

RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA EJECUTIVA

Lima, 29 ENE 2019

Nº 013 -2019-SERVIR/PE

Vistos; los Memorándums N° 578 y 579-2018-SERVIR/GDCRSC e Informe N° 23-2018-SERVIR/GDCRSC; 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 Quinta Disposición Complementaria Final del Decreto Legislativo N° 1023, establece que la evaluación del desempeño es el proceso obligatorio, integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del conjunto de actividades, aptitudes y rendimiento del personal al servicio del Estado en cumplimiento de sus metas, que llevan a cabo obligatoriamente las entidades, en la forma y condiciones que se señalan en la normatividad; correspondiendo al nivel nacional de gobierno promover el desarrollo de sistemas de gestión que permitan determinar indicadores objetivos para la evaluación de desempeño;

Que, el artículo 22 de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, establece que la Gestión del Rendimiento es llevada a cabo obligatoriamente por las entidades públicas en la oportunidad, forma y condiciones que señale el ente rector;

Que, por su parte, la Décima Disposición Complementaria Final del Reglamento General de la Ley N° 30057, aprobado mediante Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, dispone que la aplicación del subsistema de gestión del rendimiento en las entidades públicas se realizará bajo criterios de progresividad y gradualidad de acuerdo a la programación de implementación de la gestión del rendimiento que, mediante acuerdo del Consejo Directivo, defina SERVIR;

Que, mediante Memorándums N° 578 y 579-2018-SERVIR/GDCRSC e Informe N° 23-2018-SERVIR/GDCRSC, la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil, órgano encargado de la gestión del subsistema de evaluación del desempeño en el marco de la gestión del rendimiento, del Sistema Administrativo de Gestión de los Recursos Humanos, cuya función, entre otras, es desarrollar los procesos, instrumentos, metodologías y lineamientos para la implementación del mencionado subsistema; propone la Estrategia para la implementación de la Gestión del Rendimiento al 2021, cuya finalidad es institucionalizar el modelo de gestión del rendimiento en las entidades, como una herramienta estratégica que aporta a la gestión del talento humano, a la mejora de su desempeño y de la organización;

Que, en el marco de sus funciones, el Consejo Directivo mediante Sesión N° 02-2019 acordó aprobar la "Estrategia para la implementación de la Gestión del Rendimiento al 2021", encargando a la Presidencia Ejecutiva emitir la Resolución correspondiente;

Con los vistos de la Gerencia General, de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil, de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, 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 y modificatorias; la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil; el Reglamento General de la Ley N° 30057, aprobado con Decreto Supremo N° 040-2014-PCM; y, el Reglamento de Organización y Funciones de SERVIR, aprobado con Decreto Supremo N° 062-2008-PCM, y modificatorias;

SE RESUELVE:

Artículo 1.- Formalizar la aprobación de la "Estrategia para la implementación de la Gestión del Rendimiento al 2021", cuyo texto, en anexo, forma parte de la presente Resolución.

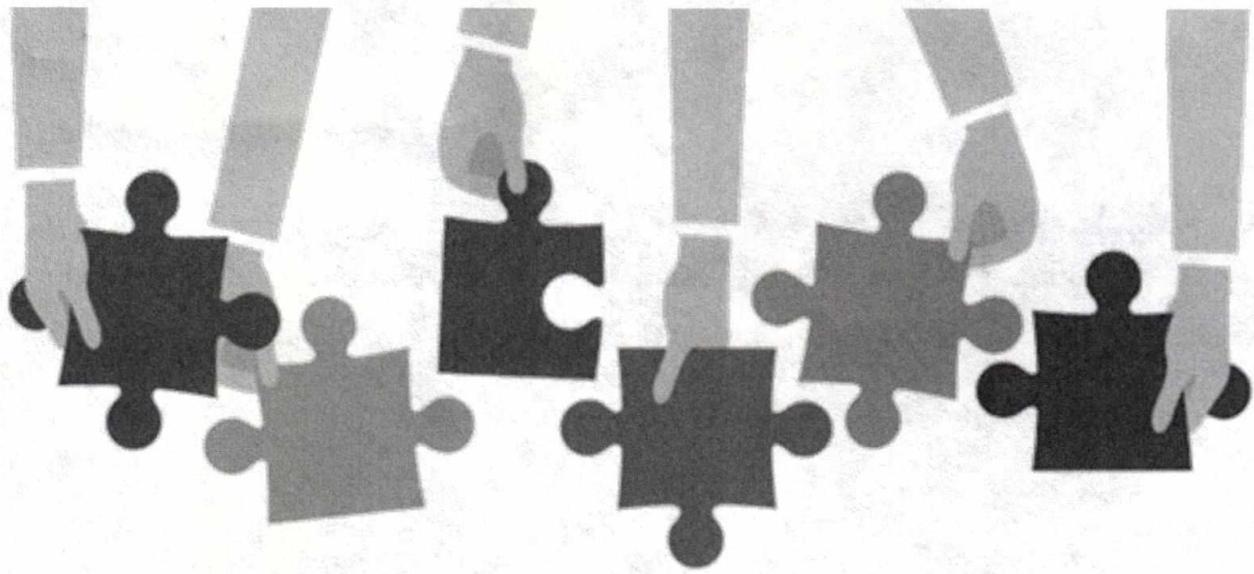
Artículo 2.- Disponer la publicación de la presente Resolución en el diario oficial El Peruano; y, de la presente Resolución y su anexo en el Portal Institucional de SERVIR (www.servir.gob.pe).

Regístrese y comuníquese



JUAN CARLOS CORTÉS CARCELÉN
Presidente Ejecutivo
AUTORIDAD NACIONAL DEL
SERVICIO CIVIL



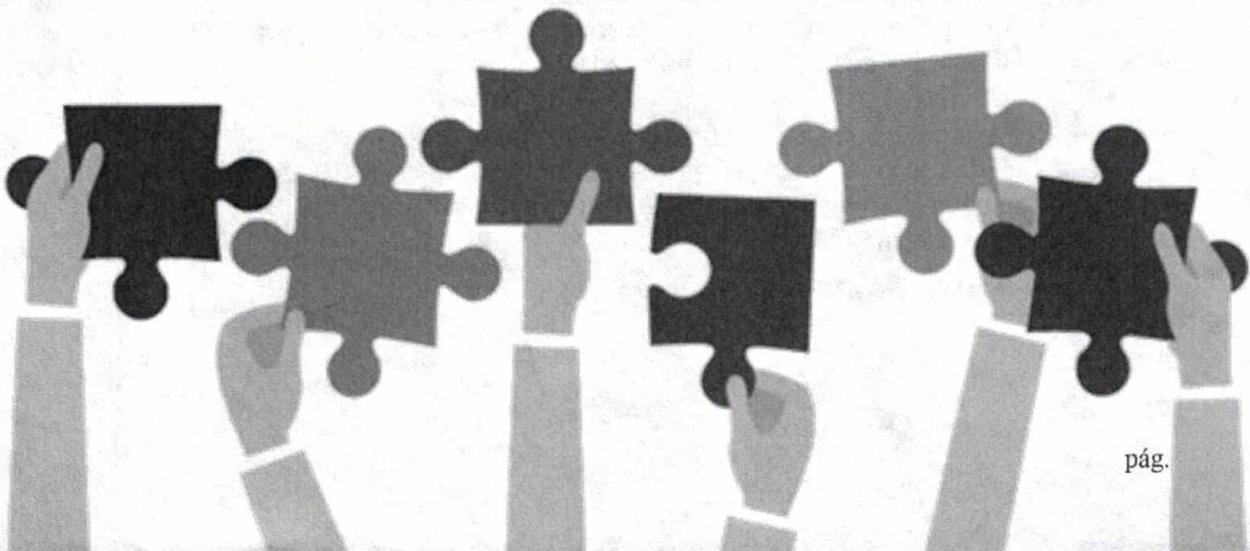


Estrategia para la Implementación de la Gestión del Rendimiento al 2021

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



servir
HERRAMIENTA DEL PERÚ QUE CRECE



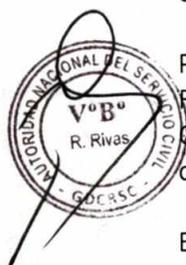
Presentación

La Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, a través de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil, ejerce la rectoría del Subsistema de Gestión del Rendimiento, conforme lo establecido a través del Decreto Legislativo N° 1023, y la Ley N°30057, Ley del Servicio Civil.

La gestión del rendimiento es uno de los siete (07) subsistemas del Sistema Administrativo de Recursos Humanos, el cual busca identificar y reconocer el aporte de los servidores civiles a los objetivos estratégicos y metas institucionales. Asimismo, tiene como finalidad contribuir a la mejora de gestión de las entidades, así como a la calidad de los servicios públicos, lo cual impacta en la percepción que la ciudadanía tiene respecto a las instituciones como entes generadores de valor público, en lugar de solo administradores y, por tanto, que mejoren los niveles de satisfacción de la población frente a sus demandas.

El modelo de gestión del rendimiento se implementa desde el año 2015 con criterios de gradualidad y progresividad, con el propósito de evidenciar el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales, identificar las necesidades de capacitación para la mejora continua de su desempeño y, en esa línea, aportar al mejor desempeño de las entidades públicas. En la primera fase denominada Etapa Piloto (2015 - 2016), se desarrolló el subsistema en un grupo de entidades con el objetivo de validar la metodología de evaluación y obtener de primera fuente la percepción del servidor civil respecto al proceso. A la fecha son más de 53 entidades y 10000 servidores participantes del gobierno nacional y local.

La implementación del subsistema amplía su importancia dado que la gestión del rendimiento es un instrumento para la Reforma del Servicio Civil y la Modernización de la Gestión Pública, en el sentido que orienta a resultados a cada uno de los servidores civiles, fijándoles metas y compromisos de desempeño en el marco de sus funciones y de los procesos en que intervienen. En este sentido, se enmarca en los principios establecidos por la nueva gestión pública y tiene como un elemento orientador común la búsqueda del logro de resultados en los ciudadanos.



Por otro lado, el ejecutivo ha determinado que la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento es una acción estratégica del Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2021 y, en ese sentido, ampliar el alcance y lograr los objetivos del subsistema, se constituye en un imperativo.

En este contexto, SERVIR, asume estos nuevos retos para la implementación, teniendo el propósito de apoyar los esfuerzos de modernización y fortalecimiento del Estado incorporando el Subsistema de Gestión del Rendimiento como herramienta estratégica para mejorar el desempeño de los servidores con el consiguiente impacto positivo en el desempeño institucional y la mejora de los servicios que se ofrecen al ciudadano.

