



"Año de la lucha contra la corrupción y la Impunidad"

RESOLUCIÓN DE GERENCIA MUNICIPAL N° 543 -2019-GM/MDRT

Río Tambo, 27 de diciembre de 2019.

VISTOS:

Informe N° 0159-RR-HH/MDRT e Informe N° 0213-2019-SG-RR.HH/MDRT de la Sub Gerencia de Recursos Humanos; Memorandum Múltiple N° 0011-2019-GAF/MDRT de la Gerencia de Administración y Finanzas; Requerimiento N° 011-2019-SGL/MDRT; Informe Legal N°568-2019-AJ/MDRT de la Oficina de Asesoría Jurídica; Informe N° 0273-2019-SG-RR. HH/MDRT, de la Sub Gerencia de Recursos Humanos sobre conformidad de Servicio de Consultoría para la elaboración de Directivas y Reglamentos como parte del proceso de tránsito a la Ley Servir de la Municipalidad Distrital de Río Tambo.

CONSIDERANDO:

Que, mediante el artículo 1 del Decreto Legislativo N° 1023, se crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado con la finalidad de contribuir a la mejora continua de la administración del Estado a través del fortalecimiento del servicio civil peruano;

Que, en los artículos I y II de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, y modificatorias, se establece un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas que están encargadas de su gestión, a fin de que alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como para promover el desarrollo de las personas que lo integran;

Que, en el artículo 19 de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, y modificatorias, se señala que la gestión del rendimiento comprende el proceso de evaluación de desempeño y que tiene por finalidad estimular el "buen rendimiento" y "el compromiso del servidor civil";

Que, en el literal c) del artículo 2 del Reglamento General de la Ley N° 30057, probado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, y modificatorias, se señala que SERVIR, en su condición de ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado, tiene como atribución: "Establecer metodologías, procedimientos e instrumentos que deben aplicar o utilizar las entidades";

Que, en el artículo 25 del Reglamento General de la Ley N° 30057, se señala que la Gestión del Rendimiento se soporta en instrumentos técnicos, confiables y consistentes, así como en metodologías verificables de valoración del cumplimiento de las funciones, compromisos y metas de los servidores, de acuerdo con los fines y objetivos institucionales y con el perfil del puesto que ocupan;

Que, de acuerdo a lo establecido en el literal a) del artículo 22 del Reglamento de organización y Funciones de SERVIR, aprobado por Decreto Supremo N° 062-2008-PCM, y modificatorias, la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil es el órgano encargado de la gestión de los subsistemas de desarrollo de capacidades y evaluación del desempeño en el marco de la Gestión del Rendimiento, y tiene por función desarrollar procesos, instrumentos, metodologías, lineamientos, entre otros, en materia de evaluación de desempeño en el marco de la gestión del rendimiento de las personas al servicio del Estado;

Que, con Informe N° 0159-RR-HH/MDRT e Informe N° 0213-2019-SG-RR. HH/MDRT de la Sub Gerencia de Recursos Humanos y Memorandum Múltiple N° 0011-2019-GAF/MDRT de la Gerencia de Administración y Finanzas se muestra la necesidad de implementar directivas, reglamentos, planes que permita establecer los lineamientos para fortalecer el Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Río Tambo.





MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE

RÍO TAMBO

GESTIÓN EDIL 2019 - 2022



"Diversidad, Amazonia y Bien Común"

Que, con requerimiento N° 11-2019-GAF/MDRT de la Gerencia de Administración y Finanzas se solicita los servicios de un consultor para la elaboración de la **"Directiva para la gestión del rendimiento de los servidores civiles de la Municipalidad Distrital de Río Tambo"**, un documento de carácter orientador e instructivo para la implementación en las entidades del Subsistema de Gestión del Rendimiento, de forma que pueda coadyuvar a su cumplimiento efectivo, comprendidos en los diferentes regímenes laborales de la Entidad

Que, con Informe N° 0273-2019-SG-RR. HH/MDRT de la Sub Gerencia de Recursos Humanos realiza la evaluación correspondiente y otorga conformidad sobre la aprobación del proyecto de Directiva, a fin de coadyuvar al mejor cumplimiento de los fines institucionales

Que, la Oficina de Asesoría Jurídica mediante el Informe Legal N°568-2019-AJ/MDRT, manifiesta que, dada la importancia de contar con un instrumento que permita establecer las directrices para la actuación y conducta de los funcionarios, servidores públicos, así como, de los locadores y empresas nacionales e internacionales que brindan servicios a los Ciudadanos, en nombre de la Municipalidad Distrital de Río Tambo dentro y fuera de sus instalaciones, ésta Oficina considera jurídicamente viable aprobar la **"Directiva para la gestión del rendimiento de los servidores civiles de la Municipalidad Distrital de Río Tambo"**, toda vez que, la misma guarda armonía con los fines institucionales de la entidad y las normas de control interno y fue elaborada en el marco de las normas generales sobre la materia que fueron emitidas por el Estado;

Que, en virtud de la delegación de facultades dispuesta en el literal 4.11 del Artículo Cuarto de la Resolución de Alcaldía N° 019-2019/MDRT, que desconcentra y delega funciones en la Gerencias Municipal y faculta entre tantos la facultad de aprobar las diferentes directivas administrativas internas dentro de nuestra Municipalidad Distrital de Río Tambo conforme a la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, corresponde a la Gerencia Municipal aprobar Directivas, Reglamentos y otras normas internas, orientada hacia el logro eficaz y eficiente de los fines institucionales;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. - Aprobar la Directiva N° 005-2019-SGRH/MDRT **"Directiva para la gestión del rendimiento de los servidores civiles de la Municipalidad Distrital de Río Tambo"**, que como Anexo forma parte integrante de la presente Resolución Gerencial.

ARTÍCULO SEGUNDO. - **ENCARGAR** a las unidades orgánicas de la Municipalidad se de cumplimiento de la presente Resolución y su anexo.

ARTÍCULO TERCERO. - **DISPONER** la publicación de la presente Resolución y su Anexo respectivo, en el Portal Institucional de la Municipalidad Distrital de Río Tambo (www.muniriotambo.gob.pe).

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE RÍO TAMBO

[Firma]
Ing. **Alfonso Varado Aylas**
GERENTE MUNICIPAL



"Diversidad, Amazonia y Bien Común"



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE

RÍO TAMBO

GESTIÓN EDIL 2019 - 2022



"Diversidad, Amazonia y Bien Común"

DIRECTIVA N° 005-2019-MDRT-SGRR

**GESTION DEL RENDIMIENTO DE LOS SERVIDORES CIVILES DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE RÍO TAMBO**

CONTENIDO

- I. OBJETIVO
- II. FINALIDAD
- III. ALCANCE
- IV. DEFINICIONES SIGLAS ABREVIATURAS
- V. BASE LEGAL
- VI. REGLAS DE GESTION DEL RENDIMIENTO
- VII. DISPOSICIONES GENERALES
- VIII. DISPOSICIONES DEL ENFOQUE DE LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO
- IX. BENEFICIOS Y OPORTUNIDAD DE LA GESTION DEL RENDIMIENTO
- X. IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO DE GESTIÓN DE RENDIMIENTO
- XI. ANEXO



"Diversidad, Amazonia y Bien Común"

**GESTION DEL RENDIMIENTO DE LOS SERVIDORES CIVILES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE RÍO TAMBO****I. OBJETIVO**

Normar el procedimiento, mecanismo de gestión y mejora del desempeño de los servidores civiles de la Municipalidad sean empleados nombrados, obreros permanentes o del régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios.

II. FINALIDAD

Gestionar el Rendimiento como un proceso clave para la implementación de la reforma del Servicio Civil, ya que permite identificar y reconocer el aporte de los servidores al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, así como formular planes de mejora individuales e institucionales que contribuyan a la mejora continua en la calidad de la gestión y de los servicios que brindan las entidades públicas.

III.**ALCANCE**

La presente Directiva de Gestión del Rendimiento constituye un documento de carácter orientador e instructivo para la implementación en las entidades del Subsistema de Gestión del Rendimiento, de forma que pueda coadyuvar a su cumplimiento efectivo.

