

RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA EJECUTIVA

Lima, 13 OCT 2017

N° 210 -2017-SERVIR-PE

Vistos, los Informes Nros. 001 y 003-2017-SERVIR/GDCRSC/LRS de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil; y,

CONSIDERANDO:

Que, la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, tiene por finalidad que las entidades públicas alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran;

Que, el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos comprende, entre otros, el Subsistema de Gestión del Rendimiento, el cual, conforme lo señala el artículo 25 del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, aprobado mediante Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, es definido como el subsistema que 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, como consecuencia de ello, de la entidad;

Que, la Gestión del Rendimiento constituye un ciclo continuo y contempla cinco etapas: a) Planificación, b) Establecimiento de Metas y Compromisos, c) Seguimiento, d) Evaluación; y, e) Retroalimentación;

Que, la etapa de Planificación abarca todas aquellas acciones necesarias para asegurar que el ciclo anual se desarrolle y ejecute de acuerdo a los parámetros establecidos y debe permitir asegurar el conocimiento y compromiso de todos los agentes implicados en la gestión del rendimiento en una determinada entidad, contemplando, entre otras circunstancias, la realización de acciones de comunicación;

Que, considerando lo indicado en los informes de vistos, es necesario que las entidades que implementan el Subsistema de Gestión del Rendimiento formulen Planes de Comunicación que permitan cumplir con las acciones de comunicación y sensibilización durante la etapa de Planificación, con el objeto de favorecer el éxito del proceso con la aceptación y participación de los servidores civiles y viabilizando la futura institucionalización del subsistema; por lo que resulta necesario aprobar la Guía para la elaboración del Plan de Comunicación para las Entidades que implementan Gestión del Rendimiento;

Que, en la sesión de fecha 20 de julio de 2017, el Consejo Directivo aprobó delegar en el Presidente Ejecutivo la aprobación de Manuales y Guías Metodológicas que regulen los procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, decisión que fue formalizada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 140-2017-SERVIR-PE;

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





De conformidad con lo señalado en el Decreto Legislativo N° 1023; la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil; el Reglamento General de la Ley N° 30057, aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM; y, en uso de las facultades establecidas en el literal p) del artículo 10° del Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, aprobado mediante Decreto Supremo N° 062-2008-PCM y modificatorias;

SE RESUELVE:

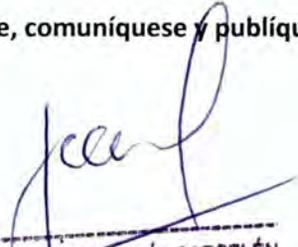


Artículo Primero.- Aprobar, por delegación, la “Guía para la elaboración del Plan de Comunicación para las entidades que implementan Gestión del Rendimiento” y anexos, los cuales forman parte de la presente Resolución.



Artículo Segundo.- Disponer la publicación de la presente Resolución en el Diario Oficial “El Peruano” y de la “Guía para la elaboración del Plan de Comunicación para las entidades que implementan Gestión del Rendimiento” y anexos 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

Gerencia de Desarrollo de
Capacidades y Rendimiento
del Servicio Civil

**GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LAS
ENTIDADES PÚBLICAS QUE IMPLEMENTAN GESTIÓN DEL RENDIMIENTO**

EN EL MARCO DE LA RPE N° 151-2017-SERVIR-PE





PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Autoridad Nacional
del Servicio Civil

Gerencia de Desarrollo de
Capacidades y Rendimiento
del Servicio Civil

Contenido

1.1.	OBJETIVO DE LA GUÍA.....	3
1.2.	ALCANCE DE LA GUÍA.....	3
1.3.	DIRIGIDO A.....	3
2.	MARCO CONCEPTUAL.....	3
2.1.	¿QUÉ ES GESTIÓN DEL RENDIMIENTO?.....	3
2.2.	ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	3
2.3.	EL CICLO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO.....	5
2.4.	FACTORES DE EVALUACIÓN.....	5
3.	LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU IMPORTANCIA.....	6
4.	EL PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO.....	7
4.1.	PROCEDIMIENTO GENERAL DE ELABORACIÓN, APROBACIÓN Y EJECUCIÓN.....	7
4.2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	8
4.3.	ANÁLISIS DEL PÚBLICO OBJETIVO.....	9
4.4.	MENSAJES DE COMUNICACIÓN Y CANALES.....	10
4.5.	ACCIONES DE COMUNICACIÓN.....	13
4.6.	CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO.....	13
4.7.	CONSIDERACIONES PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN.....	14
4.8.	SEGUIMIENTO AL PLAN DE COMUNICACIÓN.....	14
5.	ANEXOS.....	16
5.1	Anexo 1: Estructura propuesta del Plan de Comunicación.....	16
5.2	Anexo 2: Matriz propuesta para el mapeo de actores.....	18
5.3	Anexo 3: Encuesta para caracterizar al actor Alta Dirección – Directivos.....	18





PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Autoridad Nacional
del Servicio Civil

Gerencia de Desarrollo de
Capacidades y Rendimiento
del Servicio Civil

MARCO GENERAL

1.1. OBJETIVO DE LA GUÍA

Establecer las pautas para que las Oficinas de Recursos Humanos (ORH) de las entidades públicas elaboren un Plan de Comunicación, alineado a la "Guía para la Gestión del Proceso de Comunicación Interna" aprobada con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 151-2017-SERVIR-PE. El plan de comunicación, objeto de esta guía, está orientado a lograr la legitimidad de la implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento, considerando la participación de los actores involucrados, sensibilizando y socializando el subsistema como un medio para mejorar el desempeño de los servidores públicos y el logro de las metas organizacionales. Asimismo, la guía busca orientar acciones para el seguimiento a la ejecución del Plan de Comunicación y verificar la consecución de sus objetivos.

