

CLAD

Lineamientos para la implementación de la evaluación por competencias en el marco de la gestión del rendimiento

PROGRAMA DE COOPERACIÓN TÉCNICA
HORIZONTAL DEL CLAD



Lima, Perú
Diciembre, 2024

Elaborado por la consultora
Fabiana Dútra



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Las opiniones expresadas en este documento técnico son exclusivamente de la autora y no necesariamente reflejan el punto de vista del CLAD, de la Secretaría General ni de los países que representa.



Contenido

I.	Presentación	5
II.	Resumen Ejecutivo	5
III.	Descripción y alcance del proyecto	6
3.1	Objetivos	6
3.2	Resultados	7
3.3	Cronograma de trabajo	7
3.4	Actividades	8
IV.	Aspectos metodológicos del proyecto	11
4.1	Marco Conceptual	11
4.2	Antecedentes de la evaluación de competencias	14
4.3	Diagnóstico de la evaluación de desempeño por competencias	15
4.3.1.	Revisión de Materiales Teóricos y Documentos Institucionales	15
4.3.2.	Entrevistas a Actores Clave	15
4.3.3.	Focus Groups con Implementadores	16
4.3.4.	Visitas a Organismos Públicos	16
4.3.5.	Participación en Actividades Institucionales y Reuniones Estratégicas	16
V.	Resultados del proyecto	16
5.1	Metodología para la evaluación de desempeño por competencias	16
5.1.1	Hallazgos	16
5.1.2.	Recomendaciones	18
5.1.3	Marco Integral y Personalizable	18
5.1.4	Proceso de Gestión del Desempeño	19
	Principios clave de la retroalimentación efectiva:	21
	Identificar oportunidades de mejora y reforzar prácticas exitosas.	21
	Asegurar que la retroalimentación sea específica, basada en evidencias objetivas y alineadas con el crecimiento del servidor.	21
	Fomentar un diálogo continuo entre evaluador y servidor, asegurando que la gestión del desempeño sea dinámica y adaptativa.	21
5.1.5	Ponderación de las Etapas del Proceso de Gestión del Rendimiento	21
5.2	Estrategia para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias	22
5.2.1	Preparación del Equipo Implementador	22
5.2.2	Propuesta normativa	22
5.2.3	Actualización del Diccionario de Competencias	23
5.2.4	Elaboración de una Guía de Medios de Desarrollo	23
5.2.5	Implementación Progresiva y Personalizada	23



5.2.6 Incorporación Gradual de la Metodología 360°	25
5.2.7 Redes de Mentoría y Aprendizaje en el Puesto	25
5.2.8 Comunicación y Reconocimiento	25
5.2.9 Capacitación y Sensibilización	25
5.2.10 Digitalización y Soporte Tecnológico	26
5.2.11 Gestión del Cambio	26
5.2.11 Resultados esperados	29
5.3 Propuesta de normativa para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias	30
5.4 Herramienta para la aplicación de la evaluación del desempeño por competencias	46
5.4.1 Propuesta de formularios para llevar adelante la etapa de diagnóstico	46
5.4.2 Propuesta de formularios con comportamientos sugeridos por nivel	46
5.4.3 Propuesta de resultados e indicadores para medir la implementación del proyecto	48
VI Conclusión	49
VII Recomendaciones generales	50
Bibliografía	51
Anexo I – Encuesta ORH - Datos elaborados por GDR	52
Anexo II – Herramientas utilizadas por Entidades	60



I. Presentación

El presente informe tiene como propósito exponer los resultados y las actividades realizadas en el marco del proceso de consultoría llevadas a cabo para establecer lineamientos técnicos que faciliten la implementación de la evaluación del desempeño de los servidores civiles, por competencias, dentro del Subsistema de Gestión del Rendimiento, del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, de la administración pública, del Estado Peruano. Este esfuerzo responde a la necesidad de fortalecer la gestión en la administración pública mediante la incorporación de una metodología que integre competencias y metas como factores de evaluación, promoviendo así una gestión del desempeño objetiva y orientada al desarrollo integral de la persona, alineada con los estándares de gestión más eficientes en las organizaciones modernas.