IV.**DEFINICIONES, SIGLAS, ABREVIATURAS Y EXPRESIONES:**

En el Manual de Gestión del Rendimiento se hace mención a las siguientes siglas o abreviaturas:

SIGLA ABREVIATURA	DEFINICIÓN
Art	Artículo
Directiva	Directiva que desarrolla el subsistema de Gestión del Rendimiento
CIE	Comité Institucional de Evaluación
GdR	Subsistema de Gestión del Rendimiento
LSC	Ley del Servicio Civil
MM	Personal Mando Medio
MOF	Manual de Organizaciones y Funciones
MPP	Manual de Perfiles de Puestos
MPT	Manual de Puestos Tipo
O/A	Personal operador y de asistencia
SGRH	Sub Gerencia de Recursos Humanos
OPP	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
PE	Personal Ejecutor
PEI	Plan Estratégico Institucional
POI	Plan Operativo Institucional
PP	Perfil de puesto
Reglamento	Reglamento General de la Ley del Servicio Civil
ROF	Reglamento de Organizaciones y Funciones
SERVIR	Autoridad Nacional del Servicio Civil
Subsistema	Subsistema de Gestión del Rendimiento
TDR	Términos de Referencia
MDRT	Municipalidad Distrital de Río Tambo

V. BASE LEGAL

a) Constitución Política del Perú.



- b) Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades.
- c) Ley N° 27815 - Ley del Código de Ética de la Función Pública, y su Reglamento.
- d) Ley N° 28175 - Ley Marco del Empleo Público.
- e) Decreto Legislativo N° 276 - Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, y su reglamento.
- f) Texto único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por Decreto Supremo N° 003-97-TR, y su reglamento.
- g) Decreto Legislativo N° 1057 Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios, su reglamento y modificatorias.
- h) Ley N° 29849 - Ley que establece la eliminación progresiva del Régimen Especial del Decreto Legislativo N° 1057 Y otorga derechos laborales
- i) Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- j) Ley N° 29622, que modifica la Ley N° 27785 y amplía las facultades en el proceso para sancionar en materia de responsabilidad administrativa funcional.
- k) Decreto Legislativo N° 295 - Código Civil.
- l) Decreto Legislativo N° 1025 - Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público, y su reglamento.
- m) Ley N° 28716 - Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- n) Decreto Supremo N° 023-2011-PCM - Reglamento de Infracciones y Sanciones para la Responsabilidad Administrativa Funcional derivada de los informes emitidos por los órganos del Sistema Nacional de Control.
- o) Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 255-2018-SERVIR/PE que aprueba guía para la Elaboración de metas de desempeño.
- p) Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 256-2018-SERVIR/PE que aprueba guía para el evaluador de gestión del rendimiento.
- q) Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 257-2018-SERVIR/PE que aprueba el Manual de Gestión del Rendimiento.
- r) Ordenanza N° 018-2017-MDRT, modifica el Reglamento de Organización y Funciones - ROF de la Municipalidad Distrital de Río Tambo.
- s) Resolución de Alcaldía N° 231-2019-MDRT/A, aprueba el Reglamento Interno de Servidores Civiles - RIS de la MDRT.

**VI.****REGLAS DE LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO**

La evaluación de desempeño es el proceso obligatorio, integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del rendimiento del servidor público en cumplimiento de los objetivos y funciones de su puesto. Es llevada a cabo obligatoriamente por las entidades públicas en la oportunidad, forma y condiciones que señale el ente rector. Todo proceso de evaluación se sujeta a las siguientes reglas mínimas:

- a) Los factores a medir como desempeño deben estar relacionados con las funciones del puesto.
- b) Se realiza en función de factores o metas mensurables y verificables.
- c) El servidor debe conocer por anticipado los procedimientos, factores o metas con los que es evaluado antes de la evaluación.
- d) Se realiza con una periodicidad anual.
- e) El servidor que no participe en un proceso de evaluación por motivos atribuibles a su exclusiva responsabilidad es calificado como personal desaprobado.

VII. DISPOSICIONES GENERALES



- a) Es usual que, al implementarse la Gestión del Rendimiento por primera vez, se inicie con una etapa previa de acciones de implementación.
- b) Con independencia del Inicio y finalización del ciclo, todas las entidades deberán entregar los resultados de la implementación a SERVIR, de acuerdo con el artículo 50 del Reglamento de la Ley, hasta el 31 de mayo de cada año.
- c) A tener en cuenta: Es recomendable que el Inicio del Ciclo de GdR sea en el trimestre previo al inicio del ejercicio fiscal, lo que se formalizarla en el Cronograma Institucional.
- d) La evaluación del desempeño laboral de los colaboradores es de carácter permanente y se efectuará una vez al año, de acuerdo a la programación que para este efecto se establezca.
- e) La evaluación del desempeño laboral forma parte del escalafón de la Municipalidad Distrital de Río Tambo.
- f) La evaluación del desempeño laboral determinará las necesidades de capacitación de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Río Tambo.

VIII. DISPOSICIONES DEL ENFOQUE DE LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

- a) La implementación de la Gestión del Rendimiento requiere un cambio en la forma cotidiana de trabajo, es decir que se requiere de una cultura orientada a resultados con activa participación de todos los actores con énfasis en evaluadores y evaluados.
- b) La identificación del desempeño de un servidor en el sector público como en el privado se hace mediante procedimientos formales, con criterios metodológicos estandarizados y todos se someten a las evaluaciones respecto de su trabajo ya sea por parte de su superior y/o por parte de sus compañeros o pares, lo que incide en la toma de decisiones relativas a capacitación, promoción, incentivos e incluso amonestaciones.
- c) la Gestión del Rendimiento como herramienta formal de gestión de personas, busca valorar el nivel de desempeño de los servidores de la entidad, así como su aporte a los objetivos y metas institucionales, evidenciando a su vez, las necesidades concretas de cada servidor para mejorar su desempeño y, en consecuencia, el de la entidad
- d) La Gestión del Rendimiento plantea una propuesta de valor orientada hacia la ciudadanía y hacia el fortalecimiento integral de los servidores civiles. Esta es: "Ciudadanos satisfechos con los bienes y servicios prestados por servidores civiles orientados a la mejora continua de su desempeño y de su crecimiento personal.
- e) En el Modelo de gestión del rendimiento incluye
El Ciclo del Subsistema de Gestión del Rendimiento, que incluye las etapas del proceso.
 - 1) Planificación
 - 2) Metas y compromisos
 - 3) Seguimiento
 - 4) Evaluación
 - 5) Retroalimentación

Roles y responsabilidades de los actores involucrados en el proceso.

- 1) Titular de la entidad - Evaluado
- 2) Sub Gerencia de Recursos Humanos – Evaluador
- 3) Comité Institucional de Evaluación - SERVIR

Los Factores de evaluación, que permitirán valorar el desempeño de servidores civiles.



- 1) Metas
- 2) Compromisos

Metodología, que establece los procedimientos diferenciados de acuerdo a los criterios establecidos por el modelo

- 1) Segmentación de servidores
- 2) Puntuación
- 3) Calificación

IX. **BENEFICIOS Y OPORTUNIDADES DE LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO**

La Gestión del Rendimiento permite mejorar el desempeño individual, grupal y, a su vez, el impacto de los mismos en la gestión y los resultados institucionales. La implementación y adecuada ejecución de la Gestión del Rendimiento trae consigo múltiples beneficios, no sólo para quienes son evaluados, sino también para los evaluadores, para la Sub Gerencia de recursos humanos y la entidad:

A) **BENEFICIOS PARA SERVIDORES CIVILES**

- ✓ Conocer sus fortalezas y áreas de mejora.
- ✓ Conocer las expectativas sobre su desempeño.
- ✓ Orientar mejor sus capacidades.
- ✓ Acceder a capacitaciones en relación a sus necesidades.
- ✓ Progresión de carrera
- ✓ Motiva a la mejora de su desempeño.

B) **DIRECTIVOS/ EVALUADORES**

- ✓ Conocer el rendimiento de su equipo.
- ✓ Orientar a su equipo hacia el logro de objetivos.
- ✓ Mejorar la organización de las tareas y equipos de trabajo.
- ✓ Reforzar la sensación de equidad entre los colaboradores.

C) **SUB GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

- ✓ Identificar necesidades de capacitación.
- ✓ Fuente de información para la toma de decisiones a nivel institucional
- ✓ Contar con una base para la promoción y líneas de carrea.
- ✓ Optimizar los procesos de selección en función a los perfiles con mejor desempeño.

D) **ENTIDAD**

- ✓ Fortalecer el sistema de planeamiento.
- ✓ Fuente para la toma de decisiones.
- ✓ Motivar y estimular a los colaboradores hacia el logro de objetivos de la entidad.
- ✓ Fortalecer la motivación y compromiso con la entidad.
- ✓ Fuente de información para el diagnóstico de oportunidades de mejora en los procesos de la entidad.

X. **IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO**

Dado que la Gestión del Rendimiento es un proceso integral y sistémico, es importante conocer las etapas que lo componen, quiénes son los principales participantes del proceso, las acciones de las que son responsables y los plazos en los que se han de ejecutar cada una de estas etapas y sus actividades.