1.2. ALCANCE DE LA GUÍA

La presente guía está dirigida a las entidades públicas, en los tres niveles de gobierno, sujetas al Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos señaladas en el artículo 3° del Decreto Legislativo N° 1023, que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del sistema. El alcance es específicamente para las entidades que implementan el subsistema de Gestión del Rendimiento.

1.3. DIRIGIDO A

La guía está dirigida a los servidores de las Oficinas de Recursos Humanos, como responsables de la gestión del proceso de comunicación interna y, de manera específica, de la gestión del Plan de Comunicación para efectos de la implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. ¿QUÉ ES GESTIÓN DEL RENDIMIENTO?

La Gestión del Rendimiento es un subsistema que forma parte del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos que, de acuerdo al Reglamento General de la Ley del Servicio Civil en el artículo 25, se define como el subsistema que "identifica, reconoce y promueve el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales", evidenciando las necesidades de capacitación requeridas por los servidores para mejorar su desempeño de acuerdo al puesto que ocupan y en consecuencia, mejorar el desempeño de la entidad.

2.2. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Los roles y responsabilidades son componentes del subsistema de Gestión del Rendimiento, comprende la identificación de los actores, la definición de sus roles y responsabilidades y su participación en cada etapa del ciclo de la Gestión del





PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Autoridad Nacional
del Servicio Civil

Gerencia de Desarrollo de
Capacidades y Rendimiento
del Servicio Civil

Rendimiento. Estos actores deberán cumplir también lo señalado en la Ley del Servicio Civil y su Reglamento.

Tabla N° 1: Roles y responsabilidades en el subsistema de Gestión del Rendimiento

Actor	¿Quiénes lo conforman?	Responsabilidades principales
Evaluable	Directivos públicos (confianza o no), servidores de carrera, servidores de actividades complementarias, demás empujados de confianza (por designación del Funcionario)	Participación activa, permanente y constructiva en las diferentes etapas del ciclo de Gestión del Rendimiento.
Evaluable	Funcionario Público, directivos, jefes o responsables del área y en general quien tenga asignado funcionalmente servidores bajo supervisión.	Son responsables de planificar, asignar los factores, realizar el seguimiento del desempeño, evaluar y dar la retroalimentación.
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 directivo, jefe o responsable a cargo de la unidad orgánica que realizó la evaluación.	Confirmar la calificación de la evaluación del desempeño del servidor, previa solicitud del evaluado.
ORH	Responsable de la ORH y todo el equipo que lo compone o bien aquel que haga sus veces.	Responsable principal de la conducción operativa de la Gestión del Rendimiento en la entidad.
Titular de la entidad	Máximo responsable administrativo de la entidad.	Máximo responsable del funcionamiento del Subsistema de Gestión del Rendimiento en su respectiva entidad.
SERVIR	Equipo responsable de la Gestión del Rendimiento dentro de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil de SERVIR y la participación de la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública (en el caso de la evaluación de competencias para Directivos).	Ente rector del Subsistema de la Gestión del Rendimiento en las entidades.

Fuente: elaboración propia, GDCRSC

Otros involucrados

Tabla N° 2: Otros involucrados en el subsistema de Gestión del Rendimiento

Rol	¿Quiénes son?	Responsabilidades principales
Oficina de Planeamiento	Responsable de la oficina de planeamiento o quien haga sus veces	Formular y mantener el POI actualizado y con el detalle necesario para identificar las metas.
Supervisor del evaluado	Al superior jerárquico inmediato del responsable de evaluar al servidor evaluado	Responsable realizar una nueva evaluación al servidor evaluado, cuando el Comité Institucional de Evaluación así lo disponga