La estrategia que se desarrolla a continuación, detalla los objetivos, ejes transversales y componentes que se seguirán para la implementación del Subsistema hacia el bicentenario, tomando como marco la normatividad vigente, el contexto explicado y la experiencia obtenida desde el año 2015 a la fecha.

Índice de Contenidos

Presentación	2
Índice de Contenidos	3
Índice de Gráficos	5
Índice de Tablas	6
Siglas	7
Parte 1: Antecedentes	8
1.1. Primera Estrategia de Implementación de Gestión del Rendimiento	9
1.1.1. Etapa Piloto (2015-2016)	9
1.1.1.1. Plan de Acción para la Etapa Piloto (2015-2016)	9
1.1.1.2. Alcance de la Etapa Piloto	11
1.1.1.3. Principales resultados de la Etapa Piloto.....	12
1.1.2. Etapa de Desarrollo y Consolidación (2017 - 2018)	13
1.1.2.1. Implementación 2017	13
1.1.2.2. Implementación 2018	14
Parte 2: Aspectos Generales de la Estrategia.....	16
2.1. Propuesta de Valor.....	17
2.2. Objetivos	17
2.2.1. Objetivo General:.....	17
2.2.2. Objetivos Específicos:.....	17
2.3. Alcance.....	17
2.4. Base Legal	17
2.5. Marco de Políticas Públicas.....	18
2.5.1. Marco Supranacional:	18
2.5.1.1. El ingreso a la OCDE como aspiración del país.....	18
2.5.2. Marco PAÍS.....	18
2.5.2.1. Proceso de Descentralización	18
2.5.2.2 Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.....	19
2.5.2.3. Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción.....	19

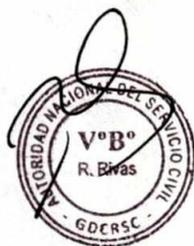


2.5.2.4 Política General de Gobierno	20
2.6. Marco de Planes Sectoriales	20
2.6.1 Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) de la PCM y el Plan Estratégico Institucional (PEI) de SERVIR.....	20
Parte 3: Ejes Transversales y Componentes de la Estrategia	23
3.1. Ejes Transversales y Componentes de la Estrategia.....	24
3.1.1. Ejes Transversales	24
3.1.2. Componentes de la Estrategia	26
Parte 4: Seguimiento y Evaluación	34
4.1. Seguimiento y evaluación de la Estrategia	35
4.1.1. Seguimiento de la Estrategia de Gestión del Rendimiento al 2021.....	35
4.1.2. Evaluación de la Estrategia de Gestión del Rendimiento al 2021	35
Glosario de Términos	37
Anexos	39



Índice de Gráficos

Gráfico 01: Ejes Estratégicos y Componentes del Plan de Acción 2015 - 2016	11
Gráfico 02: Alcance de la Etapa Piloto	12
Gráfico 03: Entidades que implementaron Gestión del Rendimiento durante el ciclo 2017	14
Gráfico 04: Entidades que implementan Gestión del Rendimiento durante el ciclo 2018	14
Gráfico 05: Progresividad en la implementación de GdR del 2015 al 2018	15
Gráfico 06: Ejes Transversales y Componentes de la Estrategia	24
Gráfico 07: Intervención por grupos a nivel sectorial	30
Gráfico 08: Progresividad en el acompañamiento a los gobiernos regionales y locales	31



Índice de Tablas

Tabla 01: Alineamiento vertical de la Estrategia con el planeamiento institucional de SERVIR... 22	
Tabla 02: Acciones del acompañamiento para las entidades que implementan Gestión del Rendimiento 28	
Tabla 03: Lista de Mancomunidades Regionales 31	



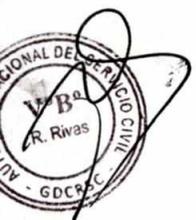
Siglas

Acción Estratégica Institucional	AEI
Autoridad Nacional de Servicio Civil	SERVIR
Escuela Nacional de Administración Pública	ENAP
Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil	GDCRSC
Gestión de la Capacitación	GdC
Gestión del Rendimiento	GdR
Gobierno Regional	GORE
Objetivo Estratégico	OE
Objetivo General	OG
Objetivo Específico	OE
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico	OCDE
Plan Estratégico de Desarrollo Nacional	PEDN
Plan Estratégico Sectorial Multianual	PESEM
Plan Estratégico Institucional	PEI
Política General de Gobierno	PGG
Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública	PNMGP
Presidencia del Consejo de Ministros	PCM
Presupuesto por Resultados	PpR



Parte 1

ANTECEDENTES



1.1. Primera Estrategia de Implementación de Gestión del Rendimiento

A inicios del 2015, la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil (GDCRSC), en el marco de la normativa vigente, definió una estrategia para la implementación de Gestión del Rendimiento. Esta estrategia se caracterizó por un despliegue progresivo, pero a su vez orientado a conseguir resultados que legitimen el modelo.

Asimismo, se tomó como referencia los resultados del estudio de benchmarking internacional en la región con énfasis en los avances y desafíos que otros países han enfrentado para la implementación de un modelo de Gestión del Rendimiento¹⁹. El citado estudio también evidenció en el ámbito nacional, experiencias de desarrollo de procesos de evaluación de desempeño que consideraron principalmente el factor *competencias*. Lo importante de esta información es que demostró la factibilidad de generar una cultura positiva que pueda institucionalizar procesos de evaluación de desempeño en las entidades.

En concordancia a lo expuesto, se definió un horizonte de ejecución de 7 años, iniciándose el 2015 y culminando el año 2021,

- Primera: Etapa Piloto (2015 al 2016)
- Segunda: Etapa de Desarrollo y Consolidación (del 2017 al 2021)

1.1.1. Etapa Piloto (2015-2016)

1.1.1.1. Plan de Acción para la Etapa Piloto (2015-2016)

El Plan de Acción, aprobado en marzo del 2015 mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N°097-2015-SERVIR-PE, estableció un horizonte de ejecución de dos años (2015-2016) y se desarrolló en función de cuatro (04) ejes estratégicos y sus respectivos componentes.

Eje 1: Estrategia y Desarrollo Normativo

Este eje se centró principalmente en el desarrollo, además de la estrategia, de los documentos técnico – normativos que brinden sostenibilidad al modelo de gestión de rendimiento y fueron:

- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 277-2015-SERVIR-PE que aprobó la Directiva que desarrolla el Subsistema de Gestión del Rendimiento.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 031-2016-SERVIR-PE que aprobó el Manual de Gestión del Rendimiento y la Guía para Evaluadores.



¹⁹ Estudio Bechmarking: Diagnóstico de Situación Actual de los Instrumentos Existentes de Evaluación del Desempeño en el Servicio Público. 2013

Eje 2: Preparación de entidades

Referido al fortalecimiento de capacidades en las entidades que implementaron gestión del rendimiento durante esta etapa. Como parte de este eje se desarrollaron talleres de sensibilización y capacitación para la totalidad de servidores participantes y se diseñó, conjuntamente con la Escuela Nacional de Administración Pública – ENAP, el Curso ABC de la Gestión del Rendimiento y el Programa de Alta Especialización en Gestión del Rendimiento.

Eje 3: Asistencia técnica y asesoramiento

Consistió en la asignación de un profesional de la GDCRSC para brindar asistencia técnica directa y personalizada a cada entidad que implementó el subsistema. La finalidad fue *sistematizar y monitorear*, de modo constante, toda la experiencia con cuatro (04) objetivos principalmente:

- Contar con una base de información objetiva que contribuya a gestionar los conocimientos y resultados obtenidos.
- Evaluar y analizar la experiencia.
- Identificar las buenas prácticas y las oportunidades de mejora.
- Retroalimentar el procedimiento en las subsiguientes fases y grupos de entidades con los cuales se intervendría.

Eje 4: Recursos para la implementación

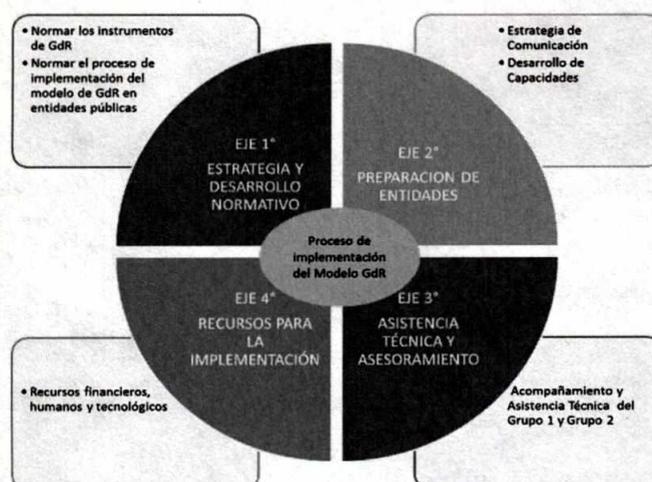
Principalmente destinado a gestionar los recursos humanos, financieros, logísticos y tecnológicos que permitirían la implementación de Gestión del Rendimiento en un conjunto de entidades previamente definidas en función de cinco (05) criterios:

1. Dimensionamiento (un promedio de 300 servidores).
2. Compromiso Político (compromiso de la alta dirección),
3. Capacidad Técnica (experiencias en proceso de reformas internas).
4. Garantía de sostenibilidad.
5. Priorización de entidades del nivel de gobierno regional y local.

