

GUÍA PARA LA APLICACIÓN DEL SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO EN EL CICLO 2020

Contenido

I.	INTRODUCCIÓN	2
II.	LAS PRIORIDADES ANUALES DE GESTIÓN DEL ÓRGANO O UNIDAD ORGÁNICA	2
	a. POI como único insumo:	2
	b. POI como insumo principal y, complementariamente, otros dispositivos normativos y/o de gestión:	3
III.	ETAPA DE PLANIFICACIÓN	4
	Definición de metas	4
	1. Indicador	6
	2. Valor meta	7
	3. Evidencia	7
	4. Plazos	8
IV.	ETAPA DE SEGUIMIENTO	8
V.	ETAPA DE EVALUACIÓN	10
	1. Identificación del logro final por meta	10
	2. Cálculo de la puntuación por meta	11
	3. Cálculo de la puntuación final	11
	4. La calificación	11
	5. Retroalimentación final y plan de mejora anual	12
	ANEXO 1: FORMATO PARA LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO	14
	ANEXO 2: PAUTAS METODOLÓGICAS PARA LA DEFINICIÓN DE INDICADORES	15

I. INTRODUCCIÓN

La pandemia generada a causa del COVID-19 ha planteado retos al mundo y uno de los más críticos es la gestión de las nuevas modalidades de trabajo¹ dispuestas por el gobierno para afrontar la situación sanitaria: trabajo remoto, trabajo presencial y trabajo en modalidades mixtas. Este contexto, pese a sus dimensiones negativas, es una oportunidad para innovar en la organización, seguimiento y evaluación del trabajo en las entidades públicas a fin de ofrecer mejores servicios a la ciudadanía.

En este escenario, SERVIR, a través de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil, continúa la implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento, con la finalidad de evidenciar el aporte de los/as servidores/as a los objetivos y metas de sus entidades, identificando, al mismo tiempo, sus requerimientos para la mejora continua de su desempeño². La Gestión del Rendimiento, asimismo, es una herramienta que se adapta a las tres modalidades de trabajo previstas en la actualidad.

Para fortalecer la implementación de este subsistema, en el contexto dinámico que afronta la gestión pública, SERVIR pone a disposición la presente guía, que contiene las pautas metodológicas mínimas a considerar por las entidades y es un documento de carácter referencial, orientador e instructivo, alineado a la normativa vigente, para coadyuvar al desarrollo metodológico del Subsistema de Gestión del Rendimiento.

II. LAS PRIORIDADES ANUALES DE GESTIÓN DEL ÓRGANO O UNIDAD ORGÁNICA

Para iniciar la Gestión del Rendimiento es necesario identificar los insumos con los que contamos y, a partir de ellos, definir las prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica. Para ello, se puede optar por una de las dos alternativas descritas a continuación.

a. POI como único insumo:

Considerar al Plan Operativo Institucional (POI) como el único insumo para la definición de las **prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica** en el marco de la implementación de la Gestión de Rendimiento (Figura 1), debido a que este documento establece las actividades operativas a desarrollar en el año fiscal, las cuales son el medio para el cumplimiento de las acciones estratégicas institucionales que forman parte de los objetivos estratégicos institucionales establecidos en la entidad. Asimismo, las actividades operativas se ejecutan con el presupuesto asignado.

¹ Para mayor detalle, revisar la Guía operativa para la gestión de recursos humanos durante la vigencia de la declaratoria de Emergencia Sanitaria producida por el COVID-19, pp. 16-17.

² Artículo 25 del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil

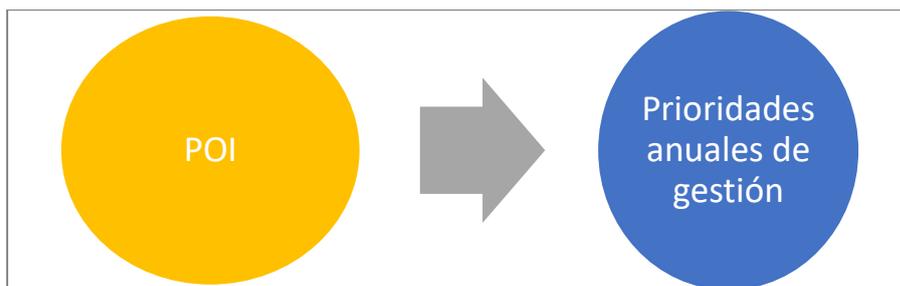


Figura 1. Prioridades anuales de gestión tomando al POI como insumo único, porque contiene todas las actividades anuales que la entidad debe desarrollar.
Fuente: GDCRSC

b. POI como insumo principal y, complementariamente, otros dispositivos normativos y/o de gestión:

Considerar al Plan Operativo Institucional (POI) como el insumo principal para la definición de las **prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica** en el marco de la implementación de la Gestión de Rendimiento y, complementariamente, otros dispositivos normativos y/o de gestión³ (Figura 2). Ello dado el dinamismo en que opera la gestión pública, en el que se presentan mandatos, retos o proyectos que serán asumidos por las entidades de acuerdo a sus competencias, los cuales se establecen mediante dispositivos normativos y/o de gestión, por decisiones de política pública y que inicialmente pueden no estar definidos en el POI (por ejemplo, las normas emitidas para afrontar las situaciones de emergencia).

Es importante coordinar con el área de planeamiento de la entidad, para que se evalúe la adecuación del POI, incorporando las prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica vinculadas a los dispositivos normativos o de gestión complementarios.

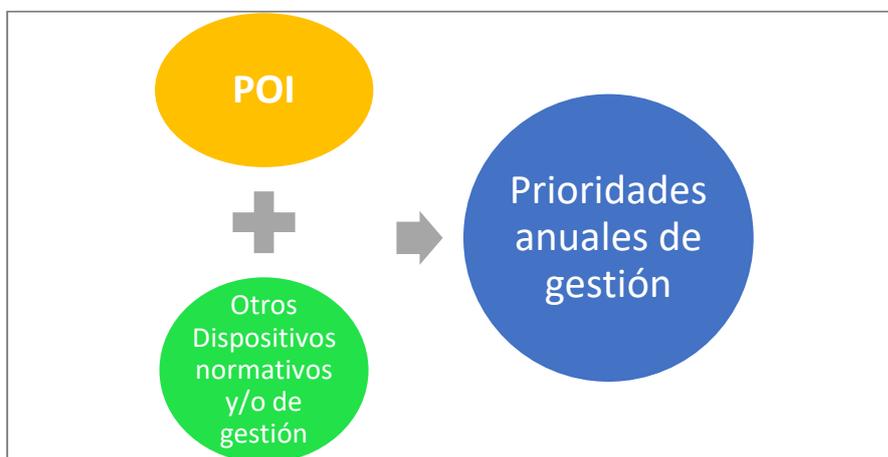


Figura 2. Prioridades anuales de gestión, tomando el POI como insumo principal y, complementariamente, otros dispositivos normativos y/o de gestión (PEI, POI multianual, normas emitidas por el gobierno, ROF, manual de operaciones, manual de procesos, etc.)
Fuente: GDCRSC

En ambos casos (alternativa “a” o alternativa “b”), el/la directivo de cada órgano o unidad orgánica, define las prioridades anuales de gestión, acción que puede ser coordinada con la oficina de

³ Los mismos que deben estar formalmente aprobados, al interior de la entidad o por entidades públicas externas, cuyas disposiciones alcanzan a la entidad.

recursos humanos, o la que haga sus veces. Téngase en cuenta que, de las prioridades definidas, debe decidir cuáles serán utilizadas como insumo para le Gestión del Rendimiento del órgano o unidad orgánica.

En las tablas 1, 2 y 3 se presentan ejemplos de prioridades anuales de gestión de órganos o unidades orgánicas de diferentes entidades, indicando la fuente⁴ de cada uno (instrumentos normativos y/o de gestión de donde se toman).

Tabla 1. Ejemplo para un órgano de línea de un organismo técnico especializado

Prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica	Fuente
Reducción de riesgos en las zonas de influencia	AO del POI
Desarrollo y fortalecimiento de capacidades en gestión comunal	AO del POI
Monitoreo y evaluación de las intervenciones	AO del POI
Promoción de vida saludable en las zonas de influencia	AEI del PEI

Fuente: GDCRSC

Tabla 2. Ejemplo: para un órgano de línea de un gobierno local

Prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica	Fuente
Realización de campañas de sensibilización	AO del POI
Inspecciones técnicas a locales comerciales	AO del POI
Operativos a locales comerciales	AO del POI
Procesamiento de la documentación	AO del POI

Fuente: GDCRSC

Tabla 3. Ejemplo: para la oficina de recursos humanos, o la que haga sus veces, de una entidad pública

Prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica	Fuente
Implementación de la evaluación del desempeño de los servidores	AO del POI
Gestión del Plan de Desarrollo de las Personas	AO del POI
Desarrollo de actividades de bienestar social	AO del POI
Ejecución de actividades de Seguridad y Salud en el Trabajo	AO del POI
Implementación de las medidas excepcionales para evitar el riesgo de contagio de COVID-19	D. Leg. 1505*

Fuente: GDCRSC

(*) En este ejemplo, el D. Leg. 1505 no es un instrumento de planeamiento o de gestión interna, pero es una norma emitida por el gobierno que determina acciones a implementar en las entidades.