Fuente: elaboración propia, GDCRSC



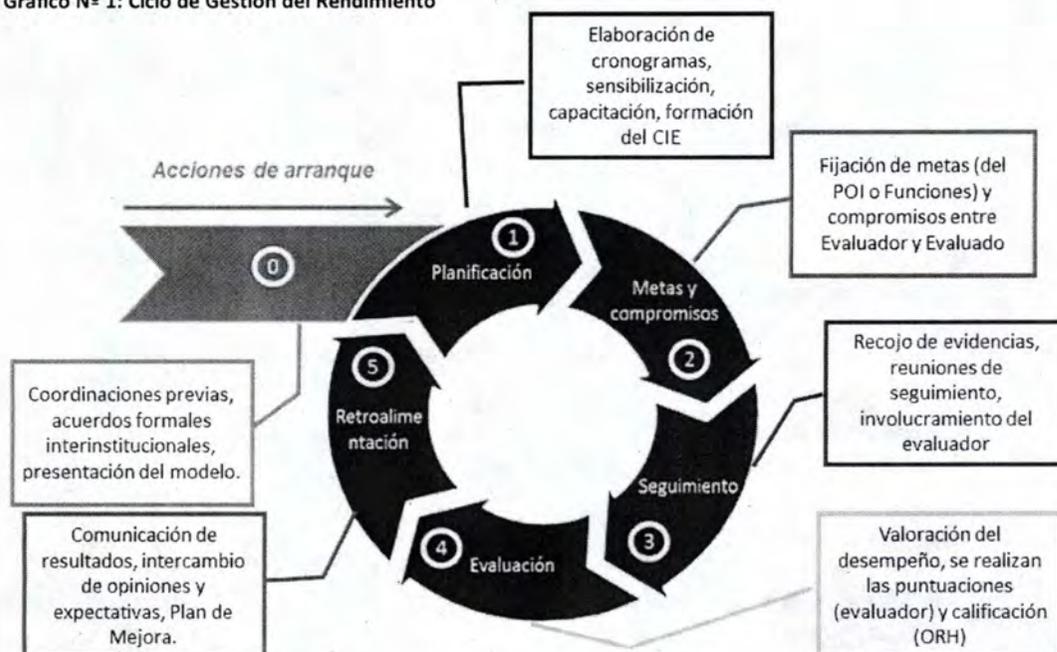
2.3. EL CICLO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

La Gestión del Rendimiento se desarrolla a través de un ciclo de carácter anual, que debe ser integral, continuo y sistémico, que inicia a partir de la aprobación del Plan Operativo Institucional.

El ciclo de Gestión del Rendimiento debe comenzar inmediatamente después de finalizar el proceso de planeamiento.

El ciclo anual se desarrolla a través de cinco etapas:

Gráfico Nº 1: Ciclo de Gestión del Rendimiento



Fuente: elaboración propia, GDCRSC en base al Manual de Gestión del Rendimiento



2.4. FACTORES DE EVALUACIÓN

Los factores de evaluación son los aspectos observables y verificables a través de los cuales se valora el desempeño de los servidores civiles. Estos se subdividen en:

a. Metas

Son los factores de evaluación con los que se evalúa el cumplimiento de logros asignados bien sea a cada uno de los servidor civiles o al área o unidad orgánica. Existen dos (2) tipos de metas:

- Metas individuales: son las metas derivadas de las funciones del puesto del servidor evaluado y deben estar asociadas de manera directa o indirecta a los objetivos del órgano o unidad orgánica.
- Metas grupales: Son las metas derivadas del POI y están directamente relacionadas a los objetivos del área o unidad orgánica a la que pertenece el servidor evaluado.



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Autoridad Nacional
del Servicio Civil

Gerencia de Desarrollo de
Capacidades y Rendimiento
del Servicio Civil

b. Compromisos

Son 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 del puesto, como al cumplimiento de las metas establecidas.

Los servidores civiles podrán ser evaluados por compromisos únicamente cuando las Oficinas de Recursos Humanos, o quien haga sus veces, hayan acreditado ante SERVIR contar con la capacidad técnica para hacerlo. Los compromisos pueden ser de dos (2) tipos:

- Transversales: son competencias aplicables a todos los servidores civiles, sin tener en consideración el puesto que ocupen o la función que desempeñen.
- Específicos: son competencias que se encuentran directamente relacionadas al puesto de cada servidor civil evaluado.

3. LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU IMPORTANCIA.

Según lo indica la Guía para la Gestión del Proceso de Comunicación Interna, aprobada con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 151-2017-SERVIR-PE, comunicación interna se refiere a los actos que se realizan dentro de la entidad para difundir mensajes a los/las servidores/as civiles que la conforman, debiendo esta ser bidireccional para generar retroalimentación mutua e interacción.

Es importante porque permite transmitir los planes, objetivos, visión, misión, metas y valores estratégicos a servidores/as buscando consolidar la cultura organizacional, promoviendo el compromiso, el sentido de pertenencia y el buen clima organizacional.

El Plan de Comunicación así como las actividades que lo integran deben considerar el uso del lenguaje inclusivo, (R.M. N° 015-2015-MIMP), el enfoque intercultural (artículos 9 y 10 de la Ley N° 29735) y el enfoque de género (Ley N° 28983).

La Guía para la Gestión del Proceso de Comunicación Interna define la importancia del proceso. En materia de gestión del rendimiento se pueden precisar los siguientes beneficios de ejecutar un plan de comunicación específico:

- Difundir y comunicar, acciones fundamentales que deben propiciar la participación de los actores a través del entendimiento de los beneficios de la gestión del rendimiento
- Internalizar que a través del establecimiento de metas y compromisos de forma consensuada se podrá identificar el aporte de los servidores y servidoras al logro de las metas institucionales.
- A través del acompañamiento en el ciclo de gestión del rendimiento se identificarán brechas de capacitación para mejorar el desempeño de los servidores civiles.



