

Guía para la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento

Contenido

Glosario	2
1. Presentación	3
2. Aspectos generales de la Gestión del Rendimiento	3
2.1. Aspectos normativos	3
2.2. Concepto de Gestión del Rendimiento	3
3. Implementación de la Gestión del Rendimiento paso a paso.....	5
3.1. Etapa de Planificación	5
3.1.1. Elaboración y ejecución de las acciones de comunicación.....	6
3.1.2. Definición de la matriz de participantes aplicando la segmentación	6
3.1.3. Aprobación del cronograma	7
3.1.4. Definición de los factores de evaluación	7
3.1.5. Otras acciones a gestionar en la etapa de Planificación.....	14
3.2. Etapa de Seguimiento.....	15
3.2.1. Entrega de evidencias, revisión y retroalimentación a las evidencias presentadas.....	16
3.2.2. Reuniones de seguimiento	17
3.2.3. Otras acciones a gestionar en la etapa de Seguimiento.....	17
3.3. Etapa de Evaluación.....	19
3.3.1. Valoración del desempeño	19
3.3.2. Notificación de la calificación	22
3.3.3. Reunión de retroalimentación final.....	22
3.3.4. Otras acciones a gestionar en la etapa de Evaluación.....	23
4. Anexos	24
Anexo 1: Formato para la Gestión del Rendimiento.....	25
Anexo 2: Caso de definición de metas grupales e individuales	26

Glosario

Caja de herramientas: sección de la página web de Gestión del Rendimiento (www.servir.gob.pe/gestion-del-rendimiento), que contiene formatos, modelos de documentos, instructivos (texto y videos) de los aspectos normativos y técnicos necesarios para la aplicación del subsistema de Gestión del Rendimiento en las entidades públicas. Está dirigida, principalmente, a las oficinas de recursos humanos.

Desempeño: actuación evidenciable de un/a servidor/a civil en un contexto laboral determinado y que constituye, en mayor o menor grado, un aporte al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Equipo funcional: o equipo de trabajo que está integrado por grupos de servidores/as civiles que se establece como mecanismo para organizar el trabajo interno al interior de un órgano, unidad orgánica u otro nivel dentro de la estructura orgánica establecida en el ROF vigente. El equipo funcional no requiere formalización en la estructura orgánica de la entidad.

Formato para la Gestión del Rendimiento: documento utilizado para registrar la información a lo largo del Ciclo de Gestión del Rendimiento. Tiene 2 versiones, ambas disponibles para descargar en la caja de herramientas (el anexo 1 contiene el formato en su versión con el componente peso).

Formato complementario: documento adicional para recoger información referida a oportunidades de mejora, principalmente durante la etapa de Seguimiento del Ciclo de Gestión del Rendimiento.

Gradualidad: nivel de incremento anual de los/as servidores/as civiles participantes del subsistema de GDR al interior de una entidad pública.

Subsistema de Gestión del Rendimiento: componente del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, al que se hace referencia en este documento **con la sigla GDR** o con la expresión **la Gestión del Rendimiento**.

Oficina de Recursos Humanos: cuya sigla es **ORH**, con la que se hace referencia al órgano, unidad orgánica, equipo funcional o persona encargada de la gestión de recursos humanos en una entidad pública.

Prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica: información de insumo para la definición de las metas, identificada a partir del plan operativo institucional o, complementariamente, a partir de otros instrumentos normativos o de gestión. Se constituye en un propósito relevante para el desempeño del órgano o unidad orgánica.

Puesto: conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una entidad, así como los requisitos para su adecuado ejercicio. El puesto podrá tener más de una **posición**.

1. Presentación

La situación que ha afrontado el país en el año 2020, a causa de la COVID-19 ha acelerado los procesos de cambio en la administración pública para seguir mejorando los servicios prestados a la ciudadanía. En esa línea, la Autoridad Nacional del Servicio Civil, SERVIR, está innovando las directrices normativas y técnicas del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos para orientarlas a las diferentes modalidades de trabajo establecidas en la actualidad (remoto, presencial, mixtas) y que seguramente se mantendrán en el futuro próximo.

Es así que, en este proceso, el Subsistema de Gestión del Rendimiento continúa su implementación en un número creciente de entidades públicas desde el año 2015 hasta la fecha, periodo que ha permitido sustentar mejoras que ahora se desarrollan en la presente guía que tiene carácter referencial, orientador e instructivo, alineada a la normativa vigente (ver numeral 2.1), para coadyuvar al desarrollo metodológico del Subsistema de Gestión del Rendimiento, manteniendo el enfoque de simplificación con la finalidad de que sea aplicable a las diferentes realidades de las entidades públicas de los tres niveles de gobierno.

El Subsistema de Gestión del Rendimiento continúa su implementación progresiva y gradual, bajo la rectoría de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil, órgano de línea de SERVIR que tiene el compromiso de la innovación y mejora continua para la finalidad de aportar a un Estado moderno y orientado a resultados para beneficio de la ciudadanía.

2. Aspectos generales de la Gestión del Rendimiento

2.1. Aspectos normativos

El marco normativo para la implementación de la GDR, nace con la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, en la cual se instituye la Gestión del Rendimiento y la Evaluación de Desempeño, según lo señalado en el Capítulo III de indicada ley.

Por otro lado, mediante el Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, aprobado por D.S. N° 040-2014-PCM y sus modificatorias, se establece las disposiciones específicas para la implementación de la Gestión del Rendimiento en el Capítulo IV.

Asimismo, mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 000068-2020-SERVIR-PE, se aprobó la Directiva del Subsistema de Gestión del Rendimiento, en adelante, la directiva.

2.2. Concepto de Gestión del Rendimiento

El Subsistema de Gestión del Rendimiento, es un componente del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, cuyo objetivo es identificar, reconocer y promover el aporte de los/as servidores/as civiles a los objetivos y metas institucionales, evidenciando sus necesidades para mejorar el desempeño en sus puestos. Además, se debe tener en cuenta que la GDR, va más allá de la sola evaluación por los siguientes motivos:

- El factor de evaluación metas, alinea el desempeño esperado a los objetivos y metas institucionales.
- Se desarrolla como un proceso, a lo largo de varios meses del año y no solo en un momento determinado.

- Promueve la retroalimentación permanente, con la finalidad de que el/la servidor/a civil logre los retos asignados.
- Durante el proceso, se recoge información para la mejora del desempeño individual y colectivo, facilitando la propuesta de acciones de mejora continua y la pertinencia de la capacitación.
- Las metas asignadas a un/a servidor/a son asumidas por quien ocupe el puesto o posición, en caso el/la servidor/a que originalmente recibió estos retos tuviera que desplazarse temporal o permanentemente. Así se fomenta la objetividad y el cumplimiento de lo planificado.

El subsistema de GDR se articula con los otros subsistemas y procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (más información sobre la articulación se encuentra en la página web de Gestión del Rendimiento/ver más). Para su implementación operativa, la GDR se desarrolla en cuatro (4) componentes que se integran sistemáticamente para ejecución en las entidades públicas y lograr el objetivo del subsistema que es evidenciar el aporte o contribución de los/as servidores/as civiles a los objetivos institucionales desde el puesto que ocupan (figura 1).

Figura 1: Componentes del subsistema de GDR



Fuente: Directiva

3. Implementación de la Gestión del Rendimiento paso a paso.

La implementación de la Gestión de Rendimiento, es un proceso continuo, flexible, adaptable, y orientado a resultados. En los siguientes apartados de la guía, se presentan las actividades que deben realizarse dentro de cada etapa del ciclo de GDR.

3.1. Etapa de Planificación¹

Con esta etapa se inicia el Ciclo de Gestión del Rendimiento. En la figura 2 se describe información clave de la etapa.

Figura 2: Información clave de la etapa de Planificación del Ciclo de GDR

Temporalidad	Objetivo	Insumos y productos	Actividades críticas
• El inicio puede ser una vez que se culminaron las reuniones de retroalimentación final del ciclo anterior (*). • Se sugiere su finalización entre marzo y abril de cada año.	• Generar las condiciones necesarias para que los/as servidores/as participantes puedan evidenciar su contribución a los objetivos y metas institucionales	• Insumos: directiva, instrumentos de gestión. • Productos: cronograma aprobado por resolución, matriz de participantes, matriz de acciones de comunicación, metas grupales, metas individuales.	• Elaboración del cronograma y su aprobación con resolución. • Definición de metas grupales e individuales • Ejecución de acciones de comunicación

Elaboración: GDCRSC

(*) Si se ejecuta el ciclo de GDR por primera vez, se sugiere empezar la etapa de planificación en noviembre o diciembre del año previo.