El gráfico siguiente detalla los ejes estratégicos y componente del Plan de Acción 2015 – 2016:



Gráfico 01: Ejes Estratégicos y Componentes del Plan de Acción 2015 - 2016



1.1.1.2. Alcance de la Etapa Piloto

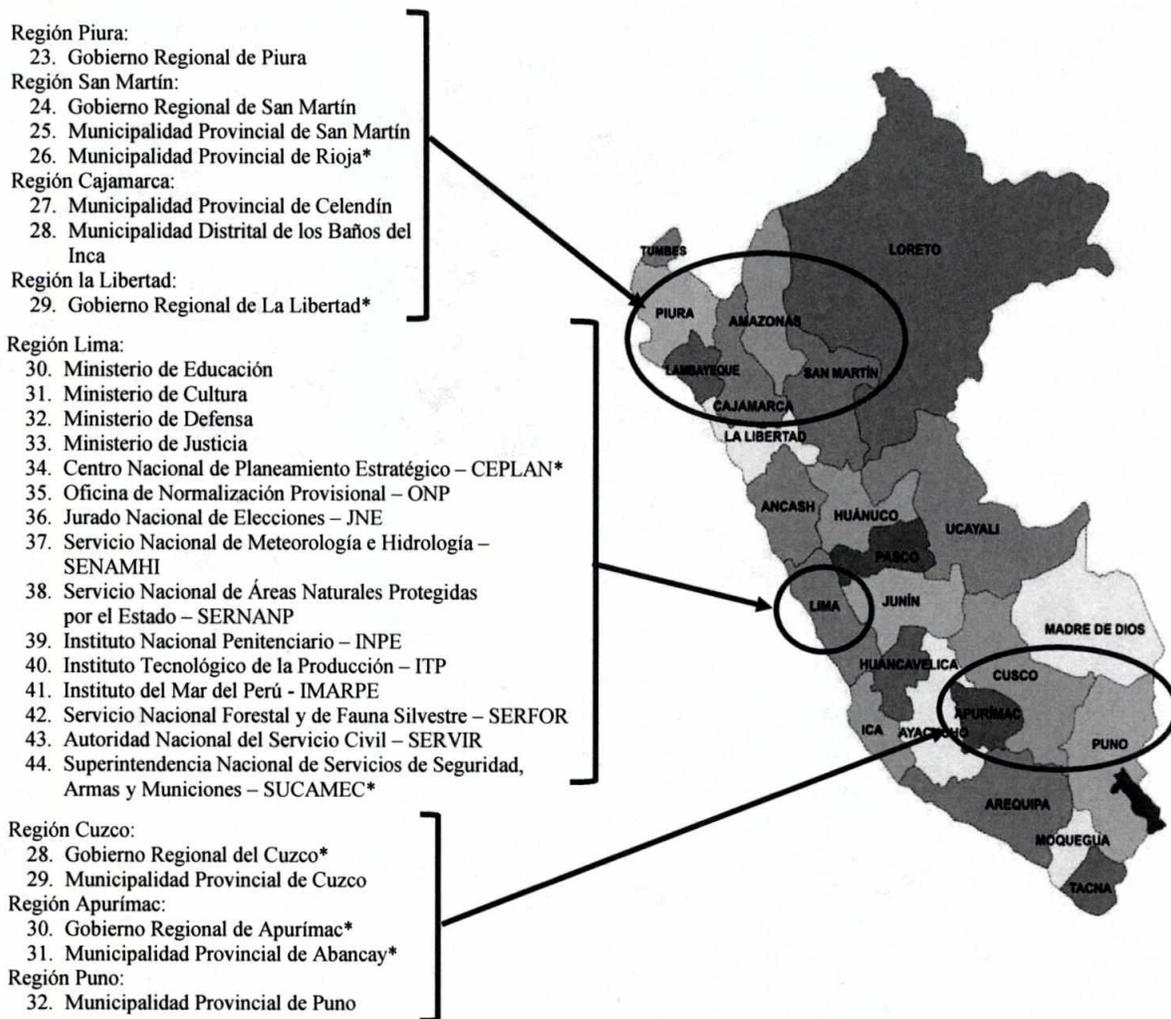
Tomando en cuenta los criterios descritos en el punto anterior, durante la etapa piloto se seleccionaron un total de 27 entidades:

- 4 Ministerios
- 10 Organismos Públicos
- 1 Organismo Constitucionalmente Autónomo
- 5 Gobiernos Regionales
- 6 Municipalidades Provinciales
- 1 Municipalidad Distrital

De estas veintisiete (27) entidades, solo veinte (20) culminaron el ciclo 2016, siendo evaluados un total de 2506 servidores públicos (620 el ciclo 2015 y 1886 el ciclo 2016). Si bien, en la mayoría de casos el proceso de implementación finalizó de manera exitosa, cinco (05) de estas siete (07) no consiguieron hacerlo debido principalmente a la alta rotación en la Alta Dirección y el segmento Directivo. En el caso de las dos (02) restantes, a pesar del interés de la Alta Dirección en el proceso, no se consiguió iniciar con las actividades de sensibilización debido a una oposición severa de un grupo de servidores.



Gráfico 02: Alcance de la Etapa Piloto



*Entidades que no culminaron el ciclo 2016



1.1.1.3. Principales resultados de la Etapa Piloto

- ✓ La implementación de la Gestión del Rendimiento constituyó en sí, un logro para SERVIR, siendo que en el proceso se capacitaron a cerca de cinco mil (5000) servidores públicos en la metodología del subsistema. Es preciso señalar que la implementación tuvo un 95% de aceptación entre los servidores participantes.
- ✓ A pesar de las dificultades que la implementación significó para las entidades, los principales actores involucrados, es decir, titulares de entidad, Oficinas de Recursos Humanos y Oficinas de Planeamiento Estratégico, demostraron capacidad de adaptación, alcanzando índices de aceptación superiores al 85%.
- ✓ En la totalidad de las entidades participantes se evidenció un empoderamiento de la Oficina de Recursos Humanos al implementar una herramienta importante para mejorar la gestión de la entidad.

- ✓ La implementación de gestión de rendimiento proporcionó espacios de intercambio de información entre evaluadores y evaluados, y en algunos casos, reflexión sobre los documentos de planeamiento estratégico, en los cuales, se procuró el alineamiento de las metas con los objetivos institucionales.
- ✓ El 2016 se realizó la primera versión del Curso ABC de Gestión de Rendimiento el cual fue diseñado y ejecutado por la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil (GDCRSC) y la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP). En este curso se certificaron un total de 477 servidores públicos, principalmente directivos y especialistas de las Oficinas de Recursos Humanos, Planeamiento y Presupuesto.

1.1.2. Etapa de Desarrollo y Consolidación (2017 - 2018)

El Plan Nacional de Integridad, aprobado mediante Decreto Supremo N°044-2018-PCM, establece como uno de su objetivo específico: “2.2. *Impulsar una carrera pública meritocrática*”, dentro del cual definió la siguiente acción: “*Fortalecer la implementación de la gestión del rendimiento de los servidores civiles, así como capacitarlos para establecer y cumplir las metas institucionales orientadas principalmente al ciudadano*” y como meta al 2018 la determinación de la línea base.

En este marco, la GDCRSC, finalizada la Etapa Piloto (2015-2016), considera preciso señalar que durante el 2017 y el presente año 2018, ha desarrollado un conjunto de acciones que guardan relación con los objetivos del Plan Nacional de Integridad los cuales se detallan a continuación:

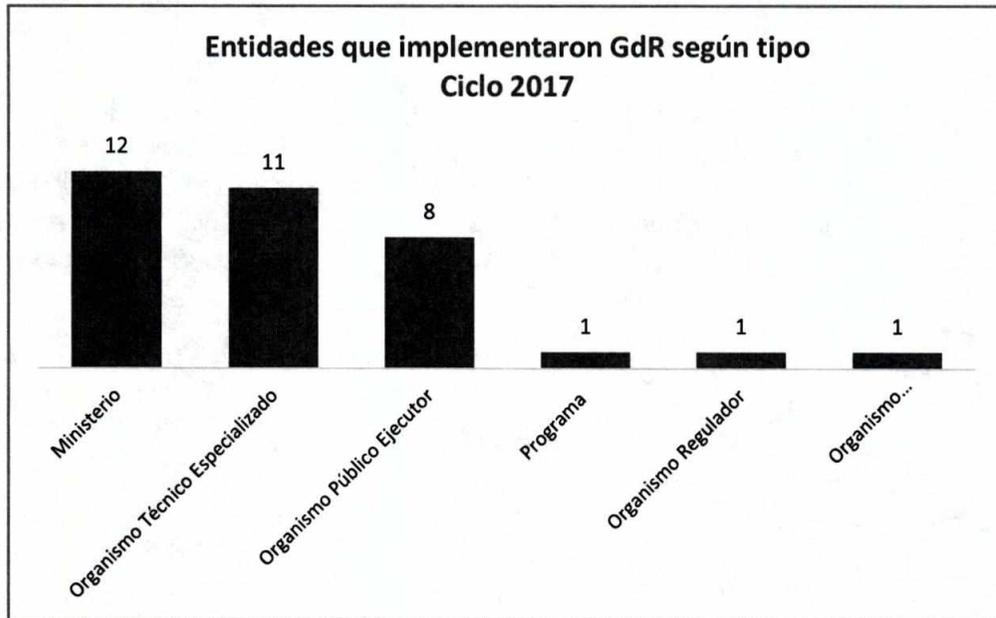
1.1.2.1. Implementación 2017

Durante el ciclo 2017 fueron evaluados un total de 5,550 servidores públicos de 34 entidades pertenecientes a 15 sectores del Poder Ejecutivo. El sector con mayor número de servidores evaluados fue Economía y Finanzas con un total de 1272 lo cual representa un 23% del total. Asimismo, el sector con mayor número de entidades participantes, fue el sector Ambiente con un total de cinco: Ministerio del Ambiente - MINAM, Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental - OEFA, Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado – SERNANP, Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles - SENACE, Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú – SENAMHI.

Con respecto a la participación por tipología de entidad, la mayor parte de los servidores evaluados fueron de Organismos Técnico Especializados con 2437 (44%) seguido de Ministerios 1939 (35%) y Organismos Públicos Ejecutores, 891 (16%).



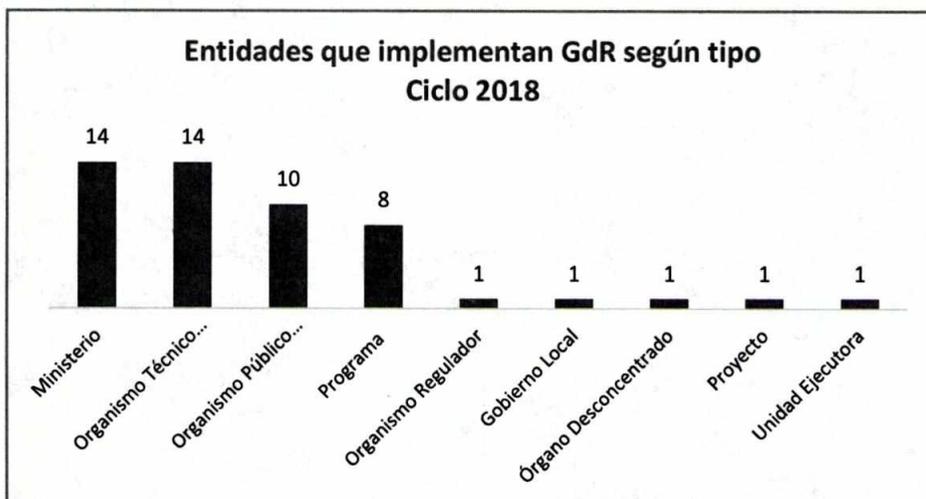
Gráfico 03: Entidades que implementaron GdR durante el ciclo 2017



