previo entre ambos, con la debida notificación a la ORH para que certifique el hecho.
- **Inasistencia justificada del evaluado a la reunión:** En este caso, el evaluador deberá reprogramar la reunión en un plazo máximo de tres días calendarios, una vez culminado el motivo que generó la ausencia del servidor evaluado.



Si la reunión se realiza con normalidad, el evaluador propondrá las metas y compromisos asignados, acorde con las funciones que desempeña y los objetivos del área en la que se encuentra el evaluado.

Asimismo, durante esta reunión el evaluador deberá dar a conocer al servidor evaluado las metas grupales que le han sido asignadas a su área y asignarle un peso, y que por tanto, aplicarán a su evaluación individual. Estas serán igualmente incluidas en el formato del servidor.

Evaluador y evaluado deberán suscribir en el formato correspondiente, las metas y compromisos establecidos. En caso de falta de acuerdo, el evaluado podrá dejar constancia por escrito, de las observaciones que tenga sobre las metas y compromisos asignados en el mismo formato, solicitando su revisión a la ORH.

Ejemplo de formato de Fijación de Factores de Evaluación:

FIJACIÓN DE FACTORES							servir			
ENTIDAD		PERIODO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO			REUNIÓN DE FIJACIÓN DE METAS		FECHA			
		INICIO	FIN							
		DOMINIA	DOMINIA							
		DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO			DATOS DEL EVALUADOR					
Nombre Completo		Manuel Perez			Jorge Sanabria					
Documento de Identidad		12345678			87654321					
Tipo (directivo, mando medio, personal ejecutor o personal operativo y asistencial)		Personal Ejecutor			Directivo					
Codigo del MPT / Puesto Tipo		Especialista de RRHH			Gerente de RRHH					
Puesto Especifico		Especialista de Capacitación			Gerente de RRHH					
Organo o Unidad Organica		RRHH			RRHH					
FUNCIONES DEL PUESTO (DE ACUERDO AL MPP/MOF/TDR)										
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación y Plan de capacitación, así como efectuar la ejecución, el seguimiento y la evaluación correspondiente. Desarrollar e implementar los programas de inducción de personal nuevo. Regresar con proveedores de capacitación, establecimiento convenios con instituciones de prestigio para mejorar las competencias del colaborador. Diseñar, estructurar y organizar los programas de capacitación. Elaborar informes de gestión de las actividades de capacitación. Planear y desarrollar programas para mejora de Clima Laboral. Proponer y ejecutar la evaluación de desempeño. Responsable del seguimiento y programación del POI y Políticas Nacionales. 										
METAS GRUPALES										
OBJETIVO	INDICADOR	META	EVIDENCIA	Peso Asignado	Meta Alcanzada (%)	Puntuación				
Asegurar el cumplimiento del plan anual de Capacitación de la entidad	% de cumplimiento del plan anual de Capacitación	90%	cos elevados a la Gerencia de actividades ejecutadas y	100%						
				PESO METAS GRUPALES	40%	100%	TOTAL	8.00		
METAS INDIVIDUALES										
ORIGEN	OBJETIVO	INDICADOR	META	EVIDENCIA	HITOS INTERMEDIOS	NIVELES DE LOGRO	Valor asignado (%)	Peso Asignado	Nivel de logro Alcanzado	Puntuación
TDR	Ejecutar las capacitaciones de acuerdo al Plan Anual de capacitación	N° de capacitaciones ejecutadas que superen el 70% de asistencia en relación a los convocados.	30	Listas de asistencias a las sesiones de capacitación	Mes 4: 13 sesiones ejecutadas Mes 7: 25 sesiones ejecutadas	A: Mas de 30 sesiones B: 30 sesiones C: 25 - 29 sesiones D: 20 - 24 sesiones E: Menos de 20 sesiones	A: 100% B: 90% C: 85% D: 45% E: 20%	45%		
TDR	Emite un informe por cada capacitación realizada, de acuerdo al modelo institucional	N° de informes emitidos por cada sesión de capacitación ejecutada	30	Informes elevados a la Gerencia de RRHH	Mes 4: 13 informes emitidos Mes 7: 25 informes emitidos	A: Mas de 30 informes B: 30 informes C: 25 - 29 informes D: 20 - 24 informes E: Menos de 20 informes	A: 100% B: 90% C: 85% D: 45% E: 20%	30%		
TDR	Realizar el proceso de inducción al personal nuevo.	% de personal nuevo que participó del proceso de inducción dentro del primer mes de contratación	80%	Listas de asistencias a las sesiones de inducción	Mes 4: 80% de nuevos ingresantes que participan del proceso de inducción Mes 7: 80% de nuevos ingresantes que participan del proceso de inducción	A: Mas del 80% del personal nuevo B: 80% del personal nuevo C: 70% - 79% del personal nuevo D: 60% - 69% del personal nuevo E: Menos del 60%	A: 100% B: 90% C: 85% D: 45% E: 20%	25%		
				PESO METAS INDIVIDUALES	80%	100%	TOTAL	8.00		
ACCIONES DEL SERVIDOR PARA LA CONSECUENCIA DE METAS INDIVIDUALES										
COMPROMISOS										
COMPROMISO	DESCRIPCIÓN	Nivel de Desarrollo Esfuerzo (MPP)	COMPORTAMIENTO ASOCIADOS A CADA NIVEL				Nivel de Evidenciado	Brecha		
OBSERVACIONES										
FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO					FIRMA DEL EVALUADOR					
PUNTAJACIÓN FINAL										

Ilustración 4 – Ejemplo de Formato de Fijación de Factores

La ORH envía el formato al inmediato superior jerárquico del evaluador, quien validará o modificará los factores de evaluación que considere necesarios siempre en base a la observación formulada, comunicando y argumentando dicha decisión a la ORH, al evaluador y al evaluado. Dicha decisión tendrá carácter de irrecurrible.

Es necesario que, para mantener mayor coherencia, esta etapa se inicie fijando las metas de los directivos, para luego fijar las metas de los mandos medios y seguidamente las que corresponden al personal ejecutor y al personal operador y de asistencia. Esto con la finalidad de alinear las metas provenientes del POI o documento de gestión de la entidad, con las funciones de los servidores civiles.

Una vez culminada la etapa de establecimiento de las metas y compromisos de los servidores de un órgano, unidad orgánica o área, el superior jerárquico del evaluador revisará total o aleatoriamente la consistencia de las metas y compromisos establecidos para todos los servidores civiles a su cargo; pudiendo definir, de ser necesario, ajustes a los factores acordados. Estos ajustes deberán ser comunicados a la ORH y al propio evaluador, quien a su vez los comunicará al servidor evaluado.

4.3 Seguimiento

La etapa de seguimiento comienza inmediatamente después de la suscripción del formato de fijación de factores de evaluación, es decir cuando evaluador y evaluado han determinado dichos factores de evaluación. Esta etapa durará hasta el momento que comienza la etapa de Evaluación.



Se sugiere además que, a fin de estandarizar esta etapa, se mantenga una fecha referencial de inicio en el cronograma institucional.

El objetivo principal de la etapa de seguimiento es la observación, orientación, retroalimentación y apoyo del evaluador al evaluado, con el fin de alcanzar y cumplir con las metas y compromisos establecidos.

Esta etapa deberá cumplirse como mínimo en un periodo de seis meses calendario dentro del ciclo de la Gestión del Rendimiento.

El recojo de evidencias debe realizarse obligatoriamente en al menos una oportunidad y dentro del segundo trimestre de esta etapa. Este registro de evidencias debe constar en el expediente de cada servidor.

Fases a considerar durante la etapa de seguimiento:

4.3.1 Registro y documentación de evidencias

A lo largo de toda la etapa del proceso de seguimiento, el evaluador y el propio servidor evaluado deberán realizar seguimiento y registro de su desempeño, así como documentar las evidencias encontradas. Para ello, SERVIR proporciona el formato de "Registro de Evidencias" de uso del evaluador.

Se entiende por evidencia como la acción o hecho que ha llevado a cabo el servidor evaluado que servirá como insumo para la evaluación del desempeño. Dicha evidencia puede aportar factores tanto positivos como negativos a la evaluación y es imprescindible que el evaluador pueda demostrar la veracidad de dicha evidencia con pruebas documentadas.

De acuerdo al formato definido, para que una evidencia sea considerada como válida, deberá contener:

- **Definición del factor** (meta o compromiso) al que hace referencia.
- **Descripción de la evidencia** (siendo imprescindible la verificación de la evidencia recogida).



- Fecha de registro de evidencia.
- Comentarios asociados a la evidencia.

El registro y documentación de dichas evidencias ayudará a la identificación de dificultades, así como al establecimiento de acciones de mejora y refuerzos al servidor evaluado.

Todas las evidencias recogidas durante la etapa de seguimiento deberán ser archivadas y custodiadas por el evaluador en un expediente destinado al servidor evaluado.

Ejemplo de registro de evidencias:

REGISTRO DE EVIDENCIAS					servtr
ENTIDAD		COMIENZO		FIN	
PERÍODO DE RECOGIDA DE EVIDENCIAS		10/01/2014		10/11/2014	
DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO			DATOS DEL EVALUADOR		
Nombre Completo	Manual Perez		Jorge Sanabria		
Documento de Identidad	2154564		3235165		
Código del MPT / Puesto Tipo	Especialista de RRHH		Gerente de RRHH		
Puesto Específico	Especialista de Capacitación		Gerente de RRHH		
Órgano o Unidad Orgánica	RRHH		RRHH		
FACTOR (Marca X)		DEFINICIÓN del factor al que hace referencia la evidencia	DESCRIPCIÓN de la evidencia recogida	FECHA DE RECOGIDA (dd/mm/aa)	COMENTARIOS
Meta	Compromiso				
X		Realizar 55 capacitaciones en el presente ciclo	Actas de asistencia a las capacitaciones firmadas por los servidores capacitados	De 15 Enero a 30 Octubre	Se realizaron las capacitaciones solicitadas
X		Emitir al menos un informe semanales con los resultados obtenidos en las capacitaciones	Informes recibidos semanalmente	De 18 Enero a 5 Noviembre	Se recibieron los informes semanales requeridos
X		Preparar material necesario para el desarrollo de las capacitaciones	carpeta final donde se ha revisado que no se cuenta con todo el material necesario para las capacitaciones	20 de noviembre	Se contaba con material pero sin calidad e insuficiente para la totalidad de las capacitaciones
OBSERVACIÓN DEL SERVIDOR EVALUADO (En caso de desacuerdo)		Pese a haber realizado las capacitaciones y remitir los informes de seguimiento requeridos, el material proporcionado durante las capacitaciones era insuficiente y de baja calidad con relación al temario que se impartía en la capacitación.			
FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO		FIRMA DEL EVALUADOR			

Ilustración 5 – Ejemplo Formato de Registro de evidencias



4.3.2 Reunión de seguimiento

Durante toda la etapa de seguimiento se deberán realizar reuniones de seguimiento y retroalimentación, en las cuales se hará revisión de los avances del evaluado y se identificarán las dificultades que se están encontrando para el cumplimiento de las metas y compromisos.

Las reuniones de seguimiento y retroalimentación pueden ser solicitadas por el evaluado o propuestas por el evaluador, siendo necesario al menos la realización de una reunión de seguimiento, de acuerdo al artículo 42 del Reglamento de la LSC.

En el caso de ser propuestas por el evaluador, dichas reuniones, deberán convocarse en un plazo máximo de cinco días calendario antes de los plazos establecidos como hitos intermedios en el formato de Fijación de Factores de Evaluación para cada uno de los servidores evaluados.

Para documentar dicha reunión y las conclusiones o modificaciones generadas, se deberá utilizar el formato de “reunión de seguimiento”.

REUNIÓN DE SEGUIMIENTO			
ENTIDAD			
PERÍODO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO	COMIENZO	FIN	FECHA
	10/01/2014	10/11/2014	23/06/2014
DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO		DATOS DEL EVALUADOR	
Nombre Completo	Manuel Perez	Jorge Sanabria	
Documento de Identidad	2154564	3235165	
Código del MPT / Puesto Tipo	Especialista de RRHH	Gerente de RRHH	
Puesto Especifico	Especialista de Capacitación	Gerente de RRHH	
Órgano o Unidad Orgánica	RRHH	RRHH	
COMENTARIOS GENERALES			
Como visión global el servidor va alcanzando sus metas según lo establecido con algunas salvedades en materia de calidad. Es por eso que se deberán proporcionar mayores recursos para la consecución del mismo y además se requerirá de un mayor esfuerzo por parte del servidor.			
SEGUIMIENTO DE METAS			
META	DIFICULTAD O MEJORA ENCONTRADA	MODIFICACIÓN REALIZADA	PLAN DE ACCIÓN O MEJORA
Realizar 55 capacitaciones en el presente ciclo	Se están realizando las capacitaciones acordadas en el tiempo establecido pero el nivel de asistencia en bajo.	-	Se deberá trabajar en la comunicación previa y durante las sesiones
Emitir al menos un informe semanal con los resultados obtenidos en las capacitaciones	Se han realizado y emitido los informes a tiempo	-	No es necesario actuar el respecto
Preparar material necesario para el desarrollo de las capacitaciones	El material empleado es de baja calidad y no está completo.	-	Se asignará un recurso más para apoyar en el proceso.
FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO		FIRMA DEL EVALUADOR	

Ilustración 6 - Ciclo de Gestión del Rendimiento



continuación se desarrollan algunos supuestos por los que no se podría dar una reunión de seguimiento entre evaluador y evaluado:

- **Inasistencia justificada del evaluador:** El evaluador, deberá coordinar con su superior jerárquico a efectos que este último participe de la reunión en su reemplazo. El evaluador deberá brindar, con la debida anticipación, toda la información necesaria para que su inmediato superior lleve a cabo la reunión.
- **Falta de convocatoria por parte del evaluador:** Si el evaluador no responde a la solicitud del servidor evaluado y/o no acuerda una fecha para la reunión, el servidor evaluado podrá solicitar a la ORH su derecho, debiendo la ORH determinar lo siguiente:
 - Remitir al superior jerárquico del evaluador el expediente del evaluado para que asuma el rol de evaluador.
 - Informar al titular de la Entidad sobre la conducta del evaluador.
- **Inasistencia injustificada del evaluado a la reunión:** En dicho supuesto, el evaluador, de haberse establecido más de un hito intermedio en el formato de fijación de factores para cada evaluado, convocará a la siguiente reunión esperando que el evaluado, hasta ese momento, haya cumplido con los avances señalados y esperados en dicho formato, pero si solo se hubiese establecido un hito intermedio para cada servidor evaluado, en el formato de fijación de factores, el evaluador dará por sentado que el servidor no ha tenido ninguna complicación y llegará a la etapa de evaluación debiendo haber cumplido con las metas establecidas. En dichas situaciones el evaluador deberá notificar sobre ello a la ORH para que certifique el hecho.

- **Inasistencia justificada del evaluado a la reunión:** En este caso, el evaluador deberá reprogramar la reunión en un plazo máximo de tres días calendarios, una vez culminado el motivo que generó dicha ausencia.

4.3.3 Identificación de dificultades y mejoras

En el caso de encontrarse dificultades para el cumplimiento de las metas o compromisos fijados, tanto el evaluado como el evaluador deberán actuar para resolverlas durante la misma etapa de seguimiento.

Se considerarán dificultades aquellos problemas encontrados durante la etapa de seguimiento tanto por el evaluador como por evaluado, que impiden o dificultan el cumplimiento de las metas o compromisos establecidos, como los ajustes presupuestales, necesidad de coordinaciones a nivel gerencial, demoras a nivel logístico, etc.

Así, ante la aparición de dificultades, se pueden dar dos situaciones:

- Proponer **acciones de mejora** para el rendimiento del servidor, en el caso que las dificultades detectadas sean leves, subsanables y derivadas de los recursos o capacidades del servidor. Dichas acciones de mejora podrá incluir capacitaciones, asignación de nuevos recursos u otras acciones que impulsen el desempeño del servidor.
- **Modificar las metas** definidas, en caso que las dificultades sean ajenas a la responsabilidad del servidor, se podrá realizar la modificación de las metas, únicamente si estas dificultades se derivan de las situaciones previstas en el artículo 41 del Reglamento de la LSC:
 - Cambios en el Plan Operativo Institucional que afecten indiscutible y directamente a las metas establecidas.
 - Cambios de puesto por razones de movilidad temporal o definitiva.
 - Reasignación significativa de recursos.



Para llevar a cabo el proceso de modificación de metas, será necesario realizar los siguientes pasos:

1. Numerar la/s dificultad/es encontradas por el evaluador o evaluado.
2. Evidenciar dichas dificultades durante la reunión de seguimiento y analizarlas entre evaluador y evaluado.
3. Identificar el motivo por el cual se deriva dicha dificultad, siendo necesario que esté vinculado a una de las tres situaciones previstas en el artículo 41 del Reglamento General de la LSC, siguiendo el procedimiento previsto para este caso.
4. Acordar entre ambos la modificación de la meta y fijarla de acuerdo al formato de fijación de factores de evaluación, informando al superior jerárquico del evaluador para que ratifique o no dicha decisión.
5. Remitir las nuevas metas a la ORH.
6. Continuar con el seguimiento de acuerdo a las metas modificadas.

4.4 Evaluación

La etapa de Evaluación corresponde al proceso de valoración del desempeño del evaluado por parte del evaluador durante la etapa de seguimiento luego de contrastar los resultados logrados en el cumplimiento de las metas y compromisos establecidos.



Será el evaluador el responsable de iniciar esta etapa de acuerdo al cronograma institucional, y deberá finalizar con la entrega de la calificación a los servidores evaluados.

En el caso que el servidor evaluado no reciba la notificación de la calificación en el periodo establecido en el calendario institucional, deberá solicitar a su evaluador que lleve a cabo la evaluación y la remita a la ORH para poder recibir la calificación correspondiente al ciclo vigente en los plazos establecidos.

La etapa comprende cinco fases que se describen a continuación:

4.4.1 Análisis de evidencias

Para dar comienzo a la etapa de evaluación, el evaluador deberá de sistematizar todos los reportes y documentos de evidencias registrados durante la etapa de seguimiento.

Será responsabilidad del evaluador el archivo y custodia de las evidencias recogidas durante la etapa de seguimiento, con el fin de analizarlas durante la etapa de evaluación.

4.4.2 Evaluación

Deberá realizarse de acuerdo a los instrumentos y los formatos proporcionados por SERVIR. El responsable de la evaluación del servidor es el evaluador, y será quien valore la consecución de las metas y los compromisos establecidos.

Para ello, deberá de recurrir al formato de fijación de factores de evaluación, así como al de registro de evidencias.

Los resultados de la evaluación deberán quedar registrados en el formato de fijación de factores de evaluación, donde se considerarán las ponderaciones establecidas y las valoraciones otorgadas a cada factor, de acuerdo a la metodología propuesta en el presente documento.

4.4.3 Remisión del informe de evaluación a la ORH

El evaluador, luego de haber evaluado y valorado cada uno de los factores establecidos al servidor, deberá de remitir el informe a la Oficina de Recursos Humanos de la entidad o quien haga sus veces, dentro de las fechas previstas en el calendario institucional, antes de culminar la etapa de evaluación.

4.4.4 Calificación

La ORH de la entidad, o quien haga sus veces, recibirá los formatos correspondientes de cada servidor evaluado y se encargará de asignar la calificación que corresponda de acuerdo a la metodología definida.



En base a la calificación numérica obtenida, el resultado podrá ser:

- Buen Rendimiento, para el segmento de Directivos la calificación debe ser igual o superior a 70 puntos, mientras que para el resto de segmentos de servidores de evaluados la calificación debe ser igual o superior a 60 puntos.
- Rendimiento Sujeto a Observación, para el segmento de Directivos la calificación debe ser menor a 70 puntos, mientras que para el resto de segmentos de servidores evaluados la calificación debe ser menor a 60 puntos.

4.4.4.1 Otorgamiento de calificación de Personal de Rendimiento Distinguido

Determinadas las calificaciones finales por la ORH, se deberá definir aquellos servidores con calificación de "Buen Rendimiento" que serán parte del proceso a cargo de la Junta de Directivos de la entidad para ser calificados como Personal de Rendimiento Distinguido; para tal fin, es preciso realizar las siguientes acciones:

- La Oficina de Recursos Humanos, elabora la lista de candidatos teniendo como parámetro que los servidores evaluados hayan obtenido una calificación de buen rendimiento igual o por encima de 90 puntos y que durante el ciclo de Gestión del Rendimiento no hayan sido sancionados administrativamente.
- La Junta de Directivos, es la instancia responsable de definir, entre los candidatos de la lista propuesta por la Oficina de Recursos Humanos, o quien haga sus veces, a que servidores les corresponde la calificación de rendimiento distinguido.
- La Junta de Directivos es conformada en la etapa de evaluación por la Oficina de Recursos Humanos, o quien haga sus veces, de la entidad y deberá estar compuesta por un máximo del cincuenta por ciento de los Directivos responsables de los órganos de la entidad. Además, la Oficina de Recursos Humanos señalará que Directivo será responsable de coordinar dicha Junta. Los acuerdos se adoptarán por mayoría simple de los directivos presentes en cada sesión convocada.
- Una vez que el coordinador de la Junta de Directivos sea notificado por la Oficina de Recursos Humanos, o quien haga sus veces, con la lista de candidatos, deberá convocar a sesiones de la Junta las oportunidades que sean necesarias a fin de definir a los servidores que obtienen la calificación de Rendimiento Distinguido. Dicha lista de servidores que obtienen la calificación de Rendimiento Distinguido deberá ser alcanzada a la Oficina de Recursos Humanos, o quien haga sus veces, en un plazo máximo de tres



(03) días hábiles posteriores a la citada notificación para su correspondiente comunicación en la entidad.

- Las pautas para que la Junta de Directivos pueda asignar la calificación de personal de Rendimiento Distinguido dentro del 10% de los servidores civiles de su entidad son:
 - a) Asegurar que el orden de prelación responda al puntaje obtenido por los candidatos de mayor a menor.
 - b) Considerar los aportes de mejoras que haya propuesto o aquellas que hayan sido implementados.

4.4.4.2 *Del otorgamiento de calificación de personal desaprobado*

Los servidores civiles evaluados obtienen la calificación de desaprobado en 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 calendario siguiente.

4.4.5 **Notificación de la calificación**

Determinadas las calificaciones por la ORH, se envían a los respectivos 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 formato respectivo y el servidor evaluado deberá de firmar cargo correspondiente, manifestando su recepción. Dicha firma no se considera conformidad por parte del servidor evaluado con la calificación obtenida.



4.5 Retroalimentación



4.5.1 Reunión de Retroalimentación

Esta etapa es la más importante del ciclo de la Gestión del Rendimiento, en la cual el evaluador y evaluado intercambian expectativas y opiniones en base a los resultados del desempeño, a partir de lo cual proponen conjuntamente las acciones que se plasmarán en el plan de mejora para el servidor evaluado.

El evaluador convocará la reunión de retroalimentación después de notificar+la calificación al servidor evaluado o bien puede aprovechar la notificación para realizar la reunión de retroalimentación.

Durante dicha reunión, evaluador y evaluado deberán intercambiar las opiniones sobre el ciclo concluido y las expectativas de ambos para el siguiente ciclo. Se fijarán los planes de mejora, de acuerdo al formato correspondiente, los cuales contendrán las acciones, capacitaciones o actividades que se deberán ejecutar en el próximo ciclo para mejorar el desempeño del servidor evaluado.

El evaluador debe entregar una copia del plan de mejora al servidor evaluado, quien deberá tener en cuenta cada uno de los puntos propuestos para su mejora de rendimiento en el siguiente ciclo de evaluación.

El plan de mejora deberá tenerse en cuenta para el establecimiento de metas y compromisos del próximo año y deberá ser cumplido por el evaluado.



4.5.2 Confirmación del Comité Institucional de Evaluación

Una vez recibida la calificación final, y únicamente en caso que el servidor evaluado haya sido calificado con Rendimiento Sujeto a Observación, y esté en desacuerdo, el servidor evaluado podrá solicitar la confirmación de dicha calificación al Comité Institucional de Evaluación, dentro de un plazo de cinco días hábiles posteriores a reunión de retroalimentación. En este caso, el Comité Institucional de Evaluación dispondrá de un plazo máximo de quince días calendario para emitir su pronunciamiento (artículo 44 del Reglamento General de la Ley de Servicio Civil).

El comité únicamente admite a trámite expedientes para la confirmación de la calificación en el caso que el servidor evaluado haya obtenido la calificación de "personal sujeto a observación".

En esta etapa, el Comité deberá revisar toda la información obtenida durante la etapa de seguimiento y de considerarlo conveniente podrá solicitar información adicional al propio servidor evaluado y al evaluador responsable de la evaluación para así contar con los mayores insumos posibles que le permitan emitir su pronunciamiento.