La consultoría tuvo como **objetivo principal proponer el diseño de un modelo de Gestión del Rendimiento integrado, que combine la evaluación del desempeño por metas con la valoración de competencias, proporcionando recomendaciones específicas para su implementación progresiva en los tres niveles de gobierno.** Este enfoque busca, no solo mejorar el desempeño individual y colectivo de los servidores civiles, sino también, contribuir a la generación de valor público, al atender las necesidades y expectativas ciudadanas garantizando resultados, cada vez, más eficientes.

Dicho modelo, alineado con las políticas nacionales y las normativas vigentes, sienta las bases para avanzar hacia una administración pública eficiente, transparente y moderna, conforme a los objetivos establecidos en la Ley del Servicio Civil y la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030.

II. Resumen Ejecutivo

El informe detalla los resultados y propuestas derivadas del proyecto "Lineamientos para la implementación de la evaluación por competencias en el marco de la Gestión del Rendimiento", desarrollado en colaboración con SERVIR-Perú y el CLAD. Este proyecto tiene como propósito fundamental diseñar e implementar una metodología integral que combine la evaluación basada en metas y competencias para los servidores civiles, contribuyendo así a una administración pública más eficiente, transparente y orientada al desarrollo integral del personal y a la generación de valor público.

Actualmente, la evaluación del desempeño en el Perú prioriza el logro de metas organizacionales. Sin embargo, la integración de competencias es limitada y necesita una metodología estandarizada. A través de un diagnóstico exhaustivo que incluyó análisis documental, entrevistas, grupos focales y visitas a organismos públicos, se identifican importantes fortalezas, como la sólida alineación estratégica del modelo con los objetivos del Estado, y desafíos significativos, como la resistencia cultural hacia la evaluación del desempeño y la percepción de subjetividad en los sistemas existentes.

La propuesta metodológica plantea una integración de metas y competencias institucionales, diferenciando estas últimas por niveles organizacionales para garantizar



una evaluación precisa y ajustada al perfil de los servidores. Además, se sugiere una implementación gradual basada en un diagnóstico de madurez organizacional, permitiendo adaptar la metodología a las capacidades y recursos de cada entidad pública. Este enfoque considera el uso intensivo de herramientas digitales para facilitar el monitoreo, retroalimentación y análisis en tiempo real, así como programas de capacitación y sensibilización para asegurar la aceptación y sostenibilidad de la metodología.

La metodología propuesta incorpora además un enfoque progresivo, asegurando que las entidades públicas más avanzadas en la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento actúen como mentoras de aquellas en etapas iniciales. Esto fomenta el intercambio de buenas prácticas y una colaboración interinstitucional que acelera la adopción del mismo. También se busca fortalecer la cultura organizacional mediante herramientas de reestructuración retroalimentada y la alineación del desempeño individual con las metas estratégicas institucionales, todo ello sustentado por lineamientos normativos y operativos claros.

Se espera que la implementación de esta metodología impulse una cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo y la colaboración entre entidades públicas, contribuyendo a la creación de equipos de alto rendimiento y una mayor satisfacción ciudadana. Asimismo, el modelo garantiza la sostenibilidad y adaptabilidad necesarias para enfrentar las demandas cambiantes del sector público, mientras se alinea con los objetivos estratégicos del Estado peruano.

En conclusión, el proyecto establece una base sólida para transformar la gestión del rendimiento en el Perú, promoviendo el desarrollo integral de los servidores civiles y consolidando una administración pública eficiente y orientada a resultados. Este enfoque innovador no solo mejora el desempeño individual y colectivo, sino que también refuerza el compromiso del sector público con el servicio ciudadano, fortaleciendo así la confianza de la población en las instituciones públicas y el impacto positivo de las políticas gubernamentales.

III. Descripción y alcance del proyecto

III.1 Objetivos

El proyecto tiene como objetivo general diseñar y proponer una metodología integral para la evaluación del desempeño basada en competencias, que se enmarque en el subsistema de Gestión del Rendimiento y permita evaluar y desarrollar el potencial de los servidores civiles en todos los niveles de gobierno del Estado Peruano.

Para ello, se busca desarrollar una metodología que facilite la definición, seguimiento y evaluación de competencias, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos.

Asimismo, el proyecto contempla la elaboración de lineamientos normativos que respalden la implementación progresiva y estandarizada de la evaluación por competencias, así como el diseño de herramientas prácticas que permitan aplicar



eficientemente esta metodología. De igual forma, se considera fundamental el fortalecimiento de las capacidades técnicas de las oficinas de recursos humanos y de los evaluadores, con el propósito de garantizar la sostenibilidad del proceso y fomentar una cultura organizacional.