1.1.2.2. Implementación 2018

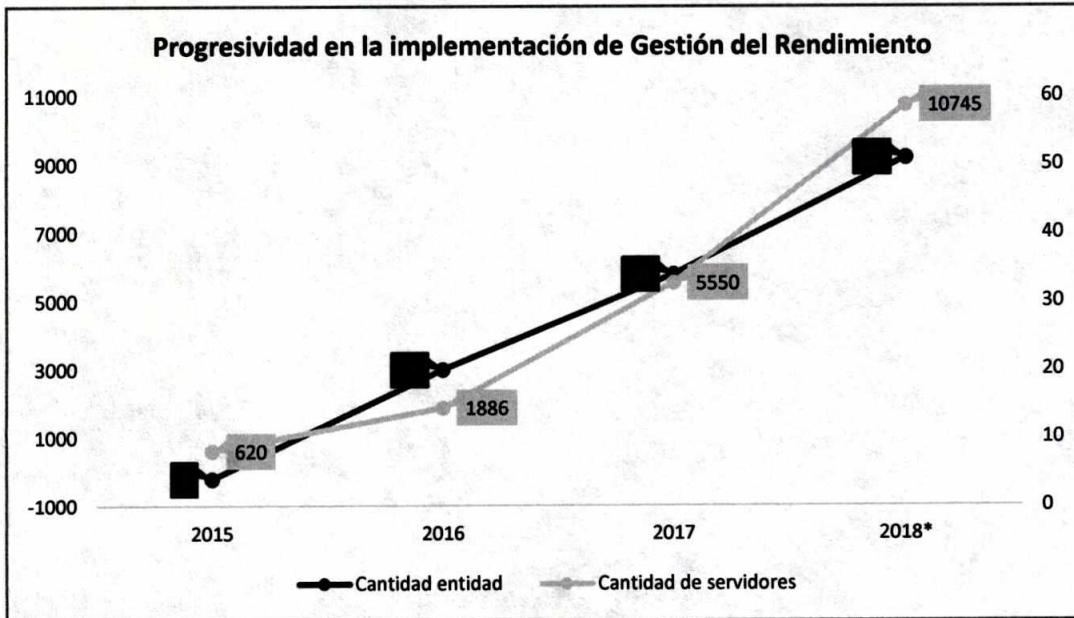
Durante el ciclo 2018 vienen participando de la implementación un total de 10745 servidores de 51 entidades públicas de 19 sectores del Poder Ejecutivo entre los cuales se encuentran: 14 Ministerios, 14 Organismos Técnicos Especializados, 10 Organismos Públicos Ejecutores, 1 Organismo Regulador, 1 Órgano Desconcentrado, 1 Gobierno Regional, 1 Unidad Ejecutora, 1 Proyecto y 8 Programas Sociales del Estado.

Gráfico 04: Entidades que implementan GdR durante el ciclo 2018



Como se puede observar en el gráfico siguiente, entre los años 2015 y 2018, tanto el número de entidades como de servidores que participan en la implementación de la gestión del rendimiento se ha incrementado gradualmente, en la línea de lo previsto por la primera estrategia.

Gráfico 05: Progresividad en la implementación de GdR del 2015 al 2018



Parte 2

Aspectos Generales de la Estrategia



2.1. Propuesta de Valor

Ciudadanos satisfechos con los bienes y servicios prestados por servidores civiles orientados a la mejora continua de su desempeño y de su crecimiento personal.

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo General:

OG: Institucionalizar el modelo de gestión del rendimiento en las entidades, como una herramienta estratégica que aporta a la gestión del talento humano, a la mejora de su desempeño y de la organización.

2.2.2. Objetivos Específicos:

OE1: Impulsar el desarrollo de los servidores civiles a través del uso de la herramienta.

OE2: Incrementar de manera gradual y progresiva la participación de entidades y servidores civiles en la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento.

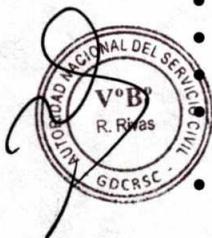
OE3: Fortalecer las capacidades de las Oficinas de Recursos Humanos para que puedan implementar de manera eficaz y eficiente el Subsistema de Gestión del Rendimiento.

2.3. Alcance

De acuerdo al marco normativo vigente, están sujetas al cumplimiento de la presente Estrategia todas las entidades públicas, conforme lo establecido en el artículo 1 de la Ley de Servicio Civil, Ley N° 30057, y en la Segunda Disposición Complementaria Final del Reglamento General de la Ley de Servicio Civil.

2.4. Base Legal

- Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.
- Decreto legislativo N° 1023, que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil- SERVIR.
- Decreto Supremo N° 062-2008-PCM y sus modificatorias, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil.
- Decreto Supremo N° 054 – 2011 – PCM, que aprueba el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional denominado Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021.
- Decretos Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, que aprueba el Reglamento General de la Ley de Servicio Civil.
- Decreto Supremo N° 092 - 2017 –PCM, que aprueba la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción.



- Decreto Supremo N°044-2018-PCM, que aprueba el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción.
- Decreto Supremo N°056-2018-PCM, que aprueba la Política General de Gobierno al 2021.
- Resolución Ministerial N°289 – 2015 – PCM, que aprueba el Plan Estratégico Sectorial Multianual PESEM 2016 – 2020 de la Presidencia de Consejo de Ministros.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N°263 – 2016 – PCM, que aprueba el Plan Estratégico Institucional PEI 2017 – 2019 de la Autoridad Nacional de Servicio Civil.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N°306-2017-SERVIR/PE, que aprueba la versión actualizada de la Directiva que desarrolla el subsistema de Gestión de Rendimiento.

2.5. Marco de Políticas Públicas

En el marco de las reformas del Estado durante los últimos años y la visión país al 2030, SERVIR se ve obligado a replantear la estrategia de implementación de gestión del rendimiento inicialmente prevista. En este sentido, a continuación, se detallan las políticas públicas en el marco de las cuales se sustenta los cambios en la intervención.

2.5.1. Marco Supranacional:

2.5.1.1. El ingreso a la OCDE como aspiración del país

El informe de la ODCE “Reforma de la gobernanza pública Perú aspectos claves 2016”²⁰, hace énfasis en que el servicio civil, estable, profesional y basado en la meritocracia, juega un rol central para garantizar una gobernanza efectiva que logre atención justa y equitativa de la ciudadanía. Asimismo, indica dentro de sus recomendaciones claves, que es necesario “reforzar y consolidar un servicio civil profesional, basado en méritos y orientado al desempeño”, lo que incluye “fortalecer el papel de las evaluaciones de desempeño”.

Así, el Informe de Gobernanza Pública de la OCDE hace evidente la necesidad que la gestión del rendimiento se constituya en una herramienta clave en la implementación de la Reforma del Servicio Civil que es a su vez, un componente de la estrategia de modernización que viene desarrollando el Estado Peruano.

2.5.2. Marco PAÍS:

2.5.2.1. Proceso de Descentralización

De acuerdo con la Ley de Bases de la Descentralización, Ley N° 27783, este proceso se debería llevar por etapas, de forma progresiva y ordenada de tal manera que las competencias y recursos se asignen a los gobiernos subnacionales, que estando más cerca de la gente, cuenten con la capacidad para proveer de mejores servicios a la ciudadanía. La capacidad de estas entidades se refiere al desarrollo de documentos técnico normativos, capital humano; asignación de recursos tecnológicos, recursos materiales, recursos económicos, que faciliten la adecuada provisión de

²⁰ Reforma de la gobernanza pública Perú aspectos claves 2016. Recuperado de < <https://www.oecd.org/gov/public-governance-review-peru-highlights-es.pdf>> Fecha: 17.08.2018

bienes y servicios²¹. Sin embargo, el Informe Anual de Descentralización 2018²² indica que el proceso de descentralización se ha centrado en el ámbito administrativo (transferencia de funciones del gobierno central a los gobiernos regionales), habiéndose transferido 94% de las funciones hasta el 2017. Esto implica que, paralelamente, deben implementarse modelos de gestión de personas que impulsen la ejecución de esas funciones hacia el logro de metas.

En consecuencia, es necesaria la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento, para dar soporte al fortalecimiento de capacidades del capital humano de los gobiernos regionales y locales, con el propósito de mejorar el desempeño de los servidores civiles para beneficio de la población.

2.5.2.2 Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública²³

Uno de los pilares de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública es el denominado “Servicio Civil Meritocrático”, el cual ha definido un conjunto de medidas institucionales por las cuales se articula y gestiona a los servidores públicos, teniendo como propósito general mejorar el servicio al ciudadano. El referido pilar se desarrolla mediante la reforma del servicio civil liderada por la Autoridad Nacional del Servicio Civil, que se orienta a la mejora del desempeño de la función pública para beneficio de la ciudadanía sobre la base de los principios de mérito e igualdad de oportunidades.

La Política Nacional identifica al modelo del Servicio Civil Meritocrático como aquel que se orienta “...a la profesionalización de la función pública en todos los niveles, buscando atraer a personas calificadas a los puestos clave de la administración pública, y priorizando la meritocracia en el acceso, promoción, evaluación y permanencia a través de un sistema de gestión del capital humano del sector público, acorde con las nuevas tendencias del empleo a nivel mundial”. En este sentido, el Subsistema de Gestión del Rendimiento es una herramienta que da soporte y apoya la consecución de la modernización en el país.

2.5.2.3. Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción

La Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción²⁴ tiene como ámbito de aplicación y de obligatorio cumplimiento, todas las entidades de los diferentes poderes del Estado, Organismos Constitucionalmente Autónomos y de los diferentes niveles de gobierno. En este marco, se aprobó el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción²⁵, el cual se encuentra integrado por ejes, objetivos y acciones.

En el referido plan está incluido el Subsistema de Gestión del Rendimiento con acciones e indicadores concretos. Asimismo, las metas propuestas en el referido plan son altamente retadoras, orientándose a llegar a implementar el subsistema en el 100% de las entidades del Poder Ejecutivo para luego, en el mediano plazo, hacerlo en los niveles de gobierno regional y local.

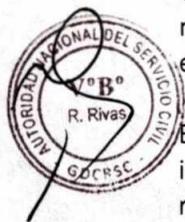
²¹ Estudio del Proceso de Descentralización en el Perú. Recuperado de <<http://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Gobernabilidad%20democr%C3%A1tica/pe.Estudio%20proceso%20de%20descentralizacion.pdf>> Fecha: 16.08.2018

²² Informe Anual de Descentralización 2017. Recuperado de <<http://www.descentralizacion.gob.pe/wp-content/uploads/2018/06/Informe-Anual-de-Descentralizaci%C3%B3n-2017.pdf>> Fecha: 16.08.2018

²³ Aprobada mediante Decretos Supremo N° 003-2013-PCM.

²⁴ Aprobada mediante Decreto Supremo N° 092 - 2017 -PCM.

²⁵ Aprobado mediante Decreto Supremo N°044-2018-PCM.