Como resultado de la evaluación del comité, pueden darse dos situaciones:

1. **El Comité confirma la calificación del evaluado**, con lo que se cerrará el ciclo de dicho año, salvo en caso que el servidor obtenga la calificación de sujeto a observación por segunda vez (de manera consecutiva o en un periodo de 5 años), obteniendo entonces la calificación de Personal Desaprobado, donde podrá recurrir en apelación al Tribunal del Servicio Civil.
2. **El Comité observa la calificación del evaluado**, por lo cual se deberá informar a la Oficina de Recursos Humanos o quien haga sus veces para que derive la evaluación al superior jerárquico del evaluador, a fin de realizar una nueva evaluación, según observaciones. Esta nueva evaluación por parte del superior jerárquico del evaluador debe realizarse dentro del plazo de cinco días hábiles a partir de la fecha de recepción del expediente. Dicha evaluación es definitiva y no podrá ser objeto de nueva verificación por el Comité (artículo 33 del Reglamento General de la LSC).

4.5.3 Apelación al Tribunal

En el caso que un servidor calificado como “Personal Desaprobado” solicite confirmación de su evaluación, ésta no será responsabilidad del Comité Institucional de Evaluación, si no que se realizará vía apelación y el competente de resolverlo será el Tribunal del Servicio Civil, de acuerdo a la normatividad correspondiente.



4.6 Evaluaciones extraordinarias

Tal y como se ha descrito anteriormente, el ciclo tiene carácter anual, por lo cual la evaluación se realizará en la etapa correspondiente de dicho ciclo.

Independientemente de este carácter anual, pueden darse situaciones en las cuales sea necesario realizar evaluaciones extraordinarias fuera de la fecha establecida. Dichas situaciones serán:

- Cambio de puesto definitivo del servidor evaluado.
- Cambio de evaluador.
- Ausencia temporal del servidor evaluado.

En estos casos, se podrá considerar una evaluación extraordinaria fuera de la fecha institucional establecida. Dichas evaluaciones valorarán el desempeño del servidor en el periodo comprendido entre la última evaluación oficial realizada y el momento actual de la evaluación extraordinaria.

4.6.1 Escenario 1: Cambio de puesto definitivo del servidor evaluado

En el caso de que el servidor evaluado acceda a un nuevo puesto dentro de la entidad o bien en otra entidad de la administración pública, se deberá realizar una evaluación extraordinaria considerando el tiempo transcurrido desde el establecimiento de metas y compromisos hasta el momento del cambio de puesto.

Durante esa evaluación se tendrá en cuenta el cumplimiento de los **hitos intermedios** alcanzados y la proporción de las metas alcanzadas por el servidor.

En el caso de que se evalúen compromisos, se deberá ver su grado de cumplimiento y dejar registro del mismo en el formato correspondiente.

4.6.2 Escenario 2: Cambio de evaluador

En caso que el evaluador responsable del servidor evaluado no pueda culminar la etapa de Seguimiento del ciclo de la Gestión del Rendimiento por motivo de cambio, se deberá realizar una evaluación extraordinaria.

Para realizar dicha evaluación se considerará el tiempo transcurrido desde la reunión de fijación de metas y compromisos hasta el cambio de evaluador.

El evaluador que deja de supervisar a dicho servidor deberá dejar reflejado el rendimiento del mismo, en el tiempo mencionado. Para ello deberá tener en cuenta la proporción de las metas alcanzadas por el servidor en base a los hitos intermedios previamente establecidos. Así mismo, si el servidor es evaluado por compromisos, se deberá ver su grado de cumplimiento y dejar registro del mismo en el formato correspondiente.

Los resultados de dicha evaluación servirán como base y punto de partida para el próximo evaluador. Así mismo, dichos resultados también irán al legajo del servidor evaluado.

4.6.3 Escenario 3: Encargo temporal del servidor evaluado

Dicha ausencia puede ser por una encargatura de funciones o de puesto, que den lugar a una ausencia en el puesto, superior a un periodo de tres meses e inferior a los seis meses.

En caso que el servidor evaluado esté ausente, se pueden dar dos situaciones:

- 1- **Se ausenta con permiso y anticipación.** En este caso, se realizará la evaluación extraordinaria antes de la ausencia, del mismo modo que en el Escenario 1.
- 2- La **ausencia sea imprevista** y no se pueda realizar la evaluación extraordinaria con anterioridad. En este caso, se realizará la evaluación al retorno del evaluado, con el fin de analizar las metas y compromisos alcanzados, a fin de utilizarlos para la modificación oportuna de los mismos, o bien para la fijación de nuevas metas o compromisos.



5. Roles y Responsabilidades

5.1 Roles y Responsabilidades para entidades con más de 20 servidores

De acuerdo al Título IV: *DE LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO*, del artículo 26 al 34 del Reglamento de la LSC, se definen los roles y responsabilidades en el proceso de Gestión del Rendimiento para las entidades con más de 20 servidores, son:

ROL	¿Quién es?	Responsabilidades principales
Evaluado	Directivos públicos (incluidos los de confianza), los servidores civiles de carrera y servidores de actividades complementarias. Los servidores de confianza, que no sean directivos, no están sujetos a evaluación a menos que el titular así lo designe.	<i>Participar activa, permanente y constructivamente en las diferentes etapas de la Gestión del Rendimiento.</i>
Evaluador	Funcionarios públicos, directivos, jefes o responsables del área y en general quien tenga asignado funcionalmente servidores bajo supervisión.	<i>Son responsables de planificar, asignar los factores de evaluación, realizar el seguimiento del desempeño, evaluar y dar la retroalimentación al evaluado.</i>
Comité Institucional de evaluación	Un representante de la ORH, quien lo preside, un representante de los servidores (del mismo grupo que el servidor evaluado) y un representante de los evaluadores.	<i>Confirmar la calificación de la evaluación del desempeño del servidor, previa solicitud del evaluado, de acuerdo a lo establecido en el artículo 26 de la LEY DE SERVICIO CIVIL.</i>
ORH	Responsable de la ORH o bien aquel que haga sus veces.	<i>Responsable principal de la conducción operativa de la Gestión del Rendimiento en la entidad.</i>
Titular de la entidad	Máximo responsable Administrativo de la entidad.	<i>Máximo responsable del funcionamiento del sistema de Gestión del Rendimiento en su respectiva entidad.</i>
SERVIR	SERVIR, a través de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil.	<i>Ente rector del subsistema, de la Gestión del Rendimiento en las entidades</i>

Tabla 2 - Roles intervinientes en el proceso de Gestión del Rendimiento para las entidades con más de 20 servidores.

A continuación se definen, por actor, las principales responsabilidades asociadas al rol:

5.1.1 Evaluado

Seguando el artículo 34 del Reglamento General de la LSC; los servidores civiles evaluados son también responsables de la Gestión del Rendimiento.

Las principales **responsabilidades** asignadas al evaluado son:

- Participar de manera proactiva y constructiva en las diferentes etapas o fases establecidas a lo largo del periodo como pueden ser: solicitud continúa de retroalimentación, ayudar a la identificación de evidencias y tomar parte en las sesiones que se le convoque, ejercer sus derechos, entre otras actividades.
- Cumplir con la normativa desarrollada para la implementación de la Gestión del Rendimiento.
- Solicitar a su evaluador ser evaluado dentro del plazo previsto por la entidad, en caso de que su calificación no haya sido notificada.
- Participar en las reuniones de seguimiento que se programen con el evaluador a lo largo del ciclo de Gestión del Rendimiento, así como a las reuniones de retroalimentación y de fijación de factores de evaluación.

- Participar en las actividades de información y capacitación programadas por la entidad para la adecuada marcha de la Gestión del Rendimiento.

Los **derechos** de evaluado son:

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

A continuación se detallan las principales responsabilidades del servidor evaluado asociadas al ciclo de Gestión del Rendimiento, indicando momentos e hitos:



Ilustración 7 - Responsabilidades del servidor asociadas al ciclo Gestión del Rendimiento



5.1.2 Evaluador

Seguendo el artículo 30 del Reglamento de la LSC; tendrán las siguientes responsabilidades los funcionarios públicos, directivos, jefes o responsables de área y, en general, quien tenga asignado funcionalmente servidores bajo su supervisión, ejerciendo como evaluadores.

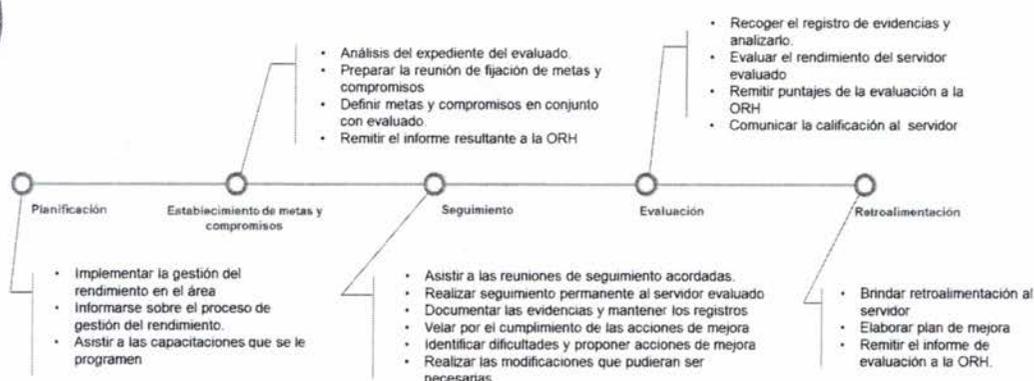
Las principales **responsabilidades** asignadas al evaluador son:

- Implementar la Gestión del Rendimiento en la unidad, área o equipo a su cargo.
- Establecer las metas conjuntamente con los servidores a evaluar, de acuerdo con los lineamientos y plazos establecidos.
- Aplicar las metodologías e instrumentos definidos en cada una de las etapas de la Gestión del Rendimiento.
- Remitir oportunamente a la ORH de la entidad el informe conteniendo las metas de rendimiento del personal a su cargo.
- Convocar por medio físico o electrónico, la realización de la reunión de fijación de factores de evaluación, al menos con tres días hábiles de anticipación.
- Realizar el seguimiento permanente al rendimiento de los servidores a su cargo y formular las acciones correctivas y recomendaciones que se requieran para el

- Enviar un comunicado impreso o electrónico a sus evaluados, con al menos quince días hábiles antes de lo estipulado como fecha del hito intermedio, a fin de recordarles la proximidad de la reunión de seguimiento contemplada en la tercera etapa del ciclo anual de Gestión del Rendimiento.
- Velar, por el cumplimiento de las acciones de mejora establecidas para sus colaboradores.
- Documentar las evidencias y mantener los registros correspondientes, según se establezca en los procedimientos de la Gestión del Rendimiento.
- Evaluar el rendimiento de los servidores a su cargo y remitir los resultados a la ORH de la entidad en el plazo establecido en el cronograma institucional de la Gestión del Rendimiento y de la forma prevista en el presente manual.
- Comunicar al servidor el resultado de la evaluación y notificarle la calificación obtenida.
- Brindar retroalimentación a los servidores a su cargo sobre la calificación obtenida.
- Elaborar el plan de mejora de los servidores evaluado a su cargo.



A continuación se detallan las principales responsabilidades del evaluador asociadas al ciclo



de Gestión del Rendimiento, indicando momentos e hitos.

Ilustración 8 - Responsabilidades del evaluador asociadas al ciclo de Gestión del Rendimiento

5.1.3 Titular de la entidad

Siguiendo el artículo 28 del Reglamento General de la LSC; el titular de la entidad ejerce como máximo responsable del funcionamiento de la Gestión del Rendimiento en su respectiva entidad con las siguientes responsabilidades:

- Garantizar el proceso de implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento en su entidad.
- Comunicar oportunamente a SERVIR las ocurrencias y propuestas de mejora que identifique en el proceso de implementación del subsistema de gestión del rendimiento en su entidad.

- Crear las condiciones para que la Gestión del Rendimiento respete todos los parámetros establecidos, con el fin de asegurar el cumplimiento de los derechos y deberes de los servidores civiles.
- Aprobar el cronograma institucional de la Gestión del Rendimiento y sus modificaciones.
- Designar o ratificar anualmente a los miembros del Comité Institucional de Evaluación.

A continuación se detallan las principales responsabilidades del titular de la entidad asociadas al ciclo de Gestión del Rendimiento, indicando momentos e hitos:

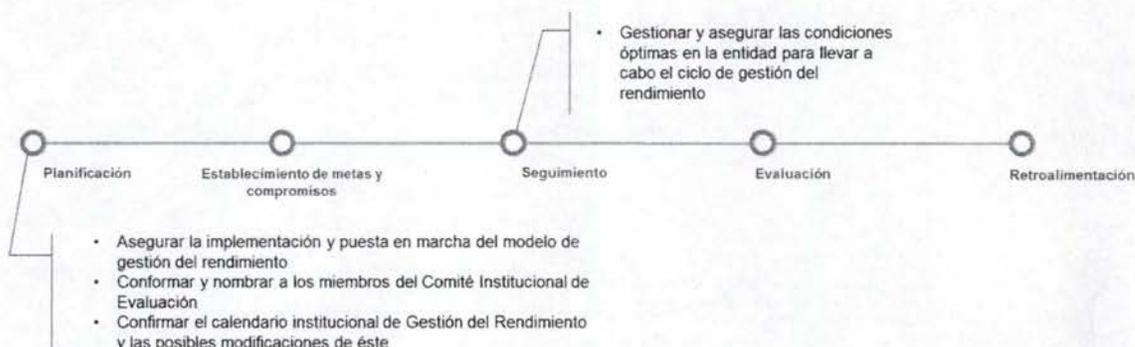


Ilustración 9 - Responsabilidades del titular de la entidad asociadas al ciclo de Gestión del Rendimiento



5.1.4 Oficina de Recursos Humanos

Siguiendo el artículo. 29 del Reglamento General de la LSC; la ORH ejerce como instancia responsable de la conducción operativa de la Gestión del Rendimiento en la entidad.

Las principales **responsabilidades** asignadas a la Oficina de Recursos Humanos son:

- Aplicar la metodología e instrumentos para la Gestión del Rendimiento, definidos por SERVIR, de acuerdo con los lineamientos establecidos.
- Capacitar a los funcionarios públicos, evaluadores y evaluados, en el cumplimiento de sus roles y responsabilidades, para la aplicación de las metodologías, instrumentos y procedimientos básicos de la Gestión del Rendimiento.
- Comunicar a los servidores civiles los procedimientos básicos y características de la Gestión del Rendimiento, así como los derechos y obligaciones que les corresponden.
- Monitorear el correcto desarrollo de la Gestión del Rendimiento en la entidad.
- Asignar la calificación de los servidores evaluados, de conformidad con los puntajes obtenidos en la evaluación y trasladarla a los evaluadores para la comunicación oportuna a los servidores evaluados.

- Informar oportunamente al titular de la entidad sobre los avances y dificultades de las distintas etapas de la Gestión del Rendimiento en la entidad, así como de los resultados del proceso.
- Derivar oportunamente los informes de Gestión del Rendimiento a SERVIR antes del 31 de mayo, de acuerdo al formato facilitado para tal efecto.
- Revisar, identificar y proponer mejoras de la Gestión del Rendimiento de los servidores en la entidad.
- Adoptar las medidas necesarias para mantener los registros y documentos requeridos para asegurar la efectividad del subsistema de Gestión del Rendimiento.

A continuación se detallan las principales responsabilidades de la ORH asociadas al ciclo de Gestión del Rendimiento, indicando momentos e hitos:

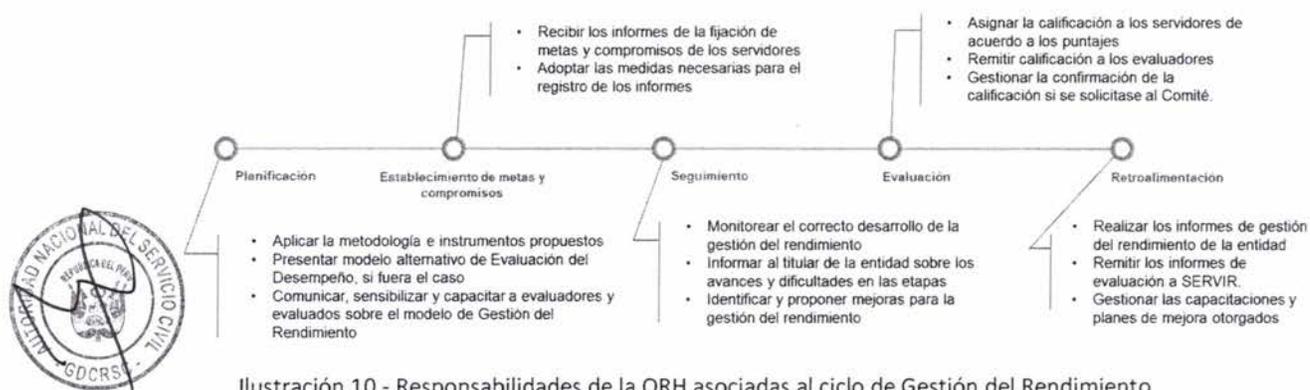


Ilustración 10 - Responsabilidades de la ORH asociadas al ciclo de Gestión del Rendimiento

5.1.5 SERVIR

Siguiendo el artículo 27 del Reglamento General de la LSC; SERVIR tendrá las siguientes responsabilidades como ente rector en la Gestión del Rendimiento.

Las principales **responsabilidades** asignadas a SERVIR son:

- Definir los factores, metodologías, instrumentos, herramientas y procedimientos básicos a ser utilizados por las entidades en cada una de las etapas de la Gestión del Rendimiento.
- Opinar y/o aprobar las modificaciones o adecuaciones que las entidades propongan realizar a las metodologías, instrumentos y procedimientos básicos y factores aprobados para la Gestión del Rendimiento.
- Orientar a las entidades públicas en la correcta aplicación de los factores, metodologías, instrumentos, herramientas y procedimientos básicos establecidos en el marco de la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento.
- Supervisar el funcionamiento integral de la Gestión del Rendimiento, incluyendo la posibilidad de solicitar informes, realizar visitas de verificación, etc.
- Definir las estrategias y lineamiento asociados al proceso de implementación progresiva de la Gestión del Rendimiento en las entidades públicas.

- Pronunciarse sobre medidas correctivas que debe realizar una determinada entidad, en caso de que se detecte situaciones que desnaturalicen los objetivos de la Gestión del Rendimiento.
- De ser el caso, imponer las sanciones a la entidad, establecidas en el Decreto Legislativo N° 1023 (artículo 14) cuando la entidad no implemente la Gestión del Rendimiento.
- Velar para que el sistema en su conjunto cumpla con los fines previstos de conformidad con el artículo 19 de la LSC.

A continuación se detallan las principales responsabilidades de SERVIR asociadas al ciclo de Gestión del Rendimiento, indicando momentos e hitos:

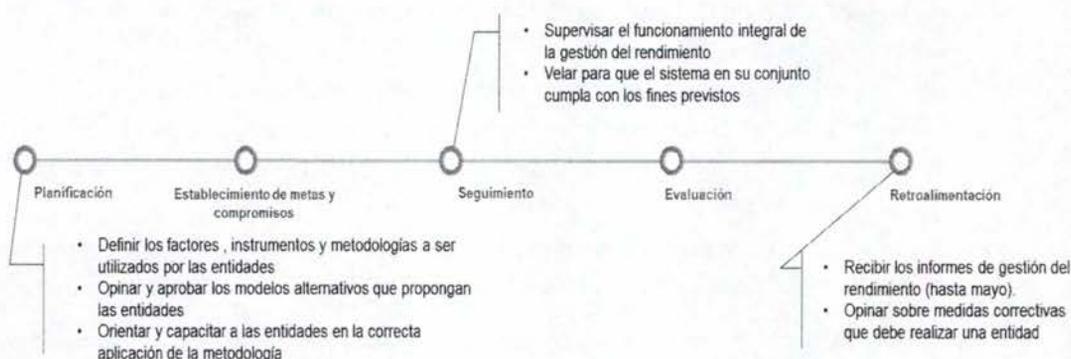


Ilustración 11 - Responsabilidades de SERVIR asociadas al ciclo de Gestión del Rendimiento

5.1.6 Comité Institucional de Evaluación



En el marco del artículo 31 del Reglamento General de la LSC; el Comité Institucional de Evaluación previa solicitud del evaluado, se encarga de confirmar la calificación de la evaluación de desempeño.

Según lo indicado en el artículo 32° del Reglamento General de la Ley de Servicio Civil, el Comité Institucional de Evaluación se conforma de la siguiente manera:

- Un representante de la Oficina de Recursos Humanos (quien presidirá el comité),
- Un representante del servidor civil evaluado que solicita la confirmación. Este representante debe pertenecer al mismo grupo ocupacional del servidor solicitante de la confirmación.
- Un representante de los evaluadores.

Las principales **responsabilidades** asignadas al Comité Institucional de Evaluación son:

- En la etapa de Establecimiento de Metas y Compromisos: deberá verificar que la convocatoria a la Reunión de fijación de factores de evaluación la realice el evaluador, al menos tres días hábiles antes de la realización de dicha reunión. Asimismo deberá corroborar que el formato de fijación de factores de evaluación sea debidamente completado, siguiendo los parámetros de la metodología SMART, y firmado tanto por el evaluador y el evaluado.

- En cuanto a la etapa de Seguimiento: Deberá verificar que las reuniones de seguimiento se realicen al menos 5 días hábiles después de transcurrido el plazo de revisión del hito intermedio y que la convocatoria a esta reunión se realice al menos tres días hábiles antes de la realización de la citada reunión de seguimiento. Además deberá corroborar que los formatos correspondientes a esta etapa sean completados debidamente, incluyendo las respectivas firmas de los involucrados (evaluador y evaluado). Por otro lado, en caso se haya consignado en el formato de fijación de factores de evaluación un número específico de hitos intermedios, el evaluador podrá, si así lo dispone, realizar más reuniones de seguimiento, no acarreado ello, sanción alguna para el evaluador.
- Verificar a solicitud del servidor evaluado y luego de culminada la etapa de evaluación, la correcta aplicación de los instrumentos de evaluación de desempeño y la calificación otorgada.
- Confirmar la calificación asignada al evaluado en la evaluación del desempeño.
- Informar a la Oficina de Recursos Humanos para que derive la evaluación de desempeño al superior jerárquico del evaluador, según observaciones para que realice la nueva calificación cuando corresponda.
- Documentar las decisiones que tome, las cuales tienen naturaleza de irrecurable salvo la excepción prevista en el segundo párrafo del artículo 25 de la LSC.



A continuación se detallan las principales responsabilidades del Comité Institucional de Evaluación asociadas al ciclo de Gestión del Rendimiento, indicando momentos e hitos:

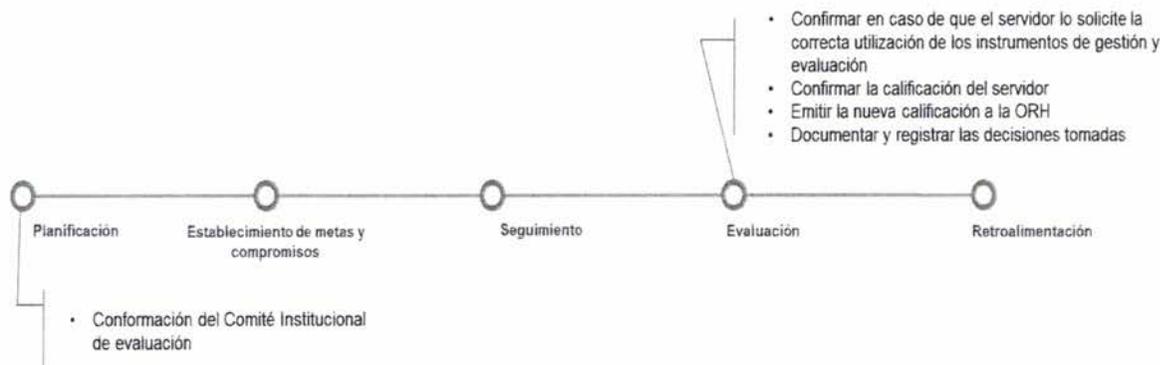


Ilustración 12 - Responsabilidades del Comité Institucional de Evaluación asociadas al ciclo de Gestión del Rendimiento

5.1.7 Oficina de Planeamiento o la que haga sus veces:

Está conformada por el responsable de planeamiento y todo el equipo que lo compone o que hace sus veces.

Es la responsable de mantener el POI actualizado y con el nivel de detalle suficiente para tener la calidad necesaria para extraer las metas derivadas del POI.

Además, la OPP en conjunto con los Directivos de la entidad deberá con carácter anual y tras la publicación oficial del POI, establecer las metas grupales que aplicarán a todos los

servidores de cada área. Estas metas serán derivadas a todos los evaluadores para que así puedan incluirlas en los formatos individuales de fijación de factores de cada servidor.

6. Los factores de evaluación

Éstos se definen dentro del Reglamento General de la LSC (artículo 35) como aquellos *“aspectos observables y verificables sobre los cuales el evaluador deberá sustentar la valoración de la actuación del servidor civil”*.

Son las variables que permiten medir el grado en el que un servidor cumple con sus objetivos de desempeño dentro de una determinada entidad. Dentro de los factores de evaluación se definen dos grupos: i) Las metas y ii) Los compromisos, los cuales a su vez cuentan con criterios de evaluación en función del tipo de servidor o entidad al que van dirigidos.