Al iniciar la etapa de Planificación, se deben tomar algunas decisiones y ejecutar tareas iniciales que son las siguientes:

- En el primer año de implementación, la entidad decide la cantidad de servidores/as civiles con la que iniciará, sin dejar de considerar a todo el equipo de su ORH. A partir del segundo año, la cantidad aumenta y este incremento se denomina gradualidad², la cual es definida por SERVIR, quien la comunica mediante sus canales oficiales o directamente a la entidad.
- Con la cantidad de servidores/as civiles definida, se sugiere que la ORH organice una reunión con la alta dirección de la entidad para dar a conocer los aspectos de la implementación del subsistema. La alta dirección podría proponer modificaciones a la cantidad de servidores/as civiles, siempre que estas se adecúen a la normatividad.
- Asimismo, es necesario que se comunique a los directivos de los órganos y unidades orgánicas cuyos servidores/as civiles participarán de la implementación de GDR.

¹ La base normativa de la etapa de Planificación, se encuentra en los numerales 6.1.1, 6.3, 6.4, 7.2 y en la primera y segunda disposiciones complementarias transitorias de la directiva.

² Según la Segunda Disposición Complementaria Transitoria de la directiva.

A continuación, se desarrollan las actividades principales de esta etapa, considerando que no todas ellas se ejecutan necesariamente en secuencia.

3.1.1. Elaboración y ejecución de las acciones de comunicación

Las acciones de comunicación son necesarias para dar soporte a la implementación de la GDR. Se sugiere elaborarlas en coordinación con el área encargada de comunicación interna de la entidad. El producto de esta actividad es la **matriz de acciones de comunicación** (un formato sugerido y descargable se encuentra en la caja de herramientas/planificación).

3.1.2. Definición de la matriz de participantes aplicando la segmentación

Para la implementación de la GDR, los/as servidores/as civiles son segmentados/as en grupos. Cada segmento tiene un nivel de responsabilidad en relación con su aporte o contribución a la concretización de las prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica. Asimismo, los segmentos determinan los roles dentro del ciclo de GDR (evaluador/a, evaluado/a o ambos). La segmentación es también necesaria para uniformizar las diversas clasificaciones de los regímenes laborales.

Figura 3: Los segmentos de servidores/as civiles previstos en la GDR

Funcionario/a 	Puede ser un/a ministro/a, secretario/a general de ministerio, gerente/a general de gobierno regional, gerente/a municipal de gobierno local.	Evaluador/a
Directivo/a 	Están a cargo de un órgano o unidad orgánica. También pueden tener función de dirección en un programa o proyecto especial.	Evaluador/a y evaluado/a
Mando medio 	No es funcionario, tampoco directivo. Formalmente tiene a cargo un equipo funcional o equipo de trabajo.	Evaluador/a y evaluado/a
Ejecutor/a 	No conducen personas. Sus funciones están directamente vinculadas a las funciones del órgano o unidad orgánica.	Evaluado/a
Operador/a y de asistencia 	No conducen personas. Sus funciones son de apoyo o de asistencia a las funciones del órgano o unidad orgánica.	Evaluado/a

Fuente: Directiva

La **matriz de participantes** contiene los datos de los/as servidores/as civiles que serán evaluados en ciclo de GDR en la entidad, así como el segmento al que han sido asignados, el rol que cumplirán y otros datos importantes. Es necesario considerar un mínimo de 3 servidores/as

civiles por cada segmento³ (principalmente en el primer año de implementación, porque los años siguientes la cantidad se incrementa gradualmente), con la finalidad de facilitar la conformación del Comité Institucional de Evaluación (CIE).⁴ La matriz de participantes es una tabla a elaborarse en la herramienta dispuesta por SERVIR, ya sea en hoja de cálculo o mediante el aplicativo informático (formato descargable se encuentra en la caja de herramientas/planificación).

3.1.3. **Aprobación del cronograma**

El **cronograma** es elaborado y **aprobado mediante resolución del titular de la entidad** (modelo descargable de la caja de herramientas/planificación), contiene las actividades a realizar en todas las etapas del ciclo. Excepcionalmente, podría requerir modificaciones⁵ posteriores, por lo que se sugiere que se evalúe que la resolución considere otorgarle a la ORH la potestad para hacer cambios en el documento, justificados con cargo a dar cuenta al titular de la entidad y a SERVIR.

Las entidades pueden consolidar los instrumentos generados en esta etapa para facilitar la gestión del subsistema (revisar la caja de herramientas/planificación para más información).

3.1.4. **Definición de los factores de evaluación**

Los factores de evaluación⁶, constituyen el eje del Ciclo de Gestión del Rendimiento y dentro de la etapa de Planificación, es especialmente relevante su definición, siendo el factor metas el que se desarrolla en esta guía.

Para este proceso, se recomienda coordinar con el área de planeamiento de la entidad ya que se usarán como insumo algunos instrumentos de gestión elaborados por dicha área. La definición de metas se realiza siguiendo los siguientes pasos:

Paso 1: identificación de las prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica

Para identificar las prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica se recurre a al **Plan Operativo Institucional (POI)**, ya que este documento contiene las actividades operativas (AO) e inversiones priorizadas vinculadas al cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas institucionales aprobadas en el Plan Estratégico Institucional (PEI) del pliego y su ejecución permite producir bienes o servicios y realizar inversiones, en cada periodo anual.

Asimismo, existen otros documentos de gestión que las entidades podrían utilizar adicionalmente para definir las metas a todos los/as participantes listados/as en la “matriz de participantes”, por ejemplo: ROF, MAPRO, documento que contiene las funciones, etc. Es necesario precisar, que el uso de estos insumos es de carácter excepcional para los/as servidores/as civiles cuyas funciones no tengan relación con las prioridades anuales de gestión identificadas para el órgano o unidad orgánica.

³ Con excepción del segmento funcionario, que incluso puede no estar en los primeros años de implementación.

⁴ Ver numeral 3.2.3-b.

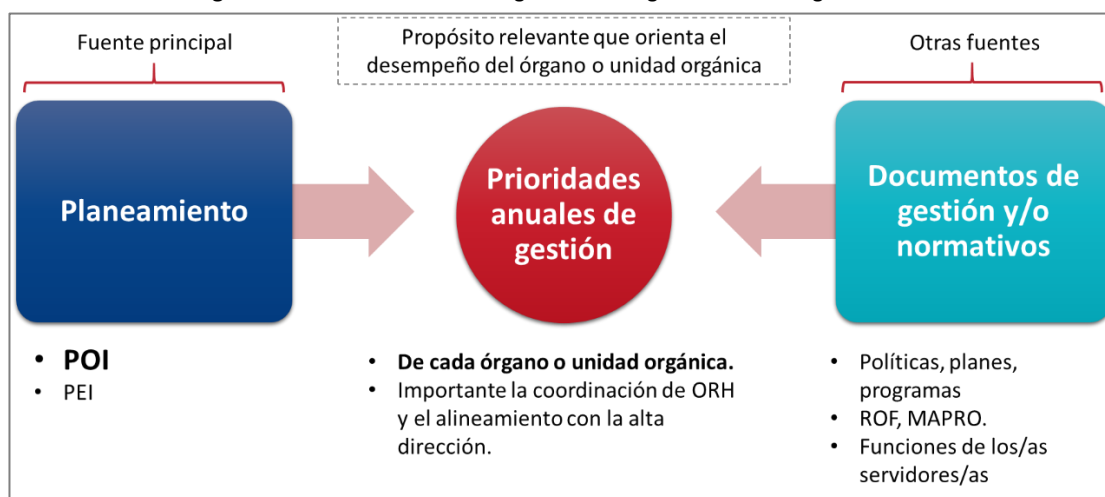
⁵ Ver numeral 3.2.3-d.

⁶ Según la normatividad, son 2 los factores de evaluación previstos para la GDR (metas y compromisos).