III.2 Resultados

Como resultados esperados, se prevé contar con una metodología validada y alineada a la normativa vigente, que articule las metas organizacionales con los comportamientos y habilidades esperados de los servidores. También se busca disponer de una propuesta normativa que oriente la implementación de la evaluación de competencias de manera progresiva y equitativa en las entidades públicas, así como herramientas operativas que permitan evaluar competencias de manera objetiva, con indicadores claros y verificables. Finalmente, se espera fortalecer el sistema de gestión del desempeño, promoviendo el desarrollo profesional de los servidores civiles, incrementando la confianza en el proceso de evaluación y contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos institucionales.

III.3 Cronograma de trabajo

El trabajo de campo se llevó a cabo del 18 al 22 de noviembre de 2024 e incluyó diversas actividades que tendrán lugar en las instalaciones de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil, la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) y distintas entidades del Estado peruano. Estas actividades estarán orientadas al desarrollo y cumplimiento de los objetivos del proyecto.

CONSULTORÍA CLAD: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS
AGENDA DE VISITA DE CONSULTORÍA 18 - 22 NOV

	Lunes 18-nov	Martes 19-nov	Miércoles 20-nov	Jueves 21-nov	Viernes 22-nov
9:00	09:00 - 09:15 Reunión de bienvenida (PE, GG, GDCRSC, CTI)	COORDINACIÓN INTERNA			
10:00	Presentación con el equipo de la GDCRSC	Reunión con ORHs que aplican competencias - 02 (Según Sistema de Control Interno)	Reunión con directivos participantes de la evaluación de desempeño por competencias - 01	Reunión con no directivos participantes de la evaluación de desempeño por competencias - 01	Reunión con el Equipo de Trabajo para la propuesta de GDR. - Reporte preliminar del levantamiento de información realizado en la visita de trabajo.
11:00	Reunión con el Equipo de Trabajo para la propuesta de GDR - Expectativa de información a relevar en la visita de trabajo.				
12:00					
13:00	COORDINACIÓN INTERNA				
14:00	COORDINACIÓN INTERNA				
15:00	Reunión con ORHs que aplican competencias - 01 Adecuación o alternativo	Reunión con directivos participantes de la evaluación de desempeño por competencias - 02	Reunión con GDCRSC - Panel de expertos para la propuesta de Gestión del Rendimiento	Reunión con no directivos participantes de la evaluación de desempeño por competencias - 02	Participación en la Liga del Rendimiento "Generando puentes para la implementación de la GDR"
16:00					
17:00					
18:00				18:30 - 20:00 Conferencia ENAP	Presentación a PE, GG, GDCRSC y CTI de conclusiones, logros y/o futuras acciones.



III.4 Actividades

Las actividades se desarrollaron en formatos de reuniones y entrevistas 2024. A continuación, se presentan de manera detallada cada una de las actividades, los participantes, fechas de realización y los contenidos abordados en las diferentes instancias.

Participantes	Actividad/Contenido	Fecha
Marco Silva Chumpitazi y Susana Ibeth Hernández Parra	Coordinación actividades durante la semana en Perú	12/11/2024
PE, GG, GDCRSC, CTI (Roxana Gisell Noli Chávez, José Ángel Valdivia Morón, Carolina Angélica Ruiz Torres, Gonzalo Javier Galíndez Flores, Susana Ibeth Hernández Parra)	Bienvenida y presentación	18/11/2024
GDCRSC	Presentación con el equipo encargado de la gestión del rendimiento. Fue fundamental para generar un vínculo que aporte datos sobre la dinámica de trabajo del equipo responsable de brindar la asistencia técnica a las entidades públicas, en la implementación de la GDR, así como identificar las competencias que tienen desarrolladas.	18/11/2024
Equipo de Trabajo para la propuesta de GDR (Roxana Gisell Noli Chávez, Gonzalo Javier Galíndez Flores, Gladys Ferreira Pinto, Enrique Eloy Chumacero Guzmán, Abel Luis Mellado Ochoa, Francisco José Patiño Borda.)	Expectativa de información a relevar en la visita de trabajo. Expectativas de productos de la visita. Este aporte fue valioso para entender expectativas de la consultoría y establecer acuerdos	18/11/2024
Gerencia de RRHH de OSINERGMIN	Entrevista con organización que aplican metas y competencias,	18/11/2024