Es preciso señalar que el concepto de meritocracia es recogido también en el Plan Nacional de Integridad como uno de sus objetivos específicos que, apuesta por impulsar una carrera pública meritocrática, fortaleciendo la implementación de gestión del rendimiento de los servidores civiles, así como capacitarlos para establecer y cumplir las metas institucionales orientadas principalmente al ciudadano.

2.5.2.4 Política General de Gobierno

La Política General de Gobierno²⁶ (PGG) al 2021 orienta la formulación y actualización de políticas nacionales, planes e intervenciones gubernamentales; y se encuentran en concordancia con las Políticas de Estado, el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y la Propuesta de imagen de futuro del Perú al 2030. Cabe precisar que la PGG se encuentra conformada por ejes y lineamientos de aplicación inmediata y obligatoria para todas las entidades del Poder ejecutivo, los gobiernos regionales y locales, y las entidades dependientes de ellos, en el marco de sus competencias.

Los cinco ejes establecidos en la política son Integridad y Lucha contra la Corrupción; Fortalecimiento Institucional para la Gobernabilidad; Crecimiento Económico Equitativo, Competitivo y Sostenible; Desarrollo Social y Bienestar de la Población; y Descentralización Efectiva para el Desarrollo. Asimismo, en el marco del primer eje, se precisa como lineamientos: el combate de la corrupción y de las actividades ilícitas en todas sus formas y el aseguramiento de la transparencia en las entidades gubernamentales.

El Subsistema de Gestión del Rendimiento toma particular relevancia en el marco del escenario actual y la lucha contra la corrupción. Desde la perspectiva de las entidades públicas, la gestión del rendimiento es una herramienta clave para mejorar el desempeño y la motivación de los servidores públicos, mediante la aplicación de criterios y herramientas que garantizan la objetividad e imparcialidad del proceso. En este sentido, los servidores tienen claridad respecto sus funciones y aquello que es priorizado estratégicamente por la entidad y por lo cual será medido. Asimismo, que su permanencia en la entidad estará estrictamente ligada al nivel de desempeño que muestre en el marco de las metas por las cuales es medido.

2.6. Marco de Planes Sectoriales

2.6.1 Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) de la PCM y el Plan Estratégico Institucional (PEI) de SERVIR

El Plan Estratégico Sectorial Multianual 2016-2020 de la Presidencia del Consejo de Ministros (sector al que está adscrito SERVIR), define como objetivo estratégico OE N° 3 “Promover que todas las entidades públicas implementen de forma efectiva el modelo de gestión para resultados orientado al servicio del ciudadano”, el cual tiene la acción estratégica 3.3 “Desarrollar el servicio civil meritocrático en la gestión pública” (p. 33), cuyo indicador es el índice de desarrollo del servicio civil²⁷. El indicado objetivo estratégico le da orientación a la implementación de la Gestión del Rendimiento, dado que este subsistema se vincula al concepto de gestión por resultados.

²⁶ Decreto Supremo N°056-2018-PCM.

²⁷ Indicador del que no hay desarrollo en el documento. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/12/4.Plan_Estrat%C3%A9gico_Sectorial_Multianual_2016-2020.pdf> Fecha: 16.08.2018



En esta línea, el Plan Estratégico Institucional 2017-2019 de la Autoridad Nacional del Servicio Civil²⁸, establece el objetivo estratégico OEI 2 “Impulsar el proceso de implementación de la Ley del Servicio Civil en las entidades públicas”, para el que se ha definido la actividad estratégica AEI 2.4 “Modelos de Gestión de la Capacitación y Gestión del Rendimiento implementados progresivamente en las entidades públicas”.



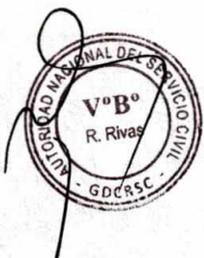
28 Aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 263-2016-SERVIR/PE



Tabla 01: Alineamiento vertical de la Estrategia con el planeamiento institucional de SERVIR

Objetivo Estratégico PESEM - PCM	Acción Estratégica PESEM – PCM	Objetivo Estratégico PEI - SERVIR	Acción Estratégica PEI – SERVIR	Objetivo de la Estrategia
<p>OE N° 3: Promover que todas las entidades públicas implementen de forma efectiva el modelo de gestión para resultados orientado al servicio del ciudadano.</p>	<p>AE 3.3: Desarrollar el servicio civil meritocrático en la gestión pública.</p>	<p>OEI 2 “Impulsar el proceso de implementación de la Ley del Servicio Civil en las entidades públicas”,</p>	<p>AEI 2.4 “Modelos de Gestión de la Capacitación y Gestión del Rendimiento implementados progresivamente en las entidades públicas</p>	<p>OG: Institucionalizar el modelo de Gestión del Rendimiento en la gestión de las entidades, como una herramienta estratégica que aporta a la gestión del talento humano, a la mejora de su desempeño y de la organización</p>

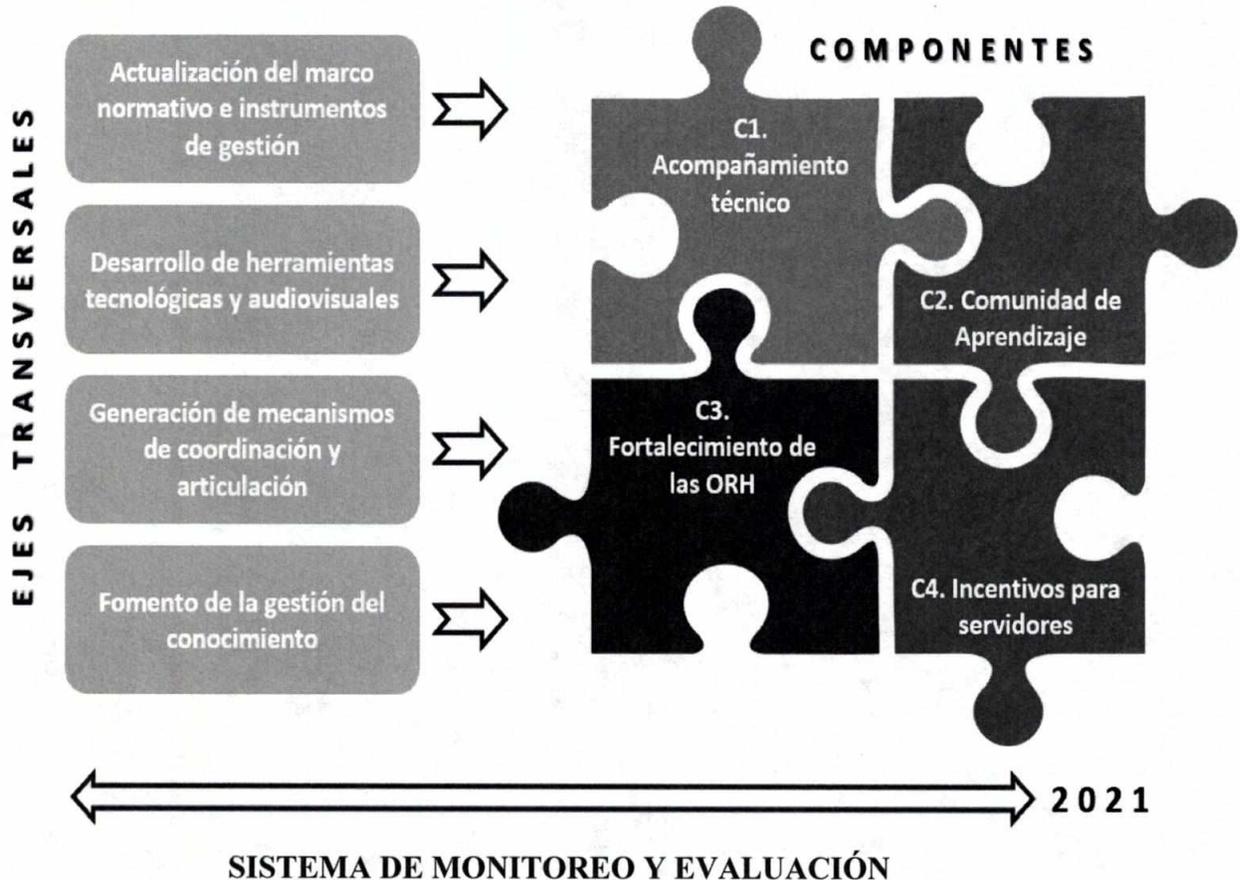
Parte 3 Ejes Transversales y Componentes de la Estrategia



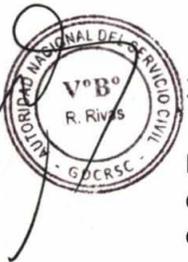
3.1. Ejes Transversales y Componentes de la Estrategia

Los ejes transversales y componentes que permitirán alcanzar los objetivos de la Estrategia para la implementación de Gestión del Rendimiento al 2021, son los que a continuación se señalan:

Gráfico 06: Ejes Transversales y Componentes de la Estrategia



SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN



3.1.1. Ejes Transversales

Los ejes transversales constituyen procesos permanentes que atraviesan cada uno de los componentes de la estrategia con la finalidad de crear las condiciones favorables para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Eje transversal 1: Actualización del marco normativo y de los instrumentos de gestión

Tiene como objetivo adecuar el marco normativo vigente y los instrumentos de gestión del Subsistema de Gestión del Rendimiento, con la finalidad de garantizar un modelo que responda a la organización y reglas institucionales de las entidades de los niveles de gobierno nacional, regional y local. Dicha adecuación responderá a los cambios en las políticas vinculadas a la materia y en base a las oportunidades de mejora identificadas en el proceso de implementación del modelo.

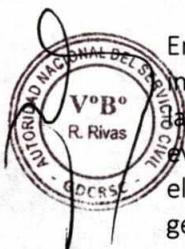
Respecto a la adecuación del marco normativo, cabe precisar que consiste en la identificación de las oportunidades de mejora, a través de una revisión y análisis de las normas vigentes, desde el rol rector y el liderazgo de SERVIR a través de la GDCRS y la participación activa de las entidades usuarias del subsistema.

Producto de dicho proceso se buscará obtener un modelo flexible, que responda a las necesidades y demandas de los usuarios que lo implementan. Además, que permita tener un modelo simplificado y que evidencie la alineación de las metas individuales y grupales a los objetivos estratégicos institucionales, y como a través de ello contribuye a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y al desarrollo sostenible del país.

A la luz de la actualización del marco normativo, se revisará los instrumentos en materia de gestión de rendimiento vigentes y se evaluará la pertinencia de su adecuación. Asimismo, se desarrollarán instrumentos que respondan a las necesidades sostenidas por las entidades que han implementado el subsistema. Cabe precisar que los instrumentos de gestión establecerán de manera detallada las acciones a seguir para garantizar el cumplimiento de los objetivos del ciclo de gestión de rendimiento. Asimismo, definirán la metodología a implementar y los roles y funciones establecidos a los segmentos de servidores y a las oficinas con competencias. Dichos instrumentos serán parte de la caja de herramientas con las que las entidades contarán en la página institucional para la implementación del modelo.