Para la identificación de las prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica, también es posible utilizar otras fuentes, como las actividades establecidas en las políticas, planes, programas, convenios interinstitucionales, cuya priorización o programación no se refleja en el POI anual. En este caso, se recomienda que, de ser necesario, los órganos involucrados den cuenta al área de planeamiento con la finalidad de evaluar la modificación del POI. Son ejemplos de estas fuentes, el programa de incentivos a la gestión municipal, el plan nacional de integridad, etc.

En la siguiente figura se puede apreciar gráficamente las fuentes a utilizar para la identificación de las prioridades anuales de gestión.

Figura 4: Prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica



Fuente: GDCRSC

Para finalizar el primer paso, tener en cuenta:

- Las prioridades anuales de gestión deben tener origen en un documento formal.
- Se recomienda que las prioridades anuales de gestión sean identificadas en reunión de los directivos de cada órgano o unidad orgánica, la alta dirección y el área de planeamiento de la entidad. Si esta reunión no se realiza, cada directivo las identifica utilizando los documentos explicados aplicables a su órgano o unidad orgánica.

Paso 2: Definición de la meta

¿Qué es una meta?

La meta en la Gestión del Rendimiento es una expresión cuantificable que representa el aporte esperado de los/as servidores/as civiles a los objetivos de sus áreas de trabajo y, en consecuencia, a los objetivos de la entidad. Se define en relación con las prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica en que el servidor/a presta servicios y, obligatoriamente, en el marco de las funciones que ejecuta en el ciclo de GDR.

¿Qué tipo de metas se pueden formular?

i. Metas grupales

Son aquellas que expresan el aporte esperado de todo un órgano o unidad orgánica y por lo tanto son los directivos quienes dan cuenta de ellas.⁷ En consecuencia, una meta grupal debe expresar logros a nivel colectivo, de gestión y de orientación a resultados.

Los siguientes parámetros son recomendados para la definición de las metas grupales:

Tabla 1: Parámetros sugeridos para la definición de las metas grupales y ejemplos de prioridades anuales de gestión a las que se relacionan.

Parámetro	Prioridad anual de gestión que le da origen a la meta
Nivel de cumplimiento de las AO del POI del órgano o unidad orgánica.	POI del órgano o unidad orgánica en su conjunto.
Nivel de ejecución del presupuesto asignado al órgano o unidad orgánica.	Presupuesto institucional
Alineamiento al PEI, a nivel de las acciones estratégicas institucionales (AEI) y/o objetivos estratégicos institucionales (OEI).	- Objetivo estratégico institucional (OEI) al que se alinea la meta grupal (la prioridad se puede establecer en función a un indicador del OEI). - Acción estratégica institucional (AEI) a la que se alinea la meta grupal (la prioridad se puede establecer en función a un indicador de la AEI).
Efecto en los usuarios (internos o externos), de los productos o metas del POI del órgano o unidad orgánica.	La actividad operativa (AO) elegida (puede ser una o más).
Otros como innovación o desarrollo de equipos.	Pueden estar en los instrumentos de planeamiento u otros. Ejemplo: para el caso de la innovación podría ser el objetivo o un indicador de la Política Nacional de Transformación Digital (si en caso no hay una actividad similar prevista en el POI de la entidad).

Elaboración: GDCRSC

Nota: Es necesario que la ORH coordine previamente con la alta dirección para que estos parámetros (u otros que defina la entidad), sean asignados por igual a todos los órganos o unidades orgánicas participantes de la GDR, a fin de que los/as directivos sean evaluados con criterios equiparables.

Respecto a las metas grupales, tener en cuenta:

- Se logran con las metas de uno o más integrantes del equipo, por lo que deben definirse tantas metas individuales como se requiera para que provean los insumos que permitan el cumplimiento de las metas grupales.

⁷ Se puede considerar que las metas grupales son las metas individuales de los directivos. Para el caso de los directivos públicos con vínculo regulado mediante la Ley N° 30057, se pueden considerar a las metas grupales como el factor para su evaluación, en el marco de lo dispuesto en el artículo 243 del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil.

- No es necesario formular tantas metas grupales como prioridades anuales de gestión tenga el órgano o unidad orgánica (ver ejemplo en el anexo 2).
- Son suscritas por el/la directivo (evaluado/a) y su evaluador/a, en reunión.

Luego de definidas las metas grupales, cada directivo y mando medio procede a definir las metas de los servidores a los que directamente evaluará (metas individuales), en una “lógica de cascada”, según la figura 5.

Figura 5: Definición en cascada de las metas de un órgano o unidad orgánica



Elaboración: GDCRSC

ii. Metas individuales

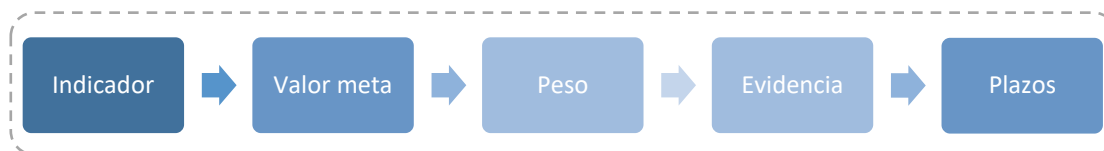
Son aquellas que expresan la contribución o el aporte individual de cada servidor/a, a la concretización de la prioridad anual de gestión en la que participa en el marco de sus funciones. De acuerdo con este concepto, tener en cuenta lo siguiente:

- Una prioridad anual de gestión puede ser la fuente para una o más metas, de un/a mismo/a servidor/a o de varios/as servidores/as civiles.
- Una misma meta solo se relaciona a una prioridad anual de gestión.
- Es necesario que el/la evaluador/a tenga preparadas las propuestas de metas de cada uno/a de los/las servidores/as civiles evaluados/as a su cargo, para que en la reunión de fijación y formalización de las metas se hagan solo precisiones, si se requiere.

Al igual que las metas grupales, las metas individuales son suscritas por evaluador/a y evaluado en una reunión de fijación y formalización de acuerdo con el cronograma. Esta reunión se realiza previa citación del/de la evaluador/a a cada uno/a de sus evaluados/as, utilizando el canal definido y comunicado por la ORH.

¿Cuáles son los componentes de una meta?⁸

Figura 6: Componentes de la meta en la Gestión del Rendimiento



Elaboración: GDCRSC, de acuerdo a la directiva

- **Indicador:** es una expresión cuantitativa que representa el reto que el/la servidor/a civil deberá alcanzar dentro del ciclo de Gestión del Rendimiento para contribuir, en el marco de sus funciones, a concretizar una o más prioridades anuales de gestión. En su construcción se debe considerar los siguientes elementos:
 - **Sujeto:** es el elemento central del indicador, concreto y medible. Puede ser un bien o un servicio, o el usuario del bien o servicio (interno o externo a la entidad), o un proceso, o un área de la entidad. En él se espera lograr mejoras y/o cumplir atributos mediante el desempeño del servidor/a.
 - **Atributo:** característica que representa la mejora y/o característica en la condición o estado del sujeto, que se consigue con el desempeño del servidor/a.
 - **Unidad de medida:** es el elemento con el que se inicia la redacción del indicador y mide al sujeto de acuerdo al atributo establecido. Puede ser porcentaje, promedio, tasa de variación o cantidad absoluta.

La siguiente tabla contiene un ejemplo de los tres elementos del indicador.

Tabla 2: Ejemplo de un indicador de un/a servidor/a, clasificado en el segmento ejecutor, de un órgano de línea de un ministerio.

Prioridad anual de gestión del órgano o unidad orgánica	Indicador (los 3 elementos y la redacción inicia con la unidad de medida)
Promoción de la implementación de la política de igualdad de género en las entidades públicas.	Porcentaje de entidades públicas asignadas capacitadas en enfoque de género, de acuerdo al cronograma.

Elaboración: GDCRSC

Notas del ejemplo:

- La prioridad anual de gestión de la unidad orgánica, es una AO de su POI.
- Los elementos del indicador son:
 - Unidad de medida: porcentaje
 - Sujeto: entidades públicas asignadas capacitadas en enfoque de género

⁸ Para más detalle sobre los componentes de la meta, se recomienda revisar las “Pautas para la definición de metas” en la caja de herramientas/planificación.

- Atributo: de acuerdo al cronograma (este atributo orienta el desempeño hacia el cumplimiento de plazos u oportunidad).
- El indicador es un reto para el/la servidor/a que, de lograrse, contribuirá a que se concrete la prioridad anual de gestión en que participa de acuerdo a sus funciones.
- **Valor meta:** es la expresión numérica absoluta o porcentual que establece lo que debe alcanzar el/la servidor/a con su desempeño.

