

Gerencia de Desarrollo de Capacidades
y Rendimiento del Servicio Civil



Pautas y recomendaciones para la Definición de metas en la Gestión del Rendimiento

**A continuación,
se presentan sugerencias
metodológicas para
la definición de metas en
la Gestión del Rendimiento,
en adelante GDR.**



Contenido

1 ¿Qué son las metas? 3

2 Pasos para la definición de metas 4

- 2.1. Paso previo: Prioridades Anuales de Gestión 4
- 2.2. Sigüientes pasos para la definición de metas 8

3 ¿Cómo se definen los componentes de las metas para la GDR? 10

- 3.1. Indicador 10
 - 3.1.1 ¿Cómo se define el sujeto? 11
 - 3.1.2 ¿Cómo se definen los atributos? 11
 - 3.1.3 ¿Cómo se definen las unidades de medida? 12
 - 3.1.4 Ejemplo para la definición de indicadores 13
- 3.2. Valor meta 14
- 3.3. Pesos 15
- 3.4. Evidencia 16
- 3.5. Plazos 17

4 Consideraciones para la definición de las metas grupales 18

ANEXO 1: Ejemplo de definición de metas de un órgano de línea de un gobierno local 20

ANEXO 2: Matriz para la distribución del trabajo del órgano o unidad orgánica 29

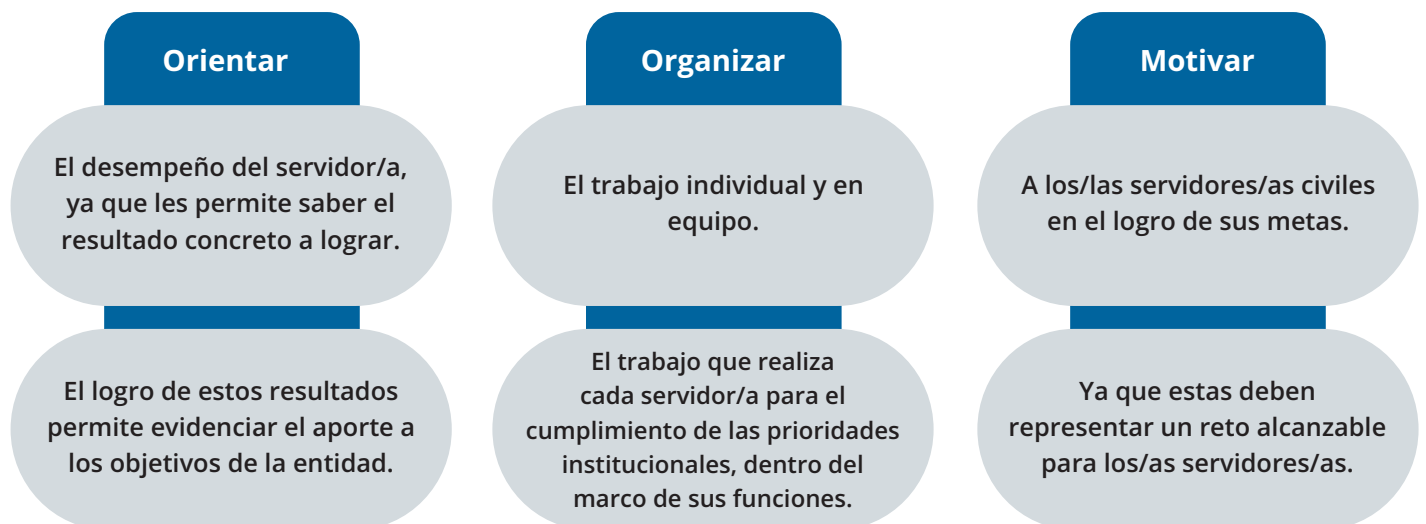
ANEXO 3: La meta a lo largo del ciclo 32

¿Qué son las metas?

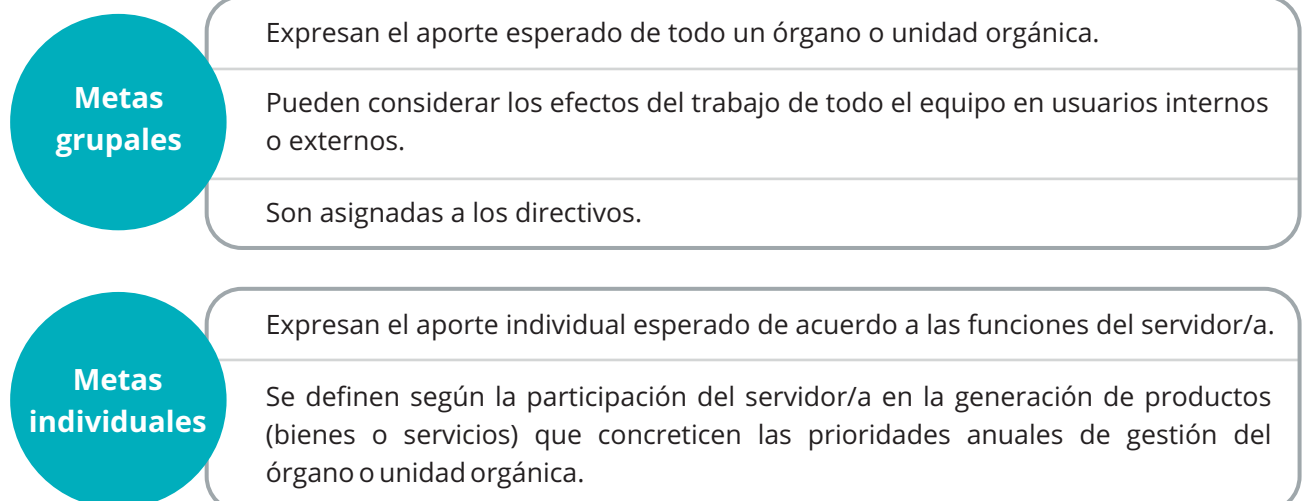
En la Gestión del Rendimiento, la meta es una expresión cuantificable que representa el aporte esperado de los/as servidores/as a los objetivos de sus áreas de trabajo. Se define en el marco de las funciones que realiza el/la servidor/a y según las prioridades anuales de gestión establecidas para sus órganos o unidades orgánicas. Además, la meta está integrada por componentes y es evidenciable.

¿Por qué definir metas?

La definición de metas para los/as servidores/as es importante porque permite:



En la GDR existen dos niveles de metas:



Pasos para la definición de metas

Las Gestión del Rendimiento es una herramienta que permite, entre otras, evidenciar el aporte de cada servidor/a a la consecución de los objetivos institucionales. Esto se hace posible alineando la definición de cada meta a las prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica.

Por este motivo, previamente a la definición de las metas de la GDR, se establecen las **prioridades anuales de gestión**¹ del órgano o unidad orgánica.



Ilustración 1: Alineación de las metas de la GDR.

