

# RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA EJECUTIVA

Lima, 31 DIC 2018

Nº 256 -2018-SERVIR/PE

**Vistos;** el Informe Nº 44-2018-SERVIR/GDCRSC/LRS del Especialista de Gestión de Rendimiento y Capacitación de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil y el Memorando Nº 574-2018-SERVIR/GDCRSC de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil;

## CONSIDERANDO:

Que, mediante el artículo 1 del Decreto Legislativo Nº 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 Nº 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 9 de la Ley Nº 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 Nº 30057, aprobado por Decreto Supremo Nº 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 Nº 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 Nº 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, mediante los documentos de vistos la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil propone la "Guía para el Evaluador de Gestión del Rendimiento", con la finalidad de proporcionar al evaluador las pautas y orientaciones necesarias para que desarrolle de manera exitosa su rol dentro el ciclo de Gestión del Rendimiento;

Que, el Consejo Directivo de SERVIR en la Sesión N° 017-2017, del 20 de julio de 2017, aprobó la delegación de funciones a la Presidencia Ejecutiva de SERVIR, entre otros, para la aprobación de Manuales y Guías Metodológicas que regulen los procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, acto que se formalizó mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 140-2017-SERVIR-PE;

Con los vistos de la Gerencia General, de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil y de la Oficina de Asesoría Jurídica;

De conformidad con lo establecido en el Decreto Legislativo N° 1023, que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR; Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, y modificatorias; Reglamento General de la Ley N° 30057, aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PC, y modificatorias; Reglamento de Organización y Funciones de SERVIR, aprobado por Decreto Supremo N° 062-2008-PCM y modificatorias; y Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 140-2017-SERVIR-PE.

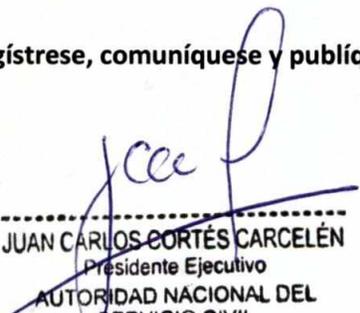
**SE RESUELVE:**

**Artículo 1º.-** Aprobar, por delegación, la "Guía para el Evaluador de Gestión del Rendimiento", que en Anexo forma parte de la presente Resolución.

**Artículo 2º.-** Dejar sin efecto la Guía Metodológica del Evaluador, que fue aprobada, por delegación, mediante la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 031-2016-SERVIR-PE.

**Artículo 3º.-** Disponer la publicación de la presente Resolución en el diario oficial "El Peruano"; y, de la presente Resolución y su Anexo en el Portal institucional de SERVIR ([www.servir.gob.pe](http://www.servir.gob.pe)).

**Regístrese, comuníquese y publíquese.**

  
-----  
JUAN CARLOS CORTÉS CARCELÉN  
Presidente Ejecutivo  
AUTORIDAD NACIONAL DEL  
SERVICIO CIVIL



# GUÍA PARA EL EVALUADOR DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO





“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres”  
“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

## Contenido

<b>1. MARCO GENERAL</b> .....	2
<b>1.1 OBJETIVO DE LA GUÍA</b> .....	2
<b>1.2 ALCANCE DE LA GUÍA</b> .....	2
<b>1.3 DIRIGIDO A</b> .....	2
<b>2. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	3
<b>2.1. LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO</b> .....	3
<b>2.2. BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO</b> .....	5
<b>3. LINEAMIENTOS PARA DESARROLLAR EL CICLO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO</b> .....	5
<b>3.1 ETAPA DE PLANIFICACIÓN</b> .....	6
<b>3.2 ETAPA DE ESTABLECIMIENTO DE METAS Y COMPROMISOS</b> .....	6
<b>3.3 ETAPA DE SEGUIMIENTO</b> .....	8
<b>3.4 ETAPA DE EVALUACIÓN</b> .....	9
<b>3.5 ETAPA DE RETROALIMENTACIÓN</b> .....	11
<b>4. FUENTES DE CONSULTA PARA EL EVALUADOR</b> .....	13
<b>ANEXOS</b> .....	14
<b>i. ANEXO 1: PRINCIPIOS DEL EVALUADOR</b> .....	15
<b>ii. ANEXO2: EL “EVALUADOR IDEAL”</b> .....	16





“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres”  
“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

## 1. MARCO GENERAL

### 1.1 OBJETIVO DE LA GUÍA

La presente guía tiene como objetivo convertirse en un documento práctico, de carácter auto instructivo, que le ofrezca al Evaluador las herramientas requeridas para desarrollar con éxito su rol en el proceso de Gestión del Rendimiento en su entidad. En el documento, el Evaluador encontrará pautas y recomendaciones para desarrollar de manera efectiva cada una de las etapas que componen el Ciclo de Gestión del Rendimiento.