10.1. **Actores de la gestión del rendimiento: Roles y responsabilidades**





ROL	ACTOR	RESPONSABILIDADES
Evaluable	• Directivos Públicos (incluidos directivos de confianza). • Servidores civiles de carrera y servidores de actividades complementarias	Participar activa, permanente y constructivamente en las diferentes etapas de la Gestión del Rendimiento.
Evaluable	• Funcionarios Públicos. • Directivos • Jefes o responsables del área. • Quien tenga asignado funcionalmente (no necesariamente mediante documento formal de designación), servidores bajo supervisión.	Planificar, asignar los factores de evaluación, realizar el seguimiento del desempeño, evaluar y dar la retroalimentación al evaluado.
Comité Institucional de Evaluación	Conformado por: • Un representante de la SGRH, quien preside el comité. • Un representante de los servidores, uno por cada segmento de servidores. • Un representante del directivo, jefe o responsable del órgano o unidad orgánica que realizó la evaluación.	Previa solicitud del evaluado, el comité deberá confirmar la calificación otorgada al servidor en la evaluación de desempeño.
SGRH	• Responsable de la SGRH o aquel que haga de sus veces.	Conducir la implementación y desarrollo de la Gestión del Rendimiento en la Entidad.
Titular de la Entidad	• Máximo responsable administrativo de la entidad.	Responsabilizarse del funcionamiento del sistema de Gestión del Rendimiento en su respectiva entidad
SERVIR	• SERVIR, a través de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil.	Ente rector del Subsistema de la Gestión del Rendimiento en las entidades. Brinda acompañamiento técnico a las entidades públicas
Oficina de Planeamiento	Responsable del planeamiento institucional	Mantener actualizado y según normatividad al POI. Coordinar el establecimiento de las prioridades institucionales para determinar las metas individuales de los directivos
Junta de Directivos	Está conformada por un máximo del 50% de los directivos de la entidad, exceptuándose, aquellos que son candidatos a ser calificados como "rendimiento distinguido"	Definir, entre los candidatos determinados por la SGRH, a aquellos que les corresponde la calificación de "rendimiento distinguido", de acuerdo a lo establecido en la Directiva.

- Los servidores de confianza, que no sean directivos, no están sujetos a evaluación a menos que el titular así lo determine.

10.2. El Ciclo de Gestión del Rendimiento



El ciclo de Gestión del Rendimiento es un proceso integral, continuo y sistemático, que inicia a partir de la aprobación del Plan Operativo Institucional (POI), o el documento de haga sus veces, y cuya etapa de Seguimiento finaliza al cierre del ejercicio fiscal", procediéndose a iniciar las etapas de Evaluación y Retroalimentación. De este modo, la fecha de inicio del ciclo de Gestión del Rendimiento dependerá del calendario institucional de cada entidad.

- 1) **Planificación.** Preparar a la entidad para la ejecución de las etapas del ciclo, asegurando la información y participación de todos los actores involucrados y comienza en el momento cero del calendario de cada entidad, por 9 meses.

Productos a obtener

- ✓ Cronograma Institucional (incluyendo la relación de participantes, aprobado con Resolución del Titular).
- ✓ Plan de comunicaciones (aprobado)
- ✓ Plan de Capacitaciones (aprobado)
- ✓ Conformación de Comité Institucional de Evaluación (con Resolución del Titular)

De la conformación del Comité Institucional de Evaluación (CIE)

El CIE es la instancia que se encarga, en cada entidad, de confirmar la calificación otorgada en la Etapa de Evaluación, en los casos en los que un evaluado lo solicite. A continuación, se detalla su conformación:

- **Representante de la Sub Gerencia de Recursos Humanos (SGRH):** Para su designación, el Titular de la Entidad, deberá designar mediante resolución a quien será representante de la SGRH y también a su suplente. Quien asume sus funciones en caso el titular no pueda hacerlo. Tanto titular como suplente deberán pertenecer como mínimo al segmento de Personal Ejecutor.
- **Un representante de los servidores civiles evaluados:** Deberá contarse con un servidor representante por cada segmento de servidores y sus respectivos accesitarios (Directivo, Mando Medio, Personal Ejecutor y Personal Operador y de Asistencia). Para elegir a los representantes por segmento la entidad realizará un proceso de elección interna, ejecutando todas las actividades que se consideren necesarias para darle legitimidad. En ese sentido es importante tener en cuenta lo siguiente:
 - a) La elección de los representantes de los servidores civiles por segmento ante el CIE debe realizarse hasta veinte (20) días hábiles antes del inicio de la Etapa de Evaluación. Si por motivos justificables esto no ocurriera, el titular de la Entidad designará mediante resolución, a los representantes y sus accesitarios.
 - b) La Sub Gerencia de Recursos Humanos de la entidad decide y coordina el proceso de elección más adecuado según las características y el contexto organizacional, pudiendo promover la intervención de otras instancias internas y/o externas para fortalecerlo (comités, veedurías, etc.).





- c) Una vez elegidos a los representantes, el titular de la entidad aprueba e incluye en el CIE a los representantes elegidos por cada segmento.
- o **Un representante de los evaluadores:** El Titular de la Entidad designará mediante memorando, al representante del Directivo, Jefe o Responsable a cargo del órgano o unidad orgánica que realizó la evaluación al servidor que solicita confirmación de su calificación.

Es importante mencionar que el CIE puede sesionar válidamente con dos miembros, siempre y cuando uno de ellos sea el presidente del comité.

- 2) **Establecimiento de metas y compromisos:** Formular las metas grupales e individuales, así como los compromisos individuales para cada servidor. Inicia tras culminar la Etapa de Planificación. La definición de las metas y compromisos deberá definirse en el proceso de aprobación del POI institucional.

Productos:

- ✓ Fijación de metas y compromisos
- ✓ Registro en físico o en aplicativo informático

La fecha de la reunión de fijación de metas y compromisos debe ser comunicada al evaluado con un mínimo de tres (03) días útiles de anticipación y deberá darse dentro del horario de trabajo.

El Evaluador deberá convocar a la reunión según el plazo establecido en el Cronograma Institucional. Excepcionalmente, puede convocar a la reunión en un plazo máximo de quince (15) días calendario posteriores a la fecha prevista en el cronograma.

En caso de que el Evaluador no convoque a la reunión, el Evaluado deberá enviar un requerimiento formal a la SGRH, luego del cual el Evaluador tendrá un plazo máximo de cinco (05) días calendario para convocar la reunión.

Una vez culminada la Etapa de Establecimiento de las Metas y Compromisos, es importante que el superior jerárquico del Evaluador revise total o aleatoriamente la consistencia de las metas y compromisos establecidos para todos los servidores civiles a su cargo; pudiendo definir ajustes, de ser necesario. Estos ajustes deberán ser comunicados a la SGRH y al propio Evaluador, quien a su vez los comunicará al servidor Evaluado.

- 3) **Seguimiento:** Observar el avance del evaluado, respecto a las metas y compromisos establecidos, a fin de identificar el nivel de avance y/o posibles dificultades para tomar acciones correctivas, de ser el caso. Este seguimiento es inmediato después de la fijación de metas y compromisos. Teniendo en consideración la fecha referencial del Cronograma Institucional. Se extiende hasta el comienzo de la Etapa de Evaluación. Deberá cumplirse como mínimo en un periodo de 6 meses calendario dentro del ciclo. Finaliza al cierre del ejercicio fiscal. Es conveniente que esta etapa sea lo más cercana posible, en duración, al año fiscal.

Productos:

- ✓ Consolidación de las propuestas de mejora.
- ✓ Registro de evidencias (de forma física o a través del aplicativo informático).





La Etapa de Seguimiento es muy importante dentro del ciclo de Gestión del Rendimiento porque permite, tanto al Evaluado como al Evaluador, monitorear el avance en cuanto al cumplimiento de sus metas y compromisos a fin de identificar aquellos aspectos que pueden estar interfiriendo en la consecución de las metas y poder corregirlos oportunamente. El Evaluador puede hacer los ajustes correspondientes en su equipo para el cumplimiento de plazos y productos de responsabilidad del área.

Es preciso mencionar que, la identificación de dificultades y mejoras es una actividad de carácter transversal, ya que puede darse en cualquier momento de la etapa. Las dificultades y mejoras identificadas deberán ser consolidadas y registradas en el instrumento correspondiente, durante las reuniones formales de seguimiento, para que luego sea insumo para la Evaluación y Retroalimentación e incluso para el diagnóstico de necesidades de capacitación.