III. ETAPA DE PLANIFICACIÓN

Para esta etapa, el/la directivo/a ha definido las **prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica** a su cargo, en función de las cuales se definen las metas.

Definición de metas⁵

En la Gestión del Rendimiento hay dos niveles de metas:

- **Metas grupales:** son los retos del directivo/a del órgano o unidad orgánica que pueden

⁴ Se refiere al documento, interno o externo, de donde se ha tomado el insumo para definir las prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica. AO: actividades operativas (POI); AEI: acción estratégica institucional (PEI), etc.

⁵ Las metas grupales y las individuales son formalizadas en reunión, presencial o no presencial, entre el/la servidor/a su superior inmediato/a.

considerar los efectos del trabajo de todo su equipo en usuarios internos y/o externos⁶ y en el marco de las prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica. Asimismo, se sugiere definir metas grupales relacionadas al cumplimiento del POI, ejecución presupuestal e implementación de mejoras (en el órgano o unidad orgánica)⁷.

- **Metas individuales:** son los retos asignados a cada servidor/a de acuerdo a sus responsabilidades individuales en la generación de uno o más productos del órgano o unidad orgánica. Las metas individuales se definen en el marco de las funciones de cada servidor/a.

En caso requiera herramientas adicionales para distribuir las prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica, en su equipo de trabajo, puede recurrir a la Caja de Herramientas disponible en la página web de SERVIR.

Secuencia sugerida para la definición de metas

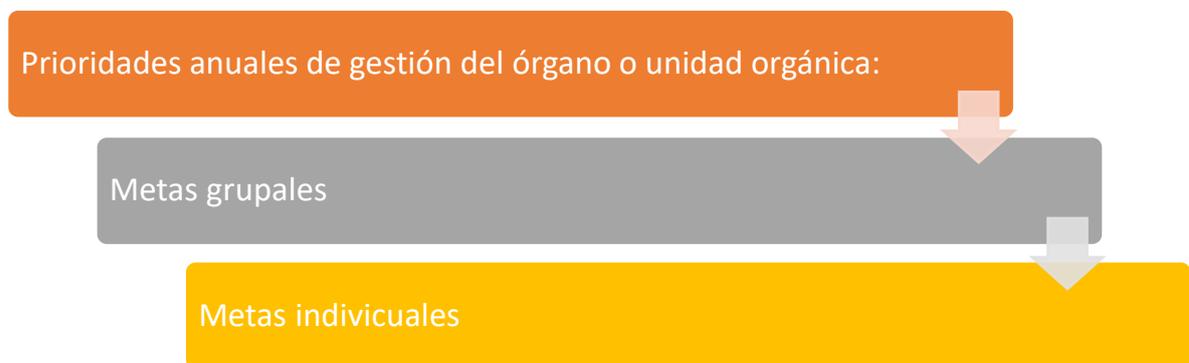
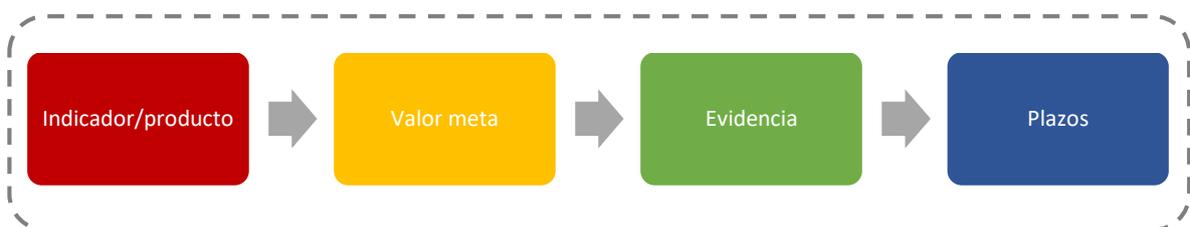


Figura 3: Secuencia sugerida para la definición de metas en la Gestión del Rendimiento
Fuente: GDCRSC

La **meta**, como factor de evaluación de la Gestión del Rendimiento, está integrada por los siguientes elementos:



El primer elemento de la meta responde a la pregunta **¿cómo se mide el aporte (directa o indirectamente) del servidor/a para el logro de las prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica?**

La medición puede ser expresada en un producto concreto o un indicador⁸

⁶ Usuarios externos: ciudadanía u otras organizaciones tanto públicas como privadas.