Se pueden definir **PRODUCTOS** en lugar de indicadores, cuando se utiliza una cantidad absoluta como unidad de medida y el valor meta resulta ser 1.

En este caso, al redactar el producto, no se incluye la unidad de medida y el valor meta queda en 1. La siguiente tabla contiene un ejemplo.

Tabla 3: Ejemplo de la definición de un producto en lugar de un indicador, para un/a servidor/a de un órgano de línea de un ministerio, perteneciente al segmento mando medio

Prioridad anual de gestión del órgano o unidad orgánica	Indicador	Producto	Valor meta
Promoción de la implementación de la política de igualdad de género en las entidades públicas.	Cantidad de planes de capacitación en enfoque de género, según el estándar aprobado para su formulación	Plan de capacitación en enfoque de género, según el estándar aprobado para su formulación	1

Elaboración: GDCRSC

- **Peso:** es un porcentaje que representa la relevancia de una meta en relación a otras definidas para el/la servidor/a, considerando los recursos necesarios para su consecución. La suma de los pesos de todas las metas de un/a mismo/a servidor/a es 100%. Las entidades, solo en su primer año de implementación, podrían obviar la utilización de este componente.
- **Evidencia:** son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar el nivel de cumplimiento del indicador (o del producto) y del valor meta. Las evidencias deben ser acordadas entre evaluador/a y evaluado/a, considerando reportes o consolidados que faciliten su revisión por parte del evaluador/a y privilegiando versiones digitales que eviten el manejo de grandes cantidades de información. Además:
 - Cada evidencia debe programarse en relación con el plazo en que se presentará, es decir, que debe expresar el avance requerido a ese momento del ciclo.
 - Es muy importante que la última evidencia de cada meta esté alineada al indicador, debido a que, en la etapa de Evaluación, servirá para verificar su nivel de cumplimiento y asignar la puntuación y la calificación.
 - Si el/la evaluador/a lo considera, en cada evidencia (con excepción de la última), puede incluir el porcentaje de avance que se requiere alcanzar o un dato concreto que indique hasta qué nivel de avance se debe presentar.

- **Plazos:** son los periodos o fechas específicas en que se entregarán las evidencias por parte del/de la evaluado/a, para que el/la evaluador/a pueda verificar el nivel de avance hacia la consecución del indicador (o el producto, de ser el caso) y del valor meta. Para la programación de los plazos es importante tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:
 - La ORH puede coordinar para que haya plazos comunes para la entrega de evidencias (aplicables a todos/as los/as participantes de la GDR en la entidad). Si se logra esta coordinación, se sugiere que estos plazos sean los que se utilicen para el desarrollo de las reuniones a ejecutarse en la etapa de Seguimiento.
 - Complementando la sugerencia anterior, la ORH establece en el cronograma, el plazo de entrega de evidencias y a continuación el periodo para la reunión que, como mínimo en una oportunidad, se debe desarrollar en la etapa de Seguimiento.
 - Si bien cada evaluador/a puede establecer los plazos necesarios de acuerdo con la meta y/ a la naturaleza del trabajo del/de la evaluado/a, es importante que la ORH haga las coordinaciones para que los plazos estén alineados en toda la entidad en la medida de lo posible.
 - El último plazo por cada meta se refiere a la última evidencia, es decir, a aquella evidencia que debería permitir verificar directamente el nivel de cumplimiento del indicador y del valor meta, para la puntuación y calificación correspondiente a realizarse en la etapa de Evaluación. Se recomienda que este último plazo esté dentro de la etapa de Seguimiento según el cronograma.

La siguiente tabla contiene ejemplos de metas completas utilizando la información de la tabla 2. La prioridad anual de gestión es la misma (AO del POI).

Tabla 4: Ejemplo de la definición de una meta para un/a servidor/a de un órgano de línea de un ministerio, perteneciente al segmento ejecutor

Indicador	Valor meta	Peso	Evidencia	Plazos
Porcentaje de entidades públicas asignadas capacitadas en enfoque de género, de acuerdo al cronograma .	95%	60%	Reporte de capacitaciones ejecutadas, adjuntando listas de asistencia y reporte de incidencias (a la fecha)	30/06/2021
			Reporte de capacitaciones ejecutadas, adjuntando listas de asistencia y reporte de incidencias (a la fecha)	30/09/2021
			Reporte de capacitaciones, indicando por cada una la fecha de ejecución y la fecha de programación. Al final se incluye resumen para verificar el porcentaje logrado.	15/12/2021

Elaboración: GDCRSC

Cada evaluador/a es responsable de que las metas de cada uno de los/as evaluados/as a su cargo, cumplan con los aspectos metodológicos desarrollados en la presente guía.

Paso 3: Registro de la información

Culminados los pasos 1 y 2, se registra los datos en el Formato para la Gestión del Rendimiento (anexo 1)⁹. Este registro se hace en la reunión establecida según cronograma, en la que evaluador/a y evaluado/a suscriben las metas, actividad con la que se está finalizando la etapa.

En este paso¹⁰, el/la directivo del órgano o unidad orgánica, en su calidad de superior jerárquico, puede revisar total o aleatoriamente las metas establecidas y realizar las mejoras que considere, siempre que estas estén en el marco de las funciones que el/la servidor/a ejecuta en el ciclo de Gestión del Rendimiento. Si se determina la aplicación de mejoras, estas deben ser suscritas por el /a evaluador/a y el/la evaluado/a en un nuevo formato.

Asimismo, si un/a evaluado/a está disconforme con las metas definidas para su puesto, puede ejecutar el procedimiento que se describe en el literal a) del numeral 3.1.5.

Se recomienda revisar las "pautas para la definición de metas" en la caja de herramientas, para mayor información de este proceso

En el anexo 2 se presenta un caso completo de definición de metas partiendo desde las prioridades anuales de gestión de un órgano o unidad orgánica

3.1.5. Otras acciones a gestionar en la etapa de Planificación

Las situaciones que se indican a continuación, son abordadas por la ORH en esta etapa. Para ver el desarrollo de las pautas de cada una, revisar la caja de herramientas/planificación.

- a. Disconformidad del/de la evaluado/a con las metas definidas para su puesto.

Referido al procedimiento que puede seguir un/a evaluado/a si está disconforme con las metas que su evaluador/a ha definido para su puesto y posición.

- b. Ausencia de un/a evaluador/a o un/a evaluado/a a las actividades programadas

Se debe prestar especial atención a la participación del/de la evaluado/a en la reunión de definición de metas, pues si no participa de esta, pese a estar programada en el cronograma y a haber sido comunicada oportunamente, el/la servidor/a pasaría a la condición de desaprobado, según se establece en el numeral 8.4.3 de la directiva.

⁹ O en el aplicativo informático que haya dispuesto SERVIR.

¹⁰ El/la directivo, podría realizar mejoras durante la definición de los factores de evaluación, no siendo necesario esperar a que estén registradas y suscritas en el formato.

c. Acciones para establecer comunicación entre los/as participantes de la GDR.

En esta etapa (aunque también podría hacerse en la etapa de Seguimiento), se sugiere que la ORH ejecute acciones a fin de establecer las condiciones necesarias para la comunicación con los/as servidores/as civiles participantes de la GDR y el intercambio de información, incluyendo la notificación de la calificación (artículo 8 de la directiva).

Finalmente, tener en cuenta que:

En la caja de herramientas se puede encontrar el esquema de actividades específicas esta etapa

Al finalizar la etapa, según cronograma, la ORH elabora el Informe de Cierre de Etapa, siguiendo el procedimiento dispuesto por SERVIR

3.2. Etapa de Seguimiento¹¹

Es la segunda etapa del Ciclo de Gestión del Rendimiento, en la que se realiza continua orientación, retroalimentación, motivación y apoyo del/de la evaluador/a al/a la evaluado/a, para el cumplimiento de los factores de evaluación establecidos. En la figura 11 se describe información clave de la etapa.