Cabe precisar que se pueden realizar todas las sesiones de seguimiento que sean necesarias, incluso en mayor número a las que se programaron, sin embargo, para el registro en físico o en el aplicativo informático, se debe esperar a la reunión de seguimiento formalmente planificada según cronograma).

Siempre que se identifiquen dificultades para el cumplimiento de metas o compromisos fijados, tanto el Evaluador como el Evaluado deberán actuar para resolverlas durante la misma etapa de seguimiento. Cuando se identifiquen las dificultades se pueden generar dos situaciones posibles:

- Si las dificultades detectadas son subsanables y relacionadas a las capacidades del servidor o a recursos que pueden conseguirse: proponer acciones de mejora para el rendimiento del servidor, como capacitaciones, asignación de nuevos recursos, o similares.
- Si las dificultades son ajenas a la responsabilidad del servidor, se podrían modificar las metas siempre que la situación se refiera a uno de los siguientes supuestos.
 - a) Cuando se den cambios en el Plan Operativo Institucional que afecten directamente a las metas establecidas.
 - b) Cambios de puesto por movilidad temporal o definitiva.
 - c) Reasignación significativa de recursos.

Las reuniones de seguimiento se deben desarrollar tomando en consideración lo siguiente:

- ✓ El Evaluador convoca a las reuniones mediante correo electrónico, aplicativo informático y medio físico, mínimo con cinco (5) días de anticipación previos a la reunión. Para fijar la fecha de la reunión, se tomará como referencia el rango de fechas establecido por la SGRH o las fechas señaladas como hitos intermedios (establecidas en el instrumento de Establecimiento de Metas o en el aplicativo informático de GdR).
- ✓ Si el Evaluador no convoca a reunión en los plazos indicados de manera injustificada, el Evaluado puede dirigir una comunicación formal a la SGRH (documento físico o correo electrónico) para que por su intermedio se solicite al Evaluador la convocatoria correspondiente, o en su defecto determinar que el superior jerárquico del Evaluador asuma la convocatoria y desarrollo de la reunión, informando al Titular de la entidad para las acciones que considere. La reunión debería darse, en cualquier caso, en un plazo máximo de cinco (5) días





calendario posteriores a la fecha en que el Evaluado reportó el incidente a la SGRH.

- ✓ En caso que el evaluador no cumpla con realizar el recojo de evidencias dentro del plazo previsto el evaluado puede dirigir una comunicación formal (documento físico o correo electrónico) a la SGRH para que por su intermedio se solicite al Evaluador realizar el recojo de evidencias correspondiente, de persistir dicha situación la SGRH informará al titular de la entidad para las acciones que se considere.
- ✓ Si el Evaluado no asiste a la reunión de manera injustificada, el Evaluador puede decidir esperar hasta la siguiente reunión de seguimiento, pero si no se hubiese programado otra reunión más, el Evaluador puede decidir esperar hasta la etapa de Evaluación. En esta situación, el Evaluador debe notificar a la SGRH formalmente el hecho. Si, por el contrario, el Evaluador considera que es necesaria la ejecución de la reunión, debe volver a citar para realizarla en un plazo máximo de tres (3) días calendario posteriores a la fecha establecida y si el Evaluado no asiste, el Evaluador notifica a la SGRH para que se tomen las acciones correspondientes.
- ✓ Si el Evaluado no asiste a la reunión justificadamente, el Evaluador debe re programar la reunión citando para que se ejecute en un máximo de tres (3) días calendario contados a partir de la fecha que culminó el motivo que generó la ausencia del Evaluado.

- 4) **Evaluación:** Valorar el desempeño del evaluado tomando como insumo la evidencia presentada y las metas y/o compromisos establecidos en la etapa 2, según la metodología vigente. De acuerdo al cronograma institucional. Se extiende hasta la entrega de la calificación a los servidores evaluados.

Producto:

- ✓ Calificación
- ✓ Evaluación del servidor en el instrumento correspondiente (presencial o con aplicativo informático de GdR).

DE LAS EVALUACIONES EXTRAORDINARIAS:

Si bien la Gestión del Rendimiento es de carácter anual y las evaluaciones deben realizarse en el periodo que corresponde a la etapa de Evaluación, podrían darse situaciones en las que sea necesario realizar evaluaciones extraordinarias fuera de la fecha establecida, esto podrá darse bajo los siguientes escenarios:

Escenario 1: Cambio de puesto definitivo del servidor evaluado

- ✓ Se da en el caso de que el Evaluado acceda a un nuevo puesto dentro de la entidad o bien en otra entidad de la administración pública.
- ✓ Se deberá considerar el cumplimiento de los hitos intermedios y la proporción de las metas alcanzadas; en el caso de los compromisos se deberá considerar el grado de cumplimiento. En ambos casos, hasta la fecha en que el servidor deja el puesto actual, lo que implica que el servidor que está dejando el puesto, debe tener al menos una reunión de seguimiento hasta el momento en que se retira. Si esto no ha ocurrido, el servidor debe dejar un informe indicando su avance respecto a las metas establecidas precisando que aún no se ha hecho una reunión de seguimiento y el motivo.





- ✓ El servidor que asume el puesto, asume también el avance que haya logrado el servidor que se va, es decir toma conocimiento del avance y/o de las evidencias generadas.
- ✓ El servidor que ingresa al puesto puede tener una extensión en la fecha de evaluación de hasta 60 días posteriores a lo que establece el Cronograma Institucional. Si con este periodo adicional no cumple seis (6) meses en el puesto, podrá ser evaluado pero no calificado (de acuerdo a lo establecido en las disposiciones generales de la Directiva). Si con este periodo adicional cumple seis (6) meses en el puesto, podrá ser evaluado y calificado.

Escenario 2: Cambio de evaluador

- ✓ El evaluador que deja su puesto, deberá dejar registrado su avance en la consecución de sus metas, hasta el momento de su salida, mediante la presentación de la evidencia acordada (preferentemente en formato físico). En ese sentido, debe actuar de forma similar a los indicado para el escenario 1.
- ✓ Al sumir su nuevo puesto, como evaluador, toma conocimiento de toda la información respecto al rendimiento, hasta ese momento, de los servidores a los que evaluará y del evaluador que dejó el puesto.
- ✓ Es importante que convoque a reuniones de seguimiento (las que pueden ser extraordinarias), a cada uno de los servidores a su cargo para tomar conocimiento del avance individual de cada uno en relación a las metas establecidas.
- ✓ Luego, debe continuar con las actividades dispuestas en el cronograma institucional.

Escenario 3: Encargo temporal del servidor evaluado -

- ✓ Si el encargo es mayor o igual a seis (6) meses: Corresponde la evaluación extraordinaria en el puesto encargado. Y aplica lo desarrollado en el supuesto 1.
- ✓ Si el encargo es menor a seis (6) meses: El servidor, al asumir las funciones encargadas, debe ejecutar las acciones correspondientes para continuar la concretización de las metas del puesto encargado.
- ✓ Al retornar a su puesto de origen: Para que se concrete una calificación, el servidor debería cumplir con seis (6) meses desde el momento de su retorno al puesto original, pero sin exceder al mismo tiempo, sesenta (60) días calendario luego de concluido el ciclo según el Cronograma Institucional.

Asimismo, es posible considerar la ejecución de una evaluación extraordinaria en caso el servidor Evaluado tenga que ausentarse temporalmente del puesto durante el periodo fijado para la Evaluación según el Cronograma Institucional. En este caso, el servidor Evaluado debe presentar sus evidencias antes del inicio de su ausencia para que su Evaluador pueda proceder a la evaluación. El Evaluado podrá participar de la reunión de Retroalimentación a su retorno y si su ausencia se prolonga justificadamente, se puede reprogramar esta reunión.

En caso un servidor se retire de la entidad, antes de ejecutar su desvinculación puede pasar por una reunión de seguimiento, aunque esta sea fuera de cronograma, para informar y evidenciar el estado en el avance





de las metas encomendadas. Este Insumo servirá al servidor que lo reemplace.

- 5) **Retroalimentación:** Generar un espacio que propicie el intercambio de expectativas y opiniones sobre el desempeño del evaluado, tomando en cuenta su evaluación y calificación, a fin de generar el Plan de Mejora. Puede darse una vez recibida la notificación de la calificación por el evaluado. Se extiende hasta que se formule y formalice el Plan de Mejora de cada servidor Evaluado.

Producto:

- ✓ Reunión de retroalimentación.
- ✓ Plan de Mejora, firmado por el servidor
- ✓ Evaluado y por su Evaluador (en físico o través del aplicativo informático).

