

RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA EJECUTIVA

Lima, 31 DIC 2018

Nº 255 -2018-SERVIR/PE

Vistos; el Informe Nº 14-2018-SERVIR/GDCRSC/GGF del Especialista de Gestión de Rendimiento de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil y el Memorando Nº 577-2018-SERVIR/GDCRSC de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil;

CONSIDERANDO:

Que, mediante el artículo 1 del Decreto Legislativo Nº 1023, se crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado con la finalidad de contribuir a la mejora continua de la administración del Estado a través del fortalecimiento del servicio civil peruano;

Que, en los artículos I y II de la Ley Nº 30057, Ley del Servicio Civil, y modificatorias, se establece un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas que están encargadas de su gestión, a fin de que alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como para promover el desarrollo de las personas que lo integran;

Que, en el artículo 9 de la Ley Nº 30057, Ley del Servicio Civil, y modificatorias, se señala que la gestión del rendimiento comprende el proceso de evaluación de desempeño y que tiene por finalidad estimular el “buen rendimiento” y “el compromiso del servidor civil”;

Que, en el literal c) del artículo 2 del Reglamento General de la Ley Nº 30057, aprobado por Decreto Supremo Nº 040-2014-PCM, y modificatorias, se señala que SERVIR, en su condición de ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado, tiene como atribución: *“Establecer metodologías, procedimientos e instrumentos que deben aplicar o utilizar las entidades”;*

Que, en el artículo 25 del Reglamento General de la Ley Nº 30057, se señala que la Gestión del Rendimiento se soporta en instrumentos técnicos, confiables y consistentes, así como en metodologías verificables de valoración del cumplimiento de las funciones, compromisos y metas de los servidores, de acuerdo con los fines y objetivos institucionales y con el perfil del puesto que ocupan;

Que, de acuerdo a lo establecido en el literal a) del artículo 22 del Reglamento de Organización y Funciones de SERVIR, aprobado por Decreto Supremo Nº 062-2008-PCM, y modificatorias, la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil es el órgano encargado de la gestión de los subsistemas de desarrollo de capacidades y evaluación del desempeño en el marco de la Gestión del Rendimiento, y tiene por función desarrollar procesos, instrumentos, metodologías, lineamientos, entre otros, en materia de evaluación de desempeño en el marco de la gestión del rendimiento de las personas al servicio del Estado;



Que, mediante documentos de vistos la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil propone la "Guía para la Elaboración de Metas de Desempeño en la Gestión del Rendimiento", a efectos de coadyuvar a la formulación de metas de desempeño en la etapa de establecimiento de metas y compromisos del Ciclo de Gestión del Rendimiento;

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

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


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

SE RESUELVE:

Artículo 1º.- Aprobar, por delegación, la "Guía para la Elaboración de Metas de Desempeño en la Gestión del Rendimiento", que en Anexo forma parte de la presente Resolución.

Artículo 2º.- Disponer la publicación de la presente Resolución en el diario oficial "El Peruano"; y, de la presente Resolución y su Anexo en el Portal institucional de SERVIR (www.servir.gob.pe).

Regístrese, comuníquese y publíquese.



JUAN CARLOS CORTÉS CARCELÉN
Presidente Ejecutivo
AUTORIDAD NACIONAL DEL
SERVICIO CIVIL

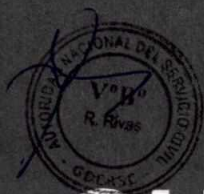


PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Autoridad Nacional
del Servicio Civil

servir
HERRAMIENTA DEL PERÚ QUE CRECE



GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE METAS DE DESEMPEÑO EN LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

EL PERÚ PRIMERO

Gestión del
Rendimiento

servir



Esta guía facilita la formulación de metas de desempeño a los/as profesionales del Estado que participan en la implementación de la Gestión del Rendimiento, desarrollando de manera sencilla la secuencia de pasos a seguir para establecer metas de desempeño en la Etapa de Establecimiento de Metas y Compromisos.

Está dirigida principalmente a quienes desarrollan el rol de evaluador/a en el marco de la metodología de la Gestión del Rendimiento definiendo las metas para sus evaluados/as.