Para ello, la guía comprende lo siguiente:

- Los lineamientos generales del proceso de evaluación en el contexto del Subsistema de Gestión del Rendimiento.
- La explicación detallada de las responsabilidades de los servidores civiles que cumplen el rol de evaluadores, durante la definición y asignación de pesos de metas a evaluar y la aplicación de la escala de calificación.
- La descripción de las herramientas de evaluación, incluyendo los formatos para fijar metas y compromisos o los planes de mejora, así como las reuniones que deben llevarse a cabo en las distintas etapas del proceso.
- Las principales cuestiones a tener en cuenta por parte del Evaluador durante el Ciclo de Gestión del Rendimiento en las entidades públicas.

### 1.2 ALCANCE DE LA GUÍA

La presente guía busca llegar a las entidades públicas, en los tres niveles de gobierno, sujetas al Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, de acuerdo a lo establecido en el artículo 1 de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, y la Segunda Disposición Complementaria Final del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil. En ese sentido, la guía alcanza a los servidores civiles comprendidos en los regímenes de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil; Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público; Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral; a los contratados bajo el régimen especial del Decreto Legislativo N° 1057 y, de manera supletoria, a las carreras especiales de acuerdo con la ley.

### 1.3 DIRIGIDO A

La guía del Evaluador está dirigida a los servidores civiles de las entidades públicas que cumplen el rol de Evaluador, en el marco del Subsistema de Gestión del Rendimiento.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres”  
 “Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

**2. MARCO CONCEPTUAL**

**2.1. LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO**

La Gestión del Rendimiento se desarrolla a través de un ciclo de carácter anual, que debe ser integral, continuo y sistemático, y se inicia a partir de la aprobación del Plan Operativo Institucional.

El ciclo anual se desarrolla a través de cinco etapas:

Gráfico 1 - Ciclo de Gestión del Rendimiento



Asimismo, cada una de las etapas que conforman el ciclo cuenta con actividades o hitos que se deben llevar a cabo:

Tabla 1 - Etapas e hitos de la Gestión del Rendimiento



Etapas	Actividades Principales
<b>1. Planificación</b>	1.1. Elaboración del Cronograma Institucional. 1.2. Acciones de comunicación <sup>1</sup> y sensibilización. 1.3. Planificación de las acciones de capacitación a cargo de la ORH <sup>2</sup> . 1.4. Comité Institucional de Evaluación.
<b>2. Establecimiento de Metas y Compromisos</b>	2.1. Preparación para la Fijación de Metas y Compromisos. 2.2. Reunión de Fijación de Metas y Compromisos.

<sup>1</sup> Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 210-2017-SERVIR/PE, que aprueba la “Guía para la elaboración del Plan de Comunicación para las entidades que implementan la Gestión del Rendimiento”.

<sup>2</sup> Estas acciones de capacitación deberán estar plasmadas en el Cronograma institucional y se ejecutarán a lo largo de todo el ciclo.



PERÚ

Presidencia  
del Consejo de Ministros

Autoridad Nacional  
del Servicio Civil

Gerencia de Desarrollo de  
Capacidades y Rendimiento  
del Servicio Civil

“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres”  
“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

Etapas	Actividades Principales
3. Seguimiento	3.1. Registro de evidencias. 3.2. Reunión de seguimiento e identificación de dificultades y mejoras del servidor evaluado. 3.3. Consolidación de las propuestas de mejora.
4. Evaluación	4.1. Evaluación. 4.2. Calificación. 4.3. Notificación de calificación.
5. Retroalimentación	5.1. Reunión de Retroalimentación.