2.1 Paso previo: Prioridades Anuales de Gestión

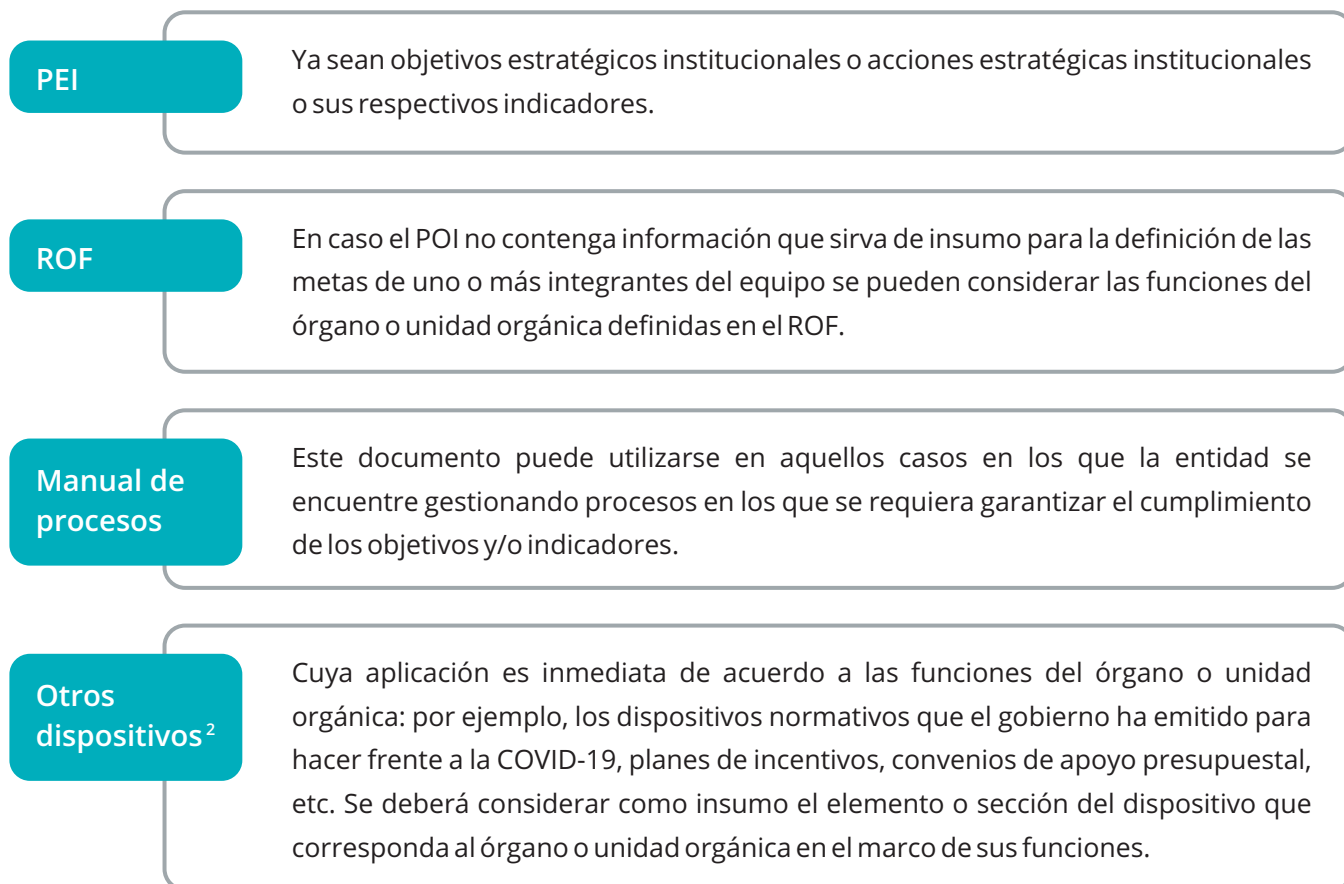
En el marco de la GDR las Prioridades Anuales de Gestión del órgano o unidad orgánica son identificadas por el/la directivo, principalmente, a partir de las actividades operativas indicadas en su Plan Operativo Institucional. De manera complementaria y de ser necesario, se pueden añadir actividades o productos a generar, relacionados a otros documentos normativos y/o de gestión que den marco a otras acciones, proyectos o mejoras que el órgano o unidad orgánica deba ejecutar:



Ilustración 2: Definición de las prioridades anuales de gestión. Fuente: Equipo de GDCRSC

¹ Se recomienda tener en cuenta la priorización del PEI y del POI, por lo que es importante coordinar con el área de planeamiento de la entidad.

Los documentos e instrumentos complementarios pueden ser los siguientes:



La identificación y definición de las prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica, se realiza, de preferencia, durante los meses de enero y febrero, en la etapa de planificación de la GDR. Esta actividad **está a cargo de cada directivo**, en coordinación con la ORH que establece los plazos de acuerdo al cronograma de implementación de la Gestión del Rendimiento (se puede revisar el Anexo 3 para una orientación sobre los plazos propuestos).

Para entender cómo se definen las prioridades anuales de gestión, tomaremos como ejemplo un órgano de línea denominado Gerencia de Medio Ambiente y Salud, el cual cuenta con tres subgerencias:

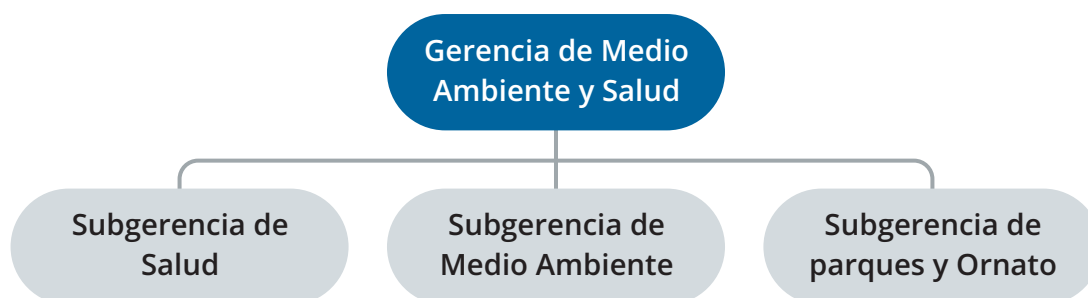


Ilustración 3: Estructura de la Gerencia de Medio Ambiente y Salud

Como parte del ejemplo se trabajará con la Gerencia y la Subgerencia de Salud.

² Cuando se apliquen otros documentos normativos y/o de gestión complementarios, es importante coordinar con el área de planeamiento a fin de evaluar la adecuación del POI.

A continuación, considerando el POI como principal insumo se muestran las actividades operativas de la Gerencia y la Subgerencia de Salud, alineadas a sus objetivos y acciones estratégicas:

Tabla 1: actividades operativas alineadas a los objetivos y acciones de la Gerencia de Medio Ambiente y Salud y la Subgerencia de Salud:

Órgano o unidad orgánica	OEI	AEI	AO
Gerencia	Promover actividades y hábitos saludables en la población del distrito.	Programas de apoyo social permanente en temas de salud para la población vulnerable del distrito.	Realización de actividades administrativas y de supervisor.
			Otorgamiento de donaciones de insumos básicos de salud.
			Otorgamiento de subvenciones sociales para la atención en salud.
	Promover la gestión ambiental en el distrito.	Plan Anual de Evaluación y Fiscalización Ambiental y actualización de los instrumentos de gestión orientados al medio ambiente.	Supervisión del Plan Anual de Evaluación y Fiscalización Ambiental.
Actualización de los instrumentos de gestión orientados al medio ambiente.			
Subgerencia de Salud	Contribuir con la calidad y salubridad de los servicios de atención a la población del distrito.	Programas de control de calidad en la salubridad a los establecimientos de atención al público en el distrito.	Inspecciones sanitarias en el mercado de abastos.
			Realización de capacitación en temas de consumo y salubridad a la población del distrito.
	Contribuir con la calidad de los servicios de salud en el distrito.	Programas de promoción de la salud y prevención de enfermedades.	Realización de campañas de salud.
			Realizar atenciones especializadas en consultorios médicos municipales.
			Supervisión y coordinación de acciones de salud.

Fuente: Adaptación del portal de transparencia estándar de un gobierno local

- OEI: objetivos estratégicos institucionales del PEI
- AEI: acciones estratégicas institucionales del PEI.
- AO: actividades operativas (POI).