La etapa de Retroalimentación del ciclo de la Gestión del Rendimiento, permite un espacio de reflexión e intercambio de opinión en torno a los resultados de la evaluación de desempeño, y permite identificar acciones para la mejora del desempeño del evaluado. A continuación, se describen los dos hitos que la conforman:

DE LA REUNIÓN DE RETROALIMENTACIÓN:

Durante esta etapa, es responsabilidad del Evaluador convocar a la Reunión de Retroalimentación, luego de que se notifique la calificación del Evaluado. De la misma forma, es responsabilidad del Evaluado asistir a la reunión programada.

Durante el desarrollo de la reunión, el Evaluador deberá recoger la opinión del evaluado sobre su desempeño a lo largo del ciclo concluido y sus expectativas sobre el siguiente ciclo. En conjunto, Evaluador y Evaluado, deberán fijar el Plan de Mejora para el servidor.

CONFIRMACIÓN DEL COMITÉ INSTITUCIONAL DE EVALUACIÓN (CIE):

El CIE podrá dar inicio a sus funciones, cuando un servidor Evaluado solicite la confirmación de su calificación. Para esto, el servidor Evaluado deberá emitir una solicitud simple a la SGRH en la cual indicando el motivo por el cual requiere la confirmación de su calificación. La SGRH recibe formalmente el documento y lo hace llegar al presidente del CIE. Asimismo, la SGRH solicita al titular de la entidad que emita el memorando designado al representante del Directivo, jefe o responsable del área en que se evaluó al servidor que ha presentado la solicitud de confirmación de evaluación. Una vez emitido y entregado el memorando, el CIE se reúne para iniciar el procedimiento.

Cualquier servidor civil, al recibir la notificación de su calificación, si no está de acuerdo con ella.

Una vez recibida la solicitud de confirmación, el Comité Institucional de Evaluación, tendrá un plazo máximo de 15 días calendarios para emitir su pronunciamiento.





Para poder pronunciarse, el Comité deberá revisar toda la información obtenida durante la etapa de seguimiento y, además, podrá solicitar información adicional al servidor Evaluado y al Evaluador responsable.

Una vez analizada la situación, el Comité puede:

- **Confirmar la calificación:** Dar por concluido el ciclo de GdR para el servidor solicitante, salvo que el servidor haya obtenido la calificación "sujeto a observación" por segunda vez consecutiva o por segunda vez en un periodo de 5 años en el mismo puesto, obteniendo entonces la calificación de "Personal Desaprobado". En este supuesto, el servidor puede apelar al Tribunal del Servicio Civil.
- **Observar la calificación:** En este caso se deberá informar a la SGRH para que derive la evaluación al superior jerárquico del evaluador, a fin de que realice una nueva evaluación*, según las observaciones. Esta evaluación es definitiva y no podrá ser verificada nuevamente por el Comité.
- En caso se dé una nueva evaluación a cargo del superior jerárquico, deberá realizarse en el plazo de 5 días hábiles a partir de la recepción del expediente y no podrá ser verificada nuevamente por el Comité, de acuerdo al artículo 33 del Reglamento.

10.3. DE LA TÉCNICA Y METODOLOGÍA

Mecanismos que se aplicarán para el establecimiento de las metas y compromisos, los pasos y consideraciones necesarias para su valorización y calificación, de acuerdo a la segmentación de servidores civiles.

- 1) **Segmentación de Servidores.-** La presente segmentación de servidores civiles aplica únicamente al proceso de Gestión del Rendimiento y busca responder a la heterogeneidad de roles y niveles de responsabilidad funcional y en supervisión de personas. Son cuatro segmentos:

Directivos (D) Servidores Civiles que desarrollan funciones relativas a la organización, dirección o toma de decisiones de un órgano, unidad orgánica, programa o proyecto especial.

- ✓ Director de la Oficina General de Administración y Finanzas.
- ✓ Gerente de Desarrollo Social gobierno local.

Mandos Medios (MM).- Servidores Civiles, con funciones de responsabilidad sobre personal o de conducción y coordinación de equipos. Incluye a quienes son responsables de la gestión y supervisión de servidores civiles a su cargo. En consecuencia, se puede crear mandos medios a efectos de la ejecución de la Gestión del Rendimiento, sin que esto implique asignar formalmente un cargo o puesto diferenciado estructuralmente.

- ✓ Coordinador de proyectos de cooperación.
- ✓ Supervisor de Tecnologías de la información.
- ✓ Especialista de Capacitación (con servidores a su cargo, solo para efectos de Gestión del Rendimiento).
- ✓ Analista de Asistencia Técnica (con servidores a su cargo, solo para efectos de Gestión del Rendimiento).

Personal Ejecutor (PE). Servidores Civiles sin conducción de personas o equipos, con funciones de especialistas, analistas o expertos. Se incluye también a los asesores.



- ✓ Profesional de Inversión Pública.
- ✓ Técnico de Contabilidad
- ✓ Analista de procesos.
- ✓ Especialista de Capacitación (sin servidores a su cargo)
- ✓ Analista de Asistencia Técnica (sin servidores a su cargo).

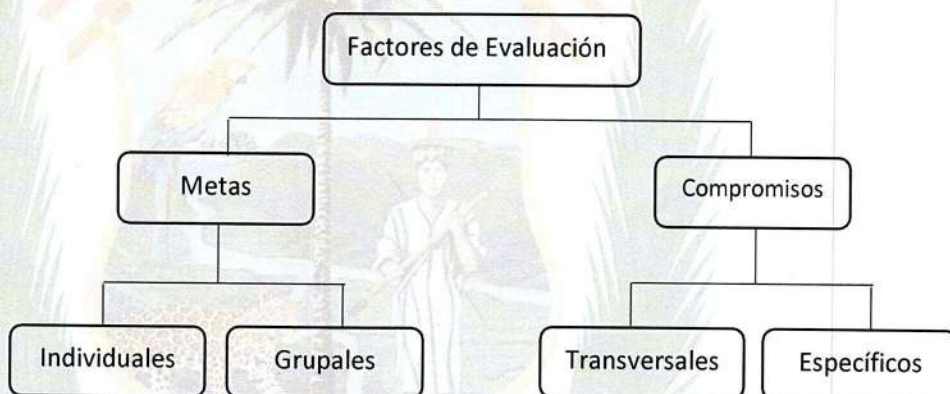
Personal Operador y de Asistencia (O/A) Servidores con funciones de asistencia, operativos o apoyo sin coordinación de equipos o personas.

- ✓ Conserje.
- ✓ Operario de almacén.
- ✓ Auxiliar administrativo.
- ✓ Secretaria.
- ✓ Operario de laboratorio.

2) Factores de evaluación

Son aspectos observables y verificables mediante los cuales el Evaluador sustentará la valoración del desempeño del servidor Evaluado, tanto durante el progreso del ciclo como a su culminación

Los factores de evaluación son dos: metas y compromisos, los cuales cuentan con criterios específicos de acuerdo con el segmento de servidores en que se aplican.



2.1. Metas

Las metas son los factores que evalúan el cumplimiento de logros relacionados a las actividades del Plan Operativo Institucional (POI) de cada órgano o unidad orgánica de la entidad. En este sentido, el objetivo principal de gestionar el rendimiento por metas, es el medir los logros alcanzados por el servidor en el año fiscal, de modo que se pueda verificar el grado en que ha contribuido al logro de los objetivos de su área funcional y, en consecuencia, a los objetivos de la entidad. Cabe señalar que el POI es el insumo principal para el establecimiento de las metas, sin embargo es recomendable utilizar fuentes complementarias que permitirán tener mayor información para mejorar la calidad de las metas, siendo válidos documentos como el ROF, de Gestión de la Calidad, Plan Estratégico Institucional, Manual de Procesos, Manual de Procedimientos. La otra fuente de información principal para el establecimiento de metas, conjuntamente con el POI, es el perfil del puesto, especialmente para los segmentos de Ejecutor y



Operador y de Asistencia. El perfil de puesto proporciona las funciones del servidor que deben ser un marco de referencia para el establecimiento de sus metas.

La Gestión del Rendimiento se dividen en dos grandes grupos":

✓ **Metas Individuales:**

Se derivan de las funciones del puesto que ocupa el servidor evaluado, sin embargo también pueden tener origen en el POI del área funcional (y complementariamente en otros documentos ya indicados). Téngase en cuenta que todos los segmentos, excepto los servidores del segmento Directivo, deben tener al menos una meta cuyo origen sean las funciones de su puesto, establecidas en el MPP, MOF o perfil de puesto según corresponda. Las metas individuales buscan evaluar mediante resultados tangibles, los logros alcanzados por el servidor en el ejercicio de la misión y de las funciones principales de su puesto.