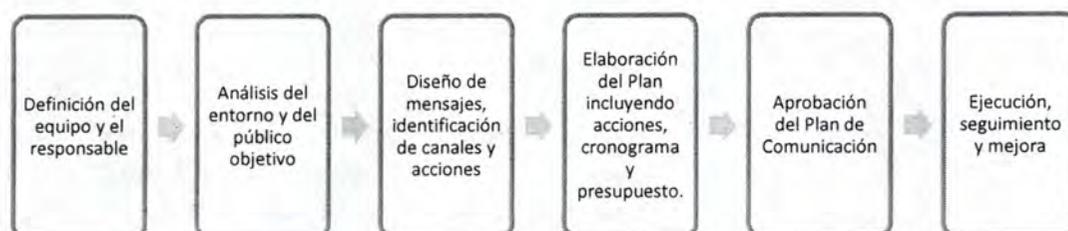


4. EL PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

4.1. PROCEDIMIENTO GENERAL DE ELABORACIÓN, APROBACIÓN Y EJECUCIÓN.

El procedimiento para la elaboración, aprobación y ejecución del Plan de Comunicación para la implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento, se enmarca en las fases que indica la Guía para la Gestión del Proceso de Comunicación Interna, aprobada con RPE. 151-2017-SERVIR-PE. Sin perjuicio de ello, se propone un procedimiento específico que se detalla a continuación.

Grafico N°4
Procedimiento para la elaboración del Plan de Comunicación



Fuente: elaboración propia, GDCRSC

Según se muestra en el Gráfico N° 4, se sugieren seis fases para la elaboración, aprobación y ejecución, seguimiento y mejora del Plan de Comunicación. Respecto de este procedimiento general se sugiere tener en cuenta lo siguiente:



- **Definición del equipo y el responsable:** el responsable del Plan de Comunicación para la implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento es el Jefe de la Oficina de Recursos Humanos o quien haga sus veces, acompañado de los gestores de recursos humanos que participan en el proceso de comunicación interna de sus entidades¹. Si la entidad cuenta con un Área de Comunicaciones es recomendable que su responsable o un integrante del equipo se incluya para fortalecer la elaboración del Plan.
- **Aprobación del Plan:** se sugiere que el Plan de Comunicación para la implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento, previamente al trámite de aprobación, cuente con la opinión y/o participación directa del área de comunicaciones (si la entidad cuenta con ella). Asimismo, si la entidad contase con un Plan de Comunicación institucional, el Plan de Comunicación objeto de la presente guía, debería ser parte de él o estar alineado a él. La aprobación del Plan de Comunicación para la implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento debe hacerse siguiendo el procedimiento que cada entidad tenga definido sus documentos de

¹ Sugerencia que se hace en relación a lo que indica la Guía para la Gestión del Proceso de Comunicación Interna.



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Autoridad Nacional
del Servicio Civil

Gerencia de Desarrollo de
Capacidades y Rendimiento
del Servicio Civil

gestión interna, buscando conseguir el apoyo político necesario como apoyo al despliegue del subsistema.

La aprobación del Plan de Comunicación para la implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento debe hacerse en la etapa de planificación o en su defecto al iniciar la etapa de fijación de metas y compromisos.

Las demás etapas del procedimiento sugerido son desarrolladas a continuación.

4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Luego de identificados, mapeados y caracterizados los actores, es necesario se haga un levantamiento de información respecto de la situación contextual de la entidad en los ámbitos administrativo, organizacional y de gestión, que sirva como insumo para el diseño de los mensajes comunicacionales.

- **Contexto administrativo:** referido a los documentos de planificación y organización interna de la entidad, que deben estar actualizados y reflejar la situación de la entidad y de sus servidores públicos. Analizar el contexto administrativo permitirá tener información para determinar la cantidad de personal en la entidad, sus regímenes laborales, la estructura orgánica, la orientación estratégica, los objetivos y metas definidos para cada área funcional. Preguntas orientadoras para guiar esta actividad son las siguientes:
 - ¿El ROF, MOF y/o Perfiles de Puesto están actualizados? (si no existen perfiles de puesto se puede utilizar los términos de referencia).
 - ¿En qué medida el MOF y/o Perfiles de Puesto y/o Términos de Referencia reflejan las funciones específicas que realizan los servidores de los distintos regímenes laborales de la entidad?
 - ¿Cuentan con un organigrama vigente y actualizado?
 - ¿Cuenta con documentos de planeamiento (PESEM, PEI, POI) vigentes y actualizados?
 - ¿El POI refleja las actividades y metas de las áreas funcionales y de la organización en su conjunto?
 - ¿La entidad está transitando al régimen del servicio civil?, ¿en qué etapa?
- **Contexto organizacional:** implica identificar el posicionamiento y el rol que tiene la Oficina de Recursos Humanos dentro de la entidad en relación a si cumple principalmente funciones administrativas (pago de planillas, control de asistencia, administración de legajos) o ha asumido la ejecución de diferentes procesos de recursos humanos de forma holística y sistémica² (planificación, organización del trabajo, gestión de la capacitación, gestión de relaciones humanas y sociales, etc.). Preguntas orientadoras para guiar esta actividad son las siguientes:

² En el caso que la Oficina de Recursos Humanos no tenga mucha visibilidad y reconocimiento de parte de la Alta Dirección de la entidad, debe añadirse como parte de los objetivos del Plan de Comunicación uno referido a lograr posicionamiento de la misma, de manera que permita impulsar el proceso de implementación y el propio Plan de Comunicación.





PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Autoridad Nacional
del Servicio Civil

Gerencia de Desarrollo de
Capacidades y Rendimiento
del Servicio Civil

- ¿En qué medida la Oficina de Recursos Humanos está en capacidad para liderar el proceso frente a la Alta Dirección?
 - ¿En qué medida la Oficina de Recursos Humanos está legitimada frente a los servidores de la entidad?
 - ¿Qué tipo de relación existe con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto?
- **Contexto de gestión:** implica verificar el compromiso y la voluntad política de los tomadores de decisión (Alta Dirección) de la entidad pública sobre la aplicación del modelo de Gestión del Rendimiento, identificando su cabal comprensión de los del propósito y los desafíos que implica su implementación. Preguntas orientadoras para guiar las entrevistas con la Alta Dirección son las siguientes:
- ¿En qué medida existe el compromiso y la voluntad política por parte de la Alta Dirección para aplicar la Gestión del Rendimiento?
 - ¿Qué evidencia existe que permita afirmar que existe compromiso y voluntad política por parte de la Alta Dirección?
 - ¿En qué medida la Alta Dirección ha comprendido el concepto de Gestión de Rendimiento y objetivo de su implementación?

4.3. ANÁLISIS DEL PÚBLICO OBJETIVO

El público objetivo, en el subsistema de Gestión del Rendimiento, lo constituyen personas y organizaciones que afectan o son afectadas por el proceso de implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento. Para definir el público objetivo, el insumo lo constituyen los actores, que según la Directiva que desarrolla el subsistema de Gestión del Rendimiento, son: Autoridad Nacional del Servicio Civil, Titular de la Entidad, Oficina de Recursos Humanos, Evaluadores, Evaluados y el Comité Institucional de Evaluación. Para los fines del proceso de comunicación, se pueden identificar actores adicionales tomando las siguientes ideas básicas para determinarlos (Subirats, 2014):

- Son aquellos que llevan a cabo las acciones relevantes.
- Son aquellos que actúan (no quienes están interesados en actuar o deberían actuar).
- Actúan con el fin de obtener un resultado.

Entonces, un actor más a identificar es, por ejemplo, el Sindicato de cada entidad pública, del que se debería distinguir a los miembros del órgano de gobierno de los miembros ordinarios. Los primeros representan y expresan la posición gremial, colectiva, mientras que los segundos pueden tener una posición personal y actuar para el logro de un resultado particular. En el gráfico N° 2 se muestra una síntesis del público objetivo en relación al subsistema de Gestión del Rendimiento:

El público objetivo debe ser mapeado y caracterizado para hacer llegar los mensajes de comunicación de forma focalizada, de acuerdo a la posición de cada tipo de público en relación al subsistema. Para caracterizar a cada actor, y en consecuencia al tipo de público, se debe tener en cuenta al menos los siguientes elementos:





PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

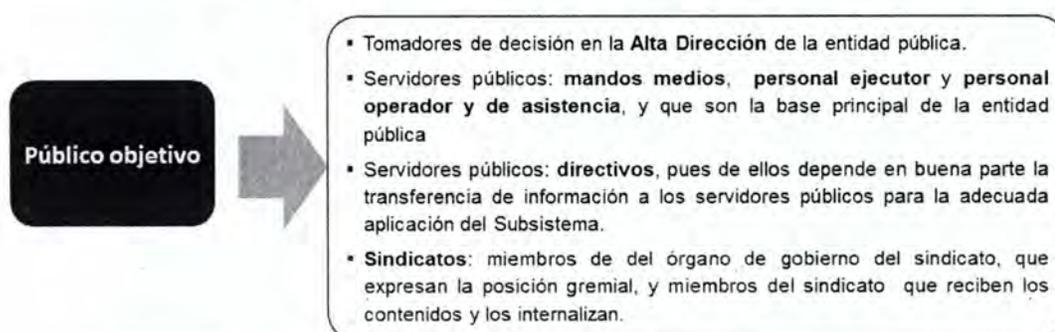
Autoridad Nacional
del Servicio Civil

Gerencia de Desarrollo de
Capacidades y Rendimiento
del Servicio Civil

- **Clasificación:** según el rol en el ciclo de GDR. Se puede incluir clasificaciones adicionales como el caso de los sindicatos, el nivel de gobierno, etc., siempre que sea un dato relevante para la definición de mensajes.
- **Posición:** relaciones de afinidad (confianza) frente al proceso de implementación (a favor, indiferente, en contra).
- **Influencia:** capacidad del actor de facilitar o limitar el proceso de implementación (alto, medio, bajo).
- **Descripción:** se puede incluir texto que detalle otros aspectos relevantes de cada tipo de público o actor.

Grafico N°2

Público objetivo en la implementación del subsistema de GDR



Fuente: elaboración propia, GDCRSC



En el anexo N° 2 se presenta una matriz propuesta para el mapeo de actores y la posterior definición del público objetivo.

4.4. MENSAJES DE COMUNICACIÓN Y CANALES

Los mensajes son los contenidos que esperan ser transmitidos a los servidores que participan de la Gestión del Rendimiento, deben ser claros y directos, dar respuesta a las inquietudes respecto al proceso de implementación de GDR. Los mensajes se deben adaptarse para cada tipo de público en general.

Son insumos para la elaboración de los mensajes el mapeo de actores así como el diagnóstico situacional ejecutado (ver Gráfico N° 3).