Asimismo, para este ejemplo, dada la coyuntura de Emergencia Nacional se está incluyendo como prioridad anual de gestión para la Subgerencia de Salud la siguiente actividad: **Implementación de las medidas excepcionales para evitar el riesgo de contagio de COVID-19**, cuya fuente es el Decreto Legislativo N° 1505 que, si bien no es un instrumento de gestión interna, es una norma emitida por el gobierno que determina acciones a implementar en las entidades.

Luego del análisis se muestran las prioridades anuales de gestión definidas para la Gerencia de Medio Ambiente y Salud y la Subgerencia de Salud.

Tabla 2: Prioridades anuales de gestión definidas para la Gerencia de Medioambiente de Salud y la Subgerencia de Salud:

Responsable	Prioridades anuales de gestión	Fuente
Gerencia	Programas de apoyo social permanente en temas de salud para la población vulnerable del distrito.	AEI del PEI
	Plan Anual de Evaluación y Fiscalización Ambiental y actualización de los instrumentos de gestión orientados al medio ambiente.	AEI del PEI
	Supervisión de la implementación de las medidas excepcionales para evitar el riesgo de contagio de COVID-19.	Decreto Legislativo N° 1505
Subgerencia de Salud	Inspecciones sanitarias en el mercado de abastos.	AO del POI
	Realización de capacitación en temas de consumo y salubridad a la población del distrito.	AO del POI
	Realización de campañas de salud.	AO del POI
	Realizar atenciones especializadas en consultorios médicos municipales.	AO del POI
	Supervisión y coordinación de acciones de salud.	AO del POI
	Implementación de las medidas excepcionales para evitar el riesgo de contagio de COVID-19.	Decreto Legislativo N° 1505

Fuente: Equipo de GDCRSC

Las prioridades anuales de gestión deben tener como fuente a un documento formal.

Luego de definidas las prioridades anuales de gestión, se inicia la definición de las metas, teniendo en cuenta que debe realizarse en cascada³:



Ilustración 4: Metodología de cascada para la definición de metas.

Teniendo esto en consideración, se deberá iniciar con la definición de las metas grupales que están a cargo de los directivos y posteriormente elaborar las metas individuales.

Paso 1: Definición de metas grupales

- ▶ El directivo deberá establecer sus metas, las cuales se denominan grupales porque expresan el aporte esperado de todo el órgano o unidad orgánica y como tales son el marco para las metas individuales. Para la definición de las metas grupales es recomendable el asesoramiento de la oficina de planeamiento, ya sea directamente o en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos.
- ▶ Las metas del directivo deben ser aprobadas y suscritas por su evaluador (directivo o funcionario a quien reporta). Para este ejemplo, es el gerente municipal quien aprueba las metas del gerente de medio ambiente

Paso 2: Definición de metas individuales

- ▶ Ya definidas las metas grupales, cada directivo deberá definir las metas individuales de los/as servidores/as que estén directamente bajo su cargo (MM, PE, O/A); de igual manera, los mandos medios, deberán también definir las metas de todos aquellos servidores/as civiles a su cargo.
- ▶ Finalmente, para que cada evaluador/a pueda definir las metas individuales de sus evaluados/as (servidores/as a su cargo), se recomienda identificar la contribución de cada servidor/a, en la consecución de las prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica, siempre en el marco de sus funciones.

³ MM: Mando medio / PE: Ejecutor / O/A: Operador y de asistencia. También está previsto el segmento funcionario, que no se ha considerado para este ejemplo.

Por ejemplo, en el caso de la Subgerencia de Salud:

Tabla 3: Ejemplo de la contribución de los servidores/as civiles a las prioridades anuales de gestión.

Órgano o unidad orgánica	Prioridad anual de gestión	Origen	Segmento	Contribución
Subgerencia de Salud	Inspecciones sanitarias en el mercado de abastos.	AO del POI	Mando Medio	Coordinar la realización de inspecciones sanitarias a los mercados de abastos de la provincia y las acciones posteriores a la fiscalización.
			Ejecutar	Ejecutar las inspecciones sanitarias a los mercados de abasto de la provincia de acuerdo a la programación aprobada.
			Operador y de asistencia	Ejecutar el registro de las inspecciones sanitarias realizadas y emitir los reportes correspondientes.

Fuente: equipo GDCRSC

La contribución es lo que tiene que hacer el/la servidor/a, en el ámbito de sus funciones, para concretizar la prioridad anual de gestión que le da marco a su meta. Entonces, la contribución también podría ser la función misma. Esta contribución debe ser medida y evidenciada mediante la meta.

Así, vemos que cada segmento de servidores/as **contribuye** de manera distinta, **de acuerdo a sus funciones** y a su nivel de responsabilidad, al cumplimiento de la prioridad anual de gestión. Esta información permitirá tener un marco más claro para la definición de metas individuales.



IMPORTANTE:

Para tener mayor información acerca de cómo identificar la contribución de los/as servidores/as civiles para la consecución de las prioridades anuales de gestión, revisar el Anexo 2, el cual contiene una matriz sugerida para la identificación de la distribución del trabajo identificando las contribuciones individuales.

Entonces, por lo explicado hasta este punto, se deben considerar dos conceptos importantes:

- ▶ Las metas grupales expresan el aporte de todo un órgano o unidad orgánica y son asignadas al directivo a cargo.
- ▶ Las metas individuales se definen tomando como insumo directo, la contribución del servidor/a, en el marco de sus funciones, a la consecución de una o más prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica.

Con estos conceptos, se describen a continuación los componentes de la meta en la Gestión del Rendimiento.

3 ¿Cómo se definen los componentes de las metas para la Gestión del Rendimiento?

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



Ilustración 5: Componentes de las metas para la GDR.

3.1 Indicador

Un indicador, es una expresión cuantitativa y cuantificable que representa el reto que el/la servidor/a civil deberá alcanzar dentro del ciclo de Gestión del Rendimiento.

Los indicadores responden a la pregunta: **¿cómo se mide el aporte esperado o la contribución del servidor/a a la consecución de las prioridades anuales de gestión?**

Los indicadores propuestos deben contar con los siguientes componentes:

Sujeto

Elemento central, concreto y medible, sobre el cual se espera generar un cambio positivo en su condición o estado, gracias al trabajo y la mejora en el desempeño del servidor/a civil.

Atributo

Característica que representa el cambio positivo que se persigue en el sujeto del indicador y que se logra por la mejora del desempeño del servidor/a civil.

Unidad de medida

Componente que permite medir al sujeto de acuerdo con el atributo establecido. Principalmente puede ser: porcentaje, promedio, tasa de variación o cantidad absoluta.

3.1.1 ¿Cómo se define el sujeto?

El sujeto representa el producto del trabajo del servidor/a y/o el elemento con el cual trabaja. Su medición permite evidenciar el desempeño del servidor/a.

Ejemplos usuales de sujeto son los siguientes:

Usuario	para un/a servidor/a que atiende consultas o presta servicios directos a las personas, o interactúa con ellas.
Entidad pública o privada	para un servidor/a que hace fiscalizaciones, capacita, implementa procesos, registra a entidades completas, etc.
Órdenes de servicio	para un servidor/a que trabaja en abastecimiento.
Documentos	para un servidor/a que recibe documentación, la emite, la procesa, la analiza, etc.
Proyectos	para un servidor/a que elabora proyectos de diferente índole.

3.1.2 ¿Cómo se definen los atributos?

El atributo representa el cambio positivo o mejora en el sujeto del indicador o también la característica que debe cumplir. El atributo impulsa a que el/la servidor/a demuestre la mejora de su desempeño.