ETAPA DE ESTABLECIMIENTO DE METAS Y COMPROMISOS

2

hitos o actividades principales se desarrollan durante esta etapa.

1

Preparación de la reunión

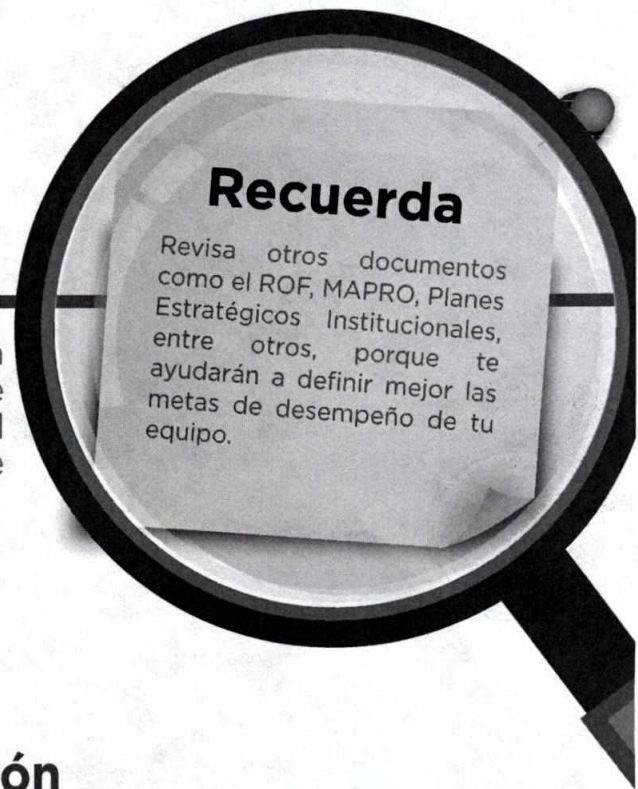
Consiste en revisar la información necesaria para definir la meta de desempeño, es decir, el POI del órgano o unidad, el MOF y/o TdR de tus evaluados.



2

Reunión de fijación de factores de evaluación

Se define de forma consensuada, las metas y/o compromisos (competencias) que el evaluado debe cumplir durante la Etapa de Seguimiento. Las entidades que utilizan el sistema informático de Gestión del Rendimiento, harán el registro de la meta o compromiso en el sistema. Caso contrario, el evaluador deberá remitir los Formatos de Fijación de Factores en versión digital a la Oficina de Recursos Humanos.



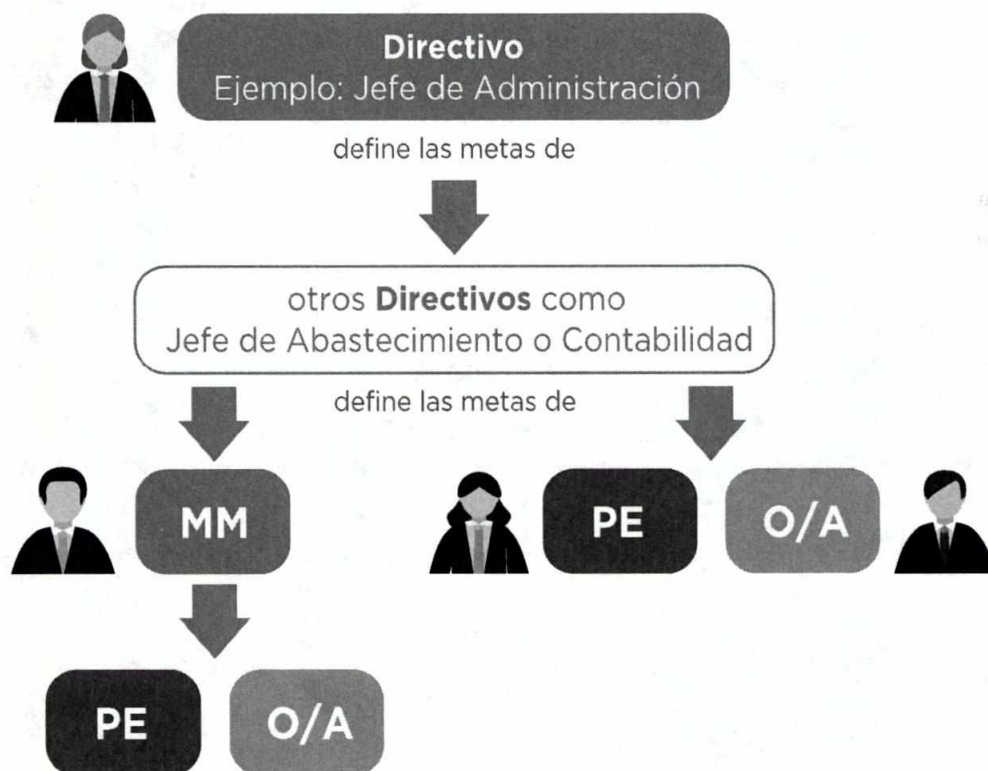
2 Reunión de fijación de factores de evaluación