Las Oficinas de Recursos Humanos desarrollan acciones de capacitación u otras estrategias a fin de dar a conocer la metodología y herramientas que se aplican durante las etapas del ciclo

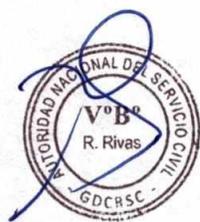
Además, para llevar a cabo el proceso de Gestión del Rendimiento se ha de seguir la metodología indicada en el Manual de Gestión del Rendimiento. Esta metodología incluye:

- Segmentación de servidores.
- Factores de evaluación: establecimiento, valorización y calificación de las metas y compromisos.



No olvides revisar **el Manual de Gestión del Rendimiento** para conocer a detalle la metodología a aplicar.

La segmentación de servidores, **para efectos de la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento**, es la siguiente:





“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres”  
“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

Directivos	Mando Medio	Ejecutor	Operador y de Asistencia
<ul style="list-style-type: none"><li>• Formalmente a cargo de un órgano o unidad orgánica, programa o proyecto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conducen y coordinan equipos</li><li>• No es necesario una encargatura formal.</li><li>• Puede aplicar solo para Gestión del Rendimiento.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Especialistas, analistas, expertos, asesores.</li><li>• No tienen equipos a cargo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Funciones de asistencia, operativas o de apoyo.</li><li>• No coordinan equipos.</li></ul>

## 2.2. BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

La Gestión del Rendimiento está llamada a ser un factor fundamental de mejora de la motivación y el rendimiento de los servidores civiles, mediante la aplicación de una metodología que se orienta a la objetividad de la evaluación y al logro de los objetivos de las entidades.

La implementación de la Gestión del Rendimiento permite que los servidores con rol de Evaluador y Mando medio, evidencien los siguientes beneficios:

- Identificar los niveles de rendimiento de los equipos a su cargo para orientarlos hacia la consecución de metas relevantes para la entidad.
- Identificar el avance del trabajo del equipo para ejecutar acciones de mejora o ajustes en la organización del mismo de tal manera que se puedan lograr las metas establecidas por el proceso de planeamiento o que devienen de las prioridades de la Alta Dirección.
- Fomentar la comunicación y cooperación con los servidores.
- Lograr que los servidores identifiquen sus fortalezas y áreas de mejora, a fin de que comprendan su rol dentro de la entidad y el impacto de su desempeño.
- Reforzar la sensación de equidad y meritocracia gracias al reconocimiento de los esfuerzos personales.
- Fortalecer los canales de comunicación entre el evaluador y sus evaluados.



## 3. LINEAMIENTOS PARA DESARROLLAR EL CICLO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

A continuación se presentan lineamientos y recomendaciones por cada etapa del Ciclo de Gestión del Rendimiento, que servirán de ayuda para la ejecución eficiente del rol del Evaluador. Es importante resaltar que la activa participación del evaluador es muy importante para el logro de los objetivos de su equipo, áreas funcionales y, en consecuencia, de los objetivos de la entidad.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres”  
“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

### 3.1 ETAPA DE PLANIFICACIÓN

Durante esta primera etapa, es importante la participación del Evaluador en las sesiones de capacitación acerca de la metodología, instrumentos y herramientas de la Gestión del Rendimiento, con la finalidad de tener un panorama claro acerca de los pasos a seguir despejando dudas e intercambio de opiniones con respecto al proceso y a su rol en él.

Es recomendable que, en coordinación con la oficina de recursos humanos, identifique a los mandos medios que puedan ejecutar la Gestión del Rendimiento de determinados equipos de trabajo, con el propósito de descentralizar el proceso dentro del área funcional lo que facilitará el seguimiento de cada uno de sus servidores.

### 3.2 ETAPA DE ESTABLECIMIENTO DE METAS Y COMPROMISOS

En la segunda etapa es de gran importancia su liderazgo y participación estableciendo las metas y compromisos de su equipo de trabajo, en función al planeamiento de la entidad (expresado en el POI del área) así como a las prioridades institucionales. Para una mejor conducción del proceso, se sugiere organizar un cronograma interno de reuniones con cada uno de los servidores a los que evaluará directamente. Situación similar debe ocurrir con cada mando medio del órgano o unidad orgánica.

Resulta importante, además, la coordinación cercana con el área de planeamiento, de modo que las metas estén alineadas a las prioridades institucionales.

- a. **Establecimiento de Metas:** Establecer metas de desempeño para el directivo, mando medio y los otros segmentos de servidores orientará el trabajo de todo el equipo hacia la consecución de mejores niveles de desempeño.