A continuación, algunos ejemplos:

Tabla 4: Ejemplos de indicadores y atributos.

Indicador	Sujeto	Atributo
Cantidad de usuarios atendidos satisfechos con la atención recibida.	Usuarios atendidos	Satisfechos (atributo de satisfacción)
Porcentaje de proyectos de opinión legal presentados de acuerdo a la programación establecida .	Proyectos de opinión legal	Presentados de acuerdo a la programación establecida (atributo de oportunidad)

3.1.3 ¿Cómo se definen las unidades de medida?

Las unidades de medida permitirán medir el logro del indicador planteado.

Tabla 5: Unidades de medida.

Unidad de medida	Definición	¿Qué se mide?	Ejemplo
Porcentaje	Razón entre dos variables con una misma unidad de medida.	Permiten valorar el nivel de alcance de lo que se está evaluando (variable a) respecto de un universo determinado (variable b).	Porcentaje de expedientes revisados dentro de los 5 días hábiles.
Promedio	Es la razón entre dos variables, cada una con distinta unidad de medida.	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 (diferencia).	Promedio de días utilizados para la elaboración de informes legales.
Cantidad absoluta	Expresan usualmente el nivel de generación o producción de unidades de objetos (bienes o servicios).	Cantidades totales: tiempo, servicios, productos, etc. Se recomienda usarlos cuando no se cuenta con datos históricos o cuando las magnitudes totales son pequeñas.	Cantidad de personal capacitado en gestión por procesos.
Tasa de variación	Es la razón entre una misma variable en periodos diferentes.	Permite valorar el nivel logro de lo que se está evaluando en el tiempo, al comparar el periodo actual (periodo evaluado en el ciclo GDR) con un periodo previo (periodo anterior o el periodo equivalente del año anterior).	Tasa de variación en la elaboración de artículos de investigación publicados en revistas especializadas en el semestre 2019-2, respecto al mismo semestre del año anterior.

Fuente: equipo GDCRSC



IMPORTANTE:

Los indicadores de las metas grupales (metas de los directivos) deben expresar la relación entre dos variables (evitar cantidades absolutas).

3.1.4 Ejemplo para la definición de indicadores

Continuando con el ejemplo de la Subgerencia de Salud, plantearemos el indicador para el equipo que la conforma:

Tabla 6: Ejemplo de indicadores para el equipo de la Subgerencia de Salud.

Prioridad anual del Órgano o unidad orgánica		Inspecciones sanitarias en el mercado de abastos			
Contribución por servidor/a		Indicador	Sujeto	Atributo	Unidad de medida
Mando Medio	Coordinar la realización de inspecciones sanitarias a los mercados de abastos del distrito y las acciones posteriores a la fiscalización.	Tasa de variación de inspecciones sanitarias a los mercados de abastos aprobadas durante el último semestre.	Inspecciones sanitarias a los mercados de abastos	Aprobadas durante el último semestre	Tasa de variación
Ejecutor	Ejecutar las inspecciones sanitarias a los mercados de abastos del distrito de acuerdo a la programación aprobada.	Porcentaje de inspecciones sanitarias a los mercados de abastos de la provincia ejecutadas dentro de los plazos establecidos en la programación aprobada.	Inspecciones sanitarias a los mercados de abastos	Ejecutadas dentro de los plazos establecidos	Porcentaje
Operador y de asistencia	Ejecutar el registro de las inspecciones sanitarias realizadas y emitir los reportes correspondientes.	Promedio de reportes correspondientes a las inspecciones sanitarias emitidos 2 días después de la ejecución de la inspección.	Reportes emitidos correspondientes a las inspecciones sanitarias	2 días después de la ejecución de la inspección	Promedio

Fuente: equipo GDCRSC



IMPORTANTE:

Una prioridad puede ser el marco para más de un indicador, pero un indicador responde a una sola prioridad.

TENER EN CONSIDERACIÓN:

Excepcionalmente, si las metas a ser asignadas a un/a servidor/a no tienen vínculo con ninguna prioridad anual del órgano o unidad orgánica, las metas de estos/as servidores/as se definen utilizando como prioridades las funciones del ROF o las funciones del puesto (MOF, TDR, perfil de puesto o el documento que determina la movilidad del servidor/a a otro puesto).

3.2 Valor meta

El valor meta y el indicador constituyen el aspecto cuantificable de la meta. Así, el valor meta es la expresión numérica (absoluta o porcentual) relacionada al indicador que debe ser alcanzado por el/la servidor/a para mostrar su buen desempeño.

El valor meta debe ser:

Retador

Debe considerar un valor numérico que represente una mejora (valor mayor o menor, según corresponda) respecto de logros alcanzados en periodos previos.

Realista

Implica que puede ser alcanzado por el/la servidor/a, considerando sus capacidades y los recursos disponibles. Se deben evitar números muy ambiciosos y difíciles de alcanzar ya que podrían desmotivar al servidor/a.

Continuando con el ejemplo de la Subgerencia de Salud, definiremos los valores meta:

Tabla 7: Ejemplos de valores meta para la Subgerencia de Salud.

Segmento	Indicador	Valor meta
Mando Medio	Tasa de variación de inspecciones sanitarias a los mercados de abastos aprobadas durante el último semestre.	60%
Ejecutor	Porcentaje de inspecciones sanitarias a los mercados de abastos de la provincia ejecutadas dentro de los plazos establecidos en la programación aprobada.	90%
Operador y de asistencia	Promedio de reportes correspondientes a las inspecciones sanitarias emitidos 2 días después de la ejecución de la inspección.	20

**IMPORTANTE:**

Cuando se define un indicador cuyo valor meta es 1 y su unidad de medida es una cantidad absoluta, se debe formular como producto.

Por ejemplo: Si se plantea el indicador: "Cantidad de planes de vigilancia, control y prevención", cuyo valor meta es 1. Este indicador se convertirá en el producto: "Plan de vigilancia, control y prevención.", el valor meta de este producto seguirá siendo 1.

3.3 Pesos

Representa la importancia de la meta respecto a las demás metas definidas. Esta importancia se define en función de su impacto en la prioridad anual de gestión correspondiente o a otros criterios establecidos por el/la directivo o funcionario/a evaluador/a.

Para asignar los pesos, tanto para las metas grupales como para las individuales, tener en cuenta:

- ▶ El peso debe expresarse en porcentajes, sin decimales.
- ▶ La suma de los pesos asignados a todas las metas de un/a mismo/a servidor/a debe ser 100%.
- ▶ Se sugiere como peso mínimo para un indicador el valor de 15%.

Por ejemplo: Definiremos los pesos para las metas de un/a servidor/a de segmento ejecutor de la Subgerencia de Salud:

Tabla 8: Ejemplos de valores meta para la Subgerencia de Salud

Indicador	Valor meta	Peso
Porcentaje de inspecciones sanitarias a los mercados de abastos de la provincia ejecutadas dentro de los plazos establecidos en la programación aprobada.	90%	40%
Promedio de inspecciones sanitarias ejecutadas sin observaciones y/o reclamos por parte de los ciudadanos.	10	35%
Porcentaje de acciones de capacitación a los comerciantes de los mercados de abastos en materia de salubridad ejecutadas de acuerdo al cronograma establecido.	70%	25%

Fuente: equipo GDCRSC

**IMPORTANTE:**

El peso, como componente de la meta, debe aplicarse en todas las entidades a partir del segundo año de implementación de la GDR, sin embargo, se sugiere incluir este componente desde el primer año.

Es el medio o medios de verificación (físicos y principalmente digitales) que el/la servidor/a entregará de acuerdo a los plazos establecidos, a fin de evidenciar su nivel de avance o nivel de consecución respecto al indicador y valor meta.