Al finalizar la reunión, tu evaluado deberá tener claridad sobre el peso de las metas individuales y grupales que son:

METAS

	Directivo (DD)	Mando medio (MM)	Personal ejecutor (PE)	Personal operador y de asistencia (O/A)
Individuales	100%	40%	60%	70%
Grupales		60%	40%	30%

Es importante mencionar que para la fijación de las metas de desempeño, la Gestión de Rendimiento utiliza la metodología de "cascada", la cual se entiende mejor con el siguiente gráfico:





MÉTODO PARA LA DEFINICIÓN DE METAS DE DESEMPEÑO

3

son los componentes para la definición de metas: objetivo, indicador y valor meta.

A continuación veremos cada uno de estos elementos a través de un ejemplo:

La Unidad de Atención al Ciudadano y Trámite Documentario del Instituto Nacional de Administración Pública tiene dentro de sus actividades operativas del POI 2019: Brindar atención y orientación al ciudadano a través de los diferentes canales.

1

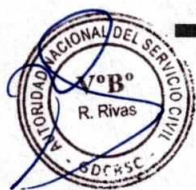
Objetivo

Es el reto fijado a un servidor civil y que debe ser alcanzado por éste en un periodo de tiempo determinado. En el marco del Ciclo de Gestión de Rendimiento, este periodo es la Etapa de Seguimiento. Para redactar el objetivo seguimos los siguientes pasos:

Paso 1

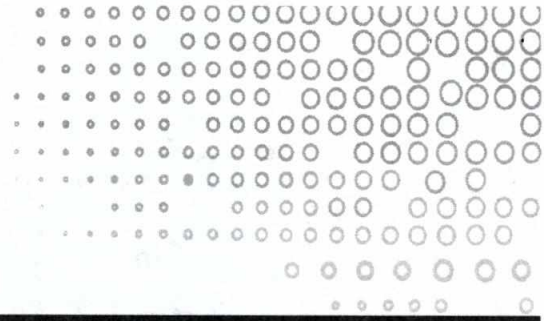
Identificar acciones

Primero debemos identificar las actividades en el POI que son relevantes para el área y que resulta importante medirlas. Luego, se identifican los puestos que tendrán un rol de participación en su cumplimiento y las acciones que desarrollará cada uno de ellos.



1

Objetivo



ACTIVIDAD POI

Brindar atención y orientación al ciudadano a través de los diferentes canales virtuales.



Directivo (DD)

Director de la
Unidad de Atención
al Ciudadano y
Trámite
Documentario

Gestionar la atención
y orientación al
ciudadano

Mando medio (MM)

Especialista de la
Unidad de Atención
al Ciudadano y
Trámite
Documentario

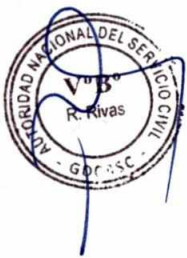
Supervisa los
procesos de atención
y orientación al
ciudadano

Personal ejecutor (PE)

Analista de la
Unidad de Atención
al Ciudadano y
Trámite Documentario

Promueve los
servicios de atención
y orientación al
ciudadano

Personal operador y de asistencia (O/A)