#### a.1. ¿Cómo se establecen las Metas Individuales?

El Directivo establece sus metas individuales utilizando como **insumo principal** el POI del órgano o unidad orgánica. Complementariamente, puede utilizar otros documentos de gestión de la entidad como el ROF, MAPRO, PEI, documentación de Gestión de la Calidad, etc., lo que proveerá de mayor información con lo que las metas pueden tener mayor calidad. Las metas del Directivo, se trasladan como metas grupales de todo su equipo (en una lógica descendente en cascada).

Asimismo, los mandos medios definirán las metas individuales de los servidores que se encuentren bajo su coordinación.

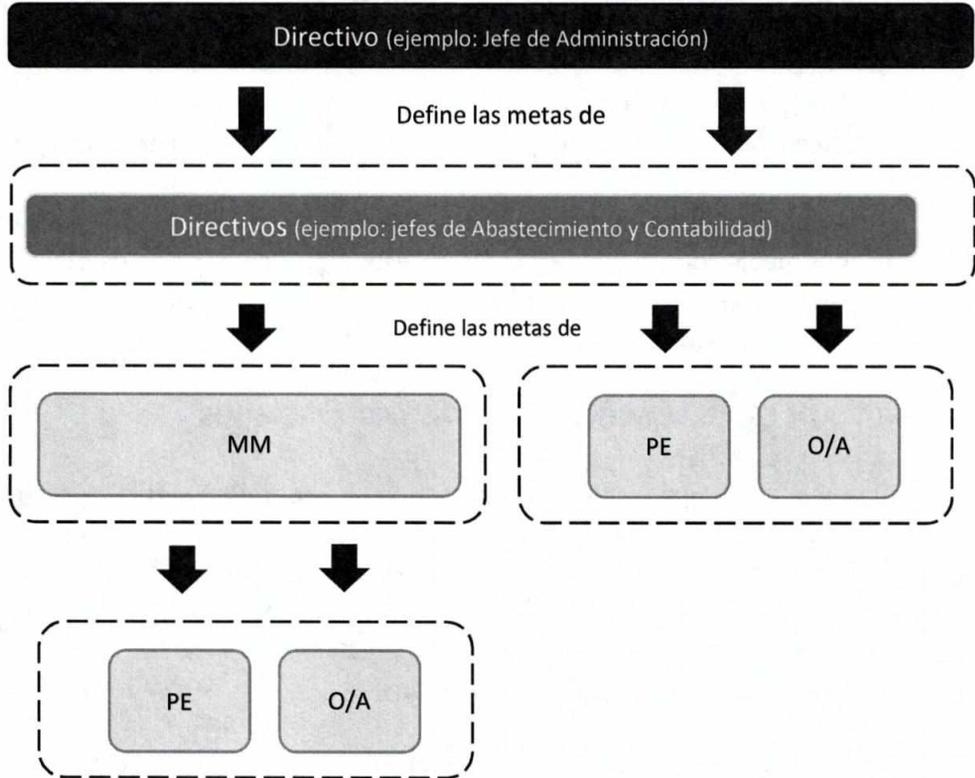
El siguiente esquema representa este proceso:





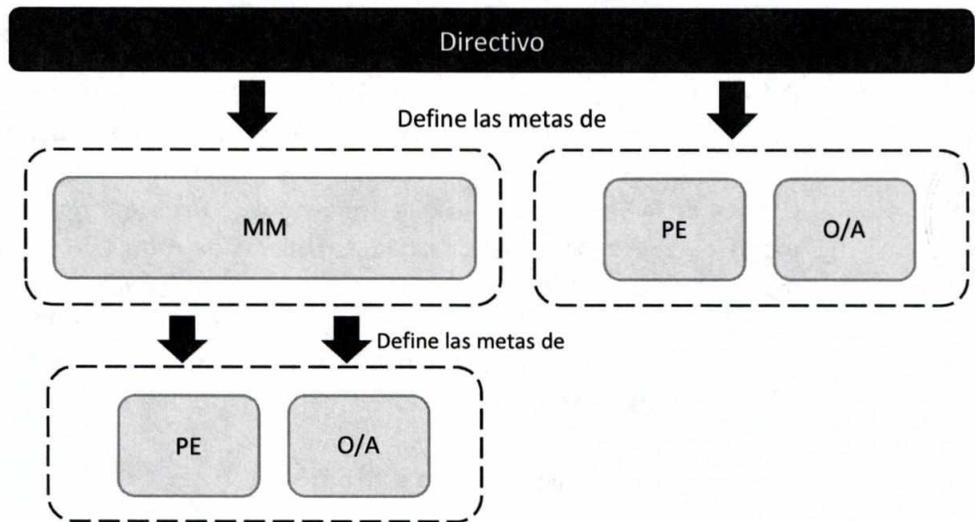
“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres”  
“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