⁷ Se sugiere que este tipo de metas sean transversales a todos los directivos de la entidad.

⁸ En la Gestión del Rendimiento, se recomienda la definición de indicadores.

A continuación, se presentan las pautas metodológicas para ambos casos:

1. Indicador

En el contexto de la Gestión del Rendimiento, un indicador es una expresión cuantitativa y cuantificable que se utiliza para asignar un reto al servidor/a, alcanzable dentro de la etapa de seguimiento, con su trabajo y la mejora de su desempeño. El indicador tiene los siguientes componentes mínimos:

- **Unidad de Medida:** puede ser porcentaje o promedio o tasa de variación o cantidad absoluta.
- **Sujeto/objeto:** 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. Es concreto y medible, esperándose un cambio o mejora en él mediante el desempeño del/de la servidor/a.
- **Atributo,** representa la característica, el cambio o mejora que se persigue en el sujeto/objeto y que se logra por la mejora del desempeño del servidor/a. El atributo puede ser simple o complementario.

En caso de requerir ayuda metodológica para la definición de indicadores, se recomienda consultar el Anexo 2

Son ejemplos de indicadores:

Tabla 4. Ejemplos de indicadores con atributo simple.

Prioridad de gestión del órgano o unidad orgánica	Indicador
Mejora de la calidad de la atención al ciudadano	Porcentaje de usuarios atendidos .
	Promedio de consultas respondidas por semana.
Reducción de riesgos en las zonas de influencia.	Cantidad de proyectos formulados .

Fuente: GDCRSC

Tabla 5. Ejemplos de indicadores con atributo complementario.

Prioridad de gestión del órgano o unidad orgánica	Indicador
Procesamiento de la documentación	Porcentaje de proyectos de opinión legal presentados de acuerdo a la programación establecida .
	Porcentaje de usuarios satisfechos con el servicio recibido .
Desarrollo y fortalecimiento de capacidades en gestión comunal	Porcentaje de actividades del cronograma ejecutadas dentro de las fechas establecidas .
	Cantidad de proyectos desarrollados que cumplen el estándar del PMBOK .

Fuente: GDCRSC

Producto: Es el bien producido o servicio entregado cuantificable, y que puede ser un elemento terminado o una parte del mismo. En Gestión de Rendimiento se puede plantear de manera alterna a un indicador.

Tabla 6. Ejemplos de productos

Prioridad anual de gestión del órgano o unidad orgánica	Producto
Reducción de riesgos en las zonas de influencia.	Proyecto de canalización de quebradas en la zona de influencia "x" implementado.
Implementación de las medidas excepcionales para evitar el riesgo de contagio de COVID-19	Plan de vigilancia, control y prevención del COVID-19 ejecutado.

Fuente: GDCRSC

2. Valor meta

Expresión numérica (absoluta o porcentual), relacionada al indicador o al producto. Ejemplos:

Tabla 7. Ejemplos de valores meta

Indicador / Producto	Valor meta
Plan de vigilancia, control y prevención del COVID-19 ejecutado (producto).	1
Porcentaje de actividades del cronograma ejecutadas dentro de las fechas establecidas	95%
Cantidad de proyectos desarrollados que cumplen el estándar del PMBOK.	2

Fuente: GDCRSC

3. Evidencia

Medio o medios de verificación que el/la servidor/a entrega en los plazos establecidos, para evidenciar su nivel de avance o el nivel de consecución del indicador y el valor meta, o el producto, según sea el caso. Debe ser planificada con detalle y mediante el acuerdo de evaluador/a y evaluado/a, considerando evidencias que se puedan construir paralelamente al trabajo, que sean consolidados (reportes) y sin la necesidad de presentar grandes volúmenes de información⁹. Pueden programarse tantas evidencias como seguimientos se requiera hacer¹⁰.