Figura 7: Información clave de la etapa de Seguimiento del Ciclo de GDR

Temporalidad	Objetivo	Insumos y productos	Actividades críticas
• Se inicia una vez que fueron definidas y formalizadas las metas en los respectivos formatos. • Se sugiere iniciar la etapa en abril o mayo de cada año. • No debe durar menos de 6 meses. • Culmina el 31 de diciembre a más tardar	• Retroalimentar y dar soporte a los servidores/as evaluados/as para que logren evidenciar su contribución a los objetivos y metas institucionales, identificando oportunidades de mejora individual y colectiva.	• Insumos: directiva, guía, cronograma, matriz de participantes, matriz de acciones de comunicación, formatos para la GDR suscritos. • Productos: formatos para la GDR con retroalimentación registrada, oportunidades de mejora, CIE conformado.	• Entrega de evidencias. • Reunión de seguimiento • Conformación del CIE.

Elaboración: GDCRSC

¹¹ La base normativa de la etapa de Seguimiento, se encuentra en los numerales 6.1.2, 6.2.6, 6.4.2 y el artículo 9 de la directiva

A continuación, se desarrollan las actividades principales de esta etapa, considerando que no todas ellas se ejecutan necesariamente de manera secuencial.

3.2.1. **Entrega de evidencias, revisión y retroalimentación a las evidencias presentadas**

- a. Cada evidencia la elabora el/la evaluado/a de acuerdo a lo indicado en la columna “evidencias” del formato para la GDR, principalmente mediante información consolidada, y de preferencia en versión digital.
- b. El/la evaluado/a se responsabiliza de entregar sus evidencias tantas veces como plazos establecidos tenga en su formato para la GDR, aplicando el procedimiento y herramientas que haya determinado y comunicado la ORH, las que deberían ser principalmente digitales (enlaces a carpetas compartidas, por ejemplo).
- c. El/la evaluador/a registra la retroalimentación en la celda correspondiente de la columna “seguimiento y retroalimentación” del formato, al menos para una de las evidencias presentadas y en tiempo prudencial para que el/la evaluado/a tome conocimiento de las acciones correctivas o recomendaciones que se registren. La ORH, mediante las actividades informativas, promueve la participación activa de los/as evaluadores/as para el registro de retroalimentación (ver ejemplos en la tabla 5).
 - El registro de retroalimentación puede hacerse mediante herramientas informáticas, que haya definido y comunicado la ORH, a fin de dar facilidades al/a la evaluador/a en esta actividad. Posteriormente, al culminar la etapa, este registro se almacena conjuntamente con el formato para la GDR.
- d. Cuando se trata de la evidencia final, el/la evaluador/a puede registrar “entregado” o deja en blanco la celda correspondiente de la columna “seguimiento y retroalimentación” del formato, porque para este caso, la retroalimentación se hará en la etapa de Evaluación, utilizando la sección “resultados finales” del formato.

Tabla 5. Ejemplos de información a ser registrada en la columna “seguimiento y retroalimentación”

Evidencia	Seguimiento y retroalimentación
Reporte de documentos ingresados al sistema semanalmente.	EN PROCESO DE LOGRO. El servidor reporta que no ha podido ingresar todos los documentos debido a que en muchos casos faltan datos. Se sugiere reunión de equipo para diseñar un procedimiento y una lista de chequeo que permita verificar que cada documento tenga los datos necesarios al momento de ingreso.
Promedio de usuarios atendidos en el mes	LOGRADO. La servidora llega e incluso sobrepasa el promedio requerido, sin embargo, manifiesta que es complicado el conteo de las calificaciones hechas por los usuarios debido a que es manual. Se decidió que todo el equipo se organice para presentar una propuesta para informatizar el procedimiento, incluyendo cotizaciones de equipos.

Fuente: GDCRSC

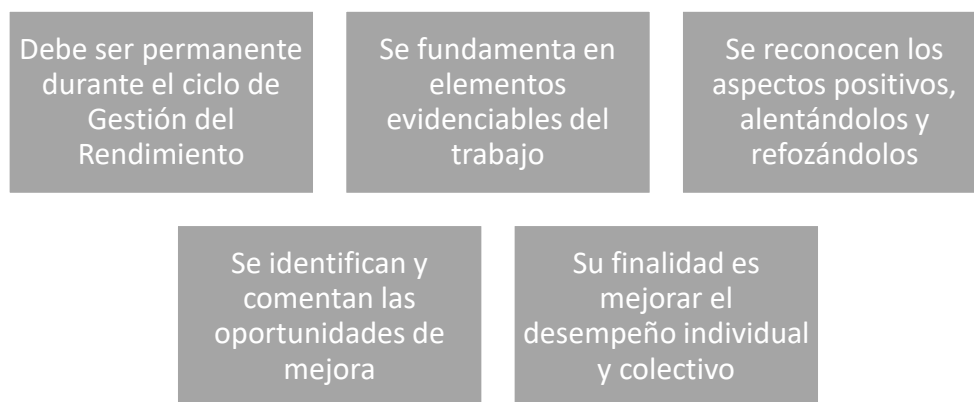
Nota: en caso no se haya entregado evidencia, se sugiere registrar “no se entregó evidencia en el plazo programado”.

3.2.2. Reuniones de seguimiento

- Se debe realizar como mínimo una reunión de seguimiento dentro del periodo establecido para esta etapa. Cada reunión a desarrollarse debe estar vinculada a uno de los plazos programados en el formato para la GDR, con excepción del último plazo, para el que se desarrolla la reunión de retroalimentación final, en la etapa de Evaluación, que se explica más adelante.
- Previamente a la reunión de seguimiento, el/la evaluador/a cita a cada uno de los evaluados/as mediante el canal definido y comunicado por la ORH. La citación puede ser colectiva: del/de la evaluador/a todos sus evaluados/as, indicando la hora de cada reunión individual y el lugar si es presencial o el enlace si es virtual.
- La información a registrar como producto de la reunión de seguimiento puede ser similar al ejemplo de la Tabla 5. Sin embargo, durante la etapa de seguimiento y especialmente en la reunión, es necesaria la identificación de “oportunidades de mejora para el desempeño individual e institucional”, siendo especialmente importantes las necesidades de capacitación para el Plan de Desarrollo de Personas (PDP) del siguiente ciclo. El registro de esta información se realiza en el formato complementario (literal “a” del numeral 3.2.3).

Las acciones de retroalimentación son transversales al ciclo de Gestión del Rendimiento, aunque en la etapa de Seguimiento cobran especial relevancia, debido a que en esta etapa se desarrollan y logran las metas establecidas. Los conceptos básicos de la retroalimentación se muestran a continuación.

Figura 8: Conceptos elementales de la retroalimentación



Elaboración: GDCRSC

3.2.3. Otras acciones a gestionar en la etapa de Seguimiento

Las situaciones que se indican a continuación se pueden presentar en la etapa de Seguimiento y para su gestión, se sugiere que la ORH revise las pautas que, para cada una, están desarrolladas en la caja de herramientas.

a. Oportunidades de mejora para el desempeño individual e institucional.

Estas oportunidades de mejora se refieren a las siguientes situaciones, las mismas que se registran en el “formato complementario” (formato y pautas específicas en la caja de herramientas/seguimiento).

- Calificación de rendimiento distinguido: los/as servidores/as civiles (de cualquier segmento siempre que tengan el rol de “evaluador/a – evaluado/a” o “evaluado/a”), pueden identificar oportunidades de mejora las que podrán ser implementadas en la etapa de seguimiento como requisito para la calificación de rendimiento distinguido.
- Necesidades de capacitación, que servirán de insumo para el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) y la posterior elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) del siguiente ciclo.
- Mejoras a nivel institucional: en el ámbito del puesto, del órgano o unidad orgánica, o de la entidad, que se refirieren a procesos, documentos de gestión, organización del trabajo, entre otros, cuya implementación no depende del/de la evaluado/a.

b. Conformación del Comité Institucional de Evaluación (CIE).

El CIE se conforma desde el inicio de la etapa de Planificación hasta la finalización de la etapa de Seguimiento, **recomendándose** que se realice en esta etapa, luego de definida la matriz de participantes.

c. Modificación de metas

Que se debería realizar durante la etapa de seguimiento y siempre que se justifique por las causales establecidas en el numeral 6.4.2 de la directiva.

d. Modificación del cronograma y/o de la matriz de participantes.

Luego de la aprobación del cronograma mediante resolución del titular de la entidad, excepcionalmente, podría requerirse de modificaciones que sean justificables y que no se opongan a la normatividad¹². En esta etapa también es posible la modificación de la matriz de participantes.

e. Incumplimiento de actividades del/de la evaluador/a o el/la evaluado/a

En caso el/la evaluador/a no cumpla con la ejecución de la reunión de seguimiento dentro del plazo establecido para esta etapa en el cronograma. Asimismo, si quien no asiste a la reunión es un evaluado/a. También se considera el incumplimiento del/de la evaluado/a en la entrega de evidencias según los plazos establecidos.