Eje Transversal 2: Desarrollo de herramientas tecnológicas y audiovisuales

El segundo eje se encuentra vinculado al uso de las tecnologías de la información en el marco del Gobierno Electrónico, como un eje transversal de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Al 2021 la GDCRS se propone desarrollar herramientas tecnológicas y audiovisuales para la implementación de GdR, con el objetivo de reducir costos y tiempos, a través del reemplazo de los medios tradicionales, por medios digitales y virtuales que aseguren la trazabilidad de la información, el monitoreo y sistematización de la información en tiempo real, así como el intercambio de experiencias y conocimientos que fortalezcan las capacidades de los gestores de las oficinas de recursos humanos.



Entre las acciones a desarrollar se encuentran la actualización del software multientidad para la implementación de la gestión del rendimiento, el cual tiene como objetivo reducir los tiempos de gestión del proceso de implementación, facilitar el rol de los servidores evaluados y evaluadores; y, sistematizar la información, a fin de tomar decisiones oportunas de mejora sobre el proceso de implementación del subsistema, así como, el diseño de un software integrado de gestión del rendimiento y gestión de la capacitación, a fin de que se cuente con información automatizada y centralizada de ambos subsistemas.

Además, un elemento necesario e indispensable de la reforma del servicio civil, y por ende de la aplicación de cada uno de los subsistemas, es la progresividad y gradualidad de su implementación en las más de 2 500 entidades de los tres niveles de gobierno. En este sentido, resulta necesario contar con herramientas que busquen ampliar en el mediano plazo su influencia sobre las entidades, a fin de acompañarlas técnicamente, así como fortalecer sus capacidades para gestionar el ciclo de gestión del rendimiento. Por ello, resulta relevante para expandir el subsistema y superar las barreras físicas y geográficas a través del desarrollo de una plataforma

de acompañamiento a los gestores de las oficinas de recursos humanos que conste de las siguientes herramientas: Chat en línea, mensajes masivos, videoconferencias, entre otros.

Eje Transversal 3: Generación de mecanismo de coordinación y articulación

El eje se encuentra relacionado a las acciones de articulación y coordinación interna, de los órganos de línea de SERVIR, así como externa, con las entidades, organismos, entre otros vinculados a la implementación del subsistema. Dentro de las acciones a nivel interno se encuentra las ejecutadas con otras gerencias de línea de SERVIR con el objetivo de fortalecer la implementación de GdR. En esta línea se promoverán prácticas de trabajo conjunto como las ya realizadas con la Escuela Nacional de Administración Pública – ENAP para el desarrollo de programas o cursos dirigidos a servidores de las entidades o con la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública en el marco de la implementación de la evaluación por competencia a directivos públicos.

Asimismo, a nivel externo, se refiere a los convenios, acuerdos de cooperación, memorándum de entendimiento o cualquier otra acción relacionada a generar vínculos con entidades públicas o instituciones privadas cuyo interés o finalidad esté relacionada a la implementación de Gestión del Rendimiento. Además, con la finalidad de orientar los esfuerzos al logro de una mejora en la calidad de vida de las personas, es imprescindible generar la articulación del Subsistema de Gestión del Rendimiento con los sistemas administrativos del Estado vinculados, como lo son el de planeamiento estratégico, presupuesto público, entre otros, los cuales deben ser vistos como sistemas que interactúan entre sí sobre la base de una gestión por procesos orientada a resultados.

Eje Transversal 4: Fomento de la gestión del conocimiento

El último eje está orientado a promover la gestión de información y conocimiento que permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezcan mejores prácticas para el Subsistema de Gestión del Rendimiento. En este sentido, las acciones se encontrarán centradas en la transferencia del conocimiento y el desarrollo de competencias necesarias al interior del equipo a cargo del acompañamiento técnico a las entidades.

Asimismo, se promoverá el diseño de un observatorio de gestión del rendimiento, el cual constituirá una herramienta a través de la cual se podrá visibilizar los avances del Estado peruano en la implementación de gestión del rendimiento. La información provista será sistematizada por SERVIR a través de la GDCRSC en función a las metas planteadas en la matriz de implementación de la presente Estrategia. Además, contendrá la información producida hasta la fecha por las entidades que han implementado el modelo, así como las acciones realizadas en el marco de la implementación de los ciclos de subsistema.

3.1.2. Componentes de la Estrategia

Los componentes constituyen los elementos centrales de la estrategia y se encuentran dirigidos al abordaje directo con las entidades de los tres niveles de gobierno.



Componente 1: Acompañamiento técnico a las entidades de los tres niveles de gobierno desde SERVIR

SERVIR a través de la GDCRSC asignará profesionales para la asistencia técnica, asesoramiento o monitoreo, de manera presencial o virtual, a las entidades de los tres niveles de gobierno. Los criterios de asignación de entidades responderán a una lógica de trabajo sectorial y diferenciada por niveles de gobierno.

El tipo de acompañamiento a las entidades será diferenciado, conforme se desarrolla a continuación:

Asistencia Técnica:

Conjunto de actividades destinadas a fortalecer las capacidades de los servidores que participan por primera vez de la implementación de GdR en una entidad pública, con el objetivo de asegurar la correcta implementación de la metodología, con énfasis en las actividades de comunicación y sensibilización.

Para esta actividad, SERVIR a través de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil designa un/una profesional para desplegar un conjunto de actividades a lo largo de la implementación, las cuales son permanentemente coordinadas con la Oficina de Recursos Humanos de la entidad.

La asistencia técnica se da durante el periodo de aprendizaje de la entidad, el cual no debe superar la ejecución de dos (02) ciclos de Gestión de Rendimiento.

Asesoramiento:

Conjunto de actividades cuyo objetivo es crear conjuntamente con la entidad, herramientas de GdR adecuadas a sus condiciones, entorno y organización. En este nivel, las entidades participan de espacios en los cuales intercambian sus experiencias y lecciones con otras entidades, generando aprendizajes interinstitucionales o entre pares. En esta actividad, SERVIR, a través de profesionales de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades formará parte de las mesas de trabajo que programe la entidad para la construcción de sus herramientas de implementación.

El asesoramiento se brinda durante la el Periodo de crecimiento y se estima que debe durar tres (03) ciclos como máximo.

Monitoreo:

Este tipo de acompañamiento será desarrollado con aquellas entidades que han logrado una autonomía respecto la implementación del modelo. En este sentido, las actividades de monitoreo permiten evidenciar la institucionalización del modelo a través de resultados positivos para la entidad.

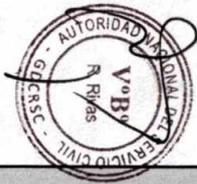
La tabla a continuación resume el detalle de actividades de acompañamiento que realizará SERVIR por cada una de las etapas:





Tabla 02: Acciones del acompañamiento para las entidades que implementan Gestión del Rendimiento

PERIODO	APRENDIZAJE	CRECIMIENTO	INSTITUCIONALIZACIÓN
ACTIVIDADES DE ACOMPAÑAMIENTO	<p>ASISTENCIA TÉCNICA (nivel de aprendizaje) Conjunto de actividades destinadas a fortalecer las capacidades de los servidores que participan de la implementación de GdR en una entidad pública.</p>	<p>ASESORAMIENTO (nivel de Crecimiento) Conjunto de actividades cuyo objetivo es crear conjuntamente con la entidad, herramientas de GdR adecuadas a sus condiciones, entorno y organización.</p>	<p>SUPERVISIÓN (nivel de institucionalización) Conjunto de actividades que permiten evidenciar la institucionalización del modelo a través de resultados positivos para la entidad.</p>
ETAPA DE PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar del Plan de Comunicación de la entidad. - Brindar asistencia técnica para formular el Cronograma Institucional. - Realizar talleres de sensibilización para evaluadores y evaluados. - Brindar asistencia técnica para conformar el Comité Institucional de Evaluación - Revisar los reportes de cierre de etapa y realizar feedback. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar del Plan de Comunicación de la entidad. - Formular plan de trabajo para el diseño de herramientas de GdR en la entidad. - Realizar talleres de sensibilización para evaluadores y evaluados. - Revisar los reportes de cierre de etapa y realizar feedback. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar del Plan de Comunicación de la Entidad. - Formular y Ejecutar un plan de trabajo para la implementación sostenible de Gestión del Rendimiento. - Revisar los reportes de cierre de etapa y realizar feedback.



<p>ETAPA DE ESTABLECIMIENTO DE METAS Y COMPROMISOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar talleres de capacitación para evaluadores, evaluados y ORH. - Brindar asistencia técnica a la ORH y evaluadores para la formulación de metas y compromisos conforme a la metodología propuesta. - Revisar los reportes de cierre de etapa y realizar feedback. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar talleres de capacitación para evaluadores, evaluados y ORH. - Revisar el avance del plan de trabajo para el diseño de herramientas de GdR. - Brindar asistencia técnica a la ORH para la formulación de metas y compromisos alineada a los documentos de gestión. - Revisar los reportes de cierre de etapa y realizar feedback. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar el avance del plan de trabajo para la implementación sostenible de Gestión del Rendimiento. - Verificar con la ORH la formulación de los factores de evaluación con el objetivo de generar un Catálogo de metas y compromisos. - Revisar los reportes de cierre de etapa y realizar feedback.
<p>ETAPAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar talleres de capacitación para evaluadores, evaluados y ORH - Brindar asistencia técnica para la realización de las reuniones de seguimiento así como para la evaluación. - Revisar los reportes de cierre de etapa y realizar feedback. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar talleres de capacitación para ORH. - Revisar el avance del plan de trabajo para el diseño de herramientas de GdR - Revisar casuística propia de la entidad respecto a las dificultades en el seguimiento y evaluación de las metas - Revisar los reportes de cierre de etapa y realizar feedback. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar el avance del plan de trabajo para la implementación sostenible de Gestión del Rendimiento. - Revisar los reportes de cierre de etapa y realizar feedback.
<p>ETAPA DE RETROALIMENTACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar talleres de capacitación para evaluadores. - Revisar los reportes de cierre de etapa y realizar feedback. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar talleres de capacitación para evaluadores. - Revisar el avance del plan de trabajo para el diseño de herramientas de GdR - Revisar los reportes de cierre de etapa y realizar feedback. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar el avance del plan de trabajo para la implementación sostenible de Gestión del Rendimiento. - Revisar los reportes de cierre de etapa y realizar feedback.
<p>OBSERVACIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A partir del 2020 las asistencias técnicas se desarrollarán a través de una plataforma virtual. 	<ul style="list-style-type: none"> - A partir del 2020 se debe tener acceso remoto a las herramientas creadas por SERVIR y por las entidades que implementan GdR. 	<ul style="list-style-type: none"> - A partir del 2020 el registro de información y la revisión de reportes se debe realizar a través del aplicativo web.