(Nilda del Rosario Lara Verástegui, Carla Patricia Alzamora Motohasi)	con el objetivo de recopilar valiosos aportes, experiencias y lecciones aprendidas del proyecto, en organismos que implementaron exitosamente. Este aporte fue valioso para rescatar buenas prácticas e identificar conceptos	
Unidad de RRHH de RENIEC y OSIPTEL (María Lourdes Gayoso Rasmussen, Melania Martínez Saavedra, Gerardo Saldaña Uriarte; Miguel Ángel Cárdenas Huayllasco, Susana Sander Mejía, Alejandro Julio Parra Alarcón)	Entrevista con organización que aplican metas y competencias, con el objetivo de recopilar valiosos aportes, experiencias y lecciones aprendidas del proyecto, en organismos que implementaron exitosamente. Este aporte fue valioso para entender cómo aporta valor y rescatar buenas prácticas	19/11/2024
Roxana Gisell Noli Chávez, Gonzalo Javier Galíndez, Marco Antonio Silva Chumpitazi, Susana Ibeth Hernández Parra, Yisella Elizabeth Cueva Villanueva, Luis Eduardo Rojas Santillán, Rocío del Pilar Acosta Cruzado, Yuleisy Alheli Gonzales Rondón, Christopher Jair Vincés Padilla.	Presentación de la forma de trabajo del equipo de implementación, organización del trabajo. Este aporte fue valioso para entender cómo gestionan el cambio y su forma de trabajo	19/11/2024
Desayuno de trabajo con GDR (Roxana Gisell Noli Chávez, Gonzalo Javier Galíndez, Marco Antonio Silva Chumpitazi, Susana Ibeth Hernández Parra, Yisella Elizabeth Cueva Villanueva, Luis Eduardo Rojas Santillán, Giancarlo Blanco Pérez, Lourdes Mariella Granados Balbin, Rocío del Pilar Acosta Cruzado, Susan Yali de Fátima Mejía, Yuleisy Alheli	Reunión de trabajo presentando el proyecto de metas y compartir experiencia de Uruguay. Este aporte fue valioso para sociabilizar conocimiento.	20/11/2024



Gonzales Rondón, Christopher Jair Vincés Padilla, Harold Luigi Gutiérrez Velásquez, Kevin Elías Misayauri Barbarán y Adelina Chávez Silva)		
Participación en grupos de Mentoría, organizaciones guías y navegantes	Con el objetivo de ver buenas prácticas de implementación y ver estrategias de gestión del cambio. Este aporte fue valioso para identificar fortalezas en la gestión del cambio	20/11/2024
Reunión con la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública (Gladys Ferreira Pinto, Roxana Gisell Noli Chávez, Gonzalo Javier Galíndez)	Con el objetivo de compartir propuestas para evaluar ética y nuevo sistema ya que esta gerencia aplica la evaluación por competencias para selección de directivos públicos. El intercambio fue valioso para integrar otros subprocesos de gestión humana	20/11/2024
Reunión con jefa que aplica el sistema de gestión del rendimiento (Ana María Risi Quiñones)	Entrevista con el objetivo de recopilar valiosos aportes, experiencias y lecciones aprendidas de una usuaria del sistema de gestión del rendimiento. Para entender necesidades de usuarios	21/11/2024
Grupo focal entidades exitosas en GDR - G01 y G02 (Katherine Dennise Richard Alarcón, Maryam Sheyla Diaz Mesias, Hilda Monteza Puelles, Sofía del Pilar Velásquez Portocarrero, María Fernanda Pérez Díaz, Dante Francisco Ramos Valdez, Yesenia Magali Navarrete Hilario, Lindo Alfaro Víctor Alfredo, Vanessa Claudia Jara Acosta)	Focus Group con el objetivo de recopilar aportes de cómo implementan. La información recopilada permitió rescatar buenas prácticas.	21/11/2024