Tabla 8. Ejemplos de evidencias finales (a presentar en el último plazo, etapa de evaluación)

Indicador / Producto	Valor meta	Evidencia
Plan de vigilancia, control y prevención del COVID-19 ejecutado (producto)	1	Informe de recojo de información presentado.
		Propuesta del plan de vigilancia presentado.
Porcentaje de actividades del cronograma ejecutadas dentro de las fechas establecidas (indicador)	95%	Reporte de actividades ejecutadas (total de actividades del cronograma, ejecutado si/no, porcentaje total de cumplimiento)*.
Promedio de usuarios satisfechos con la atención recibida (indicador)	50	Reporte consolidado de la medición de satisfacción por mes (mes, cantidad de usuarios atendidos, cantidad de satisfechos, cantidad de no satisfechos, porcentaje) *

*Si el evaluador considera conveniente puede incluir una descripción más específica de la evidencia

⁹ Es válido indicar la ruta de una carpeta compartida que contenga las evidencias del trabajo. Para los casos del control o seguimiento del trabajo remoto o mixto, se puede considerar las evidencias a programar y sus plazos de entrega.

¹⁰ El mínimo es una entrega de evidencias y una reunión de seguimiento.

4. Plazos

Se refiere al periodo o fecha en que se hará seguimiento y se monitoreará el avance en el cumplimiento del producto o indicador asignado a cada servidor/a, recogiendo las evidencias programadas. El plazo final o último por cada meta, corresponde al periodo en que se ejecutará la puntuación en la etapa de evaluación, según el cronograma¹¹.

Los plazos pueden ser semanales, quincenales, mensuales, trimestrales, fechas específicas como 15 de julio, 30 de setiembre e incluso periodos: tercera semana de setiembre, mes de agosto, etc.

- Los plazos establecidos para la “ejecución de las reuniones de seguimiento” serán transversales a toda la etapa.

Las metas definidas, con todos sus elementos, se registran en la sección “etapa de planificación” del formato (Anexo 1). Es necesario también, que el/la servidor/a evaluado/a, manifieste su conformidad¹².

IV. ETAPA DE SEGUIMIENTO

El seguimiento se inicia una vez que los datos de la planificación fueron registrados (sección planificación del formato). En esta etapa, cada servidor/a, con su respectivo evaluador/a (directivo o mando medio), realizan las siguientes actividades básicas:

1. Considerar los periodos programados para cada seguimiento, según los datos que se registraron previamente en la columna “plazo” del formato.
2. En cada periodo programado, el/la evaluador/a revisan el avance logrado hasta ese momento. Previamente, el/la servidor/a, presentan la evidencia programada para ese periodo, utilizando el correo electrónico u otro medio que haya coordinado la oficina de recursos humanos, evitando la presentación de documentos físicos.
3. Al menos una reunión de seguimiento establecida en la columna “plazos” de acuerdo al cronograma, se realiza, de forma presencial o remota, previa citación del evaluador/a al servidor/a (correo electrónico, calendario electrónico, memorando, citación por documento físico, etc.). Otros seguimientos programados en la columna “plazos” pueden ser realizados únicamente por el/la evaluador/a, sin la participación del servidor/a evaluado/a.
4. En cada seguimiento, el/la evaluador/a, registra, en la columna “seguimiento y retroalimentación”, el nivel de logro alcanzado que puede ser “logrado” o “en proceso de logro”¹³.
 - Al momento de realizar un seguimiento, el/la evaluador/a puede considerar otro seguimiento no programado en la etapa de planificación. Ante esta situación, se añaden la fila o filas requeridas en el formato, registrando la evidencia y el nuevo plazo.
5. Por cada seguimiento, en la misma columna “seguimiento y retroalimentación del formato”, el/la evaluador/a, registra comentarios de retroalimentación y propuestas concretas en relación

¹¹ Cronograma institucional de implementación, según se establece en el Art. 38 del D.S. 127-2019-PCM

¹² La entidad decide el mecanismo: correo electrónico, firma física del formato, un documento físico o digital adicional, firma digital, etc.

¹³ . En coordinación con la ORH, se pueden asignar valoraciones cuantitativas, indicándose el valor alcanzado al momento de la reunión de seguimiento. También se puede asignar una combinación de ambas valoraciones.

al nivel de logro del servidor/a. La finalidad es mejorar el desempeño y que se logre alcanzar la meta establecida al final del ciclo de Gestión del Rendimiento.

6. Cuando se trata del plazo final, correspondiente a la etapa de evaluación según el cronograma, el/la evaluador/a registra “entregado” o dejan en blanco la columna “seguimiento y retroalimentación del formato”, porque para la retroalimentación de la etapa de evaluación se utiliza la sección “resultados finales”.