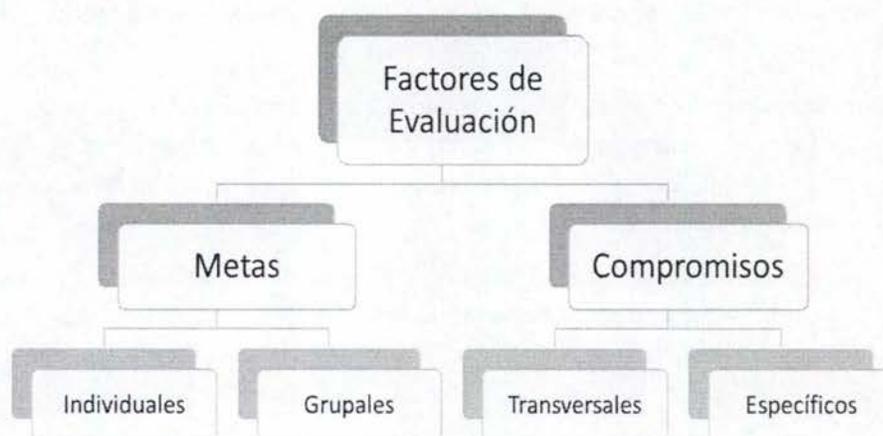


Ilustración 13 – Los factores de evaluación del Subsistema de Gestión del Rendimiento



A continuación se definen ambos factores:

6.1 Metas

Son los factores que evalúan el cumplimiento de logros u objetivos, y deben ser de carácter individual, cuando se refieren a las asignadas a un servidor, o de carácter grupal, cuando se refieren a aquellos logros u objetivos asignados a toda un área, unidad orgánica u órgano de una entidad.

La normativa:

En el Reglamento General de la LSC (artículo 35) se definen las metas como los factores *“con los que se evalúa el cumplimiento de logros asignados bien sea a cada uno de los servidores civiles o al área o unidad orgánica”*.

Dentro de dicha definición, las metas de desempeño responden a la necesidad de evaluar elementos alineados con el Plan Operativo Institucional de cada entidad.

El objetivo:

El objetivo principal de la evaluación del desempeño por metas es la medición de los logros alcanzados por el servidor en el periodo dado, de manera que permita verificar el grado en que dicho servidor, dentro de su ámbito de responsabilidad, ha contribuido a los objetivos de la entidad.

Tipos de metas:

En función del segmento del servidor, se definirán metas asociadas de manera directa a los objetivos del área o unidad (aplicables a Directivos y Mandos Medios), y/o asociadas de manera directa a la misión y funciones del puesto (asociadas a Personal Ejecutor y Personal operador y de asistencia). Las primeras hacen referencia a la contribución directa a los resultados, productos o servicios de la unidad o área, mientras que las segundas hacen referencia a resultados del ejercicio de la misión y funciones del puesto, siempre siendo congruentes con los objetivos del área.

- **Metas Grupales:** Son las metas derivadas del POI y que están directamente relacionadas a los objetivos del área o unidad orgánica a la que pertenece el servidor evaluado.

Estas metas pueden ser asignadas grupalmente a los servidores civiles pertenecientes a un mismo órgano o unidad orgánica. Las metas grupales se constituyen también en las metas individuales de los Directivos. Estas metas se vinculan a los perfiles de más alto posicionamiento jerárquico.

Las metas grupales serán establecidas por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto o quien haga sus veces. Dicha Oficina es la encargada de coordinar y validar con los responsables de las unidades orgánicas y órganos las metas grupales que les serán asignadas.

- **Metas Individuales:** Son las metas derivadas de las funciones del puesto del servidor evaluado y deben estar asociadas de manera directa a los objetivos del órgano o unidad orgánica.

Están vinculadas a medir directamente el desempeño individual de cada servidor evaluado, evalúa el nivel de logro individual, materializado en resultados tangibles, en el ejercicio de la misión o de las funciones críticas del servidor.

Las metas individuales deben basarse en indicadores vinculados a resultados derivados de las funciones del puesto y centrándose en las tareas principales desempeñadas por los servidores; por lo cual, están vinculados con el MPP, MOF o en aquel documento en el que se defina el perfil y las funciones del servidor de la entidad (Ejemplo: TDR / Contrato de servidores CAS).

Afectarán a todos los servidores a excepción de Directivos a quienes se les asignará como meta individual las metas grupales (derivadas del POI) del órgano o unidad orgánica que se encuentra a su cargo.

Componentes de las metas

Para definir una meta deberán considerarse los siguientes componentes:

- **ORIGEN:** Es el documento de donde procede la meta que se va a establecer en común acuerdo entre el servidor evaluado y el evaluador. Las fuentes son:



- POI: especificando el número de la meta
- MPP/MOF/TDR: indicando artículo o literal del que se trata.
- **OBJETIVO:** Se refiere al reto fijado, a un servidor o a un área, que establece un fin deseable de alcanzar en un periodo de tiempo. Dicho objetivo sirve como base para la orientación del desempeño de un servidor o de un área.
- **INDICADOR:** Es el instrumento medible y observable, definido para determinar de forma sencilla y fiable, el grado de cumplimiento de los objetivos grupales o individuales, definidos a un grupo o a un servidor en el proceso de Gestión del Rendimiento.
- **META:** Es la expresión cuantificable y concreta del valor del indicador asociado a un objetivo que el servidor pretende alcanzar en su área, órgano o unidad orgánica, en un periodo de tiempo determinado y de acuerdo a las funciones asignadas a su puesto.
- **EVIDENCIA:** Es el medio de verificación del cumplimiento de las metas. Sirve para obtener los datos necesarios para la medición de éstas.
- **HITOS INTERMEDIOS:** Para asegurar el logro de las metas establecidas, éstas deberán verificarse en diferentes **hitos intermedios** dentro del ciclo del subsistema (periodo anual), que el servidor deberá cumplir para alcanzar la meta individual establecida. De este modo, se fijan hitos con fechas asociadas, así como el alcance del mismo; es decir, lo que se espera alcanzar para dicha fecha.
- **NIVELES DE LOGRO:** Es el nivel de consecución del indicador en relación a la meta previamente establecida. Se deben definir 5 niveles (en la reunión de fijación de factores de evaluación), asociados al nivel de cumplimiento de la misma. Estas posteriormente serán convertidas, por el evaluador, en porcentajes de alcance, respetando siempre los cinco niveles, que servirán para efectuar la calificación del evaluado.



En el siguiente cuadro se puede observar cómo se desarrollan los componentes de una meta:

ORIGEN	OBJETIVO	INDICADOR	META	EVIDENCIA	HITOS INTERMEDIOS	NIVEL DE LOGRO
POI MO XX	Capacitar a los servidores de la entidad en riesgos laborales	Nº de sesiones de capacitación impartidas	50	Lista de asistencia firmadas por los participantes	Hito 1: Al primer trimestre se tendrá el cronograma de capacitaciones Hito 2: Al segundo semestre se habrá dictado el 40% de las sesiones. Hito 3: Al tercer trimestre se habrá dictado el 80% de las sesiones.	A: De 51 sesiones a más B: Igual a 50 sesiones C: De 40 a 49 sesiones D: De 30 a 39 sesiones E: Menos de 29 sesiones

Tabla 3 - Ejemplo de metas

Interpretación de las metas

La información resultante del análisis de las metas permite realizar diferentes apreciaciones en relación al desempeño del servidor, las mismas que aportarán insumos en la carrera y en el plan de mejora del mismo, entre ellas se encuentran las siguientes:

- ¿Ha logrado las metas que le fueron asignadas?
 - En caso de no haberlas alcanzado, ¿a qué se debe?
 - ¿Dispone del escenario/contexto adecuado para realizarlas?
 - ¿Existe algún factor que haya favorecido/desfavorecido su rendimiento?
 - ¿Fue sencillo medir la meta?, ¿Estaba correctamente definida para su medición?
- Como evaluador, ¿he cumplido con apoyar a mis evaluados en el cumplimiento de sus metas?

En las guías metodológicas, para evaluadores entidades con más de 20 servidores civiles, de hasta 20 servidores civiles, se establecerá el detalle metodológico, pautas y ejemplos de apoyo para la definición de metas en el marco del Subsistema de Gestión del Rendimiento.



6.2 Compromisos

Son los factores que evalúan las competencias de un servidor, que son características personales que se traducen en comportamientos para el desempeño laboral exitoso, involucra de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes. De acuerdo al inciso f del artículo 44 del Reglamento General de la LSC, las Oficinas de Recursos Humanos deberán acreditar sus capacidades ante SERVIR para realizar la evaluación de compromisos de los servidores de carrera y de actividades complementarias. El Numeral 6.2.4.2 de la Directiva que desarrolla el subsistema de Gestión del Rendimiento señala que "En el caso de la evaluación por compromisos a Directivos, se podrá evaluar siempre y cuando se cuente con la asistencia técnica de la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública de SERVIR".

La normativa:

En el Reglamento General de la LSC (artículo 35) se definen los Compromisos como los factores de evaluación *"referidos al comportamiento del servidor, sobre los cuales se califican aspectos conductuales del servidor civil en relación tanto a la ejecución de la misión y a las funciones de su puesto, como al cumplimiento de las metas establecidas"*.

El numeral 6.2.4.2. de la Directiva que desarrolla el Subsistema de Gestión del Rendimiento, señala que los compromisos "son aspectos conductuales del servidor civil evaluado. Se asignan en forma individual y están relacionados a la misión y función del puesto".

El objetivo:

La evaluación por Compromisos busca evidenciar de forma objetiva y observable el desempeño del servidor, la cual permite:

- Identificar las fortalezas del servidor para poder potenciarlas en el puesto actual o futuro.

Los Compromisos permiten observar las fortalezas y debilidades de los servidores, midiendo de este modo el comportamiento del servidor, por medio de aspectos conductuales en relación tanto a la ejecución de la misión y a las funciones de su puesto, como al cumplimiento de las metas establecidas.

Tipos de compromisos

Los compromisos pueden ser de dos tipos:

- **Transversales:** Son aquellas competencias aplicables a todos los servidores civiles. No están vinculados al puesto o a la función, sino a la condición de servidor civil.
- **Específicos:** Son aquellas competencias relacionados a aspectos concretos y que están directamente relacionadas con el puesto del servidor civil.

Componentes de los compromisos

- **Comportamiento:** Nombre de la competencia esperada del servidor.
- **Descripción:** Definición del comportamiento esperado del servidor. Dicha descripción estará plasmada en el diccionario de competencias de la entidad.
- **Nivel de desarrollo exigido en el MPP/MOF:** Nivel del comportamiento que es exigido al perfil del puesto del servidor de acuerdo a lo indicado en el Manual de Perfiles de Puestos, Manual de Organización y Funciones o en el TDR, de ser el caso, y que deberá ser incluido en la evaluación del servidor.
- **Conductas asociadas a cada nivel:** Indicadores conductuales asociados al nivel requerido para el servidor.
- **Nivel evidenciado:** Nivel de desarrollo alcanzado por el servidor para el comportamiento respectivo.
- **Brecha:** Diferencia identificada entre el nivel de desarrollo exigido y el nivel evidenciado por el servidor. Será el indicador que muestre el desempeño en relación al comportamiento.



Interpretación de los compromisos

En base a los resultados del análisis de los compromisos, los evaluadores y las entidades pueden desarrollar una serie de reflexiones en relación al desempeño del servidor, entre ellas las siguientes:

- ¿Ha logrado cumplir con los comportamientos definidos al nivel esperado?
- En caso de haberlos alcanzado, ¿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?
- ¿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?

Se evaluará por compromisos a los servidores civiles de carrera y de actividades complementarias en aquellas entidades cuyas



ORH hayan acreditado, ante SERVIR, contar con la capacidad técnica para hacerlo (artículo 44 Reglamento de la LEY DE SERVICIO CIVIL). Para aquellos servidores que tengan la condición de Directivos se les evaluará por compromisos sin necesidad que las ORH de dichas entidades se hayan acreditado ante SERVIR siempre que cuenten con la asistencia técnica de SERVIR, a través de la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública.

Es necesario precisar que todos los factores de evaluación deben ser valorados en conjunto. La valoración del desempeño ayuda a identificar las fortalezas y ámbitos de mejora del servidor evaluado, con el objetivo de mejorar su rendimiento futuro y, por lo tanto, mejorar el servicio público brindado por los mismos.

La definición de compromisos aplicables a cada servidor público estará sujeta a los modelos específicos desarrollados por las entidades acreditadas ante SERVIR, de acuerdo con los requisitos y procedimientos que se establezcan para tal efecto. Para ello, SERVIR definirá los indicadores conductuales mínimos aplicables de manera transversal a todos los servidores civiles, los cuales podrán ser complementados con aquellos desarrollados por las entidades en función a sus objetivos, estrategia, ámbito de acción y tipos de servidores, según la segmentación propuesta en la metodología de Gestión del Rendimiento.

Para el caso de la definición de los compromisos aplicables para los Directivos, SERVIR definirá los indicadores conductuales transversales mientras que la OPP de cada entidad definirá los compromisos específicos de acuerdo al puesto y objetivos de dicha posición.



7. Metodología de Gestión del Rendimiento

La metodología se define como la descripción de los mecanismos a través de los cuales las entidades deben realizar la Gestión del Rendimiento. Esta metodología está determinada a su vez por diferentes variables/criterios interconectados entre sí:

- **Segmentación de entidades**
- **Segmentación de servidores**

Gracias a la definición de la metodología, en base a los factores de evaluación definidos por el subsistema (metas y compromisos) se pueden definir las diferentes evaluaciones a realizar a los grupos resultantes.

7.1 Segmentación de entidades y servidores

7.1.1 Segmentación de entidades

Debido a la diversidad y heterogeneidad de las entidades, tanto en número de servidores como en su experiencia en materia de evaluación del desempeño, se ha visto la necesidad de realizar una segmentación de las mismas al momento de definir la metodología para la Gestión del Rendimiento.

En relación a las diferentes tipologías de entidades, la primera diferenciación viene dada por las distinciones normativas. En este sentido, para el desarrollo normativo de la LSC se

ha considerado la elaboración de dos reglamentos: El Reglamento del Régimen Especial para Gobiernos Locales (destinado a entidades de hasta 20 servidores) y el Reglamento General (destinado a entidades con más de 20 servidores). Junto a esta consideración inicial, resulta conveniente diferenciar dentro de estos dos grupos de entidades, un subconjunto compuesto por aquellas entidades que, perteneciendo a cualquiera de las anteriores, han desarrollado o implementado un sistema de evaluación de desempeño o de Gestión del Rendimiento.

De este modo, son tres las agrupaciones de entidades:

- **Entidades de hasta 20 servidores:** De acuerdo a la undécima disposición complementaria final de la LSC, se establece que las entidades pertenecientes al Régimen Especial son aquellas municipalidades que cuentan hasta con 20 servidores. Por ello, se establecerán condiciones, requisitos, procedimientos y metodologías especiales procurando la simplificación de los procedimientos del Servicio Civil. Este segmento solo incluye entidades que al día de hoy no cuentan con un sistema de evaluación del desempeño.
- **Entidades con más de 20 servidores:** De acuerdo a la LSC, las entidades con más de 20 servidores son todas aquellas entidades de la administración pública que no son consideradas dentro del Régimen Especial. Este segmento solo incluye entidades que actualmente no cuentan con un sistema de evaluación del desempeño.
- **Entidades con un sistema de evaluación de desempeño ya implementado y en funcionamiento:** Son aquellas entidades que sin interesar su número de servidores, ya cuentan o han desarrollado un sistema de evaluación del desempeño.



Si bien todas las entidades parten del objetivo común de implementar el subsistema de Gestión del Rendimiento y alinearlos con el Sistema Nacional de Planeamiento, existen objetivos específicos para cada uno de estos grupos de entidades. Así tenemos:

- Para las **entidades de hasta 20 servidores**, además se persigue potenciar que los servidores comprendidos dentro de la segmentación de Directivos comiencen a ser evaluados en base al cumplimiento de los objetivos de su entidad.
- En el caso de las **entidades con más de 20 servidores**, tanto los servidores comprendidos dentro de la segmentación de Directivos como de Mandos Medios, además de ser evaluados como al resto de servidores de la entidad, se les exige un nivel alto de conocimiento de la metodología, siendo que ellos son los responsables de formular los objetivos individuales y grupales de los servidores a su cargo.
- Por último, las **entidades que ya tienen un sistema de evaluación de desempeño**, deberán adecuar su modelo a los requisitos mínimos de Gestión del Rendimiento que apruebe SERVIR para tal efecto.

7.1.2 Segmentación de servidores

Del mismo modo, debido a la diversidad y heterogeneidad de servidores vinculados con la Gestión del Rendimiento, se realiza una diferenciación de estos al momento de aplicar las técnicas y factores propuestos.

De acuerdo al numeral 6.2.3.1. de la Directiva que desarrolla el Subsistema de Gestión del Rendimiento y para fines de la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento, se propone cuatro (4) segmentos de servidores evaluados:

- **Directivos (D):** Servidores civiles que desarrollan funciones relativas a la organización, dirección o toma de decisiones de un órgano, unidad orgánica, programa o proyecto especial. *Ejemplo: Director de Oficina General de Administración y Finanzas, Director de Oficina de Asesoría Jurídica, Gerente de Desarrollo Social en una Municipalidad.*
- **Mandos Medios (MM):** Servidores civiles (no incluidos en el grupo de Directivos) con funciones de responsabilidad sobre personal o de conducción y coordinación de equipos. Incluye a todos aquellos profesionales que pese a no estar en el grupo de Directivos son responsables de la gestión y supervisión de servidores civiles a su cargo.

Ejemplo: Coordinador de proyectos de cooperación, Supervisor de Tecnologías de la Información o Encargado de una subjeftatura, Especialista de capacitación (con servidores a su cargo).

- **Personal Ejecutor (PE):** Servidores civiles sin conducción de equipos o personas, con funciones de especialistas, analistas o expertos. En este grupo se incluye además a los asesores. *Ejemplo: Profesional de Inversión Pública, Técnico de Contabilidad, Analista de Procesos, Especialista de capacitación (sin servidores a su cargo).*
- **Personal operador y de asistencia (OP):** Servidores con funciones de asistencia, operativos o apoyo sin coordinación de equipos o personas.

Ejemplo: Conserje, Operario de almacén, Auxiliar administrativo, Secretaria, Operario de limpieza, Operario de laboratorio, etc.

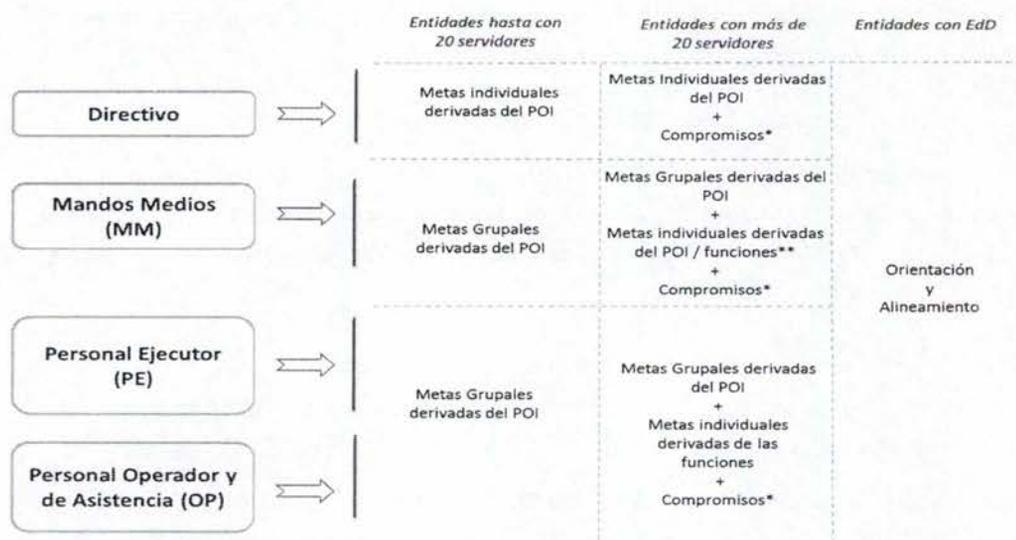
Dicha segmentación de servidores permite realizar una categorización, de acuerdo a las funciones y responsabilidades, manteniendo un enfoque simplificado y al mismo tiempo permite asignar de manera objetiva los factores de evaluación y sus respectivos pesos.

7.2 Aplicación de mecanismos de evaluación de acuerdo a segmentación

El mecanismo de evaluación es diferente para cada segmento de servidores civiles y existen también algunas diferencias entre servidores de entidades con más de 20 servidores civiles y entidades de hasta 20 servidores civiles.

A continuación se resumen los factores de evaluación aplicables para cada caso:





*Para los directivos será en todas las entidades de más de 20 servidores, en el caso de los demás servidores será únicamente para aquellas entidades acreditadas para evaluar por competencias.
 **Aplicará metas individuales derivadas de las funciones sólo a los MM que no están a cargo de un área o jefatura.

Ilustración 14 - Matriz de factores de evaluación por tipo de entidad y servidor



7.2.1 Entidades con sistema de evaluación de desempeño

En la implementación de la gestión del rendimiento se debe diferenciar a aquellas entidades que ya han desarrollado procesos de evaluación del desempeño.

En estos casos, el objetivo es **permitir que dichas entidades desarrollen sus propios sistemas y metodologías, siempre y cuando cumplan con los requisitos mínimos que contempla el Subsistema de Gestión del Rendimiento definido por SERVIR.**

Las entidades que cuenten con un sistema propio, deberán remitirlo a SERVIR dentro del plazo indicado para que este pueda revisarlo, hacer los ajustes oportunos y realizar su seguimiento.

Para realizar dichos ajustes, se deberá recurrir al procedimiento que apruebe SERVIR para tal efecto.

De acuerdo al numeral 7.1. de la Directiva que desarrolla el subsistema de Gestión del Rendimiento señala que aquellas entidades que hayan implementado un sistema de evaluación de desempeño, hasta el momento de publicación de la mencionada Directiva, deben efectuar un proceso de homologación para uniformizar sus instrumentos, herramientas y procedimientos con relación al modelo desarrollado por SERVIR.

Igual caso ocurre para aquellas entidades que deseen plantear metodologías y procedimientos adicionales a los establecidos por SERVIR para la Gestión del Rendimiento.

Al respecto, la citada Directiva señala que el proceso de homologación podrá realizarse a partir del año 2017 una vez que culmine el plazo de ejecución del Plan de Acción aprobado mediante Resolución Ejecutiva N° 097-2015-SERVIR.

7.2.2 Entidades con más de 20 servidores civiles

Dentro de las entidades con más de 20 servidores, se analizarán y segmentarán los puestos existentes en dichas entidades, de acuerdo a la segmentación propuesta por SERVIR, a través de la Directiva que desarrolla el Subsistema de Gestión del Rendimiento encontrando así cuatro segmentos:

- *Directivos*

Tal y como se describe en la matriz de factores de evaluación, se evaluará a los Directivos de las entidades con más de 20 servidores de acuerdo a lo siguiente:

- **Metas individuales:** Se definirán directamente de acuerdo a los objetivos de la entidad, utilizando el **POI como instrumento base** y la **Guía metodológica del evaluador para entidades de más de 20 servidores civiles**, como instrumento de soporte.
- **Compromisos:** Se definirán competencias directivas que estarán compuestas por las **tres competencias transversales predefinidas** para el Servicio Civil, más otras competencias claves, que las **entidades** tendrán que definir como factores de evaluación, bajo la asesoría técnica de SERVIR.



- *Mandos Medios*

En el caso de los mandos medios, los factores por los cuales se evaluará en las entidades con más de 20 servidores serán:

- **Metas Individuales:** Se definirán de acuerdo a las metas individuales del superior jerárquico inmediato. Deberán estar del mismo modo alineadas a las metas del POI y perseguir los objetivos del área.
- **Metas Grupales:** Las metas grupales que serán asignadas a este segmento serán aquellas que se vinculen con su nivel de responsabilidad y tipo de funciones.
- **Compromisos:** Se asignarán compromisos de acuerdo a las **competencias transversales**. Sólo las entidades acreditadas por SERVIR podrán evaluar los compromisos en mandos medios de entidades con más de 20 servidores.

- *Personal Ejecutor y Personal operador y de asistencia*

Tanto para el Personal Ejecutor como para el Personal operador y de asistencia, los factores por medio de los cuales se les evaluará, en las entidades con más de 20 servidores civiles, serán:

- **Metas Grupales:** Las metas grupales serán asignadas de acuerdo a los perfiles y funciones de cada puesto, los mismos que deberá mantener relación con dichas metas.

- **Metas Individuales:** Se definirán de acuerdo a las funciones estipuladas para el puesto que ocupa el servidor y que deben estar previstas en el MPP, MOF o TDR.
- **Compromisos:** Sólo las entidades acreditadas por SERVIR podrán evaluar los compromisos en personal ejecutor y personal operador y de asistencia, en entidades con más de 20 servidores.

7.2.3 Identificación de variables para la medición de factores de evaluación

Para efectos del presente Manual y de acuerdo a lo establecido en el numeral 6.2.4 de la Directiva que Desarrolla el Subsistema de Gestión del Rendimiento, se procede a establecer las variables que facilitan la determinación y verificación de cumplimiento de los factores de evaluación.