Gráfico 2 - Definición de metas individuales: Directivo con otros directivos a cargo



**MM:** mando medio; **PE:** personal ejecutor; **O/A:** personal operador y de asistencia

Gráfico 3 - Definición de metas individuales: Directivo sin directivos a cargo



**MM:** mando medio; **PE:** personal ejecutor; **O/A:** personal operador y de asistencia





“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres”  
“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

### Recuerda que:

- Las metas mantienen estrecha relación con las actividades y objetivos del órgano o unidad orgánica. Para ello se debe **conocer muy bien las funciones del área y su relación con los perfiles de los puestos** que serán evaluados.
- Las metas establecidas guardan estrecha relación con las funciones principales de cada perfil de puesto.
- Es importante verificar que cada meta sea específica (sin ambigüedad), medible, alcanzable (en función a los recursos disponibles), realista (en función a las competencias actuales del servidor) y temporal (periodo definido para su consecución).

- b. **Establecimiento de Compromisos:** Los compromisos, evalúan las competencias de un servidor, es decir, las características personales que se traducen en comportamientos para lograr un desempeño laboral exitoso. Los compromisos, involucran de forma integrada conocimientos, habilidades y actitudes. Evaluar por compromisos permitirá que cada evaluador (directivo o mando medio) identificar talentos para proponer retos futuros a los servidores porque la valoración de aspectos conductuales en relación a la misión y funciones del puesto provee información para observar fortalezas y oportunidades de mejora en los servidores.



Se sugiere revisar el Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil y la Guía de Evaluación de Competencias para Directivos Públicos



### 3.3 ETAPA DE SEGUIMIENTO

En esta etapa es importante por el seguimiento al trabajo de cada uno de sus evaluados, identificando dificultades u oportunidades de mejora para reconocer el avance o tomar acciones en el equipo a fin de asegurar la consecución de las metas establecidas.

El **Evaluador debe brindar orientación, retroalimentación y apoyo permanentemente al Evaluado**. Para esto están previstas las siguientes acciones:

- a. **Registro de evidencias:** El registro y documentación de evidencias facilitará la identificación de dificultades, así como el establecimiento de acciones o planes de mejora y refuerzos para el servidor evaluado.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres”  
“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

### Recuerda que:

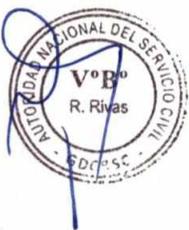
Si bien el recojo de evidencias es un proceso permanente que se puede ejecutar desde la fijación de metas, formalmente debe realizarse en al menos una oportunidad dentro del segundo trimestre de la Etapa de Seguimiento, utilizando las herramientas que la entidad haya dispuesto (aplicativo informático, por ejemplo).

La evidencia es un producto (por ejemplo un informe de avance) que el evaluador entrega ya sea en formato físico o virtual antes la reunión de seguimiento.

- b. Reuniones de seguimiento:** Son reuniones de seguimiento y retroalimentación individuales con los servidores evaluados, a fin de verificar el avance y progreso así como también identificar las dificultades que se están presentando para el cumplimiento de las metas y compromisos.
- Ante la identificación de dificultades u oportunidades de mejora, se pueden ejecutar capacitaciones, asignación de nuevos recursos u otras que impulsen el desempeño del servidor. La oficina de recursos humanos puede orientar en la decisión de las acciones a tomar en esta etapa.

### Recuerda que:

- Evaluador y Evaluado participan formalmente en al menos una reunión de seguimiento, aunque podrán realizarse tantas como se consideren necesarias, a fin de asegurar el involucramiento de ambos en la dinámica laboral del equipo.
- El **seguimiento al desempeño** de los servidores debe realizarse a largo de todo el ciclo. En ese sentido, los conceptos de evaluación y retroalimentación se aplican permanentemente.