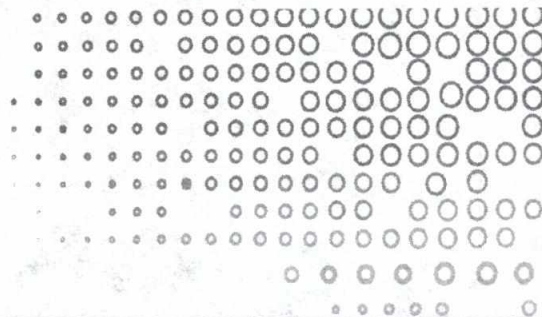


Como vemos, para esta actividad del POI, el Personal Operador y de Asistencia no tiene una participación directa en su cumplimiento, por lo tanto, para formular las metas de desempeño de este segmento, se tomarán como referencia las funciones del puesto contenidas en el MOF o TDR.

Otro punto importante a tomar en cuenta, es que la acción identificada para cada uno de los puestos debe guardar relación con las funciones descritas en el perfil y de preferencia con aquellas consideradas como funciones principales.

1

Objetivo



Paso 2

Identificar los elementos del objetivo

Los objetivos deben contener tres elementos:

a) Sujeto/Objeto

El sujeto/objeto es el usuario o elemento central sobre el cual se espera generar un cambio en su condición o estado.

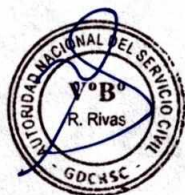
Por ejemplo:

Para la actividad del POI de nuestro caso, el sujeto sería la atención y orientación al ciudadano

b) Condición de cambio

Cualidad o atributo sobre el cual se desea incidir en el sujeto. La condición de cambio evidenciará la mejora en el nivel de desempeño del servidor, en el marco de sus funciones y/o actividades relacionadas del POI.

La condición de cambio puede estar relacionada principalmente a tres atributos: eficacia, eficiencia y calidad. Este último incluye aspectos relacionados a la oportunidad, estandarización o satisfacción por parte del usuario.



1

Objetivo

Si relacionamos estos conceptos con la Cadena de Valor Público que siguen todas las entidades públicas para brindar los servicios al ciudadano, se vería de la siguiente forma:

Relación de la Cadena de Valor con los atributos de la Condición de Cambio



Por ejemplo:

Podemos determinar que la condición de cambio que esperamos alcanzar respecto al sujeto "atención y orientación al ciudadano" es que "se brinde a través de canales virtuales". Es decir buscamos la estandarización como un atributo de Calidad.



c) Verbo

Es la acción que refleja la dirección del cambio que se desea lograr en el sujeto. Deberá representar un reto respecto de la condición de cambio identificada, dentro de la capacidad de gestión del servidor. Es recomendable utilizar verbos que denoten mejor la condición de cambio que se espera alcanzar respecto al sujeto/objeto. Algunos verbos podrían ser: asegurar, desarrollar, diseñar, evaluar, fomentar, identificar, incrementar, garantizar, promover, reducir, etc.

1

Objetivo

Por ejemplo:

Si pensamos en la utilización de canales virtuales para la atención y orientación al ciudadano, un verbo que podría reflejar el cambio que deseamos lograr es "Incrementar".

Paso 3 Redactar el objetivo

Una vez identificados los tres elementos, redactamos el objetivo según la siguiente sintaxis:

Verbo
(en infinitivo) + **Condición de cambio** + **Sujeto/Objeto**

Por ejemplo:

Incrementar (verbo) la utilización de canales virtuales (condición de cambio) en la atención y orientación al ciudadano.



Este sería el objetivo para el Director de la Unidad de Atención al Ciudadano y Trámite Documentario. Sin embargo, como vimos en el paso 1, cada uno de los puestos tiene una acción determinada para el cumplimiento del objetivo. Veamos entonces, cuáles serían los objetivos para el Especialista y Analista de esta unidad, tomando en cuenta sus funciones:

Puesto	Segmento	Objetivo
Especialista	Mando Medio	Garantizar el funcionamiento permanente de los canales virtuales para la atención y orientación al ciudadano
Analista	Personal Ejecutor	Ejecutar oportunamente campañas de promoción para el uso de canales virtuales para la atención y orientación al ciudadano

2 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 y debe seguir la siguiente sintaxis:

Unidad de medida + Sujeto/Objeto + Atributo

Analicemos cada uno de estos tres elementos:

a) Unidad de medida

Para efectos de la Gestión del Rendimiento, se ha identificado que las unidades de medida más comunes son: Cantidad absoluta, porcentaje, promedio y tasa de variación.