En la elaboración de mensajes debe aplicarse los siguientes criterios:

- Dado que el público al interior de la entidad cumple roles diferentes; la información debe estar personalizada para cada público objetivo. Por ejemplo, los evaluadores deben recibir mensajes, sensibilizándolos sobre el papel que desempeñan definiendo las metas, realizando la evaluación y la retroalimentación con el evaluado. En ese sentido los mensajes deben ir referidos a mostrar el papel clave que deben desempeñar para el éxito del proceso de implementación.



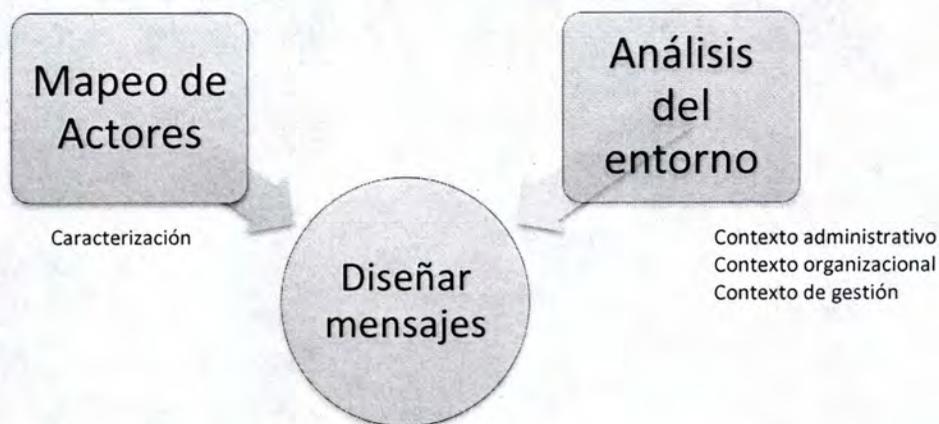
PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Autoridad Nacional
del Servicio Civil

Gerencia de Desarrollo de
Capacidades y Rendimiento
del Servicio Civil

Grafico N°3
Insumos para el diseño de mensajes



Fuente: elaboración propia, GDCRSC



- Debe existir una plena comprensión de los contenidos que esperan ser comunicados, pues una insuficiente comprensión sobre lo que piensa transmitirse o comunicarse, imposibilita la simplificación y aún más la explicación. Es decir, quienes deben tener un conocimiento completo de los contenidos del modelo de Gestión del Rendimiento son los responsables de su implementación en la Oficina de Recursos Humanos, pues son los que comunicarán al respecto, absolviendo dudas e interrogantes de los servidores participantes en el proceso de implementación. Cuanta mayor certeza exista sobre los contenidos del modelo, menor el nivel de incertidumbre de los servidores públicos y mayor legitimidad de la iniciativa.
- Debe simplificarse la información, llevándola a su nivel más básico para que el público objetivo pueda entenderla. Es decir, los contenidos conceptuales deben estar expresados en un lenguaje sencillo y estar referidos a la realidad y actividades de cada entidad.
- Utilizar el canal de comunicación interna más apropiado, de acuerdo a cómo se adapten estos a sus objetivos y posibilidades. Los canales comúnmente más utilizados son: correo electrónico, intranet, revista, boletín, reuniones.
- Debe seleccionarse cómo comunicar la información, utilizando el mejor formato visual, verbal, escrito o en combinación de acuerdo al tema. Los formatos de la comunicación deben ser seleccionados en función del público objetivo y los canales más idóneos. En el caso de la comunicación con el público interno, los canales pueden ser los siguientes:



Tabla N° 2
Medios a utilizar en el Plan de Comunicación

Público objetivo / Tipo	Formato	Ejemplo	Canal
Interno / Alta Dirección	Presencial	Reunión de trabajo	Reunión
Interno / Directivos, mandos medios	Presencial	Reunión de trabajo	Reunión
		Charla de motivación	Reunión
		Sesión de capacitación	Reunión
		Ayuda memoria	Intranet
Interno / Servidores públicos de línea, apoyo y asesoría: personal ejecutor, personal de asistencia y apoyo.	Presencial y virtual	Reunión de trabajo	Intranet
		Charla de motivación	Intranet
		Sesión de capacitación	Reunión
		Dípticos, trípticos, etc.	Boletín
		Material virtual: boletín, videos, página web, etc.	Boletín, intranet

Fuente: elaboración propia, GDCRSC

A continuación se presentan ideas básicas como insumo para el diseño de los mensajes de comunicación:

- “La Gestión de Rendimiento permite transparentar y visibilizar el aporte del servidor civil al logro de los objetivos institucionales”.
- “La Gestión de Rendimiento permite a los servidores públicos desarrollar sus habilidades para tener un mejor desempeño, y con ello alcanzar incluso sus metas personales
- “Como consecuencia de la implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento, la entidad pública para brindar mejores servicios a la ciudadanía”.
- “La Gestión de Rendimiento comprende un proceso continuo y sistemático de gestión de recursos humanos basado en instrumentos técnicos, confiables y consistentes, y una metodología verificable”.
- “La Gestión de Rendimiento es producto de un benchmarking internacional y está sustentado en la literatura sobre Recursos Humanos producida en los últimos años”
- “La Gestión de Rendimiento no es una evaluación del desempeño, sino el medio para identificar los espacios de mejora en los conocimientos y habilidades de los servidores públicos”

Asimismo, a manera de ejemplo, se presenta la siguiente idea básica para formular un mensaje de comunicación dirigido al sindicato:





“La Gestión de Rendimiento forma parte de las estrategias destinadas a reformar el Sistema Administrativo de Recursos Humanos del Estado, y responde a una estrategia nacional destinada a modernizar el Estado Peruano. No es una intervención aislada ni pretende desvincular al servidor público ni mucho menos vulnerar sus derechos como trabajador del Estado”.