Acción Estratégica 1.1: Desarrollar el acompañamiento a las entidades del gobierno nacional:

El enfoque de intervención a las entidades del gobierno nacional será sectorial, es decir estará orientado a promover que el rector del sector lideré el proceso de implementación progresivo en sus entidades adscritas. Con la finalidad de promover dicho proceso se establecerán rutas de trabajo con cada una de las entidades rectoras de los sectores del Estado.

Bajo el enfoque de trabajo sectorial se espera garantizar que la implementación del ciclo de gestión del rendimiento y el proceso de fijación de metas de las entidades se encuentre alineado a los objetivos estratégicos sectoriales y a las políticas nacionales sectoriales.

Cabe precisar que el acompañamiento partirá de la división de los sectores en cuatro grandes grupos, en función a la visión y competencias que tiene cada sector, lo cual favorecerá a una eficiente intervención de gestión del rendimiento en el corto plazo, mientras que en el mediano y largo plazo, podrá generar sinergias que sustenten y sostengan la implementación y alcance del subsistema en todas las entidades del nivel nacional. Al respecto, la propuesta de división en conforme se detalla a continuación:

Gráfico 07: Intervención por grupos a nivel sectorial

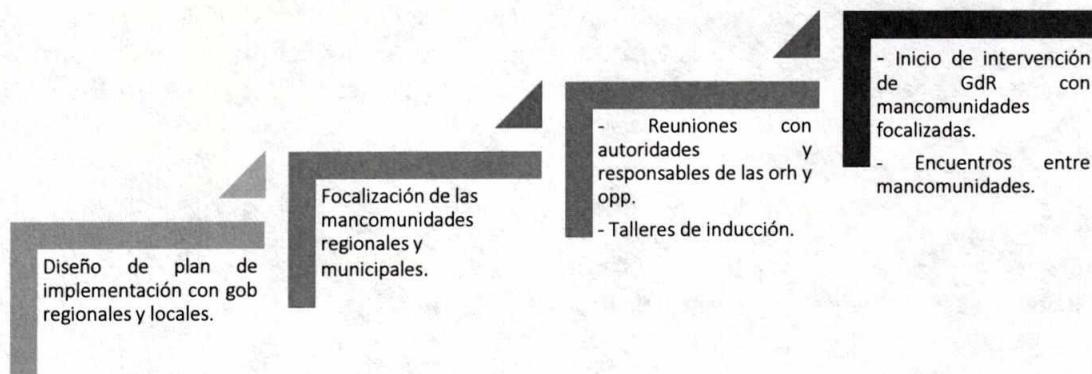


Acción Estratégica 1.2: Desarrollar el acompañamiento a las entidades de los gobiernos regionales y locales:

El acompañamiento a los gobiernos regionales y locales se realizará de manera gradual a partir de la incorporación de las nuevas autoridades el 2019, a nivel de las mancomunidades regionales y municipales, conforme el siguiente proceso:



Gráfico 08: Progresividad en el acompañamiento a los gobiernos regionales y locales



A la fecha conforme lo señalado por la Secretaria de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministro, se cuenta con 202 Mancomunidades Municipales inscritas²⁹, las cuales resultan del acuerdo voluntario de dos o más municipalidades, colindantes o no, que se unen para la prestación conjunta de servicios y la ejecución de obras, promoviendo el desarrollo local, la participación ciudadana y el mejoramiento de la calidad de los servicios a los ciudadanos³⁰.

Asimismo, existen cuatro Mancomunidades Regionales inscritas³¹, las cuales representan el acuerdo voluntario de dos o más gobiernos regionales que se unen para la prestación conjunta de servicios públicos, cofinanciamiento o inversión en la ejecución de obras, que promuevan la integración, el desarrollo regional y la participación de la sociedad, coadyuvando al proceso de regionalización³². A continuación, se detallan la lista de mancomunidades regionales:

Tabla 03: Lista de Mancomunidades Regionales

Mancomunidad Regional	Gobiernos Regionales
Mancomunidad Regional de Los Andes	Ica, Ayacucho, Junín, Apurímac, Huancavelica (05 Gob. Regionales)
Mancomunidad Regional del Qhapaq Ñam Nor Amazónico	La Libertad, Amazonas, Cajamarca, San Martín (04 Gob. Regionales)
Mancomunidad Regional Pacífico Centro Amazónica	Junín, Huancavelica, Huánuco, Lima, Pasco, Ucayali (06 Gob. Regionales)
Mancomunidad Regional Huancavelica Ica	Huancavelica, Ica (02 Gob. Regionales)

Bajo la lógica de implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento a nivel de mancomunidades regionales y locales, se prevé un alcance progresivo en los próximos tres años, y en el marco de la implementación del ciclo, la alineación de las metas individuales y grupales a los objetivos priorizados por la mancomunidad.

²⁹ Registro de Mancomunidades Municipales, actualizado al 05 de julio de 2018.

³⁰ Art 2 de la Ley N°29029, Ley de Mancomunidad Municipal.

³¹ Registro de Mancomunidades Regionales, actualizado al 05 de julio de 2018.

³² Art. 2 de la Ley N° 29768, Ley de Mancomunidad Regional.

Componente 2: Generación de una comunidad de aprendizaje

Desde la GDCRSC se fomentará la generación de una comunidad de aprendizaje con el objetivo de desarrollar actividades que fortalezcan la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento en las entidades. Dicho proceso incluirá las siguientes acciones estratégicas:

Acción Estratégica 2.1: Fomentar el intercambio de experiencia y buenas prácticas

Consiste en fomentar espacios de discusión e intercambio de información entre las entidades que implementan GdR con el objetivo de identificar casos de éxito, dificultades, propuestas de solución y plantear planes de trabajo articulados, entre otros.

Acción Estratégica 2.2: Promover el acompañamiento técnico de pares a nivel interinstitucional e intergubernamental

Esta acción consiste en la promoción del intercambio de profesionales entre entidades que son parte de la implementación y aquellas que no lo son para el acompañamiento en aquellos procesos que resultan de mayor complejidad. Asimismo, incluirá acciones de acompañamiento entre los profesionales dentro de una misma entidad con la finalidad de generar capacidades en los puntos focales dentro de los órganos que implementan el modelo.

Acción Estratégica 2.3: Generar un grupo de trabajo para la validación de instrumentos y herramientas de GdR

Se promoverá la identificación de entidades en las cuales se haya institucionalizado la GdR como una herramienta clave para el desarrollo institucional. Estas entidades participarán en la creación o validación de herramientas tecnológicas, normativas y metodológicas para el desarrollo de la gestión del rendimiento y gestión de la capacitación.

Componente 3: Fortalecimiento de las oficinas de recursos humanos

Como parte del proceso de acompañamiento a las entidades, se buscará desarrollar y fortalecer las capacidades de los equipos técnicos de las oficinas de recursos humanos con el objetivo de mejorar las condiciones institucionales para la implementación del subsistema bajo la conducción y liderazgo de estas áreas funcionales. En ese sentido, es importante fortalecer sus capacidades para la gestión integral del ciclo y para la generación de información y documentos que sirvan para la toma de decisiones a la administración de la entidad, así como para la mejora continua del proceso de implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento.

El rol de las áreas funcionales de recursos humanos ha sido abordado ampliamente en la literatura de gestión de personas, justificando su importancia en el concepto "cuidar a las personas dentro de un esquema que permita, también, cuidar los resultados de la organización o del cliente" (Alles, 2005). En así, que el rol de las oficinas de recursos humanos recobra importancia porque debe orientar la gestión de las personas que prestan servicios en la entidad hacia la estrategia institucional, lo que se hace evidente al articular los objetivos formulados en el plan estratégico con cada uno de los puestos. Esta vinculación puede lograr que la alta dirección de la entidad y el personal técnico de las oficinas de recursos humanos hablen el mismo idioma. Sin embargo, cumplir este nuevo rol estratégico implica un desafío para las oficinas de recursos humanos: implementar subsistemas o programas que sean positivos tanto para las personas



como para la organización (Alles, 2005). Uno de estos retos es, entonces, la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento, proceso que requiere rol protagónico de las áreas de recursos humanos y para lo cual, el desarrollo de sus capacidades es una condición impostergable.

Este contexto hace necesaria la planificación de acciones desde el ente rector, para fortalecer las capacidades de los equipos técnicos de las oficinas de recursos humanos de las entidades públicas, porque son estos los que le darán soporte y sostenibilidad a la implementación de Gestión del Rendimiento lo que es requisito necesario para que la entidad y sus servidores evidencien logros estratégicos de mutuo beneficio.

Las acciones estratégicas de fortalecimiento son las siguientes:

Acción Estratégica 3.1 Fortalecer las capacidades de las oficinas de recursos humanos a través de programas y cursos

La GDCRSC, a través de la Escuela Nacional de Administración Pública – ENAP, diseñará e implementará programas y cursos de formación dirigidos directivos que lideren el proceso, así como también a servidores civiles que participan en el Ciclo de Gestión del Rendimiento, con el objetivo desarrollar en los participantes las competencias necesarias para liderar la implementación en su entidad y mejorar su desempeño y el de sus colaboradores, así como brindarles información sobre el modelo y su funcionamiento, respectivamente.

Acción Estratégica 3.2 Fomentar la articulación interna de las oficinas de recursos humanos de las entidades con competencias en la materia

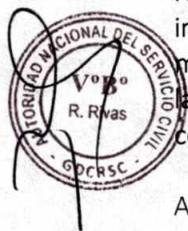
En la línea de fortalecer la implementación del subsistema, se prevé promover a la articulación de las oficinas de recursos humanos, planeamiento y presupuesto, comunicación, entre otros, con la finalidad de garantizar un trabajo integral en cada una de las fases del ciclo de gestión del rendimiento. Desde las competencias de cada una de las oficinas y los roles asignados en el marco del subsistema, se espera alcanzar los resultados esperados en el ciclo.

Componente 4: Generación de incentivos dirigidos a servidores

La generación de incentivos no monetarios dirigidos a los servidores responde a la necesidad de reconocer sus aportes a la mejora en el desempeño de la entidad, en el marco de la implementación de la gestión del rendimiento. Los criterios para la identificación de dichas mejoras serán establecidos a través de instrumento elaborado por SERVIR con la participación de las entidades que implementan el modelo y tomará en cuenta las dinámicas propias de las competencias y funciones de las entidades.