En síntesis, el directivo formula sus metas individuales a partir del POI del área a su cargo. Estas metas serán, luego, transferidas total o parcialmente a los miembros de su equipo en forma de metas grupales.

Definición de Metas Individuales

- a) Definir al documento de gestión que tiene información fuente para el establecimiento de la meta
 - ✓ Plan Operativo Institucional
 - ✓ Perfil de puestos
 - ✓ TDR
 - ✓ Otros planes de las unidades orgánicas
- b) Consensuar entre directivo y el evaluado las metas grupales, metas individuales para el evaluado.
- c) Determinar de manera clara los retos que debe alcanzar el servidor civil en un periodo de tiempo determinado (trimestral, semestral o al año fiscal)
- d) Los objetivos a plantear serán diferentes de acuerdo a cada segmento de servidores:
 - ✓ Para directivos objetivos de alcance al área funcional que lidera. También podrían orientarse a los objetivos del PEI.
 - ✓ Para los Mandos Medios objetivos con alcance al equipo que coordina y en relación a las metas grupales que le han asignado.
 - ✓ Para el personal Ejecutor y Personal Operador y de Asistencia objetivos en el ámbito de sus funciones y en relación con las metas grupales asignadas.
- e) Plantear los indicadores por ámbito de control – Cadena de Valor Público – CVP de cada uno de los objetivos.
 - ✓ **Impacto.** Mide la mejora en las condiciones de la ciudadanía
 - ✓ **Resultado.** Miden el cambio en el estado, situación, certificación, comportamiento o actitud de la población objetivo.
 - ✓ **Producto.** Cuantifican los bienes y servicios generados o entregados por el servidor. Evidencian el aporte del servidor al logro de las prioridades de la institución.
 - ✓ **Proceso.** Miden el desempeño de las actividades destinadas a la ejecución del trabajo o producción de servicios.





- ✓ **Insumo.** Mide la cantidad de recursos físicos, financieros y/o humanos utilizados para la producción de servicios =o bienes) que ofrecerá el Estado.
- f) Sustentar el cumplimiento de metas logros con evidencias o medios de verificación. A cada una de las metas se le debe asignar una evidencia.
- g) Reuniones de seguimiento para evidenciar el avance en cuanto al cumplimiento de metas.
- h) Determinar el nivel del logro, el evaluador en consenso con el evaluado designan los cinco niveles: A,B, C, D Y E.
 - ✓ A = Nivel de logro por encima de la meta. 100%
 - ✓ B = Nivel de logro igual a la meta 95%
 - ✓ C = Nivel de logro intermedio 70%
 - ✓ D = Nivel de logro inferior a la meta 40%
 - ✓ E = Nivel de logro por debajo de la meta 10%

Finalmente, ya fijadas las metas, éstas deberán ser validadas en la Reunión de Fijación de Factores de Evaluación. Para esto se deberá llevar a cabo las siguientes acciones:

- ✓ Recibir las observaciones del Evaluado, en caso no esté de acuerdo con algunos aspectos, las observaciones que se tengan se deberán incluir en el apartado "observaciones" del instrumento correspondiente.
- ✓ Evaluador y Evaluado deberán aprobar las metas (y compromisos, si correspondiera), en el instrumento correspondiente (mediante aplicativo informático o mediante formato impreso y firmado).
- ✓ Validación de metas a cargo del superior jerárquico del Evaluador. Esta acción es importante para que se verifique el alineamiento de metas hacia las prioridades institucionales establecidas y/o hacia los objetivos de la entidad. Esta validación puede ser aleatoria y no necesariamente de todas las metas del equipo.

✓ Metas grupales:

Las metas grupales son las metas individuales de los directivos del órgano o unidad orgánica y tienen su origen en las actividades operativas establecidas en el POI. Estas metas se constituyen en las metas grupales de los miembros de su equipo, es decir que, el Directivo traslada una o más de sus metas individuales "en cascada" hacia los integrantes de su órgano o unidad orgánica, pero siempre teniendo en cuenta que las metas trasladadas como grupales, sean el marco para las metas individuales de cada servidor. Estas metas son las que deben ser establecidas primero, al iniciar la etapa 2 del ciclo y luego de desarrollar la reunión de coordinación con la Alta Dirección, el área de planeamiento y los directivos de los órganos o unidades orgánicas de la entidad.

Definición de Metas grupales

- a) Reunión de coordinación en que participe la Alta Dirección, el área de planeamiento, la Sub Gerencia de recursos humanos y los directivos de los órganos y unidades orgánicas para la priorización de objetivos, actividades operativas y metas a nivel institucional.





- b) Con base en esta priorización se establecen las metas individuales para cada Directivo. A falta de la reunión de coordinación para la priorización, cada Directivo puede acudir directamente al POI de su área funcional y a los otros documentos complementarios indicados, en coordinación con la Sub Gerencia de recursos humanos y el área de planeamiento de la entidad.
- c) La formulación de las metas de los Directivos, seguirán el mismo paso que las metas individuales.
- d) Las metas individuales de los directivos (que son las metas grupales del órgano o unidad orgánica) deberán ser revisadas y validadas por OPP con el Titular Administrativo de la Entidad, quienes, de ser necesario, harán modificaciones antes de que sean asignadas formalmente a los directivos y se proceda a formular las metas de los equipos de trabajo.

Medición de Factores de evaluación

La medición de las metas individuales estará a cargo del evaluador y la SGRH, comprende el siguiente conjunto de variables:

- 1) **Nivel de logro alcanzado Teniendo** como base las evidencias recogidas y el seguimiento realizado a lo largo de todo el Ciclo de Gestión del Rendimiento, el Evaluador deberá contrastar el nivel de logro efectivo obtenido por el servidor evaluado versus el nivel de logro establecido como valor meta.
- 2) **Puntuación de las metas:** La puntuación de las metas está a cargo de la SGRH o quien haga sus veces (o se calcula mediante el aplicativo informático). La puntuación de la meta se obtiene del siguiente cálculo:

Nivel de logro alcanzado (%) por Peso asignado (%)

Una vez obtenidas todas las puntuaciones, estas deberán sumarse para obtener la puntuación total de las metas individuales.

- 3) **Total, de metas individuales:**

Finalmente, la SGRH deberá calcular la puntuación total de las metas individuales. Para esto se debe realizar el siguiente cálculo:

Puntuación total de las metas POR peso de las metas individuales

El valor obtenido no se indica en porcentajes.

El peso de las metas individuales corresponde al peso asignado a estas metas durante la definición de los factores de evaluación.

2.2. Compromisos

Evalúan las competencias de los servidores, es decir, las características personales que se traducen en comportamientos observables y que contribuyen a la ejecución exitosa de la misión y las funciones principales del puesto. En este sentido, la evaluación por Compromisos busca evidenciar e identificar las fortalezas áreas de mejora de cada servidor en





materia comporta mental para poder potenciarlas en el puesto actual o futuro. Los compromisos pueden ser de dos tipos:

- ✓ **Transversales:** Son aquellas competencias aplicables a todos los servidores civiles. No están vinculados al puesto o a las funciones específicas del servidor.
- ✓ **Específicos:** Están relacionadas a aspectos concretos y que están directamente relacionadas a las funciones del puesto del servidor

Definición de Compromisos

Para poder proceder con la evaluación de compromisos dentro de la Gestión del Rendimiento, las Sub Gerencias de Recursos Humanos deberán acreditar ante SERVIR que cuentan con las capacidades necesarias para evaluar por este factor y aplicar las consecuencias de esta evaluación; además, deberán contar con la asistencia técnica de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento de SERVIR. Sólo los servidores del grupo de Directivos podrán ser evaluados sobre sus compromisos".

Para aplicar el factor compromisos se debe tener en cuenta lo siguiente:

Competencia: Se debe indicar el nombre de la competencia esperada del servidor y la descripción que le corresponde en el diccionario de competencias de la entidad.

Nivel de desarrollo exigido en el MMP/MOF, PP Indicar el nivel exigido en el nivel de perfil del puesto (PP) del servidor. De acuerdo a lo señalado en el MMP, MOF o TDR, de ser el caso.

Conductas asociadas a cada nivel: Se deben incluir los indicadores conductuales correspondientes al nivel de desarrollo designado para el servidor.