¹² Según lo indicado en el numeral 3.1.3, se sugiere que la resolución de aprobación del cronograma considere otorgarle a la ORH la potestad para hacer cambios en el documento.

Finalmente, tener en cuenta que:

En la caja de herramientas se puede encontrar el esquema de actividades específicas esta etapa

Al finalizar la etapa, según cronograma, la ORH elabora el Informe de Cierre de Etapa, siguiendo el procedimiento dispuesto por SERVIR

3.3. Etapa de Evaluación¹³

Es la última etapa del ciclo de Gestión del Rendimiento en la que se calculan los puntajes y se asigna la calificación a cada servidor/a evaluado/a. En la figura a continuación, se describe información clave de la etapa.

Figura 9: Consideraciones principales para la etapa de Evaluación del Ciclo de GDR

Temporalidad	Objetivo	Insumos y productos	Actividades críticas
- Se inicia una vez concluida la etapa de Seguimiento. - Su finalización no debe exceder el 31 de enero del año inmediato posterior al año en que se ejecutó la etapa de seguimiento. - Se recomienda iniciar esta etapa en el mes de diciembre del año en que se realizó el seguimiento.	Valorar el desempeño de los/as servidores/as de acuerdo a los factores de evaluación definidos para cada uno/a.	- Insumos: directiva, guía, cronograma, matriz de participantes, matriz de acciones de comunicación, formatos para la GDR con retroalimentación registrada. - Productos: formatos para la GDR con la puntuación y los resultados finales registrados.	- Valoración del desempeño. - Notificación de la calificación. - Reunión de retroalimentación final.

Elaboración: GDCRSC

A continuación, se desarrollan las actividades principales de esta etapa, las cuales no necesariamente se ejecutan secuencialmente.

3.3.1. Valoración del desempeño

Se ejecuta en los plazos establecidos en el cronograma, siguiendo las actividades específicas que se indican a continuación.

a. Puntuación¹⁴

La puntuación es la valoración cuantitativa del nivel de logro del/de la servidor/a por las metas establecidas y es el insumo para otorgar la calificación. Se realiza utilizando,

¹³ La base normativa de las actividades de la etapa de Evaluación, se encuentra en los numerales 6.1.3, 6.2.6 y el artículo 8 de la directiva.

¹⁴ El procedimiento presentado es ejecutado mediante fórmulas desarrolladas en el formato de GDR, descargable de la caja de herramientas. Aquí se los presenta con objetivos explicativos de la metodología.

principalmente, las últimas evidencias presentadas por cada meta, entregada en el último plazo programado.

Téngase en cuenta que la última evidencia, a ser presentada en el último plazo programado, debería estar alineada al indicador o producto de la meta, por lo tanto, es la que posibilita la puntuación de acuerdo al valor meta establecido.

Para calcular la puntuación se observa el siguiente procedimiento:

- i. Identificación del logro final por meta: que consiste en comparar la última evidencia¹⁵ con el valor meta establecido para determinar el nivel de logro (cuantitativo).

Tabla 6: ejemplos de identificación del logro final por meta.

Indicador	Valor Meta	Evidencia	Logro final por meta (cuantitativo)
Cantidad de procedimientos de atención al ciudadano simplificados	5	Reporte de procedimientos simplificados.	5 (cumplió y se puede comprobar en la evidencia final)
Porcentaje de familias en pobreza extrema atendidas	95%	Reporte de familias atendidas. Por cada atención incluir firma de conformidad del beneficiario	60% (no cumplió, según la evidencia final)
Porcentaje de usuarios atendidos satisfechos con la atención recibida	70%	Reporte consolidado de la atención mensual, indicando la calificación de la atención recibida. Se incluye una tabla final con el cálculo acumulado de las atenciones buena y muy buena	73% (mejoró el porcentaje requerido según la evidencia)

Fuente: GDCRSC

- ii. Cálculo de la puntuación por meta: se obtiene el puntaje que representa el nivel logrado respecto del valor meta y aplicando el peso correspondiente. La fórmula general a utilizar es la siguiente:

$$= \left(\frac{\text{logro final por meta}}{\text{valor meta}} \times 100 \right) \times \text{peso de la meta}$$

- iii. Finalmente, se suma las puntuaciones por meta para obtener la puntuación final. Según el ejemplo de la tabla 7, la puntuación final es de 105 puntos.

Tabla 7: ejemplos de cálculo de puntuación por meta.

Indicador	Valor meta	Peso	Logro final por meta	Procedimiento	Puntuación por meta
Porcentaje de inspecciones sanitarias a los mercados de abastos	90%	40%	93%	(1) $93\% \div 90\% = 1.03$ (2) $1.03 \times 100 = 103$ (3) $103 \times 0.4 = 41.33$	41

¹⁵ Si, excepcionalmente, no se hubiera presentado la última evidencia o esta no está alineada al indicador/producto, el/la evaluador/a recurre, supletoriamente, a las evidencias anteriores para identificar el logro final por meta.

Indicador	Valor meta	Peso	Logro final por meta	Procedimiento	Puntuación por meta
de la provincia ejecutadas dentro de los plazos establecidos en la programación aprobada.					
Promedio de inspecciones sanitarias ejecutadas sin observaciones y/o reclamos por parte de los ciudadanos.	10	35%	12	(1) $12 \div 10 = 1.2$ (2) $1.2 \times 100 = 120$ (3) $120 \times 0.35 = 42$	42
Porcentaje de acciones de capacitación a los comerciantes de los mercados de abastos en materia de salubridad ejecutadas con una asistencia mayor al 60% de convocados.	70%	25%	62%	(1) $62\% \div 70\% = 0.88$ (2) $0.88 \times 100 = 88$ (3) $88 \times 0.25 = 22$	22
Puntuación final					105

Fuente: GDCRSC

La puntuación máxima debe ser de 120 puntos, tanto para la puntuación por meta como para la puntuación final

b. Calificación

Luego de obtener la puntuación, se asigna la calificación, salvo en los siguientes casos:

- Tener menos de 6 meses en el puesto, contados desde el ingreso al puesto hasta el inicio de la etapa de evaluación según cronograma.
- Tener licencia médica por 6 meses o más, periodo que debe calcularse al inicio de la etapa de evaluación.
- Otras situaciones de suspensión perfecta o imperfecta del servicio, que involucren periodos mayores a seis meses, calculados al inicio de la etapa de evaluación.

La calificación es la valoración cualitativa que se asigna al servidor/a, de acuerdo a la puntuación final obtenida. Por las herramientas informáticas utilizadas, esta puede hacerse simultáneamente con la puntuación. Si se ejecuta en otro momento, debe hacerse en un plazo máximo de 5 días hábiles contados desde el día hábil siguiente de culminado el plazo para la puntuación según el cronograma.

Las calificaciones previstas son las siguientes:

- Buen rendimiento: si se obtiene una puntuación final mínima de 70 puntos (segmento directivo) o de 60 puntos mínimo (otros segmentos).
- Rendimiento sujeto a observación: si se obtiene una puntuación final menor a 70 puntos (segmento directivo) o menor a 60 puntos (otros segmentos).

De cumplirse ciertas condiciones, la calificación puede ser:

- Rendimiento distinguido: a un máximo del 10% de los/as servidores/as civiles con calificación notificada en cada evaluación. Es asignada por la Junta de Directivos, a partir de la lista de candidatos que elabora la ORH, observando los requisitos establecidos en el numeral 8.2 de la directiva (información más detallada en la caja de herramientas/evaluación).
- Desaprobado: otorgada cuando se ha obtenido una calificación de rendimiento sujeto a observación por segunda vez consecutiva o en 2 oportunidades en un periodo de 5 años, siempre que se ocupe el mismo puesto. Para más detalles sobre esta calificación revisar el numeral 8.4 de la directiva.

3.3.2. Notificación de la calificación

La hace el/la evaluador/a individualmente a cada uno/a de sus evaluados/as, utilizando principalmente el correo electrónico, para lo cual la ORH debe haber realizado un procedimiento previo a fin de que el/la servidor/a autorice expresamente que se le notifique la calificación por este medio (ver el literal “c” del numeral 3.1.5).