Se entiende como variables a aquellas propiedades y atributos que poseen los factores de evaluación y cuya variación es susceptible de adoptar diferentes valores; con lo cual, dichas variables pueden medirse y observarse.

Es así, que para facilitar y verificar el cumplimiento de los factores de evaluación, se proponen las siguientes variables:

➤ **Valoración de los factores de evaluación, esta variable es de dos tipos:**

- a) Para el establecimiento de metas se plantea una variable con cinco niveles de logro de metas para cada evaluado, las mismas que van desde el nivel A (el más alto) hasta el nivel E (el más bajo), donde se evidencia el nivel de cumplimiento de las metas establecidas, que corresponderán a los siguientes niveles:

- A = Nivel de logro por encima de la meta
- B = Nivel de logro igual a la meta
- C = Nivel de logro intermedio de la meta
- D = Nivel de logro inferior de la meta
- E = Nivel de logro bajo de la meta

- b) Para el establecimiento de compromisos se plantea una variable con cinco niveles de desarrollo exigido que van desde el nivel 5 (avanzado) hasta el nivel 1 (no desarrollado), donde se evidencia el nivel de cumplimiento del compromiso establecido.

- 5 = Avanzado
- 4 = Superior
- 3 = Medio
- 2 = Básico
- 1 = No desarrollado

➤ **Puntuación de los factores de evaluación, esta variable es de dos tipos:**



- a) Para el establecimiento de metas se definen valores porcentuales que están asociados a cada uno de los cinco niveles de logro A=100%, B= 95%, C=70%, D=40% y E= 10%. Así también se asignan pesos para cada meta establecida, a través de un valor porcentual que resulta de la priorización del total de metas establecidas, las cuales deben sumar en conjunto un peso total de 100 por ciento.
- b) Para el establecimiento de compromisos se define la brecha existente, que es la distancia entre el nivel evidenciado y el nivel exigido, siendo A igual a 1 o más niveles por encima del nivel exigido (Corresponde un valor porcentual de 100), B igual al nivel exigido (Corresponde un valor porcentual de 75) y C igual a 1 o menos del nivel exigido (corresponde un valor porcentual de 50).

- **Pesos asignados a las metas de acuerdo a cada segmento de servidores:** es la variable que asigna un porcentaje diferenciado a las metas grupales e individuales asignadas a los servidores civiles de acuerdo al segmento al que pertenezcan.

Es así, que habiéndose identificado las tres variables, antes mencionadas, corresponderá en los siguientes apartados el desarrollo de las mismas, con la intención de facilitar su comprensión en la medición de los factores de evaluación que la metodología propone y que se describe a continuación:



7.2.3.1. Valoración de los factores de evaluación

Tal y como se muestra en el apartado destinado al ciclo del Subsistema de Gestión del Rendimiento y de acuerdo a lo normado en la Directiva que desarrolla el Subsistema de Gestión del Rendimiento, los evaluadores, por medio de las evidencias recogidas y del seguimiento realizado a lo largo de todo el ciclo de Gestión del Rendimiento, realizan la valoración de los factores de evaluación.

En esta valoración, el evaluador deberá, de acuerdo al artículo 44 del Reglamento de la Ley del Servicio Civil, contrastar los resultados logrados por el servidor civil durante la etapa de seguimiento con los factores de evaluación determinados en la etapa de establecimiento de metas y compromisos.

7.2.3.2. Valoración de Metas Individuales

Considerando los objetivos definidos, las evidencias recogidas, y los niveles de logro establecidos, el evaluador deberá anotar los resultados en el formato de fijación de factores de evaluación. En concreto deberá hacer lo siguiente:

- En el campo de “Nivel de logro alcanzado”, anotar el porcentaje equivalente a la **letra** correspondiente al nivel definido en la reunión de fijación de factores de evaluación para cada uno de los indicadores. El significado de la letra será distinto para cada indicador, pero siempre habrá cinco niveles (A, B, C, D y E), siendo A el más alto y E el más bajo.

Una vez realizada la evaluación de las metas por parte del evaluador, se realizará la evaluación de los compromisos en los casos que corresponda, y en caso contrario se

remitirá el formato a la ORH, quien será la responsable de puntuar el cumplimiento de los objetivos, sumarlos y otorgar una calificación final.

7.2.3.3. Valoración de Metas Grupales

El responsable del área, en coordinación con la OPP, se encargará de evaluar el logro de las metas establecidas para el área.

En este caso se deberá otorgar un porcentaje proporcional según el nivel de logro de la meta.

Por ejemplo: Si se propone como meta grupal de un área elaborar y publicar 50 Términos de Referencia para un año, pero sólo se llegan a desarrollar 25, el nivel alcanzado de la meta será de un 50%.

La OPP y el responsable del área deberán enviar la evaluación otorgada en cada una de las metas grupales a la ORH, para que ésta pueda incluirla en la puntuación final de cada uno de los servidores evaluados.

7.2.3.4. Valoración de Compromisos

La evaluación de los **compromisos** estará en función del nivel de desarrollo que muestre el servidor de acuerdo a los niveles e indicadores requeridos para el puesto.

Para realizar la valoración de los compromisos, el evaluador deberá realizar dos anotaciones en el formato de fijación de factores de evaluación:



1. En el campo de "Nivel evidenciado", deberá seleccionarse el **número** asociado al nivel de cumplimiento del compromiso, de acuerdo al siguiente criterio:

NIVEL	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
5	Avanzado	<i>Cumple de manera sobresaliente el compromiso definido.</i>
4	Superior	<i>Cumple por encima de lo esperado el compromiso de conducta definido.</i>
3	Medio	<i>Cumple de la forma esperada el compromiso definido.</i>
2	Básico	<i>Cumple por debajo de lo esperado el compromiso definido.</i>
1	No desarrollado	<i>No cumple con el compromiso definido.</i>

Tabla 4 - Niveles de cumplimiento de Compromisos

2. En el campo de "Brecha", deberá anotarse la **letra** que describa mejor la distancia existente entre el "Nivel de desarrollo exigido de acuerdo al MPP, MOF o TDR" y el "Nivel evidenciado", de acuerdo a las siguientes descripciones:

LETRA	DISTANCIA ENTRE NIVEL EVIDENCIADO Y 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

Tabla 5- Brechas y evaluación de Compromisos

Aquellos compromisos en los que se presente una brecha negativa (C) deberán ser incorporados en el plan de mejora para el próximo año, con el fin de propiciar el mejoramiento del rendimiento de los servidores por medio de capacitaciones u otros recursos para alcanzarlos en el año próximo.

7.3 Puntuación de la evaluación de los servidores

7.3.1 Puntuación de las metas

Será la ORH la responsable de puntuar las valoraciones realizadas por los evaluadores, sumar los puntos y otorgar una puntuación final.



Metas individuales

Para calcular el porcentaje de puntuación alcanzado por el servidor en cada una de las metas individuales establecidas se deberá llevar a cabo la siguiente metodología:

1. Se deberá asignar un porcentaje a cada meta, en función del nivel de logro determinado por el evaluador (en comparación con lo establecido en la reunión de fijación de factores de evaluación):

NIVEL DE LOGRO	VALOR ASIGNADO
A	100%
B	95%
C	70%
D	40%
E	10%

Tabla 6 - Valores por nivel de logro

2. Una vez puntuado el nivel de logro de acuerdo con el porcentaje asociado, se realizará la **suma ponderada de puntos** que se calculará en el formato de fijación de factores de evaluación, tomando en cuenta el peso definido para cada meta individual.

Por ejemplo, se han establecido 3 metas (Meta 1, Meta 2 y Meta 3). El nivel de logro alcanzado para cada meta es el siguiente:

- Meta 1: Se ha alcanzado el 100% de la meta, por lo cual se le asignará un nivel de logro A.
- Meta 2: Se ha alcanzado un 95% de la meta, por lo cual se le asignará un nivel de logro B.
- Meta 3: Se ha alcanzado un 70% de la meta, por lo cual se le asignará un nivel de logro C.

Nivel de logro	Nivel de logro alcanzado	Peso	Puntuación
A	100%	25%	25
B	95%	25%	23.75
C	70%	50%	35.00
Puntuación total de metas individuales:			83.75

Tabla 7 - Ejemplo de puntuación de metas individuales

Cada una de las puntuaciones de las metas proviene de multiplicar el porcentaje de nivel de logro alcanzado por el peso asignado (el peso asignado es la ponderación que cada evaluador otorgó a cada una de las metas en la etapa de fijación de factores de evaluación, de acuerdo al nivel de importancia de cada una).

Por ejemplo, el cálculo de la puntuación de la **Meta 2** = $95 * 25 / 100 = 23.75$

Tal y como se muestra en el ejemplo de la Tabla 7, para calcular la puntuación final de metas individuales, deberán sumarse todas las puntuaciones de cada una de las metas ($83.75 = 25 + 23.75 + 35.00$).

Metas grupales

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



Por ejemplo: un servidor público Mando Medio tiene asignadas dos metas grupales del área. Suponemos que la primera de ellas (meta 1) se ha cumplido al 100% y la segunda (meta 2) tan sólo al 40%. A estas metas se le han asignados unos pesos de 70% y 30% respectivamente de acuerdo a la importancia de cada una durante la etapa de establecimiento de metas y compromisos. Por lo tanto, de acuerdo a lo alcanzado, la calificación sería la siguiente:

Meta	Peso	Meta alcanzada	Puntuación
Meta grupal número 1	70%	100%	70
Meta grupal número 2	30%	40%	12
Puntuación total de metas grupales:			82

- La "Puntuación" se obtiene de multiplicar el puntaje de Meta Alcanzada por el Peso y dividirlo entre 100, para alcanzar el número entero. La fórmula será la siguiente:
 $(\text{Peso} \times \text{Porcentaje Alcanzado}) / 100 = \text{Puntuación asignada a cada meta grupal}$
- Por ejemplo, la meta 1 se ha calculado:
 $(70\% \times 100\%) / 100 = 70$
- La calificación Total se obtiene de sumar la calificación de la Meta 1 + la Meta 2 (o el total de metas grupales con las que se cuente).



7.3.2 Puntuación de los Compromisos

Para el caso de las entidades **cuyas ORH estén acreditadas** para la evaluación de compromisos, éstos se puntuarán de acuerdo al valor numérico **correspondiente a la brecha** que tiene el evaluado entre el nivel evidenciado y el nivel exigido.

LETRA	DISTANCIA ENTRE NIVEL EVIDENCIADO Y NIVEL EXIGIDO	VALOR ASIGNADO
A	1 o más niveles por encima del nivel exigido	100%
B	Se encuentra en el nivel exigido	75%
C	1 o más niveles por debajo del nivel exigido	50%

7.3.3 Puntuación final

Una vez calculadas las puntuaciones totales de metas individuales, metas grupales y compromisos para cada servidor civil, debe obtenerse una puntuación final en base a los pesos que tiene cada uno de los tipos de factores. Estos pesos son diferentes dependiendo

del tipo de entidad y del tipo de servidor civil. A continuación se describen estas diferencias:

Pesos en Entidades con más de 20 servidores

Para el caso de este tipo de entidades se contempla la siguiente distribución de pesos:

- **Directivos:** Se les asigna sólo metas individuales, que responden a las metas grupales del área o unidad a su cargo y que están identificadas en el POI. Éstas tendrán un peso de 90% del total, complementando el 10% restante con el peso asignado a los compromisos.
- **Mandos Medios:** Dado que son responsables también del cumplimiento del POI de su área, se les asigna un peso de 60% a sus metas grupales, las cuales deberán estar relacionadas directamente con dicho documento. Además se les asigna un 40% del peso a sus metas individuales, las cuales evaluarán su aporte directo al cumplimiento del POI.
- **Personal Ejecutor:** El peso de sus metas individuales será 60% ya que se evaluará principalmente en ellos, su rendimiento, relacionado al cumplimiento de sus funciones. Se complementará con 40% del peso de sus metas grupales, dado que también sus labores tienen incidencia en los objetivos de su área, aunque en menor medida que los mandos medios.
- **Personal operador y de asistencia:** Se les asigna un peso de 70% a sus metas individuales, ya que sus labores son principalmente operativas y basadas en lo dispuesto en su perfil (TDR en caso de los servidores CAS). Complementa un 30% el peso asignado a la meta grupal, pues su incidencia en el logro de las metas del área es menor.



Cabe mencionar que los servidores que tengan la condición de Mandos Medios, Personal Ejecutor y Personal operador y de asistencia, sólo podrán ser evaluados por compromisos cuando las ORH logren la certificación requerida ante SERVIR, momento en el cual SERVIR establecerá los pesos respectivos para dichos niveles. Los únicos servidores que serán evaluados por compromisos, sin necesidad de contar con la certificación de SERVIR, serán los de nivel Directivo.

Es importante precisar que la metodología propuesta establece un mayor peso a las metas grupales para los servidores Directivos y Mandos Medios, teniendo en cuenta su nivel de responsabilidad sobre el cumplimiento de las metas asignadas a su área o unidad (para el caso de Directivos, las metas individuales son las metas grupales de todos los servidores a su cargo).

Finalmente, el peso asignado a los compromisos es porcentualmente menor al de las metas; pues este factor si bien aporta a la evaluación general del servidor, requiere de una mayor precisión y experiencia para ser desarrollada. Además, es importante tener en consideración que existe mayor objetividad en el proceso de evaluación de metas en base al recojo de evidencias que propone el subsistema.

La siguiente tabla muestra las ponderaciones que se deberán asignar a cada tipo de servidor en aquellas entidades con más de 20 servidores:

	Peso Metas Individuales 	Peso Metas Grupales 	Peso Total Metas	Peso Compromisos
DIRECTIVOS	90%	0%	90%	10%
MM	40 %	60 %	100 %	0 %
PE	60 %	40 %	100 %	0 %
O/A	70 %	30 %	100 %	0 %

Tabla 8 - Peso en Entidades con más de 20 servidores

Por ejemplo: en el caso de un Directivo, en una entidad con más de 20 servidores, para puntuar los compromisos, la puntuación final quedaría de la siguiente manera:



Puntuación total de metas individuales	Puntuación total de metas grupales	Puntuación total de Compromisos	Puntuación final
Peso: 90%	Peso: 0%	Peso:10%	
60		75	62

$$(0.90*60)+(0.10*75)= 61.5 \text{ Puntuación final } \mathbf{62 \text{ (redondeado)}}$$

$$(\text{Peso} \times \text{Puntuación meta individual}) + (\text{Peso} \times \text{puntuación de compromisos}) = \text{Puntuación Final}$$

→ Al redondear se deberá tener en cuenta la siguiente indicación:

- Se deberá redondear al número entero superior cuando el decimal es igual o mayor a 0,5.
- Se deberá redondear al número entero inferior cuando el decimal es menor a 0,5.

Ejemplo: Si el decimal es 70,5, se redondeará a 71, si el decimal es 70,4, se redondeará a 70.

7.3.4 Homogeneización de la puntuación final (opcional)

Con el fin de incrementar la objetividad del sistema de puntuación, se plantea de manera opcional que las puntuaciones se homogeneicen por segmento de servidor público.

Este proceso implicaría tres pasos a repetir por cada uno de los cuatro segmentos de servidores públicos.

- Una vez obtenidas las puntuaciones finales de todos los servidores civiles de un determinado segmento, se debe obtener la media aritmética y la desviación estándar (σ) de la muestra.

Media	Desviación estándar
43,75	16,85

Persona	Puntuación final
P1	30
P2	60
P3	50
P4	40
P5	50
P6	50
P7	60
P8	10

Para calcular la media y la desviación estándar se deberán considerar las siguientes fórmulas:

$$\text{Media} = (P1 + P2 + P3 + \dots + Pn) / n$$

$$\text{Media ejemplo} = (30+60+50+40+50+50+60+10)/8 = 43.75$$



Es decir, para calcular la media se suman todas las puntuaciones finales y se dividen por el número de puntuaciones obtenidas.

Desviación estándar es la raíz cuadrada de la media de los cuadrados de la puntuación de desviación. Es una medida del grado de dispersión de los datos con respecto al valor promedio.

La fórmula es:

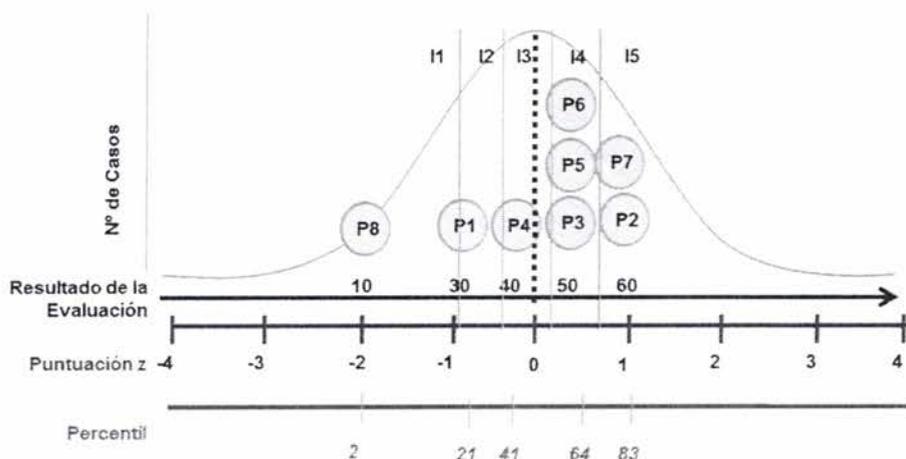
$$S = \sqrt{\frac{\sum_i (Xi - \bar{X})^2}{n}}$$

- Una vez obtenida la media y la desviación estándar, se debe calcular el valor estadístico que cada puntuación tiene de acuerdo a la curva normal (z), que se obtiene restando la media al valor de la puntuación y dividirlo entre la desviación estándar.
- Para calcular el valor estadístico se debe considerar la siguiente fórmula:

$$z = (\text{puntuación} - \text{media}) / \text{desviación estándar.}$$

Persona	Puntuación final	Valor "z"
P1	30	-0,82
P2	60	0,96
P3	50	0,37
P4	40	-0,22
P5	50	0,37
P6	50	0,37
P7	60	0,96
P8	10	-2,00

4. Una vez obtenidos estos valores se posiciona la puntuación obtenida por cada servidor en un intervalo dentro de la curva, calculándose su percentil.



Intervalo	Descripción	Percentiles	Puntuaciones
I5	Excelente	80 a 100	P2, P7
I4	Destacado	60 a 80	P3, P5, P6
I3	Medio	40 a 60	P4
I2	Mejorable	20 a 40	P1
I1	Insuficiente	0 a 20	P8

7.4 Calificación

Obtenida la puntuación final, la ORH asignará la calificación al servidor, de acuerdo a la información recopilada por el evaluador y la metodología propuesta.

De acuerdo al artículo 44 del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, la calificación obtenida por un servidor en el proceso de Evaluación del Desempeño podrá ser:

- **BUEN RENDIMIENTO:** Representa un rendimiento y desempeño satisfactorio del servidor. Se elaborará el plan de mejora poniendo especial énfasis en aquellos puntos en los que el servidor haya obtenido puntuaciones menores.
- **RENDIMIENTO SUJETO A OBSERVACIÓN:** El servidor cuenta con un desempeño por debajo del mínimo esperado, por lo que se elaborará un plan de mejora con el fin de elevar su desempeño en el próximo ciclo de evaluación.

Esta puntuación final se encontrará entre 0 y 100 y definirá la calificación del servidor civil de acuerdo a los siguientes criterios:

Para Directivos:



Puntuación final obtenida	Calificación
Igual o superior a 70	BUEN RENDIMIENTO
Inferior a 70	RENDIMIENTO SUJETO A OBSERVACIÓN

Para Mandos Medios, Personal Ejecutor y Personal operador y de asistencia:

Puntuación final obtenida	Calificación
Igual o superior a 60	BUEN RENDIMIENTO
Inferior a 60	RENDIMIENTO SUJETO A OBSERVACIÓN

La calificación obtenida por el servidor evaluado será remitida por la ORH al evaluador para que este último notifique al servidor evaluado con dicha calificación. En caso que el servidor evaluado no se encuentre de acuerdo con la calificación obtenida tendrá el derecho de solicitar la revisión y confirmación de la evaluación, para ello deberá completar el formato de Confirmación de Evaluación y remitirlo a la ORH quien remitirá el expediente al Comité Institucional de Evaluación para que cumpla con la revisión de la evaluación que de ser el caso confirmará o no la calificación.

En caso que el comité corrobore la observación formulada por el servidor evaluado, deberá informar a la ORH para que derive la evaluación al superior jerárquico del evaluador, para que realice la nueva calificación, según observaciones. Esta nueva calificación por parte del superior jerárquico del evaluador, es definitiva y no podrá ser objeto de nueva verificación por el Comité (artículo 33 del Reglamento General de la LSC).

En caso el evaluado tenga la calidad de desaprobado, podrá recurrir al Tribunal del Servicio Civil como última instancia.



7.5 Consecuencias de la evaluación

Como resultado del proceso de evaluación del desempeño, se definen diferentes consecuencias para los servidores de la administración pública.

De acuerdo al artículo 49 del Reglamento de la LSC, el resultado de la evaluación deberá tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para:

1. Participar en concurso público de méritos transversal.
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.
5. Fortalecer la toma de decisiones de mejoramiento institucional y de los servidores de la institución.

 De acuerdo a lo establecido en el Plan de Acción para la implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento en la etapa piloto, aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 097-2015-SERVIR, las consecuencias a las que hace referencia el artículo 49 del Reglamento General de la Ley de Servicio Civil, quedan suspendidas en su aplicación en el horizonte de ejecución del Plan.

Conforme a las consideraciones recogidas en el reglamento de la LSC, a continuación se definen las consecuencias principales del proceso de Gestión del Rendimiento de acuerdo a la calificación obtenida:

SERVIDORES CON RENDIMIENTO SUJETO A OBSERVACIÓN

- Serán asignadas **formaciones laborales** especializadas para aquellos servidores con calificación de Rendimiento Sujeto a Observación con la finalidad de reforzar sus conocimientos específicos y mejorar su desempeño.
- Aquellos servidores que obtengan una calificación de Rendimiento Sujeto a Observación por segunda vez consecutiva o dos veces dentro de un periodo de cinco años calendario, en el mismo puesto, serán calificados como personal desaprobado (según el artículo 47 del Reglamento General de la LSC) y serán desvinculados de la entidad, mediante una resolución emitida por el área de Recursos Humanos dentro de 30 días calendario.
- Aquel servidor civil que no participe en un proceso de evaluación por motivos atribuibles a su exclusiva responsabilidad también será considerado como Personal Desaprobado.



SERVIDORES CON BUEN RENDIMIENTO

- Podrán recibir **Formación Profesional** (dentro o fuera de la entidad) aquellos servidores que hayan obtenido una calificación de Buen Rendimiento.
- Podrán optar a los incentivos definidos por la entidad para tales casos, aquellos servidores con una calificación de Buen Rendimiento.
- Se considerarán para participar en los concursos público de méritos transversal aquellos servidores que hayan obtenido Buen Rendimiento o Rendimiento Distinguido en al menos las dos últimas evaluaciones del desempeño.

SERVIDORES CON RENDIMIENTO DISTINGUIDO

- Además de todas las consecuencias de los servidores con calificación de Buen Rendimiento, aquellos servidores con Rendimiento Distinguido podrán acceder a incentivos especiales que serán definidos por la entidad para tales casos.

7.6 Instrumentos de evaluación

Dentro de los instrumentos del proceso de Gestión del Rendimiento tenemos los siguientes:

- Directiva que desarrolla el Subsistema de Gestión del Rendimiento
- Manual de Gestión del Rendimiento
- Guías Metodológicas
- Formatos

7.6.1 Instrumentos

A continuación se describirá cada uno de los instrumentos que acompañarán y apoyarán a los diferentes actores durante todo el proceso de Gestión del Rendimiento

- **Manual de Gestión del Rendimiento**

Es el documento que describe de manera estructurada y Metodológica, los lineamientos y directrices del subsistema de Gestión del Rendimiento. Este instrumento sirve de orientación y apoyo a las entidades públicas para llevar a cabo su proceso de implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento.

- **Guías Metodológicas**

Son los documentos dirigidos a las ORH y a los servidores que cumplen con el rol de evaluadores (Funcionarios, Directivos y Mandos Medios) en el que se detalla la metodología propuesta y el uso de los instrumentos y herramientas para desarrollar las distintas etapas del ciclo de Gestión del Rendimiento.

La finalidad de las guías es orientar a las ORH y a los evaluadores en las responsabilidades que deben de cumplir, a efectos de facilitar el cumplimiento de sus roles.

7.6.2 Formatos

Son documentos de apoyo y plantillas en las cuales diferentes actores deberán presentar los resultados obtenidos en los hitos y etapas del ciclo y los cuales se detallan a continuación y forman parte del siguiente Manual.



- **ANEXO 1. Formato de Fijación de Factores de Evaluación (FFE)**

Es el documento para uso del evaluado y del evaluador. En este formato ambos deberán ingresar sus datos personales y los datos del área del servidor evaluado.

Será en dicho formato donde el evaluador detalle el acuerdo tomado de los factores de evaluación asignados al servidor Asimismo, el servidor podrá dejar constancia también de sus observaciones en el mismo.