¿Cómo se definen las evidencias?

- ▶ Las evidencias deben planificarse de manera detallada, considerando que se puedan construir de manera paralela al trabajo de el/la servidor/a civil.
- ▶ Deben ser consolidados, por ejemplo, a través de reportes.
- ▶ Es importante evitar grandes cantidades de información.⁴
- ▶ En común acuerdo entre el/ la evaluador/a y el/la evaluado/a.
- ▶ Pueden definirse tantas evidencias como sean necesarias, en función a las reuniones de seguimiento que se realizarán.⁵

Por ejemplo: Definiremos las evidencias para las metas de un servidor/a de segmento ejecutor de la Subgerencia de Salud:

Tabla 9: Ejemplos de evidencias finales (a presentar en el último plazo, etapa de evaluación) para la el personal ejecutor.

Indicador	Valor meta	Peso	Evidencia
Porcentaje de inspecciones sanitarias a los mercados de abastos de la provincia ejecutadas dentro de los plazos establecidos en la programación aprobada.	90%	40%	Reporte de inspecciones sanitarias ejecutadas (total de actividades del cronograma, ejecutado si/no, porcentaje total de cumplimiento).
Promedio de inspecciones sanitarias ejecutadas sin observaciones y/o reclamos por parte de los ciudadanos.	10	35%	Reporte de inspecciones sanitarias ejecutadas en total (con y sin observaciones y/o reclamos recibidos).
Porcentaje de acciones de capacitación a los comerciantes de los mercados de abastos en materia de salubridad ejecutadas de acuerdo al cronograma establecido.	70%	25%	Reporte que consolide la información de las acciones de capacitación ejecutadas.

Fuente: equipo GDCRSC



IMPORTANTE:

Las evidencias deben definirse cuidadosamente, asegurando su relación directa con el indicador o producto y el valor meta ya que estas deberán ser puntuadas por el/la evaluador/a en la etapa de la evaluación.

⁴ 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.

⁵ El mínimo es una entrega de evidencias y una reunión de seguimiento.

Los plazos se refieren al periodo o fecha específica en que se hará seguimiento y se monitoreará el avance en el cumplimiento del indicador asignado al servidor/a y para lo cual se recogerán y revisarán las evidencias programadas.

Se debe tener en cuenta que el plazo final o último por cada meta, corresponde al periodo en que se debe cumplir la meta, por lo tanto, con la evidencia presentada en ese plazo se ejecutará la puntuación en la etapa de evaluación. Por este motivo, esta evidencia final debe estar alineada al indicador de la meta.

¿Cómo se definen los plazos?

- ▶ Es importante que los plazos establecidos para la ejecución de las reuniones de seguimiento se definan en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos de acuerdo al cronograma institucional para implementación de la GDR.
- ▶ Adicionalmente, se pueden establecer más plazos con la finalidad de hacer seguimiento de mayor frecuencia en tanto la meta y/o el tipo de trabajo lo requieran. Estos plazos pueden ser quincenales, mensuales, trimestrales, fechas específicas como 15 de julio, 30 de setiembre e incluso periodos: tercera semana de setiembre, mes de junio, etc.

Finalmente

Las metas definidas, con todos sus elementos, se registran en el formato propuesto por SERVIR. Es necesario también, que el/la servidor/a, así como su evaluador/a (directivo o mando medio), suscriban las metas definidas en una reunión previa citación, utilizando medios físicos o digitales que la entidad haya definido.



IMPORTANTE:

Si se desea revisar la metodología para la calificación de las metas, esta se puede encontrar en la Caja de Herramientas.

4 Consideraciones para la definición de las metas grupales

Dado que los/las directivos/as tienen como responsabilidad gestionar de manera eficaz y eficiente los recursos asignados para cumplir las obligaciones de su órgano o unidad orgánica, se sugiere considerar parámetros adicionales para la definición de las metas grupales.

La aplicación de uno o más de los parámetros sugeridos a continuación, debe tener la aprobación de la alta dirección de la entidad, previa coordinación de la Oficina de Recursos Humanos. Considerar que los parámetros a aplicar deben hacerse de manera transversal para todos los directivos de la entidad.

- a Actividades del POI cumplidas, expresadas en el nivel de metas físicas alcanzadas, que permite verificar la ejecución de las actividades operativas.
- b Presupuesto ejecutado: expresado en el nivel de ejecución del presupuesto asignado al órgano o unidad orgánica (nivel de ejecución de las metas financieras del POI).
- c Alineamiento a un OEI o una AEI (o a sus respectivos indicadores, si los tuvieran).
- d Una o más prioridades establecidas por la alta dirección de la entidad.⁶
- e Efecto de los productos (bienes o servicios) generados por el órgano o unidades orgánicas. Estos efectos pueden medirse en los usuarios, internos o externos.



IMPORTANTE:

Las metas grupales se logran con el trabajo en equipo de todos los integrantes del órgano o unidad orgánica.

⁶ De todas las prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica, la alta dirección (o los directivos en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos) puede determinar una o más como insumo para las metas del directivo. Entonces, no es necesario que el directivo tenga tantas metas como prioridades anuales de gestión tenga el órgano o unidad orgánica a su cargo.

Por ejemplo: Veamos a continuación las metas definidas para el/la Gerente de Medio Ambiente y Salud, las cuales serán las metas grupales de su equipo:

Tabla 10: Ejemplos de metas grupales de acuerdo a los parámetros establecidos.

Prioridad anual de gestión	Fuente	Indicador de la Meta grupal	Parámetro
Ejecución de las actividades operativas del POI	Todas las actividades operativas del POI, con sus respectivas metas físicas.	Porcentaje de actividades operativas del POI con meta física alcanzada.	Ejecución de actividades operativas
Otorgamiento de donaciones	Actividades operativas del POI.	Tasa de variación de pobladores beneficiados con las donaciones alimentarias en referencia al año anterior.	Efecto en usuarios
Otorgamiento de subvenciones sociales	Actividades operativas del POI.	Porcentaje ejecutado del presupuesto destinado a la entrega de subvenciones sociales.	Ejecución presupuestal
Formalización del comercio ambulatorio en el distrito	Indicador de una acción estratégica del PEI.	Porcentaje de comerciantes ambulantes formalizados.	Alineamiento a una AEI

Fuente: equipo GDCRSC

Ejemplo de definición de metas de un órgano de línea de un gobierno local⁷

A continuación, se presentan los datos generales de la Gerencia de Desarrollo Humano, órgano con el que se trabajará para los fines de este ejemplo:

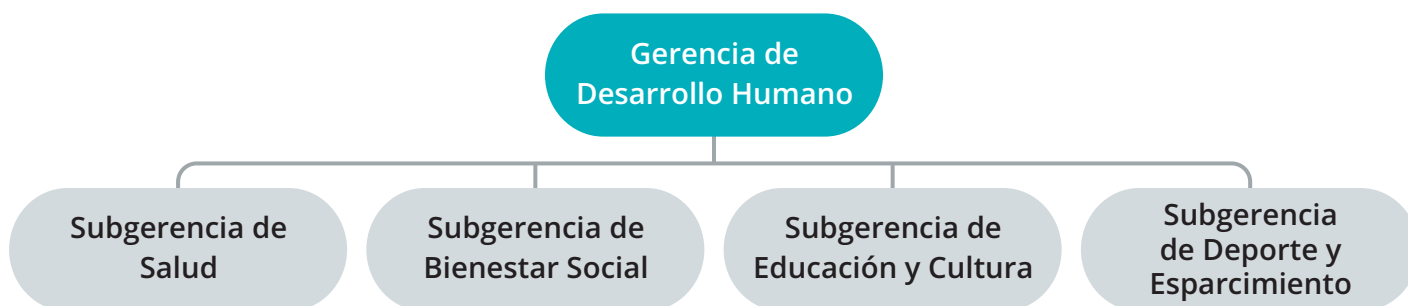


Ilustración 6: Estructura de la Gerencia de Desarrollo Humano

Son los primeros días del mes de enero y Agustín, Gerente de Desarrollo Humano, recibe la comunicación de la Subgerencia de Recursos Humanos, respecto al inicio del ciclo de Gestión del Rendimiento. En esta se indica que, como paso previo a la definición de metas, se deben definir las **prioridades anuales de gestión del órgano y unidades orgánicas a su cargo**.