Conferencia ENAP “Gestionando el desarrollo de competencias en los servidores públicos” (líderes y colaboradores de diferentes organismos públicos)	Con el objetivo de transmitir conceptos y compartir sobre el modelo uruguayo de gestión del desempeño en la administración central	21/11/2024
Reunión con el equipo de trabajo para la propuesta de GDR. (Guillermo Steve Valdivieso Payva, Ricardo Bolaños Salazar, Dante Javier Mendoza Antonioli, Gladys Ferreira Pinto, Edwin Morales Vega, Roxana Gisell Noli Chávez, Gonzalo Javier Galíndez, Betsy Diana Rosas Rosales, Abel Mellado Ochoa, Gianella Grijalva Barrantes, Tania Lourdes Narazas Riega, Joseph Barriga Albis)	Con el objetivo de presentar los principales hallazgos de la visita y propuesta de integración de competencias y mejora del sistema actual. Reporte preliminar relevamiento de información realizado en la visita.	22/11/2024
Participación en la comunidad de aprendizaje para los implementadores de la GDR “La Liga del Rendimiento”	Con el objetivo de generar puentes para la implementación de la GDR	22/11/2024
Presentación de la propuesta de integración de competencias al modelo y mejoras al equipo de GDR	Con el objetivo de compartir con el equipo lo relevado en la visita y compartir la propuesta de mejora del modelo	22/11/2024

Por otro lado, también se analizaron datos que fueron proporcionados por el equipo técnico de GDR, que dan una mirada global sobre la implementación del subsistema.

IV. Aspectos metodológicos del proyecto

IV.1 Marco Conceptual

La gestión del desempeño es un proceso esencial para alinear los objetivos estratégicos de las organizaciones con el desarrollo individual de los colaboradores, permitiendo alcanzar resultados sostenibles y generar valor público. Para lograrlo, es fundamental



utilizar una metodología que integre metas y competencias, combinando “el qué” y “el cómo” del desempeño. Este enfoque no solo mide resultados tangibles, sino que también reconoce y potencia los comportamientos y habilidades que los generan, promoviendo un cambio cultural dentro de las organizaciones.

Según Doerr (2018), las metas representan los resultados específicos que una organización desea alcanzar y son esenciales para establecer prioridades claras y medir el progreso. Sin embargo, su logro efectivo requiere de competencias, entendidas como los conocimientos, habilidades y actitudes que definen el comportamiento esperado de los colaboradores. Esta complementariedad asegura que los objetivos no solo se alcanzan, sino que se logran de manera alineada con los valores y principios de la organización.

Desde una perspectiva centrada en las personas, Covey (1989) enfatiza que los colaboradores no deben ser vistos como simples recursos para cumplir metas, sino como agentes integrales que aportan dimensiones físicas, mentales, emocionales y espirituales. Este enfoque humanista reconoce que las competencias no solo contribuyen al éxito organizacional, sino que también fortalecen el compromiso y la satisfacción de los colaboradores, lo que impulsa su desarrollo personal y profesional.

En este contexto, es crucial considerar que el desempeño individual no puede evaluarse de manera aislada. Como señala Deming (1986), **el desempeño de las personas está intrínsecamente vinculado a la capacidad del sistema en el que operan. Más del 90% de los problemas organizacionales no son atribuibles a las personas, sino al diseño de los procesos, las dinámicas de trabajo y las condiciones estructurales del sistema. Por lo tanto, cualquier decisión sobre la disminución de personal no debe basarse únicamente en evaluaciones individuales de desempeño, sino en un análisis integral del sistema**, que contemple:

La capacidad del sistema: Evaluar qué tan bien están diseñados los procesos para cumplir con los objetivos organizacionales.

Elaboración de los procesos de trabajo: Analizar la efectividad y eficiencia de las dinámicas internas, identificando áreas que requieren mejoras antes de ajustar la cantidad de personal.

Requerimientos de capacidades: Identificar qué competencias y habilidades específicas son necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos, garantizando que cualquier ajuste de personal no comprometa la calidad del servicio.

La subjetividad en los sistemas de evaluación representa otro desafío clave. Como afirman London y Smither (1995), dado que quienes evaluamos somos sujetos, la objetividad absoluta en la evaluación es imposible. Esto implica que los sistemas de gestión del desempeño deben reconocer y manejar esta subjetividad, implementando herramientas estructuradas y enfoques colaborativos que minimicen sesgos y promuevan una mayor equidad.