Acción Estratégica 4.1 Desarrollo de modelo de incentivos no remunerativos dirigidos a los servidores que participan en GdR

A través de la GDCRSC se desarrollará un modelo de incentivos no remunerativos el cual tendrá como objetivo reconocer y motivar a los servidores civiles en la mejora de su desempeño. Como parte de los incentivos se promoverá el acceso a becas, planes de formación, entre otros previstos en el marco del funcionamiento institucional.



Parte 4

Seguimiento y

Evaluación



4.1. Seguimiento y evaluación de la Estrategia

La Estrategia de implementación de la Gestión del Rendimiento al 2021 contará con un sistema de seguimiento y evaluación que permitirá comparar lo planificado con los resultados obtenidos a través de la implementación del Subsistema. Además, permitirá observar, recolectar y analizar información para la implementación de las mejoras necesarias que permitan alcanzar los objetivos de la intervención.

4.1.1. Seguimiento de la Estrategia de Gestión del Rendimiento al 2021

La Estrategia será evaluada anualmente previo seguimiento que implica el recojo periódico de información sobre los indicadores propuestos, vinculados a las acciones estratégicas definidas en el anexo del presente documento. El seguimiento permitirá conocer la evolución de los indicadores vinculados a los objetivos de la Estrategia.

El seguimiento a la estrategia se desarrollará mediante el recojo de datos a desarrollarse de manera trimestral. En esta actividad, se verificará el comportamiento de los indicadores relacionados a las acciones estratégicas.

4.1.2. Evaluación de la Estrategia de Gestión del Rendimiento al 2021

La evaluación de resultados de la estrategia se refiere a analizar los cambios entre la situación inicial y la situación al final del estado de los indicadores vinculados a los objetivos generales y específicos de la estrategia. La consecución de las metas establecidas para cada indicador dará soporte a los objetivos del PEI de SERVIR y a los objetivos del PESEM de la PCM.

Es preciso indicar que las acciones de evaluación propuestas serán insumo para evaluar el logro de los objetivos e indicadores de la estrategia en relación a los objetivos del Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y al Plan Estratégico Institucional (PEI) de SERVIR.

Las actividades de seguimiento y evaluación estarán a cargo del equipo técnico de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil, que tengan los siguientes roles:



- **Ejecutiva (o) de Gestión del Rendimiento:**
 - Gestiona la información y el trabajo de los equipos.
 - Toma decisiones para la mejora continua de la implementación y de la estrategia.

- **Especialista de Gestión del Rendimiento asignado:**
 - Reporta la información previa sistematización proponiendo acciones de mejora en lo que corresponda de acuerdo al comportamiento de los indicadores.

- **Analista de Gestión del Rendimiento asignado:**
 - Registra los datos en las matrices de seguimiento.

- **Analista y/o Asistente de Gestión de la Información:**
 - Diseña y actualiza las matrices de seguimiento.
 - Genera reportes específicos solicitados.

Es preciso indicar que la evaluación de la estrategia respecto de la consecución de sus objetivos y su relación con los objetivos estratégicos, se reforzará con información cualitativa que sea recogida mediante fuentes primarias con los actores del Subsistema de Gestión del Rendimiento. Esta información generada mediante métodos cualitativos servirá para reforzar la información anual que oficialmente se debe entregar al Congreso de la República y a la Contraloría General de la República. Asimismo, servirá para la toma de decisiones y la mejora continua de la implementación y la estrategia.

Los instrumentos a utilizar tanto para las actividades de seguimiento como las de evaluación son las siguientes:

- Matriz de implementación de la gestión del rendimiento al 2021.

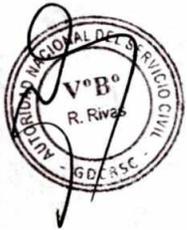


Glosario de Términos

- **Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)**
Es la autoridad técnica – normativa rectora del Sistema Administrativo de Recursos Humanos que formula la Política Nacional del Servicio Civil y resuelve las controversias a través del Tribunal del Servicio Civil.
- **Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil (GDCRSC)**
Es el órgano de línea de SERVIR que tiene a su cargo la rectoría del Subsistema de Gestión del Rendimiento y del Proceso de Capacitación del Sistema Administrativo de Recursos Humanos.
- **Subsistema de Gestión del Rendimiento (GdR)**
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. Es parte de este subsistema el proceso de evaluación de desempeño.
- **Modelo de Gestión del Rendimiento**
Se refiere a los cuatro componentes del Subsistema de Gestión de Rendimiento sistémicamente integrados. Estos elementos son: (i) Ciclo de Gestión del Rendimiento (ii) Roles y responsabilidades (iii) Metodología y (iv) Factores de evaluación.
- **Ciclo de Gestión del Rendimiento**
Es un proceso integral, continuo y sistemático, de carácter anual, que inicia a partir de la aprobación del Plan Operativo Institucional - POI. Este ciclo se desarrolla a través de las siguientes etapas: (i) Planificación, (ii) Establecimiento de metas y compromisos, (iii) Seguimiento, (iv) Evaluación y (v) Retroalimentación.
- **Implementación de Gestión del Rendimiento**
Se refiere al desarrollo de los hitos y actividades que son parte de cada una de las cinco (05) etapas que componen el Ciclo de Gestión del Rendimiento.
- **Evaluadores**
Encargados de definir las metas del equipo a su cargo, así como de realizar el seguimiento y evaluar su cumplimiento. Realizan la función fundamental de desarrollar la retroalimentación y formular los planes de mejora para sus evaluados. Adicionalmente cumplen todas las responsabilidades reguladas en el artículo 30 del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil.
- **Evaluados**
Son los servidores civiles que tienen responsabilidad sobre el cumplimiento de las metas asignadas y deberán participar activamente facilitando el proceso de implementación y consolidación de Gestión del Rendimiento en la entidad. Adicionalmente cumplen con las responsabilidades reguladas en el artículo 34 del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil.



- **Segmentación de servidores:**
Únicamente para efectos de la implementación de la Gestión del Rendimiento en las entidades públicas, los servidores se dividen en: (i) Directivos, (ii) Mandos Medio, (iii) Personal Ejecutor y (iv) Personal Operador y de Asistencia.
- **Segmentación de entidades**
Al igual que el punto anterior, de acuerdo a criterios previamente definidos y para efectos de la implementación de Gestión de Rendimiento, SERVIR realiza una categorización de entidades con el objetivo de definir estrategias diferenciadas de acompañamiento.
- **Entidades con modelos alternativos de evaluación de desempeño.**
De acuerdo a lo establecido en el artículo 36 del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, las entidades pueden plantear metodologías, instrumentos o procedimientos alternativos para la Gestión del Rendimiento, los cuales deben ser informados a SERVIR. Este modelo alternativo deberá cumplir las reglas mínimas dispuestas por el artículo 22 de la Ley N°30057 Ley del Servicio Civil.



ANEXOS



ANEXO 1: MATRIZ DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO AL 2021

Objetivos	Indicador	Línea base	Metas		
		2018	2019	2020	2021
Objetivo general					
Institucionalizar el modelo de Gestión del Rendimiento en la gestión de las entidades, como una herramienta estratégica que aporta a la gestión del talento humano, a la mejora de su desempeño y de la organización	Promedio del nivel de desarrollo de las entidades en la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento.	calcular	0.5	0.55	0.6
	Promedio del nivel de satisfacción de los servidores con la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento.	calcular	3	3.5	4
	Porcentaje del PEI con meta alcanzada utilizando al Subsistema de Gestión del Rendimiento como herramienta.	Sin línea base	30%	40%	50%
Objetivos específicos					
Impulsar el desarrollo de los servidores civiles a través del uso de la herramienta.	Tasa de variación del desarrollo de los servidores civiles.	Sin línea base			
Incrementar de manera gradual y progresiva la participación de entidades y servidores civiles en la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento.	Tasa de variación de la cantidad de entidades que implementan el Subsistema de Gestión del Rendimiento (respecto al ciclo anterior)	50%	100%	100%	100%
	Tasa de variación de la cantidad de servidores civiles que implementan el Subsistema de Gestión del Rendimiento (respecto al ciclo anterior)	93%	75%	75%	75%
Fortalecer las capacidades de las Oficinas de Recursos Humanos para que puedan implementar de manera eficaz y eficiente el Subsistema de Gestión del Rendimiento.	Porcentaje de entidades públicas cuyo personal de las Oficinas de Recursos Humanos ha sido certificado en programas de especialización.	calcular	50%	60%	80%
	Porcentaje de servidores de las ORH con funciones de Gestión del Rendimiento que tienen alto conocimiento de la metodología.	Sin línea base	50%	60%	80%
	Porcentaje de las entidades que implementan el subsistema con documentos internos aprobados y elaborados por la ORH, para dar soporte a la implementación.	Sin línea base	50%	60%	80%



Componentes de la estrategia					
Componente 1: Acompañamiento desde SERVIR a las entidades de los tres niveles de gobierno					
Acción Estratégica 1.1: Desarrollar el acompañamiento a las entidades del gobierno nacional.	Porcentaje de acciones de asistencia técnica, asesoramiento y monitoreo desarrolladas según el cronograma establecido	95%	95%	95%	95%
Acción Estratégica 1.2: Desarrollar el acompañamiento a las entidades de los Gobiernos Regionales y Locales	Porcentaje de acciones de asistencia técnica, asesoramiento y monitoreo desarrolladas según el cronograma establecido	95%	95%	95%	95%
Componente 2: Generación de una comunidad de aprendizaje					
Acción Estratégica 2.1: Fomentar la conformación de una comunidad de aprendizaje.	Porcentaje de entidades que implementan GdR que han ejecutado acciones conjuntas de aprendizaje interinstitucional.	Sin línea base	15%	25%	45%
Acción Estratégica 2.2: Promover el acompañamiento técnico entre entidades.	Porcentaje del total de entidades que implementan GdR que realizan el acompañamiento a otras entidades.	Sin línea base	10%	20%	20%
Acción Estratégica 2.3: Generar un grupo de trabajo para la validación de instrumentos y herramientas de GdR	Número de entidades referentes en la implementación de GdR.	Sin línea base	5	15	20
Componente 3: Fortalecimiento de las oficinas de recursos humanos					
Acción 3.1 Fortalecer las capacidades de las oficinas de recursos humanos	Porcentaje de las oficinas de recursos humanos de las entidades que implementan GdR, cuyo personal directivo y operativo ha sido certificado con el PAE o el ABC	Sin línea base	70%	80%	90%
Acción 3.2 Fomentar la articulación interna de las oficinas de las entidades con competencias en la materia	Porcentaje entidades que implementan GdR que ejecutan acciones de articulación interna como soporte a la implementación.	Sin línea base	30%	40%	50%
Componente 4: Generación de incentivos no monetarios a servidores					