- ✓ Nivel 5: Avanzado
- ✓ Nivel 4: Superior
- ✓ Nivel 3: Medio
- ✓ Nivel 2: Básico
- ✓ Nivel 1: No desarrollado

Medición de compromisos

Ya establecidos los compromisos, para la medición respectiva cada uno de los evaluadores deberá tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Recoger información sistemáticamente para facilitar que se verifique el cumplimiento de los comportamientos definidos según el nivel esperado.
- ✓ Si la información recogida evidencia el logro del comportamiento establecido, ¿qué nuevos retos habría que definir para el servidor?
- ✓ En caso de que no se hubiera podido alcanzar, ¿cómo se podría mejorar ese rendimiento?
- ✓ ¿Estos son los comportamientos más adecuados para el servidor evaluado?
- ✓ ¿Cuál ha sido el escenario/contexto en el que el servidor ha tenido que desempeñar sus compromisos?



- ✓ ¿Existe algún factor que haya favorecido/desfavorecido su rendimiento?

Ya culminado este análisis, el evaluador deberá definir los siguientes puntos:

Nivel evidenciado. Corresponde al nivel de desarrollo alcanzado por el servidor en cuanto al comportamiento definido, de acuerdo al siguiente criterio:

- Nivel 5: Avanzado (Cumple de manera sobresaliente el compromiso definido)
- Nivel 4: Superior (Cumple por encima de lo esperado el compromiso definido)
- Nivel 3: Medio (Cumple de forma esperada el compromiso definido)
- Nivel 2: Básico (Cumple por debajo de lo esperado el compromiso definido)
- Nivel 1: No desarrollado (NO Cumple de con el compromiso definido)

Brecha. Corresponde a la diferencia entre el nivel de desarrollo alcanzado por el servidor y el nivel exigido. Esta diferencia deberá registrarse de acuerdo a la siguiente descripción:

Nivel	Distancia entre el nivel evidenciado y el nivel exigido
A	1 o más niveles por encima del nivel exigido
B	Se encuentra en el nivel exigido
C	1 o menos niveles menos del nivel exigido

Aquellos compromisos en los que se presente una brecha negativa (C), se deberán Incorporar en el Plan de Mejora del servidor para el próximo año.

2.3. Puntuación final de los factores de evaluación

Ya realizada la evaluación de todos los factores, se deberá obtener una puntuación final (correspondiente al resultado de la evaluación). Para esto, en primer lugar, se debe identificar el peso asignado a cada factor de evaluación correspondiente a cada segmento de servidores:

Servidor	Metas Individuales	Metas grupales	compromisos
Directivos	90%	0%	10%
Mandos medios	40%	60%	0%
Personal ejecutor	60%	40%	0%
Personal operador y de asistencia	70%	30%	0%

De acuerdo a la tabla 12, solo los directivos se evalúan por el factor compromisos, adicionalmente al factor metas.

A fin de incrementar la objetividad del sistema de puntuación se puede realizar de manera opcional la homogenización de las puntuaciones por cada segmento de servidores. Este proceso arroja un nuevo valor para la puntuación final del servidor que facilita ubicarlo dentro de un intervalo.



Intervalo	Descripción
15	Excelente
14	Destacado
13	Medio
12	Mejorable
11	Insuficiente

2.4. Calificación:

Una vez obtenida la puntuación final (que puede ir de 0 a 100), la SGRH deberá asignar la calificación al servidor evaluado en función al segmento al que pertenece cada servidor.

Además, los servidores calificados con Buen Rendimiento que hayan obtenido una puntuación igual o mayor a 90 puntos³⁴, podrán ser elegidos por la SGRH, o quien haga de sus veces, para ser calificados como Personal de Rendimiento Distinguido.

La selección de los Servidores con Rendimiento Distinguido estará a cargo de la Junta de Directivos de la entidad, a partir de la lista de candidatos elaborada por la SGRH. Esta junta se conforma en la Etapa de Evaluación por la Sub Gerencia de Recursos Humanos de la entidad, o quien haga sus veces, y deberá estar compuesta por un máximo del 50% de directivos de la entidad.

La calificación otorgada por la Junta deberá tener en cuenta las siguientes pautas:

- ✓ Asegurar que el orden de prelación responda al puntaje obtenido por los candidatos de mayor a menor.
- ✓ Considerar las propuestas por el servidor civil que contribuyan con la gestión de la entidad y que hayan sido implementadas. Para ello, se deberá contar con evidencia de los resultados obtenidos, los cuales serán valorados en función al aporte en tres niveles: (i) a nivel de la entidad, (ii) a nivel del área, (iii) a nivel del puesto de trabajo. Tales mejoras deben haber sido informadas a la Sub Gerencia de Recursos Humanos o quien haga sus veces, de manera documentada y antes del inicio de la Etapa de Evaluación, por parte del responsable del órgano o unidad orgánica a que pertenece el servidor evaluado.
- ✓ La Junta de Directivos debe remitir a la SGRH, la calificación de Rendimiento Distinguido, en un plazo de diez (10) días hábiles posteriores a la recepción de la lista de candidatos.

Finalmente, se podrá otorgar la calificación Desaprobado, de forma automática, en los siguientes casos:

- ✓ Haber obtenido una calificación de Rendimiento Sujeto a Observación por segunda vez consecutiva.
- ✓ Haber obtenido una calificación de Rendimiento Sujeto a Observación en dos (2) oportunidades en un periodo de cinco (5) años calendario en el mismo puesto.
- ✓ Haberse negado a participar del ciclo de Gestión del Rendimiento por motivos atribuibles a su exclusiva





responsabilidad, debidamente comprobados por la Sub Gerencia de Recursos Humanos de la entidad.

Una vez obtenida la calificación de personal desaprobado corresponde a la Sub Gerencia de Recursos Humanos, o quien haga sus veces, formalizar mediante Resolución la desvinculación automática del servidor dentro de los treinta (30) días calendarios siguientes.

Notificación de la calificación:

Como paso final, la SGRH deberá enviar las calificaciones asignadas a los evaluadores, quienes a su vez tendrán la responsabilidad de comunicar la calificación obtenida al servidor evaluado en un plazo máximo de dos días hábiles desde la recepción de las mismas y de acuerdo a las fechas acordadas en el cronograma institucional, y antes de dar inicio a la etapa de retroalimentación.

El evaluador deberá notificar la calificación mediante el canal o instrumento establecido. El servidor evaluado recibirá formalmente la notificación de su calificación, utilizando el instrumento correspondiente. Dicha firma no se considera conformidad con la calificación obtenida, por parte del servidor evaluado. Precisamente, en caso de disconformidad, el servidor podrá solicitar la confirmación de su calificación a la Sub Gerencia de recursos humanos. La SGRH debe brindar el asesoramiento necesario para que el servidor pueda seguir el procedimiento).





ANEXO 1

PRINCIPIOS DEL EVALUADOR

Como Evaluador es importante tener presente a lo largo de todo el ciclo, algunos principios que contienen información básica que ayudará a establecer un mejor vínculo con el servidor Evaluado y promover su desempeño de manera satisfactoria. Los principios son:

Apoyo Constante: estar atento a las inquietudes y necesidades del Evaluado, de modo que este perciba apoyo y respaldo para su desarrollo y logro de sus metas. El apoyo también se evidencia fomentando espacios para la integración que incluso pueden ser fuera del ambiente físico de labores.

Facilitar la toma de conciencia: es responsabilidad del Evaluador ayudar a su Evaluado a realizar una introspección, de modo que pueda identificar sus propias fortalezas y áreas de oportunidad.

Dar el ejemplo: para que la postura del Evaluador sea válida durante todo el ciclo, debería ser consecuente entre lo que dice y lo que hace, involucrándose decididamente en el trabajo de cada uno de los integrantes de su equipo. La información que recoja facilitará la ejecución de su rol de Evaluador.

Confidencialidad: la confidencialidad de la información compartida, principalmente durante las reuniones de Seguimiento y en la de Retroalimentación es de suma importancia para mantener cercanía y confianza entre ambos.

Retroalimentación continua: la retroalimentación es una actividad continua, por ello es aconsejable que el Evaluador programe reuniones con sus evaluados, incluso adicionalmente a las reuniones que formalmente se hayan planificado.

Orientación a resultados: fundamental es no perder el foco de que el objetivo del Ciclo de Gestión del Rendimiento es promover el desempeño de los servidores civiles.

Gráfico - Principios del evaluador





ANEXO 2

EL "EVALUADOR IDEAL"

Gráfico El evaluador ideal



Muestra legítimo interés en sus evaluados: es importante demostrar genuino interés por el crecimiento y buen desempeño de su servidor, tanto en el ámbito personal como en el profesional o laboral.

Muestra auténtica confianza en su equipo: brindar la confianza y apertura necesaria a sus servidores a lo largo del ciclo, manteniendo como premisa el respeto.