Agustín convoca a una reunión de trabajo a sus cuatro subgerentes. Durante la reunión:

- ▶ Se revisa el Plan Operativo Institucional (POI) de la gerencia, principal documento de gestión interna para la definición de metas.
- ▶ Se menciona que la Gerencia de Desarrollo Humano, a través de la Subgerencia de Salud, tiene a cargo una meta del Programa de Incentivos a la mejora de la Gestión Municipal (PI), específicamente la meta 4 “acciones para promover la adecuada alimentación y la prevención y reducción de la anemia”.
- ▶ La Subgerente de Educación y Cultura hace mención que, en una reunión previa, la Subgerencia de Recursos Humanos informó sobre una disposición de la Gerencia Municipal, referida a establecer metas transversales para todos/as los/as directivos de la municipalidad. Estas metas se definirán de acuerdo a lo siguiente:
 - Para medir el nivel de ejecución de las actividades operativas (AO) del POI del órgano o unidad orgánica a su cargo.

⁷ Este caso de ejemplo se ha elaborado adaptando la información de la página web de transparencia de un gobierno local distrital, correspondiente al periodo 2020.

- Para medir el nivel de ejecución presupuestal.
 - En el caso de los/as gerentes, se planteará como tercera meta transversal, una meta relacionada al Plan Estratégico Institucional, ya sea a nivel de objetivo estratégico institucional (OEI) o acción estratégica institucional (AEI).
- Se definieron las prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica, las cuales servirán de insumo para la definición de las metas de la GDR.



RECUERDA:

Para la definición de las prioridades anuales de gestión el POI es el principal insumo, por lo que no se debe dejar de considerar. El PEI, es un insumo complementario, ya sea a nivel de OEI o AEI (o sus respectivos indicadores) y además, se pueden usar otros instrumentos normativos o de gestión internos o externos.

Veamos el paso a paso para la definición de las metas de los servidores/as de la Gerencia de Desarrollo Humano:

1 Definición de las prioridades anuales de gestión

A continuación, se presentan las prioridades anuales de gestión definidas para la Gerencia de Desarrollo Humano, la Subgerencia de Salud y la Subgerencia de Educación y Cultura:

Tabla 11: Prioridades anuales de gestión definidas en la reunión de trabajo.

Responsable	Prioridades anuales de Gestión	Fuente	Comentario
Gerencia	Realización de actividades administrativas y de supervisión.	POI	AO del POI, que es insumo principal para la definición de metas.
	Otorgamiento de donaciones.		
	Otorgamiento de subvenciones sociales.		
	Seguimiento a la implementación del Sistema de Control Interno en la gerencia y sus subgerencias.		

Responsable	Prioridades anuales de Gestión	Fuente	Comentario
Gerencia	Ejecución de las actividades operativas del POI.	POI	Meta transversal vinculada al POI (para los directivos, por decisión de la alta dirección).
	Ejecución del presupuesto asignado.	POI	Meta transversal vinculada al POI y al PIA modificado o a otros documentos presupuestales (para los directivos, por decisión de la alta dirección).
	Programas de apoyo social permanentes para la población vulnerable del distrito.	PEI	Meta transversal vinculada a una AEI del PEI (para los gerentes, por decisión de la alta dirección).
Subgerencia de Salud	Inspecciones sanitarias en el mercado de abastos.	POI	AO del POI, que es insumo principal para la definición de metas.
	Realización de campañas de salud.		
	Atenciones especializadas en consultorios médicos municipales.		
	Realización de atención de salud - transporte asistido de pacientes.		
	Supervisión y coordinación de acciones de salud.		
	Acciones para promover la reducción de la anemia (meta 4 del PI).	PI	Meta vinculada al PI (programa de incentivos a la gestión municipal) que es un insumo complementario.
	Ejecución de las actividades operativas del POI.	POI	Meta transversal vinculada al POI (para los directivos, por decisión de la alta dirección).
Ejecución del presupuesto asignado.	POI	Meta transversal vinculada al POI y al PIA modificado o a otros documentos presupuestales (para los directivos, por decisión de la alta dirección).	
Subgerencia de Educación y Cultura	Realización de gastos administrativos en educación.	POI	AO del POI, que es insumo principal para la definición de metas.
	Asignación de becas para el nivel secundario.		
	Realización de eventos educativos en el distrito.		

Responsable	Prioridades anuales de Gestión	Fuente	Comentario
Subgerencia de Educación y Cultura	Realización de talleres culturales.	POI	AO del POI, que es insumo principal para la definición de metas.
	Realización de actividades culturales para la comunidad.		
	Promoción de la lectura en el distrito.		
	Ejecución de las actividades operativas del POI.	POI	Meta transversal vinculada al POI (para los directivos, por decisión de la alta dirección).
	Ejecución del presupuesto asignado.	POI	Meta transversal vinculada al POI y al PIA modificado o a otros documentos presupuestales (para los directivos, por decisión de la alta dirección).

Fuente: equipo GDCRSC en base a la información de transparencia de una municipalidad distrital

2 Definición de las metas grupales

Con las prioridades anuales de gestión definidas, Agustín en coordinación con la Subgerencia de Recursos Humanos, se reúne con el gerente municipal, quien es su evaluador en el marco de la Gestión del Rendimiento (y su superior inmediato según el organigrama) para definir sus metas, las cuales serán las metas grupales de su gerencia. Teniendo en consideración las disposiciones de la entidad respecto a las metas transversales para los/as directivos y los/as gerentes/as, las metas de Agustín quedan definidas según lo siguiente:

Tabla 12: Metas para el puesto de gerente/a de desarrollo humano.

Prioridad anual en que participa	Indicador	Valor meta	Peso	Evidencia	Plazos
Programas de apoyo social permanentes para la población vulnerable del distrito.	Porcentaje de programas de apoyo social planificados ejecutados de acuerdo al cronograma y sin exceder el presupuesto asignado.	95%	40%	Reporte trimestral de ejecución de los programas de apoyo social, indicando fechas programada, fecha ejecutada, presupuesto asignado, presupuesto ejecutado.	30/06 - 30/09: En ambos casos, se presenta un reporte a la fecha.

Prioridad anual en que participa	Indicador	Valor meta	Peso	Evidencia	Plazos
Ejecución de las actividades operativas del POI del órgano.	Porcentaje de actividades operativas del POI con meta física alcanzada.	100%	30%	Reporte trimestral de cumplimiento de las actividades operativas.	30/06 - 30/09: En ambos casos, se presenta un reporte a la fecha.
Ejecución del presupuesto asignado al órgano.	Porcentaje actividades operativas del POI con meta financiera alcanzada.	100%	30%	Reporte trimestral de ejecución presupuestal.	30/06 - 30/09: En ambos casos, se presenta un reporte a la fecha.