CANTIDAD ABSOLUTA

Las cantidades absolutas expresan usualmente el nivel de generación o producción de unidades de productos (bienes o servicios). La fórmula es:

Σ de unidades producidas

Aun cuando los indicadores que consideran cantidades absolutas son fáciles de medir, no expresan la magnitud de lo que se está evaluando. Por ello, en la mayoría de casos no se recomienda considerar esta unidad de medida, salvo cuando:

- ✓ El propósito evaluado se ha creado recientemente y no existen datos históricos con los cuales realizar una comparación.
- ✓ Las magnitudes totales son pequeñas respecto del total de elementos de evaluación.



2 Indicador

PORCENTAJE

Los porcentajes son la razón entre dos variables con una misma unidad de medida. La fórmula de cálculo es:

$$\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} \times 100 = X\%$$

Los porcentajes permiten valorar el nivel de logro de lo que se está evaluando (numerador) respecto de un universo determinado (denominador). Para su evaluación se requiere un control efectivo de lo que se está evaluando a través de evidencias concretas y confiables.

PROMEDIO

El promedio es la razón entre dos variables con una distinta unidad de medida. La fórmula de cálculo es:

$$\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} = \text{Udidad promedio del numerador por cada unidad del denominador}$$



En la denominación puede considerarse alternativas como:

- ✓ Promedio de duración.
- ✓ Promedio de días.
- ✓ Promedio de gasto.

El promedio permite valorar el nivel de optimización de lo que se está evaluando. Al igual que los porcentajes, se requiere un control efectivo de lo que se está evaluando.

2 Indicador

TASA DE VARIACIÓN

La tasa de variación es una razón entre una misma variable en periodos diferentes. La fórmula de cálculo es:

$$\frac{\text{Variable año } n}{\text{Variable año } n-1} - 1 \times 100 = X\%$$

La tasa de variación permite valorar el nivel logro en el tiempo de lo que se está evaluando. En algunos casos la tasa de variación podrá representar un logro mayor al periodo previo, como en los casos de producción de bienes; en otros casos, los logros esperados podrán ser menores, como las quejas o la deserción de actividades de capacitación.

Para su evaluación se requiere contar con data histórica confiable y uniforme. Confiable implica que la información de la variable tenga evidencias concretas y verificables. Uniforme implica que la variable en evaluación tenga los mismos criterios.

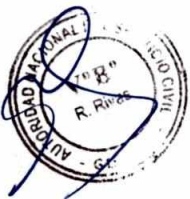
b) Sujeto/objeto

El sujeto/objeto debe ser el mismo del objetivo y puede ser:

- ✓ Un usuario.
- ✓ Una institución pública.
- ✓ Un elemento del entorno.
- ✓ El elemento central de la actividad o función a evaluar.

c) Atributo

El atributo del indicador está relacionado con la condición de cambio del objetivo. Usualmente es la condición de cambio redactada como si ya se hubiese dado. El atributo deberá ser definido o conceptualizado de manera operativa para evitar errores o dificultades en la medición y distorsiones en la interpretación de resultados.



2 Indicador

Ahora, utilizando los tres elementos descritos, redactaremos los indicadores para nuestros objetivos propuestos anteriormente:

Puesto	Segmento	Objetivo	Indicador
Director	Directivo	Incrementar la utilización de canales virtuales en la atención y orientación al ciudadano.	Tasa de variación en la atención y orientación al ciudadano que se realiza a través de canales virtuales
Especialista	Mando Medio	Garantizar el funcionamiento permanente de los canales virtuales para la atención y orientación al ciudadano	Porcentaje de atenciones y orientaciones al ciudadano ejecutadas sin error a través de los canales virtuales
Analista	Personal Ejecutor	Ejecutar oportunamente campañas de promoción para el uso de canales virtuales para la atención y orientación al ciudadano	Cantidad de campañas de promoción ejecutadas al cierre del tercer trimestre.