En la siguiente figura se presentan los conceptos básicos de la retroalimentación.



Figura 4: Conceptos elementales de la retroalimentación
Fuente: equipo GDCRSC

Tabla 9. 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

En coordinación con la oficina de recursos humanos, evaluadores/as pueden registrar información complementaria, referida a oportunidades de mejora en el órgano, unidad orgánica o entidad, así como a necesidades de capacitación. Para este caso, se utilizará un formato adicional de registro¹⁴.

Asimismo, durante la etapa de seguimiento, los/as servidores/as pueden implementar **mejoras** a nivel de su puesto, de su área o de la entidad. Estas mejoras se desarrollan en coordinación con el directivo y/o mando medio. La oficina de recursos humanos notifica las consideraciones para las mejoras a implementarse, que constituyen criterios para la calificación de rendimiento distinguido¹⁵.

V. ETAPA DE EVALUACIÓN

Concluida la etapa de seguimiento de acuerdo al cronograma, se inicia la etapa de evaluación en la que se desarrolla las siguientes actividades básicas:

1. Evaluador o evaluadora reciben la evidencia final por cada meta de la servidora o del servidor.
2. Con la evidencia final como insumo, ejecuta el siguiente procedimiento:

1. Identificación del logro final por meta¹⁶

- Se evalúa la evidencia final presentada por cada meta.
- Se identifica el logro cuantitativo alcanzado en relación al valor meta establecido. Este logro cuantitativo puede ser igual al valor meta, superior o inferior y, en cualquiera de los casos, se lo registra en la columna “logro final por meta”. A continuación, se presentan ejemplos de las tres situaciones posibles.

Tabla 10. Ejemplos 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

¹⁴ Este formato es sugerido por SERVIR, no forma parte de esta guía y contiene como mínimo los siguientes elementos: descripción de la situación identificada en el periodo, descripción y explicación de la mejora propuesta o ejecutada, necesidades de capacitación identificadas.

¹⁵ Según la directiva de Gestión del Rendimiento.

¹⁶ Tener en cuenta que aplica solo para la evidencia final (no para las presentaciones parciales realizadas durante la etapa de seguimiento).

2. Cálculo de la puntuación por meta

La puntuación por meta es el número que representa el nivel de logro alcanzado respecto del valor meta. La fórmula general es:

$$= \frac{\text{logro final por meta}}{\text{valor meta}} \times 100$$

Según los datos del ejemplo de la Tabla 13, al aplicar la fórmula general los resultados serían los siguientes:

Tabla 11. Ejemplos de puntuación por meta aplicando la fórmula general.

Valor meta	Logro final por meta	Puntuación por meta*
5	5	$(5 / 5) \times 100 = 100$
95%	60%	$(60\% / 95\%) \times 100 = 63$
70%	73%	$(73\% / 70\%) \times 100 = 104$

Fuente: GDCRSC

(*) Este procedimiento aplica tanto para indicadores como para productos.

3. Cálculo de la puntuación final

La puntuación final se calcula mediante un promedio simple de las puntuaciones por meta, dato que se registra en la celda “puntuación final” de la “sección resultados finales” del formato (Anexo 1).

Tabla 12. Ejemplo, suponiendo que las puntuaciones por meta de la Tabla 14 corresponden a una misma persona

Indicador / Producto	Puntuación por meta	Puntuación final
Cantidad de procedimientos de atención al ciudadano simplificados	$(5 / 5) \times 100 = 100$	$(100 + 63 + 104) / 3 = 89.67$ 89
Porcentaje de familias en pobreza extrema atendidas	$(60\% / 95\%) \times 100 = 63$	
Promedio mensual de usuarios atendidos que califican de buena y muy buena la atención recibida	$(73\% / 70\%) \times 100 = 104$	

Fuente: GDCRSC

4. La calificación

La calificación es la valoración cualitativa que se asigna al servidor/a, de acuerdo a la puntuación final obtenida. Las calificaciones a asignar de acuerdo a la puntuación final están establecidas en la Directiva de Gestión del Rendimiento.

Las calificaciones posibles son las siguientes:

- Buen rendimiento.
- Rendimiento sujeto a observación.

Otras calificaciones previstas (rendimiento distinguido o desaprobado) se definen en procedimientos posteriores de acuerdo a la normatividad vigente.

La calificación se registra en la celda “calificación” de la sección “resultados finales” del formato (Anexo 1).