Fuente: equipo GDCRSC

Notas del ejemplo

- ▶ Son metas grupales, porque son metas que se alcanzan con el trabajo del órgano en su conjunto y están a cargo del directivo, en este caso el gerente.
- ▶ En la medida que la alta dirección lo decida, los/as directivos (por ejemplo, los/as gerentes) podrían tener metas orientadas al resultado. Para el caso de la primera meta, orientarla al resultado implica medir el efecto que los programas de apoyo social están generando en el distrito.
- ▶ Las metas 2 y 3 son transversales, es decir que, por decisión de la alta dirección en coordinación con la Subgerencia de Recursos Humanos, se asignan a todos los/as directivos de la entidad.
- ▶ Nótese que la suma de los pesos de las metas es 100%.

3 Definición de las metas de los/as servidores/as a cargo del/la directivo/a del órgano

Como paso siguiente, Agustín define las metas de los/as servidores/as que dependen directamente de él, es decir de los/as subgerentes y de su asistente/a de gerencia.⁸ Posteriormente, Agustín convoca a reuniones con cada uno de ellos/as, en las fechas que la Subgerencia de Recursos Humanos comunique,⁹ a fin de formalizar la definición de metas en los formatos o herramientas establecidas por la Subgerencia de Recursos Humanos.¹⁰

A continuación, se presentan las metas definidas por Agustín para los/as servidores/as a su cargo:

Tabla 13: Metas individuales para el puesto de Asistente/a de Gerencia.

Prioridad anual en que participa	Indicador	Valor meta	Peso	Evidencia	Plazos
Realización de actividades administrativas y de supervisión.	Porcentaje de documentos derivados por el gerente, a los servidores/as del órgano, que han recibido seguimiento y monitoreo según el protocolo establecido.	90%	60%	Reporte mensual de las acciones de seguimiento y monitoreo realizadas a los documentos derivados.	30/06 - 30/09: En ambos casos, se presenta un reporte a la fecha.
	Porcentaje de documentos seleccionados del archivo de la gerencia digitalizados.	80%	40%	Reporte de los documentos seleccionados que han sido digitalizados indicando nombre del archivo y ubicación en la carpeta virtual (ruta).	30/06 - 30/09: En ambos casos, se presenta un reporte a la fecha.

Fuente: equipo GDCRSC

Tabla 14: Metas para el puesto Subgerente de Salud (metas grupales porque se trata de un directivo).

Prioridad anual en que participa	Indicador	Valor meta	Peso	Evidencia	Plazos
Acciones para promover la reducción de la anemia.	Porcentaje de padres, madres o apoderados/as de los/as beneficiarios del PI satisfechos y muy satisfechos con el servicio prestado.	90%	60%	Reporte de satisfacción mensual.	30/06 - 30/09: En ambos casos, se presenta un reporte a la fecha.
Ejecución de las actividades operativas del POI de la unidad orgánica.	Porcentaje de actividades operativas del POI con meta física alcanzada.	100%	40%	Reporte trimestral de cumplimiento de las actividades operativas.	30/06 - 30/09: En ambos casos, se presenta un reporte a la fecha.

Fuente: equipo GDCRSC

⁸ Para este ejemplo se presentan las metas de los puestos de asistente/a de gerencia y subgerente de salud.

⁹ Estas fechas están de acuerdo al cronograma de implementación de la Gestión del Rendimiento.

¹⁰ Todos los/as evaluadores/as (funcionarios, directivos y mandos medios) formalizan las metas de los/as integrantes de sus equipos, en reuniones individuales de acuerdo al cronograma institucional de implementación de la Gestión del Rendimiento, que coordina la Subgerencia de Recursos Humanos.

Notas del ejemplo

- ▶ Son metas grupales, porque son metas que se alcanzan con el trabajo de la unidad orgánica en su conjunto y están a cargo del directivo de la unidad orgánica.
- ▶ La meta 1 se define con la información de la meta 4 del PI.¹¹
- ▶ Las metas 2 y 3 son transversales, es decir que, por decisión de la alta dirección en coordinación con la Subgerencia de Recursos Humanos, se asignan a todos los/as directivos de la entidad.
- ▶ Nótese que la suma de los pesos de las metas es 100%.

4 Definición de las metas individuales de los/as demás puestos a cargo de los/as mandos medios del órgano

Luego de definidas las metas grupales, cada directivo define las metas de los integrantes de su equipo que dependen directamente de él/ella. En el caso de la Subgerencia de Salud, la subgerente tiene a 2 servidores/as que dependen directamente de ella¹²:

Tabla 15: Metas para el puesto Coordinador/a en Servicios de Salud (mando medio).

Prioridad anual en que participa	Indicador	Valor meta	Peso	Evidencia	Plazos
Acciones para promover la reducción de la anemia.	Porcentaje de actividades del PI con el puntaje mínimo logrado.	100%	40%	Reporte de actividades del PI ejecutadas, indicando el puntaje programado según el PI y el puntaje logrado.	30/06 - 30/09: En ambos casos, se presenta un reporte a la fecha.
Atenciones especializadas en consultorios médicos municipales.	Porcentaje mensual de atenciones por consultorio especializado.	15	40%	Reporte trimestral de cantidad de atenciones, identificando los consultorios que se desvían significativamente del promedio programado.	30/06 - 30/09: En ambos casos, se presenta un reporte a la fecha.
	Porcentaje de campañas médicas desarrolladas por medios o modalidades alternativos al presencial.	30%	20%	Reporte trimestral las campañas médicas desarrolladas indicando el medio o modalidad de ejecución.	30/06 - 30/09: En ambos casos, se presenta un reporte a la fecha.

Fuente: equipo GDCRSC

¹¹ PI: programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal, según se indica en la p. 24.

¹² Para el caso de este ejemplo, se toma un solo puesto: coordinador/a en servicios de salud.

Notas del ejemplo

- ▶ El puesto de **coordinador/a en servicios de salud** es de un mando medio en el marco de la Gestión del Rendimiento porque tiene personal a cargo. No es un puesto directivo por lo que sus metas son individuales.
- ▶ La meta 1 se define con la información de la meta 4 del PI.

5 Definición de las metas individuales de los/as demás servidores/as del órgano

A continuación, el/la **coordinador/a en servicios de salud**, define las metas de los puestos que están bajo su coordinación.¹³

Tabla 16: Metas para el puesto Analista en Servicios de Salud.

Prioridad anual en que participa	Indicador	Valor meta	Peso	Evidencia	Plazos
Acciones para promover la reducción de la anemia.	Porcentaje de actividades establecidas en el PI, ejecutadas según cronograma.	90%	60%	Reporte mensual de las actividades ejecutadas del PI.	30/06 - 30/09: En ambos casos, se presenta un reporte a la fecha.
	Porcentaje de niños/as beneficiarios/as del PI, registrados en el aplicativo dispuesto por el PI.	98%	40%	Reporte de registro de niños/as beneficiarios/as registrados en el aplicativo dispuesto por el PI.	30/06 - 30/09: En ambos casos, se presenta un reporte a la fecha.

Fuente: equipo GDCRSC

Notas del ejemplo

- ▶ El puesto de **analista en servicios de salud** tiene funciones relacionadas directamente al PI.
- ▶ Las metas se definen con la información de la meta 4 del PI.

¹³ Para el caso de este ejemplo, se toma el puesto de analista en servicios de salud.

**IMPORTANTE:**

Las metas permiten alinear el trabajo de un equipo de personas, en el marco de las prioridades anuales de gestión, las cuales se vinculan a los objetivos de la entidad. De esta forma se evidencia el aporte de cada servidor/a al logro de los objetivos institucionales.

Ejemplo:

Tabla 17: Alineamiento de metas.