Es obligatorio que dicho formato esté firmado por los dos, evaluador y evaluado, para que pueda ser remitido a la ORH y ser almacenado en el legajo del servidor.

- **ANEXO 2. Formato de Registro de Evidencias (FRE)**

Es el documento que será utilizado por evaluadores y evaluados durante la etapa de evaluación.

Asimismo, de requerirse tendrán acceso a dicho documento en los diferentes casos que el evaluado solicite la confirmación de su evaluación, el Comité Institucional de Evaluación y el Superior jerárquico del evaluador, o el Tribunal del Servicio Civil, en el caso de apelación.

En dicho formato, el evaluador y evaluado deberán recoger todas las evidencias presentadas a lo largo de la etapa de seguimiento y asociarlas a los factores que fueron definidos en la etapa de establecimiento de metas y compromisos.

Es obligatorio que dicho formato esté firmado por el evaluador y el evaluado.

- **ANEXO 3. Formato de Reunión de Seguimiento (FRS)**

Es el documento que utilizará el evaluador y el evaluado durante las reuniones de seguimiento que se realicen durante la etapa de Seguimiento.

En dicho formato deberán recogerse las dificultades encontradas y las modificaciones o acciones asociadas a dicha dificultad.

Es obligatorio que dicho formato esté firmado por el evaluador y el evaluado.

- **ANEXO 4. Formato de Notificación de la calificación (FNC)**

Este formato es de uso exclusivo de la ORH, quien deberá completarlo y entregarlo al evaluador para que éste notifique la calificación obtenida al servidor evaluado, quien deberá firmarlo de forma obligatoria, inclusive en caso que no esté de acuerdo con la calificación obtenida.

Cuando el evaluado no esté de acuerdo con la calificación obtenida podrá solicitar el formato de Confirmación de Evaluación para fundamentar detalladamente y por escrito su disconformidad.

- **ANEXO 5. Formato de Confirmación de Evaluación (FCE)**

Es el documento utilizado por el evaluado en caso exista desacuerdo con la calificación otorgada por la ORH.

- **ANEXO 6. Formato de Reunión de Retroalimentación (FRR)**

Es el documento de apoyo para evaluador y evaluado en la reunión de retroalimentación posterior a la notificación de la calificación de la evaluación. Dicho formato deberá contener las conclusiones recogidas por ambas partes, destacando los puntos a mejorar que servirán como base o punto de partida para la elaboración del plan de mejora.

- **ANEXO 7. Formato del Plan de Mejora (FPM)**

Es el documento de soporte para la reunión de retroalimentación donde una vez presentados los problemas y logros alcanzados en el ciclo anterior, se deberá proponer un plan de acción y mejora para el próximo ciclo. El evaluador es el responsable, junto al evaluado, de elaborar el plan de mejora.

- **ANEXO 8. Formato de Reporte Final de la Gestión del Rendimiento (FRF)**

Es el documento resumen que las entidades deberán entregar a SERVIR al finalizar el ciclo de Gestión del Rendimiento con los resultados finales obtenidos en la entidad.



La ORH deberá recoger de forma esquemática y sintetizada toda la información relativa a los resultados obtenidos en la entidad. El responsable de la ORH con la validación del titular de la entidad deberá enviar el reporte final de los resultados de la Gestión del Rendimiento a SERVIR hasta el 31 de Mayo del siguiente año.

8 Condiciones para el éxito

Se han tomado en cuenta para la definición del Subsistema de Gestión del Rendimiento, las resistencias que emergen naturalmente en los involucrados, tanto evaluados como evaluadores, generadas en su mayoría debido al desconocimiento y a temores. Atender estas resistencias implica también apuntar hacia la formalización e institucionalización del subsistema en el proceso de implementación.

Para que la implementación del modelo de Gestión de Rendimiento tenga éxito es importante que las siguientes condiciones básicas se cumplan:

- **Liderazgo de las autoridades**

La primera condición básica para garantizar el éxito del Subsistema de Gestión del Rendimiento es que la alta dirección de las entidades esté convencida de la iniciativa, que la respalde ante sus equipos de trabajo, y que esté dispuesta a invertir tiempo y recursos en asegurar su implementación.

La implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento no es responsabilidad exclusiva de las Oficinas de Recursos Humanos, ya que sin el respaldo explícito de las personas que toman las decisiones en cada uno de los grupos de trabajo de la entidad, las tareas vinculadas al proceso de Gestión del Rendimiento serán consideradas menos prioritarias, afectándose la ejecución del ciclo.

- **Participación**

El sistema 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.

Es importante que los procedimientos se lleven a cabo con total transparencia y claridad, para mitigar las posibles resistencias que emergen de forma natural ante cualquier proceso que implique la evaluación de personas. Hay que tomar en cuenta que la participación no se da en forma inmediata y que hay que plantear un esfuerzo por etapas en el que se valore las reacciones de los servidores y se realicen los ajustes necesarios al plan de implementación para garantizar su éxito.

- **Minimizar la subjetividad**

Aunque la subjetividad es prácticamente imposible de suprimir por completo en un proceso realizado por personas sobre otras personas, es posible minimizar sus efectos creando conciencia sobre ella y generando instrumentos que permitan fundamentar el rendimiento con hechos objetivos.

Es igualmente importante que todo el proceso se comunique con claridad y transparencia y se disponga de instancias colegiadas en las que ante la disconformidad de una calificación,



ésta pueda ser revisada por un colectivo de la propia entidad, donde estén representadas todas las partes interesadas.

- Vinculación con la estrategia de la entidad

Para que el Subsistema de Gestión del Rendimiento funcione debe estar alineado con la estrategia y la operación de la entidad. Debe garantizarse que los indicadores que se generen representen realmente las tareas que se llevan a cabo en la entidad.

Es por eso que aunque los factores de evaluación son los mismos para todos los servidores públicos, tienen la apertura suficiente para ser adaptados a la realidad de cada grupo de trabajo.

- Énfasis en la capacitación y la mejora continua

Finalmente, la incorporación del Subsistema de Gestión del Rendimiento a las actividades habituales de cada entidad implica un aprendizaje gradual en todos los niveles. El sistema debe acompañarse de un plan de capacitaciones completo para garantizar que el proceso se comprenda y así facilitar su integración a las tareas de cada servidor público.

8.1. Condiciones óptimas para el evaluado

Las resistencias mencionadas surgen naturalmente en todas las personas, pero pueden propiciarse las condiciones para ayudar al evaluado a convertir sus temores en una actitud más flexible al cambio. Entre estas recomendaciones están:



- Disposición: Informar, capacitar y apoyar al evaluado en la comprensión de los beneficios de la GdR a fin de evitar las actitudes defensivas y generar más bien una actitud positiva y de apertura.
- Escucha activa: la apertura al cambio se fundamenta en una escucha que vaya más allá de recibir pasivamente la información y busque entender exactamente lo que el evaluador quiere transmitir.
- Autocrítica: es importante que el evaluado tenga la oportunidad de evaluarse a sí mismo y valorar si sus acciones en el periodo en cuestión pudieron haberse hecho mejor en términos de sus objetivos o funciones.
- Reflexión continua: es recomendable que existan espacios intermedios entre el inicio y el final del periodo de evaluación, para que el evaluado haga una pausa y valore su rendimiento respecto a las metas establecidas.

8.2. Condiciones óptimas para el evaluador

También el evaluador puede tomar algunas medidas para reducir la subjetividad a lo largo del proceso y que le permita facilitar la comunicación con el evaluado, para superar eficazmente las resistencias que se dan naturalmente. Entre estas recomendaciones están:

- Coherencia: El evaluador debe asegurarse que la evaluación realizada a cada evaluado esté alineada con sus resultados individuales y con los resultados de su

grupo de trabajo y de su entidad, sin que existan contradicciones con las evaluaciones a otros servidores dentro de una misma circunstancia.

- **Comunicación continua:** Es importante que se anoten en el momento que ocurren los hechos o comportamientos que potencialmente darán sustento a la evaluación, y de ser posible se comuniquen al evaluado sobre la marcha para que tenga tiempo de actuar sobre ellos y no resulte sorpresivo al final del periodo de evaluación.
- **Foco en lo mejorable:** Es común que las evaluaciones se basen en la personalidad de los servidores, como por ejemplo: usted es tímido o usted es desorganizado. Es recomendable evitar este tipo de valoraciones y favorecer observaciones sobre conductas mejorables, como por ejemplo, cómo podría mejorar su atención al ciudadano u organizar sus actividades para ser más ordenado y eficiente.
- **Sustentabilidad.** La apreciación del desempeño debe estar basada en registros, indicadores y hechos comprobables a efectos de mitigar las suposiciones, especulaciones, prejuicios y otros sesgos subjetivos.



ANEXOS



Anexo 1

Formato de fijación de Factores de Evaluación

FIJACIÓN DE FACTORES DE EVALUACIÓN										
ENTIDAD										servir
PERIODO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO		INICIO DD/MM/AA		FIN DD/MM/AA		REUNIÓN DE FIJACIÓN DE METAS			FECHA DD/MM/AA	
DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO					DATOS DEL EVALUADOR					
Nombre Completo										
Documento de Identidad										
Tipo (directivo, mando medio, personal ejecutor o personal operativo y asistencial)										
Código del MPT / Puesto Tipo										
Puesto Específico										
Organo o Unidad Orgánica										
FUNCIONES DEL PUESTO (DE ACUERDO AL MPP/MOF/TDR)										
METAS GRUPALES										
OBJETIVO		INDICADOR		META		EVIDENCIA		Peso Asignado	Meta Alcanzada (%)	Puntuación
PESO METAS GRUPALES								TOTAL		
METAS INDIVIDUALES										
ORIGEN	OBJETIVO	INDICADOR	META	EVIDENCIA	HITOS INTERMEDIOS	NIVELES DE LOGRO	Valor asignado (%)	Peso Asignado	Nivel de logro Alcanzado	Puntuación
						A: B: C: D: E:	A: % B: % C: % D: % E: %			
						A: B: C: D: E:	A: % B: % C: % D: % E: %			
						A: B: C: D: E:	A: % B: % C: % D: % E: %			
PESO METAS INDIVIDUALES								TOTAL		
CONDICIONES DEL SERVIDOR PARA LA CONSECUCCIÓN DE METAS INDIVIDUALES								TOTAL METAS INDIVIDUALES		
COMPROMISOS										
COMPROMISO	DESCRIPCIÓN	Nivel de Desarrollo Exigido (MPP)	COMPORTAMIENTO ASOCIADOS A CADA NIVEL					Nivel de Evidenciado	Brecha	
PUNTAJÓN FINAL										
OBSERVACIONES										
FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO					FIRMA DEL EVALUADOR					

Ilustración 15 Formato de Fijación de Factores de evaluación

Anexo 2

Formato de registro de evidencias

REGISTRO DE EVIDENCIAS						servir	
ENTIDAD		DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO			FECHA DE RECOJO DE EVIDENCIAS		DD/MM/AA
Nombre Completo					DATOS DEL EVALUADOR		
Documento de Identidad							
Tipo (directivo, mando medio, personal ejecutor o personal operativo y asistencial)							
Código del MPT / Puesto Tipo							
Puesto Específico							
Órgano o Unidad Orgánica							
FACTOR (Marca X)		DEFINICIÓN del factor al que hace referencia la evidencia	DESCRIPCIÓN de la evidencia recogida	PERÍODO de recojo de evidencias		COMENTARIOS	
Meta	Compromiso			Del	Al		
OBSERVACIÓN DEL SERVIDOR EVALUADO <i>(En caso de desacuerdo)</i>							
FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO					FIRMA DEL EVALUADOR		

Ilustración 16 Formato de Registro de Evidencias



Anexo 3

Formato de reunión de seguimiento

REUNIÓN DE SEGUIMIENTO				servir
ENTIDAD				
PERIODO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO	INICIO	FIN	REUNIÓN DE SEGUIMIENTO	FECHA
	DD/MM/AA	DD/MM/AA		DD/MM/AA
DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO		DATOS DEL EVALUADOR		
Nombre Completo				
Documento de Identidad				
Tipo (directivo, mando medio, personal ejecutor o personal operativo y asistencial)				
Código del MPT / Puesto Tipo				
Puesto Específico				
Órgano o Unidad Orgánica				
COMENTARIOS GENERALES				
SEGUIMIENTO DE METAS				
META	DIFICULTAD O MEJORA ENCONTRADA	MODIFICACIÓN REALIZADA	PLAN DE ACCIÓN O MEJORA	
SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS				
COMPROMISO	DIFICULTAD O MEJORA ENCONTRADA	MODIFICACIÓN REALIZADA	PLAN DE ACCIÓN O MEJORA	
FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO			FIRMA DEL EVALUADOR	



Ilustración 17 Formato de Reunión de Seguimiento

Anexo 4

Formato de notificación de la calificación

NOTIFICACIÓN DE CALIFICACIÓN OBTENIDA					servtr	
ENTIDAD		PERÍODO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO		INICIO	FIN	FECHA DE ENTREGA
				DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA
DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO				DATOS DEL EVALUADOR		
Nombre Completo						
Documento de Identidad						
Tipo (directivo, manejo medio, personal ejecutor o personal operativo y asistencial)						
Código del MPT / Puesto Tipo						
Puesto Específico						
Órgano o Unidad Orgánica						
METAS GRUPALES						
META	DIFICULTAD O MEJORA ENCONTRADA		NIVEL DE LOGRO ESPERADO	NIVEL DE LOGRO OBTENIDO	BRECHA	
METAS INDIVIDUALES						
META	DIFICULTAD O MEJORA ENCONTRADA		NIVEL DE LOGRO ESPERADO	NIVEL DE LOGRO OBTENIDO	BRECHA	
COMPRIMISOS						
COMPRIMISO	INDICADORES ASIGNADOS		NIVEL ESPERADO	NIVEL DE LOGRO OBTENIDO	BRECHA	
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN						
Puntuación total	Peso de acuerdo al segmento	Puntuación Final	CALIFICACIÓN (Marcar X)			
Metas Grupales		0	BUEN RENDIMIENTO		PERSONAL DESAPROBADO	
Metas Individuales		0	RENDIMIENTO SUJETO A OBSERVACIÓN		PERSONAL DE RENDIMIENTO DISTINGUIDO	
Puntuación Final		0				
COMENTARIOS DEL EVALUADOR						
COMENTARIOS DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS						
SELLO DE LA ORH		FIRMA DEL EVALUADOR		FIRMA DEL EVALUADO		



Ilustración 18 Formato de notificación de la calificación



La firma del presente formato, así como los demás que presenta la metodología, por parte del servidor evaluado es obligatoria, aunque el evaluado no esté de acuerdo con la calificación obtenida, pues de ser así deberá solicitar el formato de Confirmación de Evaluación y dejarlo debidamente detallado por escrito.

Anexo 6

Formato de Reunión de Retroalimentación

ACTA DE RETROALIMENTACIÓN				
ENTIDAD				servir
PERIODO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO	INICIO DD/M/AAAA	FIN DD/M/AAAA	REUNIÓN DE RETROALIMENTACIÓN	FECHA DD/M/AAAA
DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO			DATOS DEL EVALUADOR	
Nombre Completo				
Documento de Identidad				
Tipo (directivo, mando medio, personal ejecutor o personal operativo y asistencial)				
Código del MPI / Puesto Tipo				
Puesto Específico				
Órgano o Unidad Orgánica				
COMENTARIOS DEL EVALUADOR				
COMENTARIOS DEL SERVIDOR EVALUADO				
RETROALIMENTACIÓN EN METAS				
META	LOGRO ALCANZADO		COMENTARIO O RECOMENDACIÓN	
RETROALIMENTACIÓN EN COMPROMISOS				
COMPROMISO	LOGRO ALCANZADO		COMENTARIO O RECOMENDACIÓN	
FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO			FIRMA DEL EVALUADOR O DEL SUPERIOR JERÁRQUICO DEL EVALUADOR	



Ilustración 20 Formato Reunión de Retroalimentación

Anexo 7

Formato de Plan de Mejora

PLAN DE MEJORA					servtr		
ENTIDAD		PERIODO DE EJECUCIÓN DE MEJORAS		MES DE INICIO	MES DE FIN	REUNIÓN DE RETROALIMENTACIÓN	FECHA
							DDMM/AA
DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO							
Nombre Completo							
Documento de Identidad							
Tipo (directivo, mando medio, personal ejecutor o personal operativo y asistencial)							
Código del MPT / Puesto Tipo							
Puesto Especifico							
Órgano o Unidad Orgánica							
ACCIONES DE MEJORA							
ACCIÓN	TIPOLOGÍA DE LA ACCIÓN		Mes de inicio	Fecha de Revisión	Comentarios		
	CAPACITACIÓN	INICIATIVA					
				DDMM/AA			
				DDMM/AA			
				DDMM/AA			
FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO			FIRMA DEL EVALUADOR O DEL SUPERIOR JERÁRQUICO DEL EVALUADOR				

Ilustración 21 Formato de Plan de Mejora



Anexo 8

Formato de Reporte final del Ciclo de Gestión del Rendimiento

(Para uso de la ORH)

REPORTES FINAL DEL CICLO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO				servir	
ENTIDAD					
PERÍODO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO	INICIO	FIN	FECHA DE ENTREGA DE	FECHA	
	DD/MM/AA	DD/MM/AA	REPORTE FINAL	DD/MM/AA	
TITULAR DE LA ENTIDAD					
Nombre Completo					
Documento de Identidad					
RESPONSABLE DE LA ORH					
Nombre Completo					
Documento de Identidad					
COMENTARIOS PRINCIPALES DE LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO					
ESTADÍSTICAS DE RESULTADOS DE LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO					
CALIFICACIÓN			Número de Servidores	% Sobre el Total	
Personal con Buen Rendimiento					
Personal Sujeto a Observación					
Personal de Rendimiento Distinguido					
Personal Desaprobado					
TOTAL					
PERSONAL DESAPROBADO					
Nombre	Puesto Tipo	Evaluador			
FIRMA DEL TITULAR DE LA ENTIDAD					

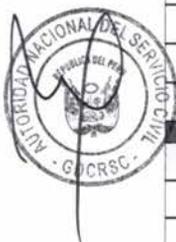


Ilustración 22 Formato de Reporte final del Ciclo de Gestión del Rendimiento

**Guía Metodológica para el Evaluador
Entidades con más de 20 Servidores Civiles
GESTIÓN DEL RENDIMIENTO**



Contenido

1	Objetivo de la guía	4
2	Lineamientos generales	4
2.1	¿Qué es la Gestión del Rendimiento?.....	4
2.2	¿Qué beneficios tiene la Gestión del Rendimiento?.....	5
2.3	¿A quién se evalúa?.....	6
2.4	El ciclo de Gestión del Rendimiento.....	6
2.5	Roles y Responsabilidades.....	9
2.6	Factores de evaluación.....	10
3	Rol del evaluador	13
3.1	Principales responsabilidades del evaluador.....	13
3.2	¿Cómo se fijan las metas individuales?.....	14
3.3	¿Cómo se fijan las metas grupales?.....	26
3.4	¿Cómo llevar a cabo el seguimiento?.....	28
3.5	¿Cómo llevar a cabo la evaluación del desempeño?.....	30
3.6	¿Cómo llevar a cabo la retroalimentación?.....	31
4	Consideraciones para el evaluador	39
5	Definiciones, siglas y abreviaturas	41



Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Beneficios Subsistema de Gestión del Rendimiento	5
Ilustración 2 Ciclo de la Gestión del Rendimiento.....	7
Ilustración 3 Descripción de factores de evaluación	10
Ilustración 4 Factores por tipo de servidor	12
Ilustración 5 Responsabilidades del Evaluador	13
Ilustración 6 Origen por segmento de servidores civiles	16
Ilustración 7 Ejemplo fijación de metas y Compromisos	24
Ilustración 8 Formato de fijación de factores	33
Ilustración 9 Formato de Registro de Evidencias	34
Ilustración 10 Formato de Reunión de Seguimiento.....	35
Ilustración 11 Formato de notificación de la calificación	36
Ilustración 12 Formato de Reunión de retroalimentación.....	37
Ilustración 13 Formato del Plan de mejora	38



Índice de tablas

Tabla 1 Roles en el proceso de Gestión del Rendimiento	9
Tabla 2 Ejemplos de metas grupales para el área de RRHH.....	27
Tabla 3 Definiciones, siglas y abreviaturas.....	41

1 Objetivo de la guía

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.

A raíz de la publicación de la Ley del Servicio Civil y de los Reglamentos General y del Régimen Especial para Gobiernos Locales, así como la Directiva que Desarrolla el Subsistema de Gestión del Rendimiento, se ha definido el referido subsistema para que las entidades del Estado Peruano puedan implementarlo con el fin de mejorar el desempeño de sus servidores civiles.

La Gestión del Rendimiento constituye un **proceso clave** para la implementación de la reforma del Servicio Civil, considerando que tiene la finalidad de fortalecer el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo y facilitar el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Dentro de este contexto, la presente guía tiene por objetivo **explicar a los servidores que cumplen el rol de evaluadores, en detalle, la aplicación de los instrumentos, herramientas y la metodología desarrollada para realizar la Gestión del Rendimiento en las entidades del Estado con más de 20 Servidores Civiles**. Para ello, ésta comprende lo siguiente:



- Los lineamientos generales del proceso de evaluación en el contexto del Subsistema de Gestión del Rendimiento.
- La explicación detallada de las responsabilidades de los servidores civiles que cumplen el rol de evaluadores, durante la definición y asignación de pesos de metas a evaluar y la aplicación de la escala de calificación.
- La descripción de las herramientas de evaluación, incluyendo los formatos para fijar metas y compromisos o los planes de mejora, así como las reuniones que deben llevarse a cabo en las distintas etapas del proceso.
- Las principales cuestiones a tener en cuenta por parte del evaluador durante el ciclo de Gestión del Rendimiento en las entidades públicas.

La presente Guía pretende ser un documento práctico que le ofrezca al evaluador una explicación clara de los principales conceptos y herramientas que requerirá para desarrollar con éxito su rol en el marco del proceso de Gestión del Rendimiento en su entidad.

2 Lineamientos generales

2.1 ¿Qué es la Gestión del Rendimiento?

Es uno de los siete subsistemas del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos que busca identificar y reconocer el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales. Así también, permite evidenciar las necesidades requeridas por aquellos para mejorar el desempeño en sus puestos, y como consecuencia de ello, de la entidad (artículo 25

del reglamento de la LSC / Numeral 5.1.1. de la Directiva que desarrolla el Subsistema de Gestión del Rendimiento).

El proceso de la Gestión del Rendimiento permite de esta manera:

- Estimular el buen rendimiento y el compromiso de los servidores civiles, a efectos de alinearlos a los objetivos institucionales de su entidad.
- Evidenciar las necesidades requeridas por los servidores civiles para mejorar el desempeño de sus puestos de trabajo, de acuerdo a sus funciones y responsabilidades.

Se define como un conjunto de procesos sistemáticos y de periodicidad anual por medio del cual se valora el nivel de desempeño de los miembros de una organización.

2.2 ¿Qué beneficios tiene la Gestión del Rendimiento?

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**, mediante la aplicación de criterios y técnicas que garanticen la objetividad e imparcialidad del proceso.

Los beneficios más importantes que podemos mencionar son los siguientes:

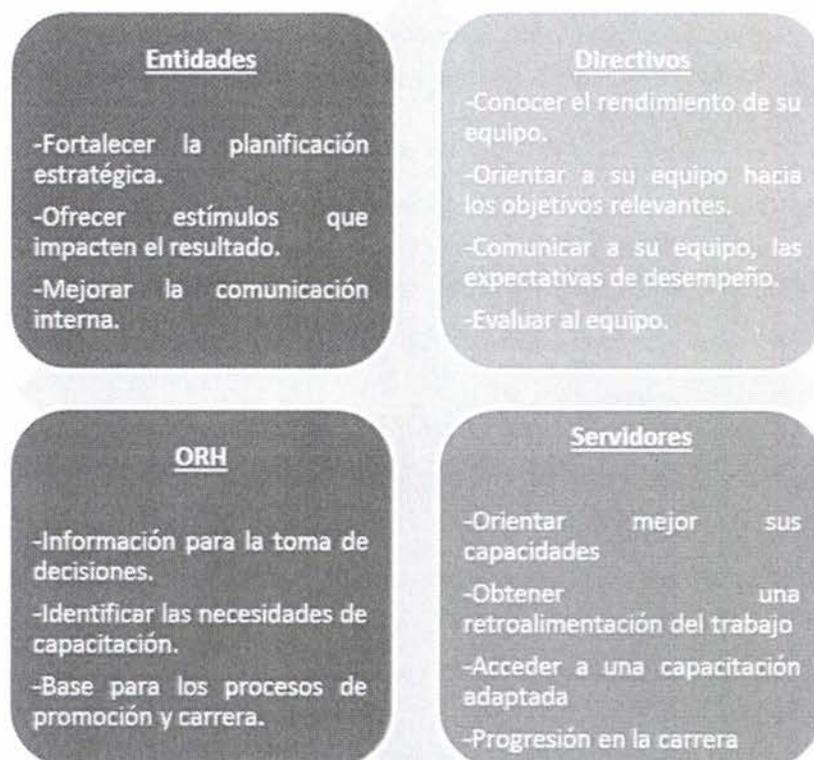


Ilustración 1 Beneficios Subsistema de Gestión del Rendimiento

2.3 ¿A quién se evalúa?