3 Valor meta

El valor meta se refiere al valor numérico o porcentual que se espera alcanzar. Para efectos de la Gestión del Rendimiento este valor se utiliza para establecer niveles de logro escalonado.



- A: Nivel superior al esperado
- B: Valor meta esperado
- C: Primer nivel por debajo del esperado
- D: Segundo nivel por debajo del esperado
- E: Tercer nivel por debajo del esperado

3 Indicador

Para entenderlo mejor, veamos cuales serían los valores meta para nuestros indicadores del punto anterior:

Objetivo	Indicador	Valor meta	Niveles de logro
Incrementar la utilización de canales virtuales en la atención y orientación al ciudadano.	Tasa de variación en la atención y orientación al ciudadano que se realiza a través de canales virtuales	30%	A: Más de 30% B: 30% C: Entre 20% y 29% D: Entre 10% y 19% E: Menos de 10%
Garantizar el funcionamiento permanente de los canales virtuales para la atención y orientación al ciudadano	Porcentaje de atenciones y orientaciones al ciudadano ejecutadas sin error a través de los canales virtuales	80%	A: Más de 80% B: 80% C: Entre 65% y 79% D: Entre 50% y 64% E: Menos de 50%
Ejecutar oportunamente campañas de promoción para el uso de canales virtuales para la atención y orientación al ciudadano	Cantidad de campañas de promoción ejecutadas al cierre del tercer trimestre.	9	A: Más de 9 B: 9 C: Entre 6 y 8 D: Entre 3 y 5 E: Menos de 5





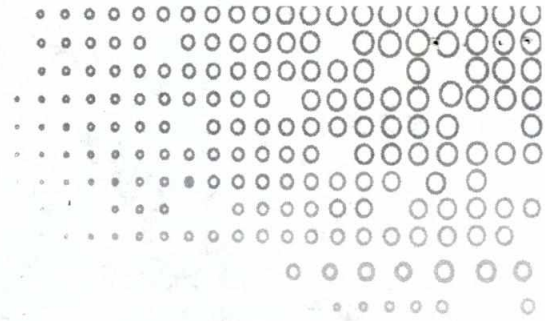
VALIDACIÓN DE LAS METAS DE DESEMPEÑO

Para asegurar la coherencia de las metas con sus indicadores y objetivos, es recomendable revisarlas de acuerdo a los siguientes cinco criterios:

- 1 • ¿El objetivo tiene una relación directa con la función o actividad del POI?
- 2 • ¿El objetivo está redactado considerando la estructura definida?
- 3 • ¿El indicador tiene una relación directa con el objetivo?
- 4 • ¿El indicador está redactado considerando la estructura definida?
- 5 • ¿La meta es retadora y realista?



El primer criterio considera que el objetivo propuesto debe evaluar el cumplimiento de la función del puesto o actividad del POI relacionada con el puesto. El segundo se refiere a la identificación de los elementos del objetivo y la correcta redacción del mismo. El tercero se refiere a evaluar si realmente el indicador mide el objetivo propuesto y el cuarto criterios si este cumple con la estructura propuesta. Finalmente, en el quinto criterio, debemos analizar si el valor meta es retador y realista.



BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Guía del participante del Curso: Indicadores de Desempeño y métrica en el ámbito de la Gestión del Rendimiento del Programa de Alta Especialización (PAE - 2018).
- ✓ Cuaderno de Trabajo del Curso: ABC de Gestión del Rendimiento. (versión actualizada 2018).
- ✓ CEPLAN. (2018). Guía para el planeamiento institucional. Lima
- ✓ MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. (2015). Guía metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de desempeño de los programas presupuestales. Lima
- ✓ MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. (2010). Instructivo para la formulación de indicadores de desempeño. Lima
- ✓ BONNEFOY, Juan Cristóbal y Armijo, Marianela. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. CEPAL. Santiago de Chile