4.5. ACCIONES DE COMUNICACIÓN

Las acciones son mecanismos de la comunicación que hay que desarrollar para conseguir los objetivos planteados. Son medios para divulgar el mensaje concreto que se quiere comunicar, sirven para socializar y difundir los contenidos de la Gestión del Rendimiento transmitiendo mensajes concretos. Es recomendable que el equipo de comunicaciones de la Oficina de Recursos Humanos (responsable del proceso de comunicación) cuente con una persona de enlace en cada una de las áreas funcionales que implementan Gestión del Rendimiento (esta persona debe recibir una capacitación mínima para poder realizar las acciones de comunicación encomendadas).

Todos los tipos de público identificados (desde el mapeo de actores) deben recibir acciones de comunicación y para verificar esta cobertura se sugiere la utilización de la siguiente tabla:

Tabla N° 3
Acciones de comunicación según público

	Acción 1	Acción 2	Acción 3	...
Público 1	X	X		
Público 2			X	
Público 3				X
...	X		X	

Fuente: elaboración propia, GDCRSC



4.6. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

El cronograma es la herramienta que permite organizar en el tiempo, el conjunto de acciones que serán ejecutadas en el marco del plan de comunicación. La calendarización de las actividades debe ser consistente con el Cronograma Institucional de implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento, así como el Plan de Comunicación Interna o Institucional de la entidad, si lo hubiera.

Con el presupuesto se planifica el financiamiento de las acciones a ejecutar teniendo en cuenta impresiones de material, refrigerios, talleres, contratación de facilitadores y locales, etc. El presupuesto debe estar consignado dentro del presupuesto de la Oficina de Recursos Humanos y las actividades en su Plan Operativo.

En el Anexo N° 01 se presentan formatos sugeridos de cronograma y presupuesto.



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Autoridad Nacional
del Servicio Civil

Gerencia de Desarrollo de
Capacidades y Rendimiento
del Servicio Civil

4.7. CONSIDERACIONES PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

Para la ejecución del Plan de Comunicación se requiere de un papel proactivo del personal responsable de ello en la Oficina de Recursos Humanos (en coordinación con el personal del área de comunicaciones de la entidad o la que haga sus veces, si la hubiera). Los servidores públicos de la entidad y en particular los tomadores de decisión, deben identificar a la Oficina de Recursos Humanos como los impulsores del proceso de implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento y amplios conocedores del modelo así como de los desafíos que GDR representa para la entidad. En ese sentido, la Oficina de Recursos Humanos mediante el Plan de Comunicación debe estar en condiciones de:

- Lograr acceso a la Alta Dirección y presentar el modelo de Gestión del Rendimiento como una herramienta que genera valor a la entidad al transparentar y alinear el aporte de cada servidor con el cumplimiento de metas y objetivos institucionales fortaleciendo los procesos de planificación y toma de decisiones, encaminado la gestión institucional hacia el logro de las metas establecidas.
- Lograr que los directivos y mandos medios asuman el liderazgo en la implementación de la Gestión del Rendimiento.
- Asegurar que los servidores en general y los sindicatos en particular reconozcan que la Gestión del Rendimiento no es un medio para desvincular a los trabajadores, sino por el contrario tiene el propósito de mejorar sus capacidades para desempeñarse mejor en sus puestos de trabajo atendiendo las necesidades específicas de capacitación que se detecten en la ejecución del ciclo de GDR.
- Promover una gradual, progresiva y continua implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento a todos los órganos, unidades orgánicas y servidores civiles de la entidad.
- Visibilizar los niveles de responsabilidad de cada uno de los actores involucrados: evaluado, evaluador, Comité Institucionales de Evaluación, Oficina de Recursos Humanos, Titular de la entidad y SERVIR.

Para conseguir estos logros mediante la comunicación, es necesario que la Oficina de Recursos Humanos:

- Conozca cabalmente el modelo: ciclo de GDR, roles y responsabilidades, factores de evaluación y metodología así como los desafíos que implica su aplicación.
- Utilizar todos los medios disponibles para hacer llegar los mensajes de comunicación.
- Empoderarse frente a la Alta Dirección.
- Mapear actores para definir el público objetivo, determinando claramente su percepción en relación al modelo de Gestión del Rendimiento.

4.8. SEGUIMIENTO AL PLAN DE COMUNICACIÓN

El seguimiento debe hacerse en el concepto de mejora continua y utilizando como herramienta a la matriz de indicadores que se elabora en base a los objetivos propuestos





PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Autoridad Nacional
del Servicio Civil

Gerencia de Desarrollo de
Capacidades y Rendimiento
del Servicio Civil

en el Plan de Comunicación. Es importante definir el medio o medios de verificación de los indicadores.