La evaluación del desempeño incluye a todos los servidores civiles de los regímenes laborales generales (Decreto Legislativo N° 276, Ley N° 728, Decreto Legislativo 1057 y Ley del Servicio Civil N° 30057), con excepción de los funcionarios públicos, quienes únicamente cumplen el rol de evaluadores.

En el caso de los servidores civiles de confianza, éstos podrán ser evaluados si el titular de la entidad así lo dispone, con excepción de aquellos que se encuentren comprendidos dentro del segmento directivo, en cuyo caso la evaluación es obligatoria.

Para categorizar a los servidores civiles de las entidades para fines de la implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento, se han segmentado 4 grupos:

- **Directivos (D):** Servidores civiles que desarrollan funciones relativas a la organización, dirección o toma de decisiones de un órgano, unidad orgánica, programa o proyecto especial. *Ejemplo: Director de Oficina General de Administración y Finanzas, Director de Oficina de Asesoría Jurídica, Gerente de Desarrollo Social en una Municipalidad.*
- **Mandos Medios (MM):** Servidores civiles (no incluidos en el grupo de Directivos) con funciones de responsabilidad sobre personal o de conducción y coordinación de equipos.

Ejemplo: Coordinador de proyectos de cooperación, Supervisor de Tecnologías de la Información o Encargado de una subjefatura, Especialista de capacitación (con servidores civiles a su cargo).

- **Personal Ejecutor (PE):** Servidores civiles sin conducción de equipos o personas, con funciones de especialistas, analistas o expertos. En este grupo se incluye además a los asesores. *Ejemplo: Profesional de Inversión Pública, Técnico de Contabilidad, Analista de Procesos, Especialista de capacitación (sin servidores civiles a su cargo).*
- **Personal operador y de asistencia (OP):** Servidores civiles con funciones de asistencia, operativos o apoyo sin coordinación de equipos o personas. *Ejemplo: Conserje, Operario de almacén, Auxiliar administrativo, Secretaria, Operario de limpieza, Operario de laboratorio, etc.*



2.4 El ciclo de la Gestión del Rendimiento

El ciclo de la Gestión del Rendimiento debe iniciar una vez que culmina el proceso anual de planeamiento estratégico de la entidad, con la aprobación **POI** o del instrumento de estrategia y operaciones que haga sus veces, por lo que la fecha formal de inicio dependerá del calendario institucional que para tal fin apruebe cada entidad.

El ciclo de Gestión del Rendimiento se desarrolla a través de cinco etapas consecutivas y cíclicas que se repetirán anualmente en cada entidad.



Ilustración 2 Ciclo de la Gestión del Rendimiento

Durante el año de implementación, la entidad contará con una etapa cero, en la cual se realizará el levantamiento de información preliminar, se efectuarán las coordinaciones institucionales con SERVIR y se generarán las condiciones necesarias para la implementación del subsistema.

2.4.1 Etapas del ciclo de Gestión del Rendimiento

1. Planificación



Con esta etapa se inicia el ciclo de la Gestión del Rendimiento y comprende las acciones de comunicación, sensibilización, capacitación, conformación del Comité Institucional de Evaluación (CIE) y en general todas aquellas acciones que aseguren el desarrollo y ejecución del ciclo de la Gestión del Rendimiento, descritas en el artículo 38 del Reglamento General de la Ley de Servicio Civil y en el numeral 6.2.1. De la Directiva que desarrolla el subsistema de Gestión del Rendimiento.

Es obligación de todos los servidores que cumplen el rol de evaluador participar en las sesiones de capacitación metodológica a fin de asegurar la correcta implementación del subsistema en sus respectivas áreas.

2. Establecimiento de Metas y Compromisos

En esta etapa el evaluador convoca al servidor evaluado a una reunión en la que se definen los acuerdos sobre las metas individuales y/o grupales, así como los compromisos que asumirá el servidor evaluado. Para ello, deberá estructurar un cronograma de reuniones en la cual deberá reunirse con todos los servidores que estén bajo su dirección, conducción, coordinación o supervisión. En caso que el evaluador no cumpla en convocar al evaluado a la reunión de establecimiento de metas y compromisos se procederá de acuerdo a lo previsto en el Manual de Gestión del Rendimiento.

El superior jerárquico del evaluador revisará total o aleatoriamente la consistencia de las metas y compromisos establecidos para todos los servidores civiles a su cargo; pudiendo, de ser necesario, realizar ajustes a los factores de evaluación acordados. Estos ajustes deberán ser comunicados al evaluador, quien a su vez los comunicará al servidor evaluado.

En esta etapa se utilizará el Formato de Fijación de Factores de Evaluación que forma parte del Manual de Gestión del Rendimiento.

3. Seguimiento

Esta es la tercera etapa del ciclo de la Gestión del Rendimiento, en la cual se realiza el monitoreo constante por parte del evaluador del cumplimiento de las metas y compromisos del evaluado. Dicha etapa contempla la continua orientación, motivación y apoyo del evaluador, la responsabilidad y esfuerzo del servidor civil evaluado para el cumplimiento de las metas trazadas, así como el cumplimiento del Plan de Mejora del ciclo de Gestión del Rendimiento del año anterior.

En esta etapa se identifican las dificultades en el cumplimiento de las metas por parte del servidor evaluado y sobre éstas, se plantearán opciones de mejora. Así también, se recogerán las evidencias sobre el desempeño del servidor a través del Formato de Registro de Evidencias y para documentar el seguimiento del evaluador se empleará el Formato de Reunión de Seguimiento. Ambos formatos son parte del Manual de Gestión del Rendimiento.

Esta etapa deberá cumplirse como mínimo en un periodo de seis meses calendario dentro del ciclo de la Gestión del Rendimiento.

El recojo de evidencias debe realizarse obligatoriamente en al menos una oportunidad y dentro del segundo trimestre de esta etapa. Este registro de evidencias debe constar en el expediente de cada servidor. En caso que el evaluador no cumpla con realizar el recojo de evidencias dentro del plazo previsto, se procederá de acuerdo a lo previsto en el Manual de Gestión del Rendimiento.

4. Evaluación

En esta etapa el evaluador realiza la valoración del desempeño del servidor evaluado luego de contrastar los resultados logrados en el cumplimiento de las metas y compromisos establecidos, a partir del seguimiento realizado y las evidencias registradas. Dicha valoración se efectúa de acuerdo con la escala de evaluación desarrollada en el Manual de Gestión del Rendimiento y deberá ser enviada a la Oficina de Recursos Humanos para el otorgamiento de la calificación respectiva.

Esta etapa concluye con la notificación de la calificación al servidor evaluado por parte del evaluador, a través del Formato de Notificación de calificación obtenida. Los resultados de la calificación obtenida por el evaluado se incluyen en su legajo personal de acuerdo con el numeral 6.4 de la presente Directiva.

En caso de no estar de acuerdo con la calificación, los servidores civiles evaluados con la calificación de *Sujeto a Observación*, pueden solicitar la confirmación de dicha calificación ante



el Comité Institucional de Evaluación, a través del Formato de Confirmación de Evaluación. Los citados Formatos se encuentran contenidos en el Manual de Gestión del Rendimiento.

5. Retroalimentación

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

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

En esta etapa se utilizarán los formatos de Acta de Retroalimentación y de Plan de Mejora. Ambos formatos se encuentran en el Manual de Gestión del Rendimiento. Con esta etapa concluye el ciclo de la Gestión del Rendimiento.

2.5 Roles y Responsabilidades.



ROL	¿Quién es?	Responsabilidades principales
Evaluado	Directivos públicos (incluidos los de confianza), los servidores civiles de carrera y servidores civiles de actividades complementarias. Los servidores civiles de confianza, que no sean directivos, no están sujetos a evaluación a menos que el titular así lo designe.	<i>Participar activa, permanente y constructivamente en las diferentes etapas de la Gestión del Rendimiento.</i>
Evaluador	Funcionarios públicos, directivos, jefes o responsables del área y en general quien tenga asignado funcionalmente servidores civiles bajo supervisión.	<i>Son responsables de planificar, asignar los factores de evaluación, realizar el seguimiento del desempeño, evaluar y dar la retroalimentación al evaluado.</i>
Comité Institucional de evaluación	Un representante de la ORH, quien lo preside, un representante de los servidores civiles (del mismo grupo que el servidor evaluado) y un representante de los evaluadores.	<i>Confirmar la calificación de la evaluación del desempeño del servidor, previa solicitud del evaluado, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 26 de la LSC.</i>
ORH	Responsable de la ORH o bien aquel que haga sus veces.	<i>Responsable principal de la conducción operativa de la Gestión del Rendimiento en la entidad.</i>
Titular de la entidad	Máximo responsable Administrativo de la entidad.	<i>Máximo responsable del funcionamiento del sistema de Gestión del Rendimiento en su respectiva entidad.</i>
SERVIR	SERVIR, a través de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil.	<i>Ente rector del subsistema, de la Gestión del Rendimiento en las entidades</i>

Tabla 1 Roles en el proceso de Gestión del Rendimiento

2.6 Factores de evaluación.

La evaluación del desempeño se realizará en base a factores de evaluación que son *“aspectos observables y verificables sobre los cuales el evaluador deberá sustentar la valoración de la actuación del servidor civil”*.

- Los factores son las variables que permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos del servidor dentro de una determinada entidad. Dentro de los factores de evaluación se definen dos grandes grupos:
 - Las metas
 - Los compromisos
- Ambos grupos cuentan con sub factores de evaluación que se aplican en función del tipo de servidor al que se dirige la evaluación.

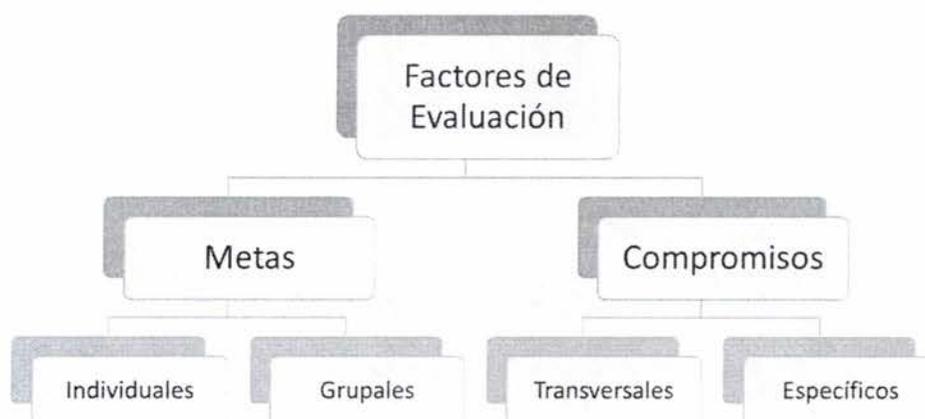


Ilustración 3 Descripción de factores de evaluación

2.6.1 Metas

Las **metas** están destinadas a *“evaluar el cumplimiento de los logros asignados a los servidores civiles o al área o unidad orgánica”*. Es importante resaltar que éstas pueden ser de **carácter individual**; es decir, aquellas que miden la consecución de los objetivos asociados a la misión y funciones de los puestos, o de **carácter grupal**, las cuales miden la consecución de los objetivos asociados al POI de un órgano o unidad orgánica.

Las metas a su vez pueden ser de dos tipos:

- **Metas Grupales:** Son las metas derivadas del POI y que están directamente relacionadas a los objetivos del área o unidad orgánica a la que pertenece el servidor evaluado.

Estas metas pueden ser asignadas grupalmente a los servidores civiles pertenecientes a un mismo órgano o unidad orgánica. Las metas grupales se constituyen también en las metas individuales de los Directivos. Estas metas se vinculan a los perfiles de más alto posicionamiento jerárquico.

Las metas grupales serán establecidas por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto o quien haga sus veces. Dicha Oficina es la encargada de coordinar y validar con los



responsables de las unidades orgánicas y órganos las metas grupales que les serán asignadas.

Ejemplo 1: Meta para un **Jefe de Abastecimiento**. Se puede proponer como un objetivo: **Ejecutar el Plan Anual de Contrataciones**.

Ejemplo 2: Meta para un Gerente de Sistemas. Se puede proponer como un objetivo: **Desarrollar una plataforma informática para el registro y sistematización de las consultas de los ciudadanos**.

- **Metas Individuales:** Son las metas derivadas de las funciones del puesto del servidor evaluado y deben estar asociadas de manera directa a los objetivos del órgano o unidad orgánica.

Están vinculadas a medir directamente el desempeño individual de cada servidor evaluado, evalúa el nivel de logro individual, materializado en resultados tangibles, en el ejercicio de la misión o de las funciones críticas del servidor.

Las metas individuales deben basarse en indicadores vinculados a resultados derivados de las funciones del puesto y centrándose en las tareas principales desempeñadas por los servidores; por lo cual, están vinculados con el MPP, MOF o en aquel documento en el que se defina el perfil y las funciones del servidor de la entidad (Ejemplo: TDR / Contrato de servidores CAS).

Afectarán a todos los servidores a excepción de Directivos a quienes se les asignará como meta individual las metas grupales (derivadas del POI) del órgano o unidad orgánica que se encuentra a su cargo.



Ejemplo 3: Meta para un **Profesional de Logística**. Se puede proponer como un objetivo extraído de sus funciones: **Elaborar 5 estudios de mercado**.

Ejemplo 4: Meta para un **Profesional de formulación de políticas**. Se puede proponer como un objetivo extraído de sus funciones: **Formular los MAPROS de la Gerencia**.

2.6.2 Compromisos

Son los factores que evalúan las competencias de un servidor, que son características personales que se traducen en comportamientos para el desempeño laboral exitoso. Involucran de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes.

Este tipo de evaluación busca evidenciar de forma objetiva y observable el desempeño del servidor, lo cual permite:

- Identificar las brechas laborales donde requiere formación laboral o mayor atención profesional.
- Identificar las fortalezas del servidor para poder potenciarlos en el puesto actual o futuro.
- Identificar posibilidades de cambios de puesto de acuerdo a los compromisos adquiridos.

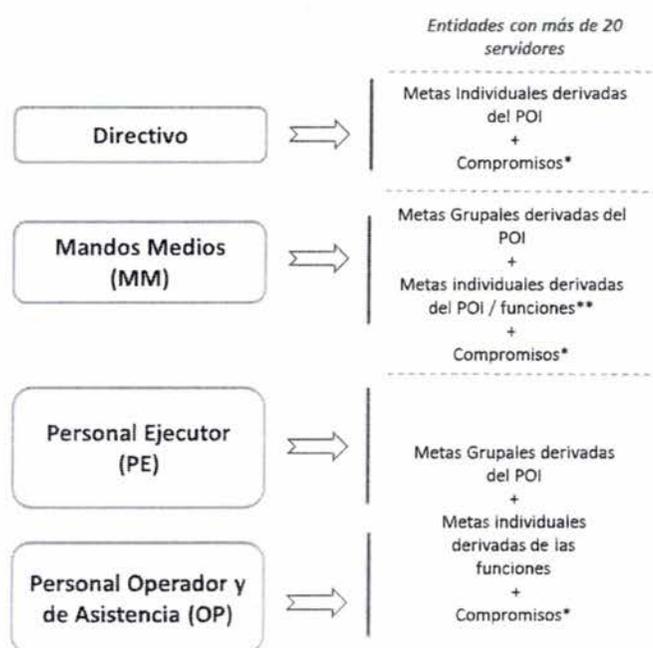
La valoración de conducta permite observar las fortalezas y oportunidades de mejora de los servidores civiles, midiendo de este modo el comportamiento del servidor, por medio de aspectos conductuales en relación tanto a la ejecución de la misión y a las funciones de su puesto, como al cumplimiento de las metas establecidas.



De acuerdo al inciso f del artículo 44 del Reglamento General de la Ley de Servicio Civil y al numeral 7.2. de la Directiva que desarrolla el subsistema de Gestión del Rendimiento, las Oficinas de Recursos Humanos de la Entidad deberán acreditar sus capacidades para realizar la evaluación de compromisos de los servidores civiles de carrera y los de actividades complementarias. Para aquellos servidores civiles que se encuentren comprendidos en el segmento de Directivos se les evaluará por compromisos sin la necesidad que las ORH de dichas entidades se hayan acreditado ante SERVIR.

2.6.3 Distribución de factores por tipo de evaluación

En función a la segmentación de servidores civiles, descrita en el apartado 3.2, se definen los factores que afectarán a cada tipo de servidor:



*Para los directivos será en todas las entidades de más de 20 servidores, en el caso de los demás servidores será únicamente para aquellas entidades acreditadas para evaluar por competencias.

**Aplicará metas individuales derivadas de las funciones sólo a los MM que no están a cargo de un área o jefatura.

Ilustración 4 Factores por tipo de servidor

3 Rol del evaluador

3.1 Principales responsabilidades del evaluador

El evaluador desempeña un rol fundamental en el desarrollo y buena ejecución del proceso de Gestión del Rendimiento. Sus acciones impactan directamente en el desarrollo y progreso de los evaluados a su cargo y en la consecución de los objetivos de la Gestión del Rendimiento y en especial del proceso de evaluación.

Las principales responsabilidades del evaluador en el ciclo de la Gestión del Rendimiento son las siguientes:

- **Participar de las actividades de capacitación** en el adecuado uso de la metodología, instrumentos y herramientas de Gestión del Rendimiento.
- **Establecer las metas** conjuntamente con los servidores civiles a su cargo y remitir oportunamente el informe a la Oficina de Recursos Humanos o la que haga sus veces de la entidad.
- **Realizar el seguimiento** a los servidores civiles evaluados y recoger las evidencias asociadas a su evaluación, así como **efectuar las recomendaciones** y acciones correctivas necesarias para la consecución de los factores de evaluación de los servidores civiles a su cargo.
- **Evaluar el desempeño** de los servidores civiles a su cargo y remitir los resultados a la ORH de la entidad en el plazo y forma establecidos en el cronograma, de acuerdo a los procedimientos de la Gestión del Rendimiento.
- **Brindar retroalimentación.** Es el responsable de comunicar el resultado de la evaluación y notificar la calificación obtenida al servidor civil evaluado a su cargo. Así también debe establecer con éste último, un plan de mejora para el ciclo siguiente.

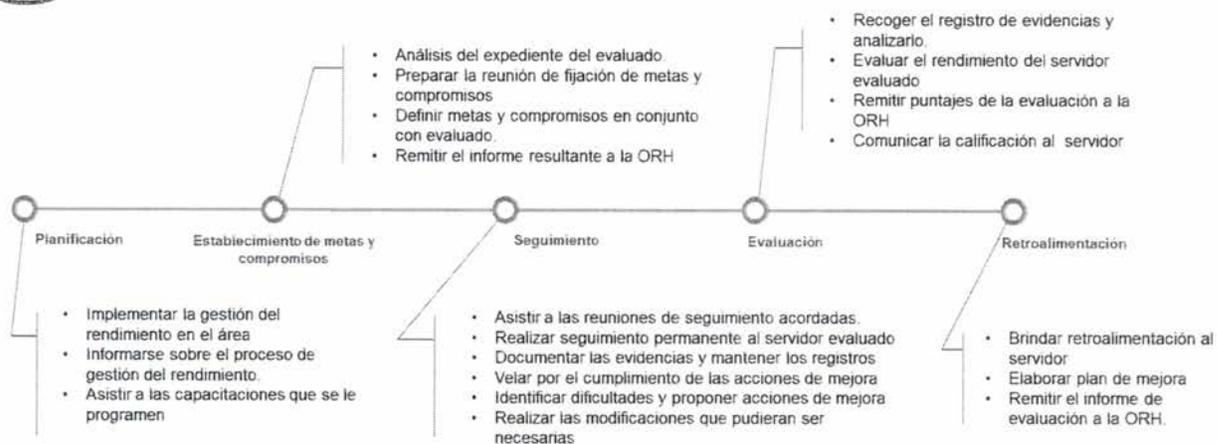


Ilustración 5 Responsabilidades del evaluador

3.2 ¿Cómo se fijan las metas individuales?

Una de las responsabilidades más importantes del evaluador es la fijación de metas individuales con el evaluado. A continuación se detallan los pasos a seguir para cumplir con este objetivo.

3.2.1 Preparación de documentación previa a la reunión con el evaluado

Para el establecimiento de metas individuales, el evaluador necesita analizar previamente dos documentos: el POI y el MPP o MOF o TDR, según corresponda.

3.2.1.1 Análisis del POI

Este documento se utiliza para fijar las metas grupales y serán las metas asignadas a los Directivos (como metas individuales) y al resto de segmentos de servidores (como metas grupales) pertenecientes a un mismo órgano o unidad orgánica.

Dependiendo de la entidad, la estructura del POI puede variar, pero siempre debe contener la siguiente información: acción estratégica institucional, unidad de medida, meta física y unidades responsables.

En caso que el POI de la entidad no proporcione los insumos necesarios, se debe considerar como alternativa la revisión de los siguientes documentos:

- ✓ Plan de Trabajo del órgano, unidad orgánica o área funcional.
- ✓ PPR – Presupuesto por resultados.
- ✓ PEI – Plan Estratégico Institucional.

Ejemplo: El área de capacitación deberá revisar las acciones estratégicas institucionales de la ORH en el POI, con el fin de identificar aquellas acciones relativas al área correspondiente para la fijación de metas grupales. En el caso de las metas individuales, el supervisor deberá de alinear las acciones del POI a las metas del servidor, de acuerdo a sus funciones definidas en el MPP, MOF o TdR, de ser el caso.

3.2.1.2 Análisis del MPP - MOF

Este documento se utiliza para fijar las metas de los perfiles de mandos medios, personal ejecutor, y personal operativo y de asistencia. Se utiliza para revisar y conocer las funciones asociadas al puesto del evaluado.

En caso de que no exista el MPP, debe revisarse el MOF o el TDR en el caso de los perfiles CAS.

Con independencia del documento de gestión a utilizar, el evaluador deberá identificar el puesto del servidor para así poder establecer las metas derivadas de las funciones asociadas al puesto de dicho servidor, siempre de forma alineada con los objetivos institucionales.

En el caso de servidores civiles que ejerzan funciones de dos puestos diferentes, se deberán considerar ambos puestos para la fijación de las metas.

Se deberán priorizar aquellas funciones más relevantes para el puesto y que otorgan un mayor aporte a los objetivos del área.



3.2.2 Reunión de fijación de metas.

Una vez reunida la documentación, deberá realizarse la **reunión de fijación de metas** en la que el evaluador y el evaluado deberán acordar de forma conjunta las metas individuales que se fijarán para el ciclo anual de evaluación.

Para el caso de aquellas entidades que evaluarán por compromisos, éstas se establecerán en cada entidad de acuerdo al perfil del evaluado, bajo las directrices que establezca SERVIR para tal efecto.

Es necesario que se inicie estableciendo las metas del segmento directivo para luego proceder con el establecimiento de las metas de los mandos medios y del personal ejecutor y el personal operador y de asistencia, esto con la finalidad de asegurar una correcta alineación de metas del área con las metas funcionales del equipo que lo compone.

En esta reunión se deben definir nueve variables clave:

- ✓ Origen
- ✓ Objetivos
- ✓ Indicadores
- ✓ Metas
- ✓ Evidencias
- ✓ Hitos intermedios
- ✓ Nivel de logro
- ✓ Pesos
- ✓ Plan de consecución.

A continuación se definirá la metodología para definir las variables mencionadas



3.2.2.1 Definir el Origen

¿Qué es el Origen?

Es el documento de donde procede la meta que se va a establecer en común acuerdo entre el servidor evaluado y el evaluador.

Las fuentes de origen pueden ser:

- **POI:** para metas del POI / especificando el número de la meta
- **MPP/MOF/TDR:** para metas del MPP/MOF o TDR (CAS), indicando artículo o literal del que se trata.

NOTA:

- ✓ En el caso de directivos, se entiende que la meta del POI está vinculada a sus funciones (recogidas en el MPP/MOF/TDR)
- ✓ Sobre cada meta deberá escogerse un solo origen (MPP/MOF/TDR/POI)

TIPO SERVIDOR	META INDIVIDUAL	META GRUPAL
Directivos (D)	POI	
Mandos Medios (MM)	MPP/MOF/TDR o POI	POI
Personal Ejecutor (PE)	MPP/MOF/TDR	POI
Personal Operador y de Asistencia (O/A)	MPP/MOF/TDR	POI



Ilustración 6 Origen por segmento de servidores civiles

3.2.2.2 Identificar los objetivos

¿Qué es un objetivo?

Es el reto fijado a un servidor civil y que debe ser alcanzado por éste en un periodo de tiempo determinado. Para el establecimiento de un objetivo, es necesario tener en cuenta que éste debe comenzar con un verbo en infinitivo seguido de la acción o reto a alcanzar; **por ejemplo**, capacitar a los servidores civiles de la entidad en riesgos operativos y seguridad de la información.