En este sentido, la metodología 360° es ampliamente reconocida como una herramienta efectiva para obtener un diagnóstico más exacto del desempeño, al integrar perspectivas diversas que reflejan las habilidades, comportamientos y



resultados de la persona evaluada (Bracken, Rose, & Church, 2016). Este enfoque facilita la identificación de áreas clave de desarrollo al contrastar las percepciones propias con las externas, promoviendo una visión equilibrada y objetiva.

La autoevaluación, en particular, es un componente crítico en este proceso, ya que fomenta la introspección y la autoconciencia del evaluado. Como señalan London y Smither (1995), al incluir la autoevaluación en el sistema, se incrementa la apertura del evaluado hacia la retroalimentación, lo que facilita la aceptación de oportunidades de mejora y fortalece su compromiso con el desarrollo personal. Este componente se alinea con el objetivo principal de cualquier evaluación: potenciar el desarrollo integral de las personas, ayudándolas a identificar tanto sus fortalezas como las áreas que requieren atención.

Adicionalmente, la integración de metas y competencias transforma la cultura organizacional al establecer una dirección clara y fomentar comportamientos alineados con los valores de la organización (Boyatzis, 1982). Las metas proporcionan un marco para medir resultados específicos, mientras que las competencias aseguran que estos se logren de manera ética, sostenible y alineada con los valores organizacionales.

Sin embargo, el desarrollo de competencias no debe limitarse únicamente a la capacitación formal. Basándose en principios propuestos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Fernando Vargas, es crucial integrar estrategias complementarias que permitan a los funcionarios públicos aprender de manera efectiva en sus entornos laborales. Entre estas estrategias destacan:

Aprendizaje en el puesto de trabajo: A través de la rotación de tareas, la asignación de proyectos especiales y el modelado por observación, los colaboradores pueden adquirir competencias directamente aplicables a sus funciones.

Mentorías y coaching: El diseño de programas internos de mentoría y sesiones regulares de coaching ayuda a los colaboradores a reflexionar sobre sus comportamientos y establecer metas concretas de mejora.

Grupos de trabajo y comunidades de práctica: Espacios donde los colaboradores comparten experiencias, resuelven problemas y aprenden de sus pares, promoviendo el crecimiento colectivo.

Herramientas tecnológicas y recursos virtuales: Plataformas de aprendizaje en línea, módulos interactivos y foros internos que faciliten el acceso al conocimiento y el intercambio de mejores prácticas.

Programas de desarrollo en cascada: Capacitación por pares y desafíos grupales que fomentan la colaboración y el liderazgo dentro de la organización.

Estas alternativas no solo permiten diversificar las formas de aprendizaje, sino que también contribuyen a mitigar los cuellos de botella asociados con la alta demanda de capacitaciones formales. Además, refuerzan el enfoque en el desarrollo continuo y autogestionado de los colaboradores, alineado con las metas estratégicas de la organización.



En este marco, el enfoque principal debe ser el desarrollo, no el castigo. El objetivo primordial de este sistema es promover el crecimiento profesional y personal de los evaluados de forma autogestionada, alejándose de un enfoque basado en sanciones. Esto fomenta una cultura organizacional más humana y centrada en el aprendizaje continuo, donde la evaluación se entiende como una herramienta para mejorar el desempeño y no como una medida de penalización. Este enfoque asegura que el subsistema de Gestión del Rendimiento sea percibido como una oportunidad para crecer, fortaleciendo la confianza en el modelo y su adopción sostenida en la organización.

En el contexto del servicio público, esta visión sistémica y humanista cobra especial relevancia. No se trata solo de reducir el número de funcionarios, sino de garantizar que la estructura organizacional y las competencias del personal estén alineadas con las necesidades actuales y futuras de los ciudadanos. Esto requiere aprovechar procesos naturales como la jubilación y desarrollar planes de sucesión que preparen a los líderes del futuro, asegurando la continuidad y la calidad del servicio público.

En conclusión, un sistema de gestión del desempeño que combina metas y competencias no solo garantiza resultados medibles y sostenibles, sino que también fomenta el desarrollo integral de las personas y transforma la cultura organizacional. Este enfoque, respaldado por autores como Deming (1986), Doerr (2018), Covey (1989), Boyatzis (1982) y London y Smither (1995), proporciona una base sólida para alinear el propósito organizacional con el bienestar y las capacidades de los colaboradores, contribuyendo a una gestión más eficiente, humana y orientada a resultados sistémicos.