5. Retroalimentación final y plan de mejora anual

Luego de asignada la puntuación final y la calificación, en coordinación con la oficina de recursos humanos, el/la evaluador/a, cita a cada servidor/a para la reunión de **retroalimentación final**, en que se comunica la puntuación final, la calificación y se revisa la información registrada durante el periodo. La retroalimentación final se hace en relación al trabajo desplegado durante el ciclo, los resultados obtenidos y a la información registrada en cada seguimiento. En la celda “retroalimentación final y acciones de mejora”, de la sección “resultados finales” del formato (Anexo 1), registrar un texto conciso teniendo en cuenta las siguientes pautas:

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.

La reunión de retroalimentación debe realizarse en un espacio propicio para la comunicación efectiva, sin ruidos ni interrupciones.

El/la evaluador/a deben desarrollar la reunión en un ambiente de cordialidad para lograr comunicación asertiva, empática y con escucha activa

Figura 5: Pautas para la retroalimentación final
Fuente: GDCRSC

Los acuerdos y conclusiones de la reunión de retroalimentación final se materializan en acciones de mejora individual, concretas, para el progreso del desempeño del servidor/a en el corto plazo. Estas acciones son las siguientes:

- **Capacitación:** propuestas de temáticas de capacitación (no nombres específicos de cursos, talleres, programas, etc.). La propuesta debe describir la necesidad de capacitación (refuerzo de un conocimiento o habilidad). Estas propuestas son consolidadas por la oficina de recursos humanos para su inclusión en el PDP de acuerdo a la normatividad vigente.
Ejemplos:
 - Se requiere mejorar los conocimientos en el uso de herramientas digitales para la comunicación y sistematización de datos
 - Se necesita actualización en la normatividad de contrataciones.
- **Iniciativa:** 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. 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.

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

Los datos son registrados en la celda “retroalimentación final y acciones de mejora”, de la sección “resultados finales” del formato (Anexo 1).

SERVIR, a través de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil, pone a disposición de las entidades, herramientas complementarias para facilitar el trabajo de implementación de las oficinas de recursos humanos.

ANEXO 1: FORMATO PARA LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

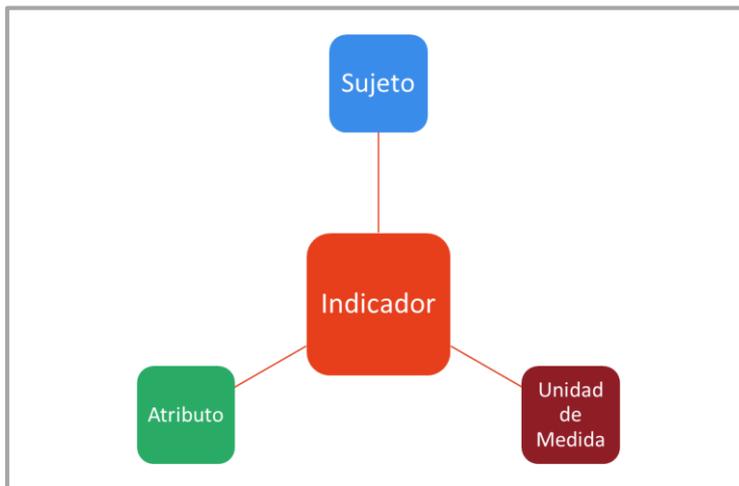
NOMBRE DE LA ENTIDAD				Fecha de definición de metas	
SERVIDOR EVALUADOR			SERVIDOR EVALUADO		
Nombre				Nombre	
Puesto				Puesto	
Segmento				Segmento	
Órgano o unidad orgánica				Órgano o unidad orgánica	
Firma (a la definición de metas)				Firma (a la definición de metas)	

ETAPA DE PLANIFICACIÓN					ETAPA DE SEGUIMIENTO	ETAPA DE EVALUACIÓN	
Prioridad anual del órgano o unidad orgánica	M E T A				Seguimiento y retroalimentación	Logro final por meta	Puntuación por meta
	Indicador / Producto	Valor Meta	Evidencia	Plazos			
1							
2							
n							

RESULTADOS FINALES			
Puntuación final	Calificación	Retroalimentación final y acciones de mejora	
Fecha:	Firmas de los resultados finales:	Evaluador/a	Evaluado/a