Si el evaluado es un Directivo o Mando Medio, los objetivos a identificar deben formularse de acuerdo con los objetivos asociados al área o unidad a la que pertenece y de la cual el evaluado es responsable, dentro del POI o el documento que se utilice en su lugar. Un evaluado perteneciente a los segmentos de Directivo o Mando Medio, debe tener como objetivos, los mismos objetivos del área que lidera. De no ser posible, y únicamente para el caso de los Mandos Medios, los objetivos a identificar podrán también estar basados en sus funciones específicas, tal y como se definen en el MPP, MOF o TDR. En la medida de lo posible, estos objetivos basados en funciones deben vincularse con los objetivos del área en la que trabaja.

Ejemplos de objetivo por tipo de servidor:

➤ **Ejemplos para evaluación por metas derivadas del POI**

Ejemplo 1: Meta para un Jefe de Abastecimiento. Se puede proponer como un objetivo: Ejecutar el Plan Anual de Contrataciones.

Ejemplo 2: Meta para un Gerente de Sistemas. Se puede proponer como un objetivo: Desarrollar una plataforma informática para el registro y sistematización de las consultas de los ciudadanos.

➤ **Ejemplos para evaluación por metas derivadas de las funciones**

Ejemplo3: Meta para un Profesional de Logística. Se puede proponer como un objetivo extraído de sus funciones: Elaborar estudios de mercado.

Ejemplo4: Meta para un Profesional de Planeamiento. Se puede proponer como un objetivo extraído de sus funciones: Formular los MAPROS de la Gerencia.

3.2.2.3 *Definir los indicadores*

¿Qué es un indicador?

El indicador es el dato o variable medible y observable que permite valorar de manera cuantitativa y cualitativa el grado de cumplimiento de los objetivos.



Una vez identificados los objetivos, el evaluador deberá establecer junto con el evaluado uno o varios indicadores para cada objetivo.

En el caso de las metas asociadas al POI, los indicadores pueden ser de alguno de estos tipos:

- ✓ Indicadores de Eficiencia
- ✓ Indicadores de Rentabilidad
- ✓ Indicadores de Resultados
- ✓ Indicadores de Calidad

De acuerdo a los ejemplos proporcionados para objetivos, se proponen los siguientes indicadores:

➤ **Ejemplos para evaluación por metas derivadas del POI**

Ejemplo1: Para la meta «Ejecutar el Plan Anual de Contrataciones», se propone el indicador: Número de procesos de selección convocados.

Ejemplo2: Para la meta «Desarrollar una plataforma informática para el registro y sistematización de las consultas de los ciudadanos», se propone el indicador: N° de Plataformas informáticas desarrolladas.

➤ **Ejemplos para evaluación por metas derivadas de las funciones**

Ejemplo3: Para la meta «Elaborar estudios de mercado», se propone el indicador: Número de estudios de mercados realizados.

Ejemplo4: Para la meta «Formular los MAPROS del área», se propone el indicador: Número de MAPROS formulados y elaborados.

En función del tipo de indicador, tal y como se ha mencionado, éstos pueden ser de cuatro tipos.

El evaluador deberá basarse en al menos uno de los cuatro atributos (podrá usarlos todos si lo considera) a la hora de fijar los indicadores correspondientes a las metas establecidas para los servidores civiles evaluados.

Para las metas derivadas del POI: a continuación se definen ejemplos por cada tipo de indicador:



- **Indicadores de Eficacia:** Son aquellos que buscan medir el cumplimiento de planes o programas institucionales midiendo no sólo cantidad sino también la calidad.

Éstos, por ejemplo pueden ser:

- Número de servidores civiles capacitados.
- Número Conflictos colectivos solucionados.

- **Indicadores de Rentabilidad:** Son aquellos que buscan medir la capacidad para gestionar los fondos y recursos de acuerdo a los objetivos establecidos.

Por ejemplo, éstos pueden ser:

- Porcentaje de disminución de los costes de envío de documentos.
- Porcentaje de incremento de fondos recibidos a través de cooperaciones nacionales o internacionales.

- **Indicadores de Resultados:** Son aquellos que buscan medir la capacidad para conseguir un resultado o producto final de acuerdo a los objetivos establecidos.

Por ejemplo, éstos pueden ser:

- Porcentaje de reducción de niños menores de 5 años con desnutrición.
- Cantidad de beneficiarios del programa Vaso de Leche en la región.

- **Indicador de Calidad:** Son aquellos que buscan medir la satisfacción del usuario (interno o externo) ante la entrega o prestación de un bien o servicio. Sirve como punto de partida para la mejora del servicio.

Por ejemplo, éstos pueden ser:

- Porcentaje de satisfacción del usuario respecto al total de consultas.
- Número de autorizaciones entregadas en menor tiempo al límite establecido.

En el caso de las **metas derivadas de las funciones del puesto**, los indicadores pueden ser de los siguientes tipos:

- **Indicadores de Eficiencia:** Son aquellos que buscan medir el uso y control del tiempo empleado, así como el aprovechamiento de los mismos, de acuerdo a los resultados obtenidos.

Por ejemplo, pueden ser:

- Tiempo empleado en remitir un documento desde que llega a la entidad.
- Tiempo en atender a un usuario en la ventanilla.

- **Indicador de Calidad:** Son aquellos que buscan medir la satisfacción del usuario (interno o externo) ante la entrega o prestación de un bien o servicio. Sirve como punto de partida para la mejora del servicio.

Por ejemplo, éstos pueden ser:

- Porcentaje de quejas o reclamos en un periodo determinado respecto al total de usuarios.
- Tiempo de respuesta a las solicitudes demandadas por los usuarios.



3.2.2.4 Fijar metas

¿Qué es una meta?

Es el número o porcentaje concreto que el evaluado pretende alcanzar en el periodo de evaluación para cada indicador.

Para fijar las metas correspondientes a cada objetivo se deben tomar en cuenta cumplir con la metodología **SMART**: para asegurar la coherencia de las metas con sus indicadores y objetivos, es recomendable revisarlas de acuerdo a los cinco criterios de esta metodología.

¿Qué es la metodología SMART?

Es una metodología que otorga al evaluador elementos suficientes para asegurarse que los objetivos, indicadores y metas estén directamente relacionados a las funciones de sus evaluados para ello deberán cumplir con cinco criterios:

- **Specific (Específico)** - ¿Está siendo definido de forma específica?

Los objetivos, así como sus indicadores y metas, deben ser definidos de forma precisa, evitando palabras vagas, indicando el contexto y alcance de los mismos. Es importante que tanto el objetivo como sus indicadores y metas sean definidos de la forma más detallada posible y facilitando la información necesaria.

Por ejemplo, si el área a la que pertenecen los servidores civiles evaluados se encarga de la atención al ciudadano, uno de los objetivos podría ser reducir el tiempo de espera en las ventanillas de atención al ciudadano.

➤ **Measurable (Medible)** - ¿Puedo medir el resultado?

Los objetivos, así como sus indicadores y metas, deben ser susceptibles de medición. Debe poder medirse en términos de coste, de calidad, de tiempo, etc. De este modo, si son susceptibles de ser medibles, pueden ser verificados o confirmados en el momento de la evaluación, midiendo así el logro obtenido.

Por ejemplo, si el objetivo del área es incrementar el número de atenciones por hora en la ventanilla de atención al ciudadano, es importante especificar el número de atenciones mínimo por hora o una media mínima diaria de atenciones por hora. Así por ejemplo: al menos se deberán atender a 15 personas por hora.

➤ **Achievable (Alcanzable)** - ¿Es alcanzable por el área o servidor?

Los objetivos, indicadores y metas deben ser exigentes y retadores tanto para el servidor como para el área, pero realistas al mismo tiempo. Es importante que éstos sean realizables y alcanzables, es decir, que esté al alcance de los recursos previstos y que permita al servidor llegar a las proyecciones acordadas.

Por ejemplo, no se deberán establecer metas, cuyo cumplimiento, se sabe de antemano, será muy difícil de alcanzar por el servidor.

Se debe establecer las metas de forma paulatina en el tiempo y acorde a los recursos actuales, por ejemplo: incrementar en un 10% anual el número de inspecciones laborales.

➤ **Realistic (Realista)** - ¿Son realistas de acuerdo al contexto actual?

Los objetivos, indicadores y metas deben ser realistas, de acuerdo a las habilidades y conocimientos actuales del área o servidor. Es importante identificar si es necesario reformar algún factor (por ejemplo capacitaciones) para la consecución de las proyecciones definidas o si bien se cuenta de antemano con las habilidades y conocimientos necesarios.

Por ejemplo, evitar metas que estén fuera del alcance del servidor, de acuerdo a sus conocimientos, como puede ser: impartir capacitaciones de costos a los demás servidores civiles del área (cuando el servidor evaluado no tiene conocimientos sobre la materia).

➤ **Time-bound (Temporal)** - ¿Está acotada en el tiempo la meta definida?

Los objetivos, indicadores y metas deben ser acotados en el tiempo, tener un principio y un fin temporal. Se debe contar con un periodo de tiempo específico para medir y alcanzar las proyecciones definidas. Por ello, es importante establecer hitos intermedios durante la etapa de seguimiento.

Por ejemplo, emitir al menos 7 informes de auditoría a la semana, o archivar y registrar 45 documentos diarios.



3.2.2.5 Asignar evidencias a las metas

¿Qué es una evidencia?

Las evidencias son los medios de verificación del cumplimiento de las metas, es decir, la fuente de retroalimentación (documento físico o digital), que se utilizará para obtener los datos necesarios para medir las metas.

Una vez definida la meta, se deberá establecer la evidencia mediante la cual se podrá verificar su cumplimiento. Dichas evidencias deben ser acordadas entre evaluado y evaluador, para que más adelante no existan problemas en relación a la fuente de información a utilizar para calcular los indicadores.

Para el correcto uso de las evidencias, éstas deben considerar:

- ✓ Estar física o electrónicamente en el actual ambiente institucional.
- ✓ Estar disponibles, y ser válidas y factibles para el proceso de evaluación.
- ✓ Ser suficientes y necesarias para efectuar la evaluación.

De acuerdo a los ejemplos para objetivos e indicadores, se proponen los siguientes ejemplos de evidencias:

Ejemplo1: Para el indicador «Número de procesos de selección convocados», se propone la evidencia: Registro de la convocatoria del proceso de selección en el SEACE.

Ejemplo2: Para el indicador «Número de beneficiarios del programa Vaso de Leche», se propone la evidencia: Actas de empadronamiento por localidad.

➤ Ejemplos para evaluación por metas derivadas de las funciones

Ejemplo3: Para el indicador «Número de estudios de mercados realizados», se propone la evidencia: Registro del resumen ejecutivo en el SEACE.

Ejemplo4: Para el indicador «Número de MAPROS formulados y elaborados», se propone la evidencia: Resolución aprobada en el sistema.

3.2.2.6 Establecer los hitos intermedios

¿Qué es un hito intermedio?

Son los puntos de referencia en un periodo de tiempo determinado que permiten evidenciar el avance del cumplimiento de la meta individual establecida. Estos hitos deben definirse en la etapa de establecimiento de metas y compromisos y se verificarán en la etapa de seguimiento en las fechas determinadas, lo que permitirá adoptar reforzamientos o medidas correctivas necesarias.

De acuerdo a los ejemplos establecidos, se proponen los siguientes ejemplos de hitos intermedios:



➤ **Ejemplos para evaluación por metas derivadas del POI**

Ejemplo1: Para la meta «Ejecutar el Plan Anual de Contrataciones», se propone el hito intermedio: realizar un informe trimestral de los procesos convocados.

Ejemplo2: Para la meta «Implementar el programa Vaso de Leche en la Región», se propone el hito intermedio: En el mes 2 identificar población objetivo en la región.

➤ **Ejemplos para evaluación por metas derivadas de las funciones**

Ejemplo3: Para la meta «Elaborar estudios de mercado», se propone el hito intermedio: contar en el primer semestre con un avance de al menos el 40% de los estudios.

Ejemplo4: Para la meta «Formular los MAPROS del área», se propone el hito intermedio: contar en el primer semestre con el 50% de las propuestas formuladas.

3.2.2.7 *Definir los niveles de logro*

¿Qué es un nivel de logro?

El nivel de logro de una meta comprende los diferentes niveles de consecución predefinidos correspondientes a la misma. Es en función a estos niveles que se deberá evaluar el logro alcanzado de dicha meta.



El evaluador, en consenso con el evaluado, deberá establecer cuáles son los niveles de logro que se establecerán para cada una de las metas.

Se deberán definir 5 niveles de logro para cada meta, que corresponderán a los siguientes valores asignados:

- A = Nivel de logro por encima de la meta
- B = Nivel de logro igual a la meta
- C = Nivel de logro intermedio de la meta
- D = Nivel de logro inferior de la meta
- E = Nivel de logro bajo de la meta

En este sentido, de acuerdo al ejemplo anterior, si consideramos que la meta es “Impartir al menos 15 sesiones de capacitación al año”, los niveles de logro preestablecidos podrían ser:

- A= Realizar más de 15 sesiones al año
- B= Realizar 15 sesiones al año
- C= Realizar entre 10 y 14 sesiones al año
- D= Realizar entre 8 y 9 sesiones al año
- E= Realizar menos de 8 sesiones al año.

Considerando los niveles de logro que se tienen, es preciso que a estos se le asigne un valor porcentual fijo, al cual denominaremos valor asignado, que permita puntuar el nivel de cumplimiento alcanzado de la siguiente manera:

NIVEL DE LOGRO	VALOR ASIGNADO
A	100%
B	95%
C	70%
D	40%
E	10%

Por lo que, siguiendo el ejemplo anterior, donde la meta es impartir al menos 15 sesiones de capacitación al año y teniendo los niveles de logro preestablecidos, el valor asignado que correspondería en términos porcentuales podría ser de la siguiente manera:

NIVEL DE LOGRO	VALOR ASIGNADO
A= Realizar más de 15 sesiones al año	100%
B= Realizar 15 sesiones al año	95%
C= Realizar entre 10 y 14 sesiones al año	70%
D= Realizar entre 8 y 9 sesiones al año	40%
E= Realizar menos de 8 sesiones al año.	10%



Del mismo modo que la fijación de las metas, los niveles de logro establecidos deberán ser realistas y alcanzables, pues serán la base para la evaluación y la puntuación de las metas.

3.2.2.8 Asignar pesos a las metas

¿Qué es el peso de la meta?

Cada meta definida debe tener un peso asignado, es decir, el valor porcentual de dicha meta sobre el total de las metas definidas. El evaluador, a la hora de asignar las metas, deberá de asignarles un peso de ponderación de acuerdo al impacto que éstas tienen sobre las funciones del puesto y el grado de importancia en el área.

Una vez definidas las metas individuales, el evaluador deberá asignar pesos a las diferentes metas y objetivos de acuerdo a su nivel de importancia. Para ello, deberá ordenarlas por nivel de importancia y prioridad, y asignar un peso porcentual a cada una de las metas, alcanzando un total del 100%; es decir, la suma de todos los pesos de las metas debe ser igual al 100%. Los pesos asignados a cada meta deben hacerse en número exactos, sin decimales.

FIJACIÓN DE METAS Y COMPROMISOS							servir				
ENTIDAD		PERÍODO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO		INICIO	FIN	REUNIÓN DE FIJACIÓN DE METAS		FECHA			
		DOM/AA		DD/MM/AA	DD/MM/AA			DD/MM/AA			
Nombre Completo		Manuel Pérez			Jorge Sanabria						
Documento de Identidad		12345678			87654321						
Tipo (directivo, mando medio, personal ejecutor o personal operativo y asistencia)		Personal Ejecutor			Directivo						
Código del MPT / Puesto Tipo		Especialista de RRHH			Gerente de RRHH						
Puesto Específico		Especialista de Capacitación			Gerente de RRHH						
Órgano o Unidad Orgánica		RRHH			RRHH						
FUNCIONES DEL PUESTO (DE ACUERDO AL MPP/MDF-TDR)											
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación y Plan de capacitación, así como efectuar la ejecución, el seguimiento y la evaluación correspondiente. Desarrollar e implementar los programas de inducción de personal nuevo. Negociar con proveedores de capacitación, estableciendo convenios con instituciones de prestigio para mejorar las competencias del colaborador. Disenar, estructurar y organizar los programas de capacitación. Elaborar informes de gestión de las actividades de capacitación. Planear y desarrollar programas para mejora de Clima Laboral Preparar y ejecutar la evaluación de desempeño. 											
METAS GRUPALES											
OBJETIVO	INDICADOR	META	EVIDENCIA	Peso Asignado	Meta Alcanzada (%)	Puntuación					
Asegurar el cumplimiento del plan anual de Capacitación de la entidad	% de cumplimiento del plan anual de Capacitación	90%	los elevados a la Gerencia de actividades ejecutadas v	100%	50%	50.00					
				PESO METAS GRUPALES	10%	TOTAL	50.00				
						TOTAL METAS GRUPALES	5.00				
METAS INDIVIDUALES											
ORIGEN	OBJETIVO	INDICADOR	META	EVIDENCIA	HITOS INTERMEDIOS	NIVELES DE LOGRO	Valor asignado (%)	Peso Asignado	Nivel de logro Alcanzado	Puntuación	
TDR	Ejecutar las capacitaciones de acuerdo al Plan Anual de capacitación	N° de capacitaciones ejecutadas que superen el 70% de asistencia en relación a los convocados	30	Listas de asistencia a las sesiones de capacitación	Mes 4. 13 sesiones ejecutadas Mes 7. 25 sesiones ejecutadas	A: Mas de 30 sesiones B: 30 sesiones C: 25 - 29 sesiones D: 20 - 24 sesiones E: Menos de 20 sesiones	A: 100% B: 95% C: 74% D: 49% E: 10%	45%	60%	27.00	
TDR	Enviar un informe por cada capacitación realizada, de acuerdo al modelo institucional	N° de informes emitidos por cada sesión de capacitación ejecutada	30	Informes elevados a la Gerencia de RRHH	Mes 4. 13 informes emitidos Mes 7. 25 informes emitidos	A: Mas de 30 informes B: 30 informes C: 25 - 29 informes D: 20 - 24 informes E: Menos de 20 informes	A: 100% B: 98% C: 70% D: 45% E: 10%	30%	50%	15.00	
TDR	Realizar el proceso de inducción al personal nuevo	% de personal nuevo que participo del proceso de inducción dentro del primer mes de contratación	80%	Listas de asistencia a las sesiones de inducción	Mes 4. 80% de nuevos ingresantes que participan del proceso de inducción Mes 7. 80% de nuevos ingresantes que participan del proceso de inducción	A: Mas de 30 personal nuevo B: 30 personal nuevo C: 25 - 29 personal nuevo D: 20 - 24 personal nuevo E: Menos de 20 personal nuevo	A: 100% B: 80% C: 74% D: 45% E: 15%	25%	60%	15.00	
							PESO METAS INDIVIDUALES	90%	100%	TOTAL	57.00
						TOTAL METAS INDIVIDUALES	51.00				
ACCIONES DEL SERVIDOR PARA LA CONSECUCCIÓN DE METAS INDIVIDUALES											
COMPROMISOS											
COMPROMISO	DESCRIPCIÓN	Nivel de Desarrollo Exigido (MPP)	COMPORTAMIENTO ASOCIADOS A CADA NIVEL				Nivel de Evidenciado	Brecha			
									PUNTAJUE FINAL	56.00	
OBSERVACIONES											
FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO				FIRMA DEL EVALUADOR							

Ilustración 7 Ejemplo fijación de metas y Compromisos

3.2.2.9 Definir las acciones de consecución

¿Qué es una acción de consecución?

Comprende a todas aquellas actividades de carácter preventivo, correctivo o de perfeccionamiento que deberán ser llevadas a cabo por el servidor para la consecución de las metas establecidas. Dicho plan de consecución puede incluir desde acciones propias del servidor como la participación en un taller o realizar capacitaciones en un ámbito específico.

Por último, el evaluado deberá definir sus acciones de consecución para las metas establecidas. Estas acciones deberán describir brevemente las actividades a llevar a cabo para la consecución de las metas. Para ello, se priorizarán aquellas metas que el servidor considera de mayor dificultad para alcanzar y se reflexionará sobre los medios o recursos necesarios a emplear para la consecución de dichas metas.

Deben listarse también aquellas capacitaciones y cambios necesarios para su consecución. Por ejemplo, una meta relacionada con realizar un número determinado de capacitaciones podría incluir acciones tales como:

- Realizar capacitaciones específicas en expresión oral.
- Poner foco especial a la dicción y facilidad de palabra.



Las metas y compromisos que se establecen en la respectiva reunión y que responden a los lineamientos anteriormente descritos, deben quedar plasmados formalmente en el Formato de fijación de Factores de Evaluación.

3.2.3 Validación y envío de metas

Para validar la fijación de metas, se deberá llevar a cabo las siguientes acciones al cierre de la reunión:



1. **Firmar el acuerdo de las metas:** Una vez definidas las metas en los formatos correspondientes, ambos, evaluadores y evaluados, deberán firmar la hoja confirmando el acuerdo de las metas establecidas.
2. **Recibir observaciones del evaluado:** En caso de disconformidad ante la imposibilidad de cumplir las metas establecidas o bien por falta de consenso entre el evaluador y el evaluado, este último podrá realizar las observaciones que considere oportunas en la hoja del formato facilitada en el momento de la firma del acuerdo.
 - ✓ Estas observaciones se reflejarán en el apartado “Observaciones”, mostrando su disconformidad y detallando los motivos de ésta.
 - ✓ En cualquier caso, el servidor deberá firmar el acuerdo de la fijación de las metas para pasarlo a la Oficina de Recursos Humanos o la que haga sus veces.
3. En caso de no existir observaciones por parte del servidor evaluado, una vez firmado el acuerdo de fijación de metas, el evaluador deberá remitirlo a la Oficina de Recursos Humanos de la entidad o la que haga sus veces, que archivará y documentará todos los informes para monitorear el proceso de Gestión del Rendimiento. La **ORH definirá las fechas límite** para que los evaluadores envíen el citado documento.

En caso existan observaciones por parte del evaluado, se procederá a:

4. **Validación de metas por el superior jerárquico del evaluador:** El responsable del área, órgano o unidad orgánica a la que pertenece el evaluado, deberá revisar y validar

las metas establecidas, así como los hitos intermedios, los niveles de logro y las acciones de consecución de dichas metas. En caso exista conformidad con la observación del evaluado, el superior jerárquico del evaluador emitirá el informe con las correcciones del caso.

Una vez que el responsable del área las valide, se podrá enviar el informe a la ORH para que éste sea archivado y documentado.

3.3 ¿Cómo se fijan las metas grupales?

La Oficina de Planeamiento en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos, es la instancia responsable de proponer las metas grupales y validarlas con todos los Directivos de la entidad, para lo cual se deberá seguir el siguiente procedimiento:

3.3.1 Identificar los objetivos grupales del área: Para identificar los objetivos grupales, el Directivo responsable del órgano junto con el Superior Jerárquico (cuando sea necesario y corresponda) validan las metas grupales del órgano, unidad orgánica y áreas propuestas por la Oficina de Planeamiento, para lo cual deberá:

- Examinar la documentación relativa al órgano o unidad orgánica en el POI, identificando los objetivos y actividades asignadas al área, órgano o unidad orgánica para dicho periodo.
- En el caso de áreas funcionales no identificadas en el POI, se considerarán aquellas actividades del órgano o unidad orgánica a la que pertenecen y que son asignadas de forma directa al área.
- Priorizar aquellas actividades que tienen un mayor impacto en el área o que son más cotidianas.
- Escoger las actividades más relevantes.
- Establecer como objetivos grupales aquellas actividades en función de la priorización establecida.

3.3.2 Definir los indicadores grupales: Para poder observar los resultados obtenidos y el cumplimiento de las metas, se deberá establecer un indicador para cada objetivo identificado. Para ello, el Directivo responsable debe:

- a) Listar los objetivos priorizados.
- b) Considerar el o los instrumentos adecuados de medición para cada uno de los objetivos.
- c) Establecer uno o dos indicadores para cada uno de los objetivos.

3.3.3 Fijar las metas grupales: A continuación se deberá establecer la meta grupal asociada al objetivo, es decir, la meta cuantificable y medible del objetivo.

Para fijar la meta, el Directivo responsable deberá:



- Priorizar las metas en las que se ha presentado una brecha negativa, con el fin de lograrlas en el próximo periodo. Esto se deberá tener en cuenta a la hora de fijar los pesos.
- Establecer una meta grupal cuantificable a cada uno de los indicadores establecidos anteriormente.

3.3.4 Asignar las evidencias a las metas grupales: Una vez que se ha definido la meta, el Directivo responsable deberá asignarle la evidencia o medio de verificación; es decir, el instrumento mediante el cual se va a verificar el cumplimiento de la meta establecida. Para ello, se deberá considerar los recursos actuales de la entidad. Dicha evidencia debe ser medible, cuantificable y real.

3.3.5 Asignar pesos a las metas grupales: Una vez definidas las metas y sus medios de verificación, el Directivo responsable del área deberá asignar pesos a las diferentes metas y objetivos de acuerdo a su nivel de importancia. Para ello, deberá:

- Listar las metas establecidas.
- Ordenarlas por nivel de importancia y prioridad.
- Asignar un peso porcentual a cada una de las metas, alcanzando un 100%; es decir, la suma de todos los pesos de las metas debe ser igual a 100%.