### 3.4 ETAPA DE EVALUACIÓN

La información que se evidencia en la etapa de Evaluación permitirá que se tomen decisiones y también provee del sustento necesario para coordinar con otras áreas y/o con la Alta Dirección, a fin de fortalecer la planificación de actividades del próximo ciclo y orientar el trabajo de cada equipo.

La valoración de cada meta establecida a los servidores a su cargo, se efectúa comparando el valor establecido al fijar la meta, con la evidencia presentada en la evaluación, asignando un valor porcentual de acuerdo a la escala desarrollada en el Manual de Gestión del



PERÚ

Presidencia  
del Consejo de Ministros

Autoridad Nacional  
del Servicio Civil

Gerencia de Desarrollo de  
Capacidades y Rendimiento  
del Servicio Civil

“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres”  
“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

Rendimiento. Esta actividad puede hacerse utilizando el aplicativo informático, o en físico mediante los formatos establecidos.

### Recuerda que:

- El Evaluador deberá ejecutar esta etapa dentro de los plazos establecidos en el Cronograma Institucional, tomando en consideración que debe evaluar de manera individual a cada uno de los evaluados a su cargo.
- Para un mejor desarrollo de la evaluación, revisar el numeral 4 de la presente guía.

Para una efectiva evaluación, tener en cuenta lo siguiente:

- **Coherencia entre las evaluaciones:** que la evaluación realizada a cada evaluado esté alineada con los resultados individuales, con los de su equipo de trabajo y con los de la entidad.
- **Comunicación continua:** que la evaluación se fundamente en hechos y/o comportamientos que hayan sido comunicados al evaluado a lo largo del seguimiento, para que no resulte sorpresivo al final del periodo de evaluación.
- **Foco en lo mejorable:** es recomendable evitar expresiones como “*usted es tímido*” o “*usted es desorganizado*”, y favorecer observaciones sobre conductas mejorables, como por ejemplo, “*¿cómo podría mejorar su atención al ciudadano?*” u organizar sus actividades para ser más ordenado y eficiente.
- **Imparcialidad:** se debe asegurar de mantener equidad en la emisión de juicios u opiniones.
- **Madurez y estabilidad emocional:** es sustancial poder controlar sus propias emociones para que estas no influyan en sus opiniones o juicios.
- **Liderazgo:** resulta necesario mantener una figura de autoridad aceptada y reconocida por los evaluados.
- **Prejuicios:** cuando se califica al evaluado según criterios preestablecidos, pareceres, predisposiciones, opiniones, etc. por motivos socioeconómicos, de género, de universidad de procedencia, estilo de vida, religión, orientación sexual, de edad, lugar de nacimiento, nacionalidad.
- **Parcialidad:** la parcialidad aparece cuando las calificaciones revelan una marcada intención de favorecer o desfavorecer a algún servidor, afectando el principio ético de equidad, justicia y meritocracia. A diferencia de otros sesgos, éste se da de manera consciente, y supone una intencionalidad alejada de los fines del proceso.





### 3.5 ETAPA DE RETROALIMENTACIÓN

Esta etapa inicia luego de que el Evaluado ha recibido la notificación de la calificación obtenida. En el plazo establecido y de acuerdo a las orientaciones de la oficina de recursos humanos, el Evaluador deberá convocar a una reunión formal<sup>3</sup> con cada uno de los servidores evaluados a su cargo. En la reunión de retroalimentación, el propósito es entablar un diálogo en relación al trabajo desplegado durante el ciclo, tomando como base la información y documentación generada para llegar a consensos y acuerdos que se orienten a un mayor compromiso del servidor con el equipo, para el logro de mejores niveles de desempeño futuro. Los acuerdos se materializan en el Plan de Mejora, que contiene acciones concretas a desarrollar para fomentar el fortalecimiento del desempeño del servidor.

Es necesario que la reunión de retroalimentación se realice en un ambiente propicio para la comunicación efectiva, siendo necesario que el Evaluador tenga en cuenta lo sugerido en los anexos de la presente guía.

El Evaluador concluye positivamente la Reunión de Retroalimentación con lo que se mantiene un ambiente cordial con el Evaluado. Además, debe tener en cuenta consultar con la ORH ante cualquier duda o requerimientos de asistencia técnica.