La notificación de la calificación se realiza en un plazo máximo de 5 días hábiles, contados desde el día hábil siguiente de culminado el plazo para la asignación de la calificación según el cronograma. Esta notificación debe contener como datos la calificación obtenida en letras y puede incluirse también la puntuación final (números). Luego de notificada la calificación, el/la evaluador/a cita anticipadamente al/a cada evaluado/a a la reunión de retroalimentación final¹⁶, la que debe realizarse dentro de los plazos establecidos en el cronograma, que son 10 días hábiles contados a partir del día siguiente de notificada la calificación.

3.3.3. Reunión de retroalimentación final

En esta reunión se revisa y comenta la información identificada durante el periodo (etapas de planificación y seguimiento) como base para la retroalimentación final. En la parte correspondiente a “retroalimentación final y acciones de mejora”, de la sección “resultados finales” del formato para la GDR, se registra la información de los acuerdos y conclusiones de esta reunión final del ciclo. El registro es concreto y referido a uno más de los siguientes ítems:

- a. **Capacitaciones:** propuestas de capacitación para los/as servidores/as civiles con calificación de rendimiento sujeto a observación¹⁷, que busquen cerrar las brechas que le han impedido lograr mejor puntuación final. Estas propuestas son consolidadas por la ORH para su inclusión en el PDP de acuerdo a la normatividad establecida por el Proceso de Capacitación. Ejemplos:

¹⁶ Se sugiere que la citación sea mediante la misma notificación, siempre que sea individual.

¹⁷ Las necesidades de capacitación de los/as demás servidores/as se han diagnosticado en la etapa de Seguimiento (ver literal a del numeral 3.2.3).

- Curso de herramientas digitales para la comunicación y sistematización de datos.
 - Curso de actualización en la normatividad de contrataciones.
- b. **Iniciativas:** no son temas de capacitación, pero sí acciones a ejecutarse en el corto plazo para que el/la servidor/a, individualmente o en equipo, logre un mejor desempeño. El registro de iniciativas se podría obviar, principalmente, para los/as servidores/as con calificación de buen rendimiento o puntajes finales sobre los noventa (90) puntos. Ejemplos:
- Reuniones de trabajo para simplificar los procedimientos de atención al usuario.
 - Reorganizar el espacio de trabajo.
 - Elaboración y aplicación de encuestas a los usuarios para identificar nivel de satisfacción con el servicio recibido, etc.
- c. **Acciones complementarias y/u oportunidades de mejora:** referida a la retroalimentación en general, de acuerdo a los aspectos positivos evidenciados y las oportunidades de mejora identificadas. Con estos insumos se generan acuerdos o pautas de mejora del desempeño por lo que las acciones complementarias y/u oportunidades de mejora se deben registrar para todos/as los/as servidores/as civiles que han sido evaluados.

La ejecución de estas iniciativas las gestiona el/la evaluador/a, con el acompañamiento de la ORH. Para su ejecución puede ser necesaria la coordinación con otros órganos o unidades orgánicas de la entidad e incluso con organizaciones externas.

Sobre la reunión de retroalimentación final, tener en cuenta las siguientes ideas fuerza:

Su finalidad es llegar a consensos y acuerdos orientados a un mayor compromiso del servidor/a con el equipo, para el logro de mejores niveles de desempeño futuro.

Debe realizarse en un espacio propicio para la comunicación efectiva, sin ruidos ni interrupciones.

El/la evaluador/a debe propiciar un ambiente de cordialidad para lograr comunicación asertiva, empática y con escucha activa

3.3.4. Otras acciones a gestionar en la etapa de Evaluación

Las situaciones que se indican a continuación se pueden presentar en la etapa de Evaluación y para su gestión, se sugiere que la ORH revise las pautas que, para cada una, están desarrolladas en la caja de herramientas/evaluación.

- a. Actuación de la Junta de Directivos

La junta de directivos es una instancia que es conformada por la ORH en la etapa de evaluación, con la finalidad de asignar la calificación de rendimiento distinguido de acuerdo a lo establecido en el numeral 8.2 de la directiva.

b. Actuación del Comité Institucional de Evaluación (CIE)

El CIE entra en funciones al momento que un/a servidor/a presenta una solicitud de confirmación de calificación, en caso de estar en desacuerdo con la calificación y/o la puntuación final.

c. Evaluado/a no presenta evidencias

Al momento de realizar la evaluación, el/la evaluador/a encuentra que las evidencias presentadas no facilitan la puntuación y posterior calificación, Asimismo, se refiere al caso en que la evidencia final (que debe estar alineada al indicador de la meta), no ha sido presentada.

d. Cómo proceder ante la ausencia de un/a evaluador/a o un/a evaluado/a

En caso de ausencia a la reunión de retroalimentación final.

Finalmente, tener en cuenta que:

En la caja de herramientas se puede encontrar el esquema de actividades específicas esta etapa

Al finalizar la etapa, según cronograma, la ORH elabora el Informe de Cierre de Ciclo, siguiendo el procedimiento dispuesto por SERVIR

Se recomienda revisar las pautas metodológicas para la etapa de evaluación en la caja de herramientas

4. Anexos

Anexo 1: Formato para la Gestión del Rendimiento

servir HERRAMIENTA DEL PERÚ QUE CRECE		FORMATO PARA LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO						IR A MATRIZ		
				BUSCAR		DNI EVALUADOR/A				
NOMBRE DE LA ENTIDAD								FECHA DE DEFINICIÓN DE METAS		
SERVIDOR/A EVALUADO/A				SERVIDOR/A EVALUADOR/A						
APELLIDOS Y NOMBRES						APELLIDOS Y NOMBRES				
PUESTO						PUESTO				
SEGMENTO						SEGMENTO				
ÓRGANO O UNIDAD ORGÁNICA						ÓRGANO O UNIDAD ORGÁNICA				
FIRMA (a la definición de la meta)						FIRMA (a la definición de la meta)				
ETAPA DE PLANIFICACIÓN				ETAPA DE SEGUIMIENTO			ETAPA DE EVALUACIÓN			
PRIORIDADES ANUALES DE GESTIÓN DEL ÓRGANO O UNIDAD ORGÁNICA		M E T A				SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN COMENTARIOS		TIPO DE FORMULA*	LOGRO FINAL POR META	PUNTUACIÓN POR META
		INDICADOR / PRODUCTO	VALOR META	PESO	EVIDENCIA					
1								Fórmula 1		
2								Fórmula 1		
3								Fórmula 2		
* Fórmula 1: Cuando el valor esperado es igual o mayor al valor meta. * Fórmula 2: Cuando el valor esperado es menor al valor meta.										
El peso total debe sumar 100%										
RESULTADOS FINALES										
PUNTUACIÓN FINAL		CALIFICACIÓN		RETROALIMENTACIÓN FINAL Y ACCIONES DE MEJORA				FECHA DE REUNIÓN DE RETROALIMENTACIÓN		
				Capacitaciones:						
				Iniciativas:						
				Acciones complementarias y/u oportunidades de mejora:						
FIRMAS DE LOS RESULTADOS FINALES										
FIRMA EVALUADO/A						FIRMA EVALUADOR/A				

Las instrucciones para el uso del formato y la versión descargable están disponibles en la caja de herramientas

Anexo 2: Caso de definición de metas grupales e individuales

En la tabla siguiente, se presenta un **ejemplo** que contiene las prioridades anuales de gestión identificadas en un órgano de línea de un organismo técnico especializado (OTE) del sector ambiente. En la tabla se ha incluido también el documento del que se origina cada prioridad.