ANEXO 2: PAUTAS METODOLÓGICAS PARA LA DEFINICIÓN DE INDICADORES

- Servidoras y servidores se esfuerzan para alcanzar lo establecido en sus indicadores, **motivados por la prioridad anual de gestión del órgano o unidad orgánica** al que se vincula su trabajo de acuerdo a sus responsabilidades individuales.
- **Para definir los indicadores de cada servidora o servidor, se debe considerar las responsabilidades individuales que tienen, en la generación de uno o más productos.**



1. Es importante identificar primero el **SUJETO**. Éste se define como el elemento central sobre el cual, la servidora o el servidor, pueden generar un cambio en su condición o estado, gracias al producto de su trabajo y la mejora de su desempeño. Son ejemplos de “sujeto” los siguientes:

- ✓ Usuario.
- ✓ Entidad pública.
- ✓ Órdenes de servicio.
- ✓ Atención al ciudadano.
- ✓ Documentos recibidos.
- ✓ Proyectos elaborados.
- ✓ Resoluciones proyectadas.

2. Unidad de medida: para las entidades que se inician en la Gestión del Rendimiento, se sugieren las siguientes unidades de medida:

- ✓ Porcentaje: razón entre dos variables con una misma unidad de medida. Su fórmula de cálculo es

$$= \frac{\text{Variable } a}{\text{Variable } b} \times 100$$

Los porcentajes permiten valorar el nivel de alcance de lo que se está evaluando (variable a) respecto de un universo determinado (variable b).

Ejemplo:

$$= \frac{\text{Total de } \textit{expedientes técnicos} \textit{ revisados en un plazo máximo de 10 días útiles}}{\text{Total de } \textit{expedientes técnicos} \textit{ recibidos}} \times 100$$

✓ Tasa de variación:

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

$$= \left(\frac{\text{Variable periodo actual}}{\text{Variable periodo previo}} - 1 \right) \times 100$$

La redacción del indicador debería empezar con “Tasa de variación de...”

La tasa de variación permite valorar el nivel logro en el tiempo de lo que se está evaluando. Como periodo actual se entiende como periodo evaluado en el ciclo de Gestión de Rendimiento. Como periodo previo puede considerarse el periodo anterior o el periodo equivalente del año anterior; por ejemplo:

- se podría evaluar lo avanzado en el segundo semestre respecto del primer semestre del mismo año.
- se podría evaluar lo avanzado en el segundo semestre del año actual respecto del segundo semestre del año previo. (recomendado)

$$= \left(\left(\frac{\text{Total de } \mathbf{artículos de investigación} \text{ publicados en revistas indexadas en el semestre 2 – 2019}}{\text{Total de } \mathbf{artículos de investigación} \text{ publicados en revistas indexadas en el semestre 2 – 2018}} \right) - 1 \right) \times 100$$

✓ Promedio: es la razón entre dos variables, cada una con distinta unidad de medida. La fórmula de cálculo es:

$$= \frac{\text{Variable a}}{\text{Variable b}}$$

El promedio permite valorar el nivel de optimización de recursos respecto de lo que se está evaluando. No se recomienda evaluar promedios cuando los datos presentan mucha dispersión

Ejemplo:

$$= \frac{\text{Total de } \mathbf{días trabajados} \text{ para la elaboración de estudios de mercado}}{\text{Total de } \mathbf{estudios de mercado} \text{ elaborados}}$$

✓ Cantidad absoluta: expresan usualmente el nivel de generación o producción de unidades de objetos (bienes o servicios). La fórmula de cálculo es:

= *Sumatoria de unidades
de la variable x*

Ejemplo:

= *Total de adultos mayores de 50 años que participaron
en las actividades de tamizaje de agudeza visual*

- 3. Atributo:** es la característica que representa la mejora en el sujeto del indicador, por este motivo, el atributo es importante ya que establece qué debe hacer la servidora o el servidor para demostrar la mejora de su desempeño. Pueden ser simples o complementarios.

Ejemplos de indicadores:

ATRIBUTO SIMPLE	ATRIBUTO COMPLEMENTARIO	ATRIBUTO
Cantidad de usuarios atendidos.	Cantidad de usuarios atendidos satisfechos con la atención recibida.	Satisfacción
Porcentaje de instituciones públicas fiscalizadas.	Porcentaje de instituciones públicas fiscalizadas dentro del plazo establecido.	Cumplimiento de plazos
Promedio semanal de órdenes de servicio procesadas.	No aplica*	
Número de proyectos elaborados.	Número de proyectos elaborados utilizando la metodología PMI.	Cumplimiento de estándares.

*Mejorar el promedio de órdenes de servicio procesadas ya representa una mejora y no necesita atributo complementario