Conoce las características individuales y aspiraciones de cada integrante de su equipo: es necesario que el evaluador evidencie preocupación por conocer las particularidades, metas y objetivos de sus servidores, teniendo en cuenta qué los factores de motivación no son solo económicos.

IV. Posee habilidades desarrolladas de comunicación:

- **Ser claro:** las ideas transmitidas al servidor deberán ser coherentes y bien estructuradas en todo momento, así se logrará que éste comprenda correctamente el mensaje que se desea transmitir.
- **Saber escuchar:** el Evaluador deberá evidenciar apertura para recepcionar las ideas y puntos de vista del servidor evaluado, así no se encuentre de acuerdo en lo que éste desea manifestar.
- **Comunicación permanente:** durante todo el ciclo de Gestión del Rendimiento es importante mantener conversaciones breves con el servidor Evaluado, realizándole preguntas abiertas que permitan recopilar información que será útil para la retroalimentación y seguimiento.
- **Guardar silencio:** a lo largo del ciclo el servidor Evaluado puede necesitar de espacios que le permitan expresarse, para esto es importante escuchar en silencio.

V. Es empático:

- Puede "leer" y comprender a otros, esforzándose en comprender sus sentimientos y emociones.
- Se esfuerza por interpretar el lenguaje no verbal, emociones y expresiones de sus evaluados ya que el lenguaje no verbal puede otorgar información muy valiosa.
- Está abierto a todo tipo de información, no la filtra de acuerdo a intereses particulares.



- VI. Fomenta la autoevaluación: impulsa a los integrantes de tu equipo a que se evalúen y analicen su desempeño y los resultados obtenidos, esto le ayudará a identificar sus fortalezas y áreas de mejora. Además, solicitar una autoevaluación ayudará a que el servidor evaluado no sienta que tus comentarios o la retroalimentación brindada son una crítica mal intencionada y/o que lo que le transmites no está alineado a la realidad.

¿Cómo pido una autoevaluación?: Plantea preguntas abiertas acerca del tema que desees abordar. Ejemplo: ¿Cómo consideras que te fue con la meta? ¿Qué hiciste para lograrlo? ¿Qué consideras que es lo que más te ayudó para lograrlo? ¿Por qué crees que no se ha podido alcanzar la meta? ¿Qué sientes que te faltó desarrollar?

- VII. Formula las preguntas correctas: hacer preguntas a tu Evaluado sobre su desempeño, le permitirá tomar conciencia sobre su progreso en el logro de metas y compromisos, así como analizar los elementos que contribuyen o dificultan su logro. Al realizar preguntas abiertas se promueve que el servidor Evaluado tome conciencia sobre su responsabilidad en los resultados obtenidos, así como los elementos que puede aplicar para mejorar su desempeño.

En el siguiente gráfico se muestran situaciones que el Evaluador debe evitar:

Comparar a tu servidor con otro: cada colaborador es una persona diferente, por tanto, las estrategias exitosas de uno, no necesariamente serán válidas para todos

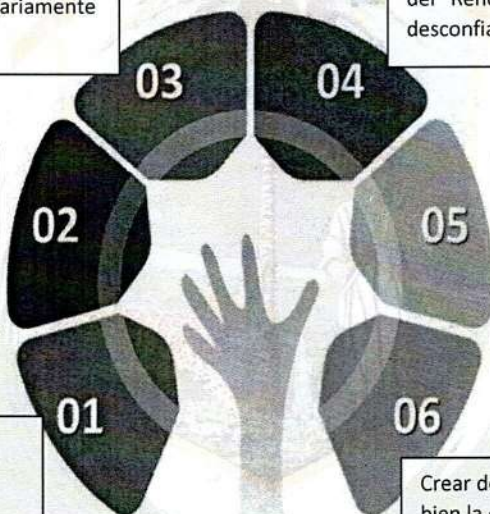
Asumir un rol de Juez: No debes hacer juicios o dar sermones a tu servidor, con ello desviarías la finalidad de la Gestión del Rendimiento. Asimismo, generarás desconfianza y rechazo de tu servidor.

Pretender dirigir: El que seas evaluador, no quiere decir que eres el único que toma decisiones y tiene la última palabra.

Ser arrogante: Es importante en el rol de evaluador ser honestos y humildes, eso te humanizará ante tu servidor. Además, la arrogancia no te beneficiará durante el ciclo.

Interrogar al personal a cargo de tus servidores acerca del cumplimiento de objetivos o competencias ni por evidencias y/o situaciones muy concretas relacionadas a tu servidor.

Crear dependencias desmedidas: si bien la evaluación del desempeño es un tema sensible, durante las actividades del ciclo de Gestión del Rendimiento, deberás mantener una relación estrictamente





ANEXO 3

ESTABLECIMIENTO DE METAS Y RETROALIMENTACIÓN A LA CALIFICACIÓN FINAL

Los instrumentos que se muestran a continuación se utilizarían en caso la entidad no ejecute el Aplicativo Informático de Gestión del Rendimiento

Establecimiento de Metas y La Retroalimentación a la Calificación Final {Parte 1}

INSTRUMENTO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE METAS Y LA RETROALIMENTACIÓN A LA CALIFICACIÓN FINAL											
ENTIDAD		PERIODO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO			INICIO		FIN		REUNIÓN DE FIJACIÓN DE METAS		FECHA
DESCRIPCIÓN		DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO				DATOS DEL EVALUADOR					
NOMBRES Y APELLIDOS											
PUESTO											
ÓRGANO O UNIDAD ORGÁNICA											
SEGMENTO											
REGIMEN LABORAL											
METAS GRUPALES											
OBJETO	INDICADOR	META			EVIDENCIA	Peso asignado %	Nivel de logro alcanzado	Puntuación			
PESO METAS GRUPALES											
					TOTAL METAS GRUPALES						
Establecimiento de Metas y La Retroalimentación a la Calificación Final (Parte 2)											
METAS INDIVIDUALES											
ORIGEN	OBJETIVO	INDICADOR	VALOR META	EVIDENCIA	FECHAS DE REUNIÓN DE SEGUIMIENTO	NIVELES DE LOGRO		Valor asignado %	Peso Asignado %	Nivel de logro alcanzado	PUNTUACIÓN
						A		100%	0%	95%	
						B	0	95%			
						C		70%			
						D		40%			
						E		10%			





MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE

RÍO TAMBO

GESTIÓN EDIL 2019 - 2022

"Diversidad Amazónica y Bien Común"



MDRT 27 de 28

ANEXO 4:
REUNIÓN DE SEGUIMIENTO

INSTRUMENTO PARA LA REUNIÓN DE SEGUIMIENTO							
ENTIDAD							
PERIODO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO		INICIO	FIN		FECHA DE REUNIÓN DE SEGUIMIENTO		FECHA
DESCRIPCIÓN		DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO			DATOS DEL EVALUADOR		
NOMBRES Y APELLIDOS							
PUESTO							
ÓRGANO O UNIDAD ORGÁNICA							
SEGMENTO							
REGIMEN LABORAL							
INDICADOR	VALOR META	DESCRIPCIÓN DE LA EVIDENCIA RECOGIDA	PERIODO DE ROCIJO DE LA EVIDENCIA DEL AL		Descripción de la situación identificada en el periodo	Descripción y explicación de la mejora propuesta o ejecutada	Ámbito de la mejora (puesto, área, proceso)
OBSERVACIONES SERVIDOR EVALUADO							
FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO					FIRMA DEL EVALUADOR		



ANEXO 5

RECOJO DE INFORMACIÓN PARA LA MEJORA DE PROCESOS

Este instrumento es utilizado por las entidades implementan la gestión de procesos y/o sistemas de calidad

INSTRUMENTO PARA RECOJO DE INFORMACIÓN PARA LA MEJORA DE PROCESOS								
ENTIDAD		PERIODO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO		INICIO	FIN	FECHA DE REUNIÓN DE SEGUIMIENTO	FECHA	
DESCRIPCIÓN		DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO			DATOS DEL EVALUADOR			
NOMBRES Y APELLIDOS								
PUESTO								
ÓRGANO O UNIDAD ORGÁNICA								
SEGMENTO								
REGIMEN LABORAL								
Descripción de la situación identificada en el periodo (dificultad, oportunidad de mejora, etc)	Descripción y explicación de la mejora propuesta o ejecutada	PERIODO DE ROCHO DE LA EVIDENCIA		Nombre del proceso	Tipo	Impacto en el proceso y/o área	Impacto en usuarios externos	Impacto promedio
		DEL	AL					
OBSERVACIONES SERVIDOR EVALUADO								
FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO					FIRMA DEL EVALUADOR			