Tabla 8: Prioridades anuales de gestión de un órgano de línea de un OTE

Prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica	Documento de origen	Información del documento de origen
Promoción del aprovechamiento de los recursos naturales en las Área Naturales Protegidas (ANP).	PEI	Acción Estratégica Institucional (AEI)
Participación activa de actores claves en la gestión de las ANP	PEI	Acción Estratégica Institucional (AEI)
Gestión del programa presupuestal 057	POI	Actividad Operativa (AO)
Seguimiento y evaluación del programa presupuestal 057	POI	Actividad Operativa (AO)
Elaboración de mapas de actividad minera legal	POI	Actividad Operativa (AO)
Patrullaje y vigilancia para la protección de áreas naturales protegidas	POI	Actividad Operativa (AO)
Operación y mantenimiento de infraestructura	POI	Actividad Operativa (AO)
Operaciones de soporte logístico para la interdicción de la minería ilegal	POI	Actividad Operativa (AO)
Otorgamiento y renovación de derechos para el aprovechamiento de recursos renovables en áreas naturales protegidas	POI	Actividad Operativa (AO)
Otorgamiento y renovación de derechos para el aprovechamiento del recurso paisaje en áreas naturales protegidas	POI	Actividad Operativa (AO)
Mecanismos e instrumentos de gestión participativa de recursos naturales implementados	POI	Actividad Operativa (AO)
Cumplimiento del POI	POI	POI (por requerimiento de la Alta Dirección)
Desarrollo de un Sistema Integral de Monitoreo de ANP	Proyecto BID	Objetivos del Proyecto

Fuente: Instrumentos de gestión del OTE del sector ambiente, elegido para el ejemplo.

Notas:

- Para el presente ejemplo se han tomado **todas las actividades operativas del POI** que corresponden al órgano de línea de un organismo técnico especializado del sector ambiente. Es importante precisar que, las actividades del POI utilizadas, les dan marco a las metas de todos los servidores del órgano y no es de uso exclusivo para plantear las metas del grupales.
- Por lo explicado en el párrafo anterior, se enfatiza la idea de que todas las AO del POI son prioritarias.
- Complementariamente, se ha considerado un proyecto asignado al órgano de línea, financiado por fuentes cooperantes, el cual no estaba incluido en el POI y que también sirve de marco para asignar metas al personal del órgano. Este es el caso de una acción que proviene de un documento distinto al POI y que se incluye en las prioridades anuales de gestión del órgano.
- Asimismo, se ha considerado dentro de las prioridades, dos acciones estratégicas del PEI.

A continuación, se presentan ejemplos de metas grupales con la información de la tabla 8.

Tabla 9: Ejemplos de metas grupales del órgano de línea

Prioridad anual de gestión del O/UO	Indicador	Valor meta	Peso	Evidencia	Plazos
Promoción del aprovechamiento de los recursos naturales en las ANP.	Tasa de variación anual de familias beneficiarias que realizan aprovechamiento sostenible de los RRNN renovables en las ANP	29%	30%	Reporte de beneficiarios en ANP	31 de Julio
				Reporte de beneficiarios en ANP	30 de Noviembre
				Reporte de beneficiarios en ANP	31 de Diciembre
Participación activa de actores claves en la gestión de las ANP	Cantidad de ANP que participan en espacios nacionales, regionales y locales.	60	20%	Base de datos de mecanismos de articulación implementados	31 de Julio
				Base de datos de mecanismos de articulación implementados	31 de Octubre
				Reporte de la ejecución de los mecanismos de articulación en las ANP	31 de Diciembre
Cumplimiento del POI	Promedio de cumplimiento de las metas físicas según el POI ¹⁸	95%	30%	Reporte de cumplimiento del POI	31 de Julio
				Reporte de cumplimiento del POI	31 de Octubre
				Reporte de cumplimiento del POI	31 de Diciembre
Gestión del programa presupuestal 057	Porcentaje de ejecución del presupuesto del Programa Presupuestal 057	95%	20%	Reportes del aplicativo Resulta	31 de Julio
				Reportes del aplicativo Resulta	31 de Octubre
				Reportes del aplicativo Resulta	31 de Diciembre

Elaboración: GDCRSC

Notas: para la definición de las metas grupales de este ejemplo se aplican los siguientes parámetros,

- Nivel de cumplimiento del POI
- Nivel de ejecución del presupuesto asignado (opcional)
- Acción estratégica institucional vinculada al órgano.
- Efecto en usuarios externos por los servicios entregados.
- Proyectos de innovación o mejora presentados

¹⁸ según el área de planeamiento consultada: $[(NC1t + NC2t + \dots + NCnt) / n] * 100$, donde: n: Número de actividades operativas; t: periodo de reporte; NC: nivel de cumplimiento de la actividad operativa: (meta ejecutada en t/meta programada en t); $NC \leq 1$

A continuación, se presentan ejemplos de las metas individuales, utilizando las prioridades anuales de gestión previamente definidas para el órgano de línea (tabla 8).

Tabla 10: Ejemplo de metas individuales de un/a servidor/a del segmento mando medio

Prioridad anual de gestión del O/UO	Indicador	Valor meta	Peso	Evidencia	Plazos
Mecanismos e instrumentos de gestión participativa de recursos naturales implementados	Cantidad de ANP monitoreadas con actores estratégicos que cumplieron los compromisos establecidos en el Plan Maestro*	68	60%	Reporte de implementación de Plan Maestro.	31 de Julio
				Reporte de implementación de Plan Maestro	31 de Octubre
				Reporte de implementación de Plan Maestro	31 de Diciembre
Patrullaje y vigilancia para la protección de áreas naturales protegidas	Porcentajes de ANP monitoreadas que cumplieron con la cobertura de vigilancia y control programado (*)	50%	40%	Reporte consolidado de Jefe/a de Área Natural Protegida con sistema SMART implementado	31 de Julio
				Reporte consolidado de Jefe de Área Natural Protegida con sistema SMART implementado	31 de Octubre
				Reporte consolidado de Jefe de Área Natural Protegida con sistema SMART implementado	31 de Diciembre

Elaboración: GDCRSC

Notas:

- Las metas del ejemplo corresponden al puesto de un coordinador de un equipo funcional.
- (*) Este indicador aporta al indicador “Cantidad de ANP que participan en espacios nacionales, regionales y locales” correspondiente a una meta grupal a cargo del directivo del órgano de línea (tabla 9).

Tabla 11: Ejemplo de metas individuales de un/a servidor/a del segmento ejecutor

Prioridad anual de gestión del O/UO	Indicador	Valor meta	Peso	Evidencia	Plazos
Mecanismos e instrumentos de gestión participativa de recursos naturales implementados	Cantidad de ANP asistidas en la implementación de mecanismos de articulación territorial de acuerdo a lo programado**	68	50%	Reporte consolidado de asistencia y seguimiento técnico en materia de articulación territorial	31 de Julio
				Reporte consolidado de asistencia y seguimiento técnico en materia de articulación territorial	31 de Octubre

Prioridad anual de gestión del O/UO	Indicador	Valor meta	Peso	Evidencia	Plazos
				Reporte consolidado de asistencia y seguimiento técnico en materia de articulación territorial	31 de Diciembre
Mecanismos e instrumentos de gestión participativa de recursos naturales implementados	Cantidad de ANP monitoreados que reportan el nivel de implementación de los compromisos del plan maestro según los plazos establecidos**	30	50%	Reporte de implementación del Plan Maestro	31 de Julio
				Reporte de implementación del Plan Maestro	31 de Octubre
				Reporte de implementación del Plan Maestro	31 de Diciembre

Elaboración: GDCRSC

Notas:

- Las metas presentadas corresponden al puesto de un especialista de un equipo funcional del órgano de línea que se ha tomado para el ejemplo. Estas metas están enmarcadas en las prioridades anuales de gestión del órgano.

Tabla 12: Ejemplo de metas individuales de un/a servidor/a del segmento operador y de asistencia

Prioridad anual de gestión del O/UO	Indicador	Valor meta	Peso	Evidencia	Plazos
Asistir a la dirección en la emisión, recepción, registro y archivo de la documentación física y electrónica.	Porcentaje de documentos emitidos por la dirección dentro del día de recibido	95%	50%	Reporte de documentos tramitados	31 de Julio
				Reporte de documentos tramitados	31 de Octubre
				Reporte de documentos tramitados	31 de Diciembre
Asistir a la dirección en la emisión, recepción, registro y archivo de la documentación física y electrónica.	Porcentaje de documentos remitido a los responsables dentro de los dos días de recibido la indicación del Director	95%	50%	Reporte de documentos tramitados	31 de Julio
				Reporte de documentos tramitados	31 de Octubre
				Reporte de documentos tramitados	31 de Diciembre

Elaboración: GDCRSC

Notas:

- Las metas presentadas corresponden al puesto de un asistente administrativo. Estas metas se han definido a partir de las funciones que el/la servidor/a ejecuta en el ciclo, debido a que no participa en la concretización de las prioridades anuales de gestión identificadas. Esta situación excepcional se podría presentar en el segmento operador y de asistencia y es muy poco usual que se presente en otros segmentos.