Para el desarrollo de esta etapa, también puedes recurrir a la **Guía de Evaluadores para desarrollar la etapa de Retroalimentación y elaborar el Plan de Mejora.**

Ya descritas cada una de las etapas que conforman el ciclo de Gestión del Rendimiento, a continuación se presenta un resumen de las principales responsabilidades del evaluador en cada una de las etapas:



<sup>3</sup> La convocatoria se hace mediante un canal formal que puede ser correo electrónico o el aplicativo informático.

Gráfico 4 - Principales responsabilidades del evaluador

### Establecimiento de metas y compromisos

- Revisar los resultados de la evaluación anterior, plan de mejora y expediente del evaluado.
- Preparar y convocar a la reunión de fijación de metas y compromisos.
- Establecer, en conjunto con el evaluado, las metas y compromisos.

### Evaluación

- Analizar las evidencias recogidas.
- Valorar la consecución de metas y compromisos del servidor evaluado.
- Remitir los puntajes de evaluación a la ORH.
- Comunicar al evaluado su calificación final.



### Planificación

- Implementar la Gestión del Rendimiento en su área.
- Informarse sobre el proceso de Gestión del Rendimiento, los plazos y las herramientas a usar.

### Seguimiento

- Realizar seguimiento permanente al servidor evaluado.
- Documentar las evidencias y mantener registro de ellas.
- Convocar y asistir a las reuniones de seguimiento.
- Identificar dificultades y proponer áreas de mejora.

### Retroalimentación

- Convocar a la reunión de retroalimentación.
- Brindar retroalimentación al servidor evaluado.
- Elaborar el Plan de Mejora, en conjunto con el servidor.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres”  
“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

#### 4. FUENTES DE CONSULTA PARA EL EVALUADOR

Autoridad Nacional del Servicio Civil (2014). *Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas*, Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE, Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH, publicado el 12 de noviembre del 2014

Autoridad Nacional del Servicio Civil (2016). *Manual de Gestión de Rendimiento*. Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 031-2016-SERVIR-PE, publicado el 12 de febrero del 2016.

Autoridad Nacional del Servicio Civil (2016). *Guía de Evaluación de Competencias para Directivos Públicos*. Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 186-2016-SERVIR-PE, publicado el 19 de octubre del 2016.

Autoridad Nacional del Servicio Civil (2016). *Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil*, Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 093-2016-SERVIR-PE, publicado el 24 de junio del 2016.

Autoridad Nacional del Servicio Civil (2017). *Guía de evaluadores para desarrollar la Etapa de Retroalimentación y elaborar el Plan de Mejora de los servidores evaluados*. Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 279-2017-SERVIR-PE, publicado el 15 de diciembre del 2017.

Autoridad Nacional del Servicio Civil (2017). *Directiva que Desarrolla el Subsistema de Gestión del Rendimiento*, Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 306-2017-SERVIR-PE, publicado el 29 de diciembre de 2017.

Longo, Francisco. “Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas”, en Presupuesto y Gasto Público 41/2005. Secretaría General de Presupuesto y Gastos, Instituto de Estudios Fiscales. 2006

Winsborough, Dave (2017). Para crear un buen equipo, busque capacidades pero también psicologías. Harvard Business Review. Recuperado en <https://www.hbr.es/colaboracion/450/para-crear-un-buen-equipo-busquecapacidades-pero-tambi-n-psicolog>





PERÚ

Presidencia  
del Consejo de Ministros

Autoridad Nacional  
del Servicio Civil

Gerencia de Desarrollo de  
Capacidades y Rendimiento  
del Servicio Civil

“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres”  
“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

## ANEXOS



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres”  
“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

#### i. 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:

Gráfico 5 - Principios del evaluador



- **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.

“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres”  
“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

- **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.

## ii. ANEXO2: EL “EVALUADOR IDEAL”

Gráfico 6- El evaluador Ideal



- A. **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.
- B. **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.
- C. **Conoce las características individuales y aspiraciones de cada integrante de su equipo:** es necesario que el evaluador evidencie preocupación por conocer las particularidades,





“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres”  
“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

metas y objetivos de sus servidores, teniendo en cuenta qué los factores de motivación no son solo económicos.

**D. 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 receptionar 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.

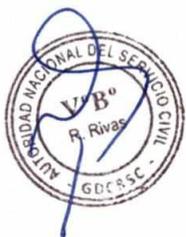
**E. Es empático:**

- 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.

- F. 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?

- G. 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.





“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres”  
“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

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

Gráfico 7 - Lo que nunca se debe hacer durante el ciclo de Gestión del Rendimiento