Prioridad anual de gestión	Puesto	Indicador de la meta
Acciones para promover la reducción de la anemia.	Subgerente/a de salud (Directivo)	Porcentaje de padres, madres o apoderados/as de los/as beneficiarios del PI satisfechos y muy satisfechos con el servicio prestado.
	Coordinador/a en servicios de salud (Mando medio)	Porcentaje de actividades del PI con el puntaje mínimo logrado.
	Analista en servicios de salud (Ejecutor)	Porcentaje de actividades establecidas en el PI, ejecutadas según cronograma.
		Porcentaje de niños/as beneficiarios/as del PI, registrados en el aplicativo dispuesto por el PI.

ALINEAMIENTO

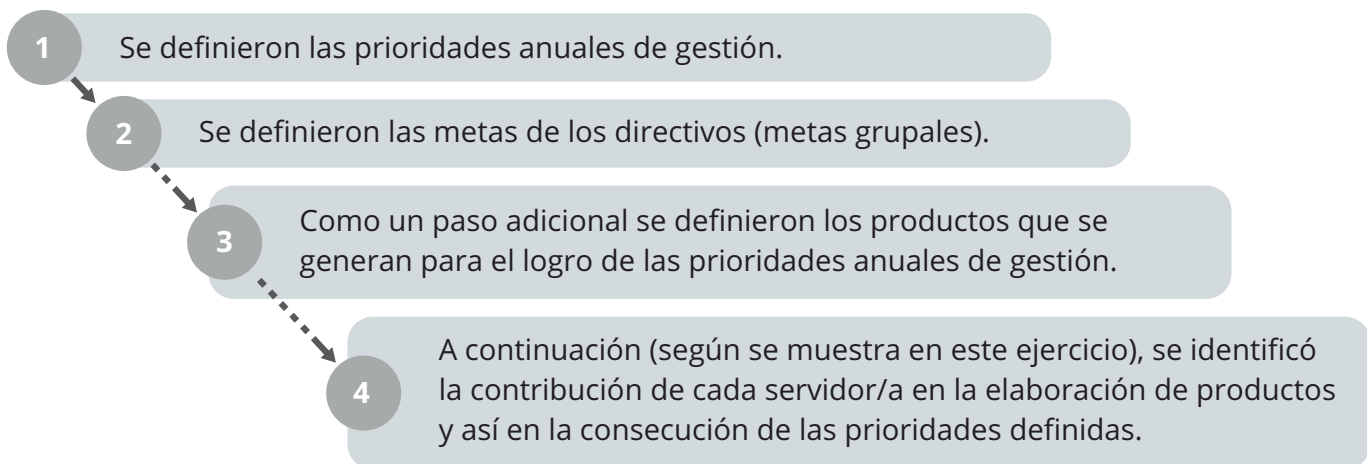
Fuente: equipo GDCRSC

Notas del ejemplo

- Nótese que cada servidor/a, tiene sus metas definidas en el marco de sus funciones y de acuerdo a sus responsabilidades individuales en la concretización de la prioridad anual de gestión de la unidad orgánica.

Matriz para la distribución del trabajo del órgano o unidad orgánica

Para comprender de forma más clara la como se puede realizar la distribución del trabajo, en el marco de la Gestión del Rendimiento, revisemos el caso del órgano de línea de un organismo técnico especializado. Este organismo técnico está iniciando con la etapa de planificación de la GDR, y antes de iniciar con la definición de metas, se realizaron los siguientes pasos previos:



TENER EN CONSIDERACIÓN:

Si bien el identificar la contribución de cada servidor/a civil a las prioridades anuales de gestión no es un paso obligatorio, puede representar una ventaja al momento de definir las metas individuales, ya que permite identificar de qué manera, los servidores/as del órgano contribuyen, desde sus puestos y las funciones que realizan, a la generación de productos para el cumplimiento de las prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica.

Para la identificación de la contribución de cada servidor/a y sus responsabilidades para el logro de las prioridades definidas, se sugiere como herramienta el uso de una matriz que consolida las prioridades anuales de gestión, los productos que se generan en el órgano y cómo contribuye cada servidor/a a la generación de estos productos y, por consiguiente, al logro de las prioridades anuales de gestión.

Esta matriz se presenta a continuación:



IMPORTANTE:

Al hablar de contribución en el marco de la definición de metas de la GDR, se hace referencia a la participación (tareas y actividades en el marco de sus funciones) del/de la servidor/a civil para la concretización de la prioridad anual de gestión. Incluso, esta contribución podría ser una función, tal como está establecida en el perfil de puesto o en la descripción del puesto en el MOF u otro documento que utilice la entidad.

Tabla 18: Matriz para la identificación de contribuciones individuales para la consecución de las prioridades anuales de gestión.

Prioridad anual del órgano o unidad orgánica	Producto	Contribuciones individuales de los/as integrantes de la unidad orgánica					
		Mando medio	Especialista	Analista	Asistente	Asistente	Secretario/a
Fortalecimiento de las capacidades y de la infraestructura en las zonas de influencia	Proyectos de inversión para la mejora de la infraestructura	Elaboración del proyecto			Análisis estadístico de información del proyecto	Recojo de datos cuantitativos y cualitativos	
	Acciones de capacitación para los actores locales		Diseño del plan de trabajo	Ejecución de las acciones de capacitación	Sistematización de datos de la encuesta y análisis	Elaboración y aplicación de encuestas	Gestionar los documentos ingresados al área
	Actividades físicas y recreativas con la población	Seguimiento y evaluación a la ejecución de actividades	Elaboración y ejecución del plan de trabajo				Gestionar los documentos ingresados al área
	Talleres de alimentación saludable	Seguimiento y evaluación a la ejecución de actividades	Elaboración y ejecución del plan de trabajo				Gestionar los documentos ingresados al área
Desarrollo y fortalecimiento de capacidades en gestión comunal	Actores locales capacitados en gestión comunal	Evaluación del proyecto de capacitación por tipo de actor	Ejecución de las acciones de capacitación del proyecto	Sistematización de datos de las acciones de capacitación ejecutadas en el proyecto	Elaboración y aplicación de encuestas a los actores capacitados		

Listar los productos identificados para cada prioridad (en caso se cuente con esta información)

Indicar cuales son las funciones, actividades o tareas de cada servidor/a civil para llegar al producto indicado, de acuerdo a las funciones que desempeña

Fuente: equipo GDCRSC

A continuación, de acuerdo a la contribución de cada servidor/a se muestran ejemplos de las metas definidas para el mando medio, especialista, analista y el primer asistente:

Tabla 19: Ejemplo de definición de metas para los puestos de especialista, analista y asistente.

Puesto	Prioridad	Producto	Contribución	Indicador	Valor meta
Mando medio	Desarrollo y fortalecimiento de capacidades en gestión comunal	Actores locales capacitados en gestión comunal	Evaluación del proyecto de capacitación por tipo de actor	Promedio de reportes de evaluación presentados 1 día hábil antes de la fecha del cronograma, siguiendo la metodología establecida	10
Especialista			Ejecución de las acciones de capacitación del proyecto	Porcentaje de acciones de capacitación ejecutadas en los plazos establecidos en el cronograma	70%
Analista			Sistematización de datos de las acciones de capacitación ejecutadas en el proyecto	Porcentaje de acciones de capacitación sistematizadas según los parámetros establecidos por la coordinación del proyecto	80%
Asistente			Elaboración y aplicación de encuestas a los actores capacitados	Porcentaje de actores capacitados, encuestados en un plazo máximo de 2 días hábiles de concluida la capacitación	60%

La meta a lo largo del ciclo