Ejemplos de Metas Grupales

FIJACIÓN DE METAS GRUPALES						
OBJETIVO	INDICADOR	META	EVIDENCIA	Peso	% alcanzado	Calificación
Capacitación a los servidores civiles de la entidad en riesgos laborales	Nº de sesiones de capacitaciones impartidas	50	Acta resumen de la capacitación, firmada por los asistentes a las capacitaciones	50%	0%	0%
Implementar un Sistema de medición del clima laboral	Nº de días para la implementación	250	Informe de aprobación del sistema por el titular	50%	0%	0%
TOTAL EN METAS GRUPALES				100%	0%	0%

Tabla 2 Ejemplos de metas grupales para el área de RRHH

En el ejemplo presentado, se les ha dado el mismo peso a cada una de las metas, distribuyendo (50% y 50%). Será decisión del evaluador junto con el evaluado el asignar dicho peso a cada una de las metas.

Las casillas de porcentaje alcanzado y calificación deberán completarse una vez cumplido el plazo de seguimiento y se hayan evaluado las metas y su consecución.

3.3.6 Validación de las metas grupales: Por último, las metas grupales definidas deberán ser revisadas y validadas por la OPP con el Titular Administrativo de la entidad, quienes harán las modificaciones en caso lo consideren oportuno para luego ser asignadas al directivo del órgano o unidad orgánica.

3.3.7 Asignación a los servidores civiles: Establecidas las metas grupales, cada evaluador deberá colocarlas en el formato de fijación de metas y compromisos de cada servidor del área evaluada. Así como indicarle el peso a las metas grupales versus las metas individuales según la distribución de pesos aprobada en el manual para cada tipo de servidor.

3.4 ¿Cómo llevar a cabo el seguimiento?

Comienza después de la reunión de fijación de metas y compromisos, cuando evaluador y evaluado ya conocen los objetivos a cumplir en el periodo de evaluación y el plan para cumplirlos. Es recomendable que la ORH defina el marco temporal de inicio del periodo de seguimiento, el mismo que debería consignarse en el cronograma institucional aprobado por el Titular.

El evaluador debe ofrecer orientación, retroalimentación y apoyo al evaluado, con el fin de avanzar y cumplir con las metas y compromisos establecidos, y para ello están previstas tres acciones: registrar y documentar evidencias, realizar reuniones de seguimiento e identificar dificultades y mejoras.



3.4.1 Registro y documentación de evidencias

A lo largo de toda la etapa del proceso de seguimiento, evaluador y evaluado deberán registrar el desempeño del servidor, así como documentar las evidencias levantadas. Para ello, se utilizará el formato de “Registro de Evidencias” de uso exclusivo del evaluador.

Se entiende por evidencia como la acción o hecho que ha llevado a cabo el servidor evaluado que servirá como insumo para la evaluación del desempeño. Dicha evidencia puede aportar factores tanto positivos como negativos a la evaluación y es imprescindible que el evaluador pueda demostrar la veracidad de dicha evidencia, bien con pruebas escritas o digitales.

En caso el evaluador no pueda identificar dichas evidencias por medio propio o éstas sean insuficientes o crea necesario complementar dicha información, procederá a solicitar formalmente al servidor evaluado el aporte de algún medio escrito o digital que evidencie el avance en el cumplimiento de la meta.

Para que una evidencia sea considerada como válida, deberá contener:

- ✓ **Definición del factor** (metas y compromisos) al que hace referencia.
- ✓ **Descripción de la evidencia** (siendo imprescindible la verificación de la evidencia recogida).
- ✓ **Fecha de recojo.**

✓ **Comentarios asociados** a la evidencia.

El registro y documentación de dichas evidencias ayudará a la identificación de dificultades, así como al establecimiento de acciones de mejora y refuerzos para el servidor evaluado.

Todas las evidencias recogidas durante la etapa de seguimiento deberán ser guardadas por el evaluador en un expediente personal destinado a cada servidor evaluado.

3.4.2 Reuniones de seguimiento

Durante toda la etapa de seguimiento se deberán realizar reuniones de seguimiento y retroalimentación, en las cuales se verificará el avance del evaluado y se identificarán las dificultades que se están encontrando para el cumplimiento de las metas y compromisos.

Las reuniones de seguimiento y *feedback* pueden ser solicitadas por el evaluado o propuestas por el evaluador. Será obligatorio tanto para evaluador como evaluado el realizar al menos una reunión de seguimiento, pero podrán realizarse tantas como se consideren necesario, a fin de asegurar el involucramiento del evaluador en la dinámica laboral del evaluado.

Para documentar dicha reunión y las conclusiones o modificaciones generadas, se deberá utilizar el formato de "Reunión de Seguimiento".

3.4.3 Identificación de dificultades y mejoras

En el caso de encontrarse dificultades durante la etapa de seguimiento tanto por el evaluado como por el evaluador, se deberá actuar para resolverlas y superarlas.

Se considerarán dificultades aquellos problemas encontrados durante la etapa de seguimiento tanto por el evaluador como por el evaluado, que impida el completo cumplimiento de las metas o compromisos establecidos.

Así, ante la aparición de dificultades, se pueden dar dos situaciones:

- **Proponer acciones de mejora** para el rendimiento del servidor, en el caso de que las dificultades detectadas sean leves, subsanables y derivadas de los recursos o capacidades del servidor. Dichas acciones de mejora podrán incluir capacitaciones, asignación de nuevos recursos u otras acciones que impulsen el desempeño del servidor.
- **Modificar las metas definidas**, en el caso de que las dificultades sean ajenas al propio comportamiento del servidor, sino que son derivadas de su entorno. Para poder realizar la modificación de las metas, debe haberse dado alguno de los casos mencionados en el Art. 41 del Reglamento de la LSC:
 - **Cambios en el Plan Operativo Institucional** que afecten indiscutible y directamente a las metas establecidas.
 - **Cambios de puesto** por razones de movilidad temporal o definitiva.
 - **Reasignación significativa de recursos**

Para llevar a cabo el proceso de modificación de metas, será necesario realizar los siguientes pasos:

1. Identificar la(s) dificultad(es) por parte del evaluador o evaluado.



2. Presentar dichas dificultades durante una reunión de seguimiento y discutir las entre evaluador y evaluado.
3. Identificar el motivo por el cual se deriva dicha dificultad en uno de los tres casos recogidos en el Art. 41 mencionado anteriormente.
4. Acordar entre ambos la modificación de la meta y fijarla de acuerdo al formato de fijación de metas y compromisos.
5. Remitir las nuevas metas a la ORH y OPP (para el caso de las metas grupales).
6. Continuar con el seguimiento de acuerdo a las metas modificadas.

3.5 ¿Cómo llevar a cabo la evaluación del desempeño?

El evaluador debe dar comienzo a esta etapa en la que se realiza formalmente la evaluación. Deberá comenzar a más tardar sesenta (60) días calendario antes del cierre del ciclo y deberá finalizarla treinta (30) días calendario antes del cierre del ciclo con la entrega de la calificación a los servidores civiles evaluados.

El evaluador debe realizar tres acciones en esta etapa: analizar las evidencias, realizar la evaluación y enviar el informe de evaluación a la ORH.

3.5.1 Análisis de evidencias



Para dar comienzo a la etapa de evaluación, el evaluador deberá recolectar, del portafolio personal del evaluado, todos los reportes y documentos de evidencias recogidas durante la etapa de seguimiento.

Será responsabilidad del evaluador el guardar debidamente dichas evidencias en los formatos facilitados, con el fin de poder contar con evidencias formales y escritas durante la etapa de evaluación.

3.5.2 Valorización

De acuerdo a las evidencias recogidas, el evaluador deberá medir el nivel de logro del servidor evaluado según los niveles preestablecidos. Para ello, deberá:

- Considerando el objetivo fijado, el evaluador deberá contrastar el grado de cumplimiento alcanzado por el servidor según los acuerdos preestablecidos.
- En la tabla de consecución de metas deberá otorgar un nivel de logro, anotando el porcentaje equivalente a la letra correspondiente al nivel alcanzado en la casilla "Nivel de Logro Alcanzado".

Los resultados de la evaluación deberán quedar registrados en el formato de fijación de metas y compromisos, donde se considerarán las ponderaciones establecidas y las valorizaciones otorgadas a cada factor.

Para las metas grupales, será el responsable del órgano o unidad orgánica quien otorgue la evaluación para todos los miembros que la integren y se la hará llegar a los respectivos evaluadores con los que cuenta, para que estos últimos la incluyan en los formatos correspondientes junto con los factores individuales.

Recomendaciones para el evaluador



Coherencia: el evaluador debe asegurarse que la evaluación realizada a cada evaluado esté alineada con sus resultados individuales, y con los resultados de su grupo de trabajo y su entidad. Esto, sin que existan contradicciones con las evaluaciones a otros dentro de sus mismas circunstancias.



Comunicación continua: es importante que la evaluación se fundamente en hechos o comportamientos que hayan sido comunicados al evaluado a lo largo del seguimiento para que no resulte sorpresivo al final del periodo de evaluación.



Foco en lo mejorable: es común que las evaluaciones se basen en la personalidad del servidor, como por ejemplo: *“usted es tímido o usted es desorganizado”*. Es recomendable evitar este tipo de valoraciones y favorecer observaciones sobre conductas mejorables, como por ejemplo, cómo podría mejorar su atención al ciudadano u organizar sus actividades para ser más ordenado y eficiente.

3.5.3 Envío del informe a la ORH

El evaluador, una vez que ha evaluado y valorado cada uno de los factores establecidos al servidor evaluado, deberá remitir el formato de evaluación a la Oficina de Recursos Humanos de la entidad o la que haga sus veces, para que pueda procesarse su calificación.

Dicho formato debe remitirse a la ORH quince (15) días calendario antes de finalizar la etapa de evaluación, de acuerdo al cronograma institucional aprobado.



3.5.4 Calificación y notificación

Será la ORH la responsable de otorgar una calificación a la evaluación realizada por el evaluador.

Realizada la calificación, la ORH deberá enviar al evaluador el formato de Notificación de la Calificación, con la calificación final otorgada para que éste pueda notificar la calificación final al servidor evaluado y fijar una fecha para la reunión de retroalimentación.

3.6 ¿Cómo llevar a cabo la retroalimentación?

En esta etapa, el evaluador debe realizar una reunión de retroalimentación con el evaluado a más tardar diez (10) días hábiles después de la notificación de la calificación.

Durante dicha reunión, evaluador y evaluado deberán intercambiar opiniones sobre el ciclo concluido y sus expectativas para el próximo ciclo.

Se fijarán las acciones, capacitaciones o actividades que se deberán ejecutar en el próximo ciclo para mejorar el desempeño del servidor civil.

El evaluador deberá, con las conclusiones extraídas de la reunión de retroalimentación, elaborar el plan de mejora del servidor, de acuerdo al formato definido.

Será necesario entregar una copia del plan de mejora al servidor evaluado, quien deberá tener en cuenta cada uno de los puntos propuestos para su mejora de desempeño. El cumplimiento del plan de mejora incidirá en la consecución de las metas del próximo año; por lo cual, deberá ser tomado en cuenta para la fijación de metas y compromisos del siguiente ciclo.

Claves para el Plan de Mejora:

- Identificar las formas de utilizar mejor las capacidades del servidor.
- Visualizar el desarrollo del evaluado en su puesto de trabajo.
- Concretar la manera de alcanzar las mejoras que se precisan y determinar las acciones de desarrollo a emprender: apuntarlas en el formato.
- Establecer próximos pasos para el seguimiento de acciones y resultados.
- Resumir los puntos fundamentales tratados en la entrevista y reforzar los puntos fuertes del evaluado.
- Concluir positivamente la entrevista. Finalmente, evaluador y evaluado deben firmar el acta de retroalimentación y plan de mejora.



En caso el servidor evaluado no asista a la reunión de retroalimentación convocada por el evaluador, por razones atribuibles a la exclusiva responsabilidad del evaluado, se tendrá por realizada dicha etapa, procediendo el evaluador a poner en conocimiento de dicha situación a la ORH para finalmente elaborar y remitir al evaluado el Plan de Mejora que evaluador haya elaborado.



Formato de fijación de Factores de Evaluación

El formato de Fijación de factores es para uso principal del evaluador. Sirve para recoger el detalle correspondiente al acuerdo de fijación de factores de evaluación asignados al servidor. Además, en este mismo formato, el servidor evaluado podrá dejar constancia de la observación de los mismos en caso lo crea conveniente.

Se proponen 2 formatos de fijación de factores:

- ✓ Formatos con Compromisos: Para Directivos y para aquellos servidores civiles de entidades con más de 20 Servidores Civiles acreditadas para evaluar por Compromisos.
- ✓ Formatos sin Compromisos: Para servidores civiles no Directivos de entidades con más de 20 servidores civiles no acreditadas para evaluar por compromisos.

FIJACIÓN DE METAS Y COMPROMISOS										servtr	
ENTIDAD											
PERÍODO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO		INICIO		FIN		REUNIÓN DE FIJACIÓN DE METAS			FECHA		
		DD/MM/AA		DD/MM/AA					DD/MM/AA		
DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO					DATOS DEL EVALUADOR						
Nombre Completo											
Documento de Identidad											
Tipo (directivo, mando medio, personal ejecutor o personal operativo y asistencial)											
Código del MPT / Puesto Tipo											
Puesto Especifico											
Órgano o Unidad Orgánica											
FUNCIONES DEL PUESTO (DE ACUERDO AL MPP/MOF/TDR)											
III METAS GRUPALES											
OBJETIVO		INDICADOR		META		EVIDENCIA		Peso Asignado	Meta Alcanzada (%)	Puntuación	
PESO METAS GRUPALES								10%	0%	TOTAL	0.00
TOTAL METAS GRUPALES										0.00	
METAS INDIVIDUALES											
ORIGEN	OBJETIVO	INDICADOR	META	EVIDENCIA	HITOS INTERMEDIOS	NIVELES DE LOGRO	Valor asignado (%)	Peso Asignado	Nivel de logro Alcanzado	Puntuación	
PESO METAS INDIVIDUALES							90%	0%	TOTAL	0.00	
TOTAL METAS INDIVIDUALES											
ACCIONES DEL SERVIDOR PARA LA CONSECUENCIA DE METAS INDIVIDUALES											
COMPROMISOS											
COMPROMISO	DESCRIPCIÓN	Nivel de Desarrollo Exigido (MPP)	COMPORTAMIENTO ASOCIADOS A CADA NIVEL						Nivel de Evidenciado	Brecha	
PUNTAJACIÓN FINAL											
OBSERVACIONES											
FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO					FIRMA DEL EVALUADOR						



Ilustración 8 Formato de Fijación de Factores de evaluación



Formato de registro de evidencias

Para uso de evaluadores y evaluados y para revisión del Comité Institucional de Evaluación o Superior jerárquico del evaluador en caso de confirmación de la evaluación, o Tribunal del Servicio Civil en el caso de apelación.

En dicho formato, evaluador y evaluado deberán recoger todas las evidencias presentadas a lo largo de la etapa de seguimiento y asociarlas a los factores que fueron definidos en la etapa de fijación de metas y compromisos.



REGISTRO DE EVIDENCIAS						servir	
ENTIDAD			FECHA DE RECOJO DE EVIDENCIAS		DD/MM/AA		
DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO			DATOS DEL EVALUADOR				
Nombre Completo							
Documento de Identidad							
Tipo (directivo, mando medio, personal ejecutor o personal operativo y asistencial)							
Código del MPT / Puesto Tipo							
Puesto Específico							
Órgano o Unidad Orgánica							
FACTOR (Marca X)		DEFINICIÓN del factor al que hace referencia la evidencia	DESCRIPCIÓN de la evidencia recogida	PERIODO de recojo de evidencias		COMENTARIOS	
Meta	Compromiso			Del	Al		
OBSERVACIÓN DEL SERVIDOR EVALUADO <i>(En caso de desacuerdo)</i>							
FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO		FIRMA DEL EVALUADOR					

Ilustración 9 Formato de Registro de Evidencias



Formato de reunión de seguimiento

Lo utilizarán evaluador y evaluado como resultado de las reuniones de seguimiento y retroalimentación que se realicen durante la etapa de seguimiento. En dicho formato deberán recogerse las dificultades encontradas y las modificaciones o acciones asociadas a dichas dificultades.

REUNIÓN DE SEGUIMIENTO					servtr
ENTIDAD					
PERÍODO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO	INICIO	FIN	REUNIÓN DE SEGUIMIENTO	FECHA	
	DD/MM/AA	DD/MM/AA		DD/MM/AA	DD/MM/AA
DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO			DATOS DEL EVALUADOR		
Nombre Completo					
Documento de Identidad					
Tipo (directivo, mando medio, personal ejecutor o personal operativo y asistencial)					
Código del MPT / Puesto Tipo					
Puesto Especifico					
Órgano o Unidad Orgánica					
COMENTARIOS GENERALES					
SEGUIMIENTO DE METAS					
META	DIFICULTAD O MEJORA ENCONTRADA		MODIFICACIÓN REALIZADA	PLAN DE ACCIÓN O MEJORA	
FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO				FIRMA DEL EVALUADOR	



Ilustración 10 Formato de Reunión de Seguimiento



Formato de notificación de la calificación

Para uso de la ORH, quien deberá completarlo y entregarlo al evaluador para que se lo notifique al servidor evaluado, quien deberá firmarlo al momento de su recepción.

NOTIFICACIÓN DE CALIFICACIÓN OBTENIDA				
ENTIDAD		servir		
PERIODO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO	INICIO DD/M/AAA	FIN DD/M/AAA	FECHA DE ENTREGA	DD/M/AAA
Nombre Completo		DATOS DEL EVALUADOR		
Documento de Identidad		DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO		
Tipo (directivo, mando medio, personal ejecutor o personal operativo y asistencial)				
Código del MPT / Puesto Tipo				
Puesto Específico				
Órgano o Unidad Orgánica				
METAS GRUPALES				
META	DIFICULTAD O MEJORA ENCONTRADA	NIVEL DE LOGRO ESPERADO	NIVEL DE LOGRO OBTENIDO	BRECHA
METAS INDIVIDUALES				
META	DIFICULTAD O MEJORA ENCONTRADA	NIVEL DE LOGRO ESPERADO	NIVEL DE LOGRO OBTENIDO	BRECHA
COMPRIMISOS				
COMPRIMISO	INDICADORES ASIGNADOS	NIVEL ESPERADO	NIVEL DE LOGRO OBTENIDO	BRECHA
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
Puntuación total	Peso de acuerdo al segmento	Puntuación Final	CALIFICACIÓN (Marcar X)	
Metas Grupales		0	BUEN RENDIMIENTO	PERSONAL DESAPROBADO
Metas individuales		0	RENDIMIENTO SUJETO A OBSERVACIÓN	PERSONAL DE RENDIMIENTO DISTINGUIDO
Puntuación Final		0		
COMENTARIOS DEL EVALUADOR				
COMENTARIOS DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS				
SELLO DE LA ORH		FIRMA DEL EVALUADOR		FIRMA DEL EVALUADO



Ilustración 11 Formato de notificación de la calificación



La firma del presente formato, así como los demás que presenta la metodología, por parte del servidor evaluado es obligatoria, aunque el evaluado no esté de acuerdo con la calificación obtenida, pues de ser así deberá solicitar el formato de Confirmación de Evaluación y dejarlo debidamente detallado por escrito.



Formato de acta de retroalimentación

El evaluador deberá completar el formato de retroalimentación con la participación del servidor evaluado. El formato deberá contener las conclusiones recogidas por ambas partes, destacando los logros y recomendaciones que servirán como base o punto de partida para la elaboración del plan de mejora.

ACTA DE RETROALIMENTACIÓN					servir
ENTIDAD		INICIO	FIN	REUNIÓN DE RETROALIMENTACIÓN	FECHA
PERÍODO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO		DD/MM/AA	DD/MM/AA		DD/MM/AA
DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO			DATOS DEL EVALUADOR		
Nombre Completo					
Documento de Identidad					
Tipo (directivo, mando medio, personal ejecutivo o personal operativo y asistencia)					
Código del MP / Puesto Tipo					
Puesto Específico					
Órgano o Unidad Orgánica					
COMENTARIOS DEL EVALUADOR					
COMENTARIOS DEL SERVIDOR EVALUADO					
RETROALIMENTACIÓN EN METAS					
META		LOGRO ALCANZADO		COMENTARIO O RECOMENDACIÓN	
RETROALIMENTACIÓN EN COMPROMISOS					
COMPROMISO		LOGRO ALCANZADO		COMENTARIO O RECOMENDACIÓN	
FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO				FIRMA DEL EVALUADOR O DEL SUPERIOR JERÁRQUICO DEL EVALUADOR	



Ilustración 12 Formato de Acta de Retroalimentación



Formato de plan de mejora

El evaluador, con la participación del propio servidor evaluado, es el responsable de completar el formato y elaborar el plan de mejora.

PLAN DE MEJORA					servir	
ENTIDAD						
PERÍODO DE EJECUCIÓN DE MEJORAS	MES DE INICIO	MES DE FIN	REUNIÓN DE RETROALIMENTACIÓN	FECHA		
				DD/MM/AA		
DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO						
Nombre Completo						
Documento de Identidad						
Tipo (directivo, mando medio, personal ejecutor o personal operativo y asistencial)						
Código del MPT / Puesto Tipo						
Puesto Especifico						
Órgano o Unidad Orgánica						
ACCIONES DE MEJORA						
ACCIÓN	TIPOLOGÍA DE LA ACCIÓN		Mes de inicio	Fecha de Revisión	Comentarios	
	CAPACITACION	INICIATIVA				
				DD/MM/AA		
				DD/MM/AA		
				DD/MM/AA		
FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO			FIRMA DEL EVALUADOR O DEL SUPERIOR JERÁRQUICO DEL EVALUADOR			



Ilustración 13 Formato del Plan de mejora

4 Consideraciones para el evaluador

El evaluador deberá **tener en cuenta**, a lo largo del ciclo de Gestión del Rendimiento, las siguientes consideraciones:

- Debe **involucrarse y concientizarse** de la importancia del subsistema de Gestión del Rendimiento como herramienta para la mejora y el desarrollo de sus colaboradores.
- Debe **cumplir con la formación propia de su rol** para garantizar el buen desarrollo de las evaluaciones dentro del subsistema.
- Debe **conocer muy bien los perfiles de los puestos** a los que va a evaluar.
- **Debe fijar metas alcanzables** con los medios disponibles para el evaluado, acordes con la misión y funciones de su puesto.
- **Fijar metas que sean posibles de constatar.**
- **Las reuniones de fijación de factores, seguimiento y retroalimentación son obligatorias**, suponiendo un perjuicio para el evaluador no llevarlas a cabo.
- Debe conocer y manejar correctamente **las herramientas que va a utilizar en la evaluación.**
- El **seguimiento al desempeño** de sus colaboradores debe hacerlo a largo de todo el ciclo. La evaluación no es una acción aislada en el tiempo, sino una observación continua.
- Su evaluación debe responder al recojo de **evidencias objetivas.**
- **Debe basarse en las evidencias** recolectadas.
- La **retroalimentación debe propiciar una reflexión mutua** sobre las áreas de desempeño a mejorar, involucrando el rol del evaluador en la dinámica laboral del servidor evaluado y motivando a éste último hacia su propio desarrollo.
- El Plan de Mejora debe dirigirse a fortalecer aquellos aspectos que son **importantes para el puesto actual o para un desarrollo** coherente del evaluado.



Así también, el evaluador **deberá evitar cometer los siguientes errores**:

- **Utilizar la Gestión del Rendimiento para juzgar** y fiscalizar las actuaciones de los servidores civiles a su cargo.
- **Tener en cuenta los resultados de las últimas semanas**, por encima del desempeño de todo el periodo de evaluación.
- **Realizar apreciaciones personales o subjetivas** en la etapa de evaluación.
- **Identificar acciones de capacitación o iniciativas que no se ajusten** a las necesidades del puesto, o no puedan ser implementadas de acuerdo a los recursos y posibilidades de la entidad.

- Identificar acciones sólo para aquellos aspectos donde la persona tenga una opción de mejora. Es clave también planificar acciones para que el servidor desarrolle su potencial.
- Pensar que la ORH debe ser el único que identifique y trabaje en el desarrollo de los servidores civiles a su cargo.
- No consultar con la ORH, ante cualquier duda o situación en la que requiera asistencia técnica.
- Introducir demasiadas acciones en el plan que el evaluado no pueda cumplir por limitaciones de tiempo o recursos.



5 Definiciones, siglas y abreviaturas

SIGLA O ABREVIATURA	DEFINICIÓN
Art.	Artículo
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
EdD	Evaluación del Desempeño
GDCRSC	Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil
LSC	Ley del Servicio Civil
MM	Mandos Medios
MOF	Manual de Organizaciones y Funciones
MPP	Manual de Perfiles y Puestos
MPT	Manual de Puestos Tipo
OP	Personal operador y de asistencia
OPP	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
ORH	Oficina de Recursos Humanos
PE	Personal Ejecutor
PEI	Plan Estratégico Institucional
PESEM	Plan Estratégico Sectorial Multianual
POI	Plan Operativo Institucional
ROF	Reglamento de Organizaciones y Funciones
RRHH	Recursos Humanos
SERVIR	Autoridad Nacional del Servicio Civil
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Result-oriented y Time-limited.



Tabla 3 Definiciones, siglas y abreviaturas