En la tabla N° 4 se propone un ejemplo:

Tabla N° 4
Definición de indicadores para el seguimiento del Plan de Comunicación

Objetivo general	Variable	Indicador	Meta
Mejorar el nivel de percepción de los directivos y servidores públicos respecto del subsistema de Gestión del Rendimiento.	Percepción de los directivos sobre el subsistema.	Porcentaje de directivos que califican su percepción del subsistema con 4 o 5 en la escala de Likert	80%
	Percepción de los servidores públicos sobre el subsistema.	Porcentaje de servidores públicos que califican su percepción del subsistema con 4 o 5 en la escala de Likert	75%

Fuente: elaboración propia, GDCRSC

La medición mediante indicadores debe hacerse a lo largo del despliegue del Plan de Comunicación y debe estar incluida en el cronograma. En relación a las mediciones se deberán tomar acciones de mejora que pueden ser inmediatas o planificadas para el siguiente ciclo de Gestión del Rendimiento.





PERÚ

Presidencia del Consejo de Ministros

Autoridad Nacional del Servicio Civil

Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil

5. ANEXOS

5.1 Anexo 1: Estructura propuesta del Plan de Comunicación

PLAN DE COMUNICACIONES (Plantilla con la estructura mínima propuesta)

I. Presentación

II. Objetivos

Código	Objetivo estratégico*

(*). Se recomienda trabajar con los objetivos propuestos en la guía, sin embargo se podrían incluir adicionales que sean formulados por la entidad, siempre y cuando se puedan gestionar.

III. Análisis del entorno

- Contexto administrativo.
- Contexto organizacional.
- Contexto de gestión.
- Mapeo de actores.



Público	Tipo	Caracterización
Interno	Directivo	<i>Identificar: su percepción de GDR, dudas, cuestionamientos, posición frente a GDR, etc.</i>
	Mando medio	
	Ejecutor	
	Operador y de asistencia	
	Sindicato	
Externo	Beneficiario externo	<i>Beneficiarios del desempeño de los servidores civiles.</i>

IV. Mensaje

- Mensajes generales*

...

- Mensajes específicos

Público	Tipo	Mensajes**
Interno	Directivo	...
	Mando medio	...



PERÚ

Presidencia del Consejo de Ministros

Autoridad Nacional del Servicio Civil

Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil

Público	Tipo	Mensajes**
	Ejecutor	...
	Operador y de asistencia	...
	Sindicato	...
Externo	Ciudadanía	

(*) Los mensajes que se explican en la guía

(**) Diseñar los mensajes en relación a la caracterización definida en el mapeo de actores. Cada mensaje debe tener un código.

c. Medios

Tipo	Mensajes*	Medio / Canal
Directivo		
Mando medio		
Ejecutor		
Operador y de asistencia		
Sindicato		
Ciudadanía		

(*) Las mismas de la tabla del literal "b" e incluir los mensajes generales. Cada mensaje identificado con un código.

V. Acciones

Nombre de la acción de comunicación*	Descripción de la acción de comunicación**	Enlace***

(*) Nombre corto y específico que indique la acción a ejecutar (puede incluir el medio/canal).

(**) Descripción textual de la acción a ejecutar, indicando el código del objetivo estratégico a que está dirigido y el código del mensaje a incluir (puede ser más de un mensaje y más de un objetivo).

(***) Por cada acción de comunicación se puede incluir uno o más enlaces que apoyen y/o coordinen la ejecución de la acción de comunicación.

VI. Cronograma

Nº	Actividad / acción*	Responsable	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	...





PERÚ

Presidencia del Consejo de Ministros

Autoridad Nacional del Servicio Civil

Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil

(*) Incluir las acciones de comunicación programadas así como otras actividades que se deben ejecutar para la planificación, ejecución, verificación (seguimiento) y acciones de mejora. Debe estar alineado al cronograma institucional.

VII. Presupuesto*

Nº	Actividad / acción	Rubro**	Monto en soles

(*) Debe incluir todas las actividades/acciones que demanden presupuesto. Debe estar alineado al POI de la ORH.

(**) El rubro corresponde todos los aspectos relacionados a cada una de las actividades/acciones a desarrollar y que requieren asignación de presupuesto. Puede haber varios rubros por cada actividad/acción.

VIII. Seguimiento

Código	Objetivo estratégico*	Variable	Indicador	Meta	Instrumento	Periodicidad



5.2 Anexo 2: Matriz propuesta para el mapeo de actores.

Nombre	Clasificación	Posición	Influencia	Descripción

5.3 Anexo 3: Encuesta para caracterizar al actor Alta Dirección – Directivos.

¿Por qué su entidad debería aplicar el Sub sistema Gestión del Rendimiento?

.....

.....

.....

¿Cuáles son los beneficios de aplicar el Subsistema de Gestión del Rendimiento en su institución?

a).....

b).....



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Autoridad Nacional
del Servicio Civil

Gerencia de Desarrollo de
Capacidades y Rendimiento
del Servicio Civil

- c).....
- d).....

¿Quiénes son los principales actores en el Ciclo de Gestión del Rendimiento?

.....

.....

.....