IV.2 Antecedentes de la evaluación de competencias

El Subsistema de Gestión del Rendimiento forma parte del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. Este subsistema establece procesos de evaluación del desempeño que han sido implementados progresivamente en entidades públicas de los tres niveles de gobierno.

Desde 2015, el enfoque principal ha sido la evaluación basada en metas institucionales, un factor que mide el cumplimiento de objetivos estratégicos específicos. Hasta 2023, aproximadamente 169 entidades públicas han implementado este enfoque, involucrando a más de 50.000 servidores civiles. Sin embargo, solo un número limitado de entidades ha incorporado el componente de competencias (denominado “compromisos” en la normativa), reflejando la necesidad de una metodología estandarizada para evaluar tanto metas como comportamientos visibles y competencias clave.

En este contexto, la normativa actual dispone que las entidades públicas deban aplicar la evaluación basada en metas durante al menos tres años consecutivos antes de incluir el componente de competencias. Actualmente, 87 entidades han cumplido este requisito, habilitándolas para iniciar la transición hacia un sistema integral que combine metas y competencias.



A pesar de este avance, se identifican desafíos importantes, entre ellos:

- Baja madurez de la cultura de evaluación del desempeño en algunos sectores.
- Necesidad de desaprendizaje de prácticas no estandarizadas y erróneas.
- Limitada capacitación y sensibilización de los evaluadores y evaluados sobre la evaluación por competencias.
- Percepciones de subjetividad y falta de confianza en los indicadores conductuales.

En términos de recursos normativos y metodológicos, el país cuenta con herramientas como el Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil, que define capacidades como orientación a resultados, vocación de servicio y trabajo en equipo, además de guías y directivas para la implementación de la gestión del rendimiento. Sin embargo, es fundamental desarrollar lineamientos específicos para la evaluación del desempeño por competencias que incluyan todos los niveles de servidor civil y no solo a directivos.

Avance hacia un enfoque integral: La evolución del sistema hacia un modelo que combina metas y competencias busca abordar las limitaciones actuales y alinear el desempeño individual con las necesidades institucionales y ciudadanas. Este enfoque plantea no solo la medición de resultados, sino también la evaluación de los comportamientos, basados en conocimiento, habilidades y actitudes que los generan, promoviendo un cambio cultural en la gestión pública peruana.

4.3 Diagnóstico de la evaluación de desempeño por competencias

Para el desarrollo de los lineamientos técnicos que facilitan la implementación de la evaluación del desempeño por competencias, dentro del Subsistema de Gestión del Rendimiento, en adelante GDR, se adoptó un enfoque metodológico basado en una combinación de análisis documental, entrevistas, observación participante y técnicas de consulta grupal. Este enfoque integral permitió recoger insumos claves de diversas fuentes y actores relevantes, garantizando que la propuesta se sustente en evidencia teórica, buenas prácticas internacionales y la realidad del contexto organizacional.

4.3.1. Revisión de Materiales Teóricos y Documentos Institucionales

Se realizó un análisis exhaustivo de literatura académica, modelos conceptuales y experiencias internacionales relevantes, destacando casos como el de Uruguay, que implementó inicialmente un enfoque basado en competencias. Además, se revisaron documentos normativos y operativos aprobados por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), lo que permitió contextualizar la propuesta dentro del marco regulatorio y metodológico vigente en el Perú.

4.3.2. Entrevistas a Actores Clave

Se llevaron a cabo entrevistas con diversos actores estratégicos:

Líderes que utilizan el sistema de metas, quienes aportan información sobre las fortalezas y desafíos de este enfoque.



Implementadores del subsistema en entidades con diferentes grados de madurez, lo que permitió comprender las condiciones necesarias para una implementación efectiva.

Personal de SERVIR encargado de la implementación, relevando cómo operan y cuáles son sus principales necesidades, percepciones y aprendizajes.

4.3.3. Focus Groups con Implementadores

Se organizaron Focus Groups con implementadores de GDR en entidades públicas con diferentes niveles de madurez organizacional. Esto facilitó identificar buenas prácticas, obstáculos comunes y recomendaciones específicas para adaptar el sistema a diferentes contextos.

4.3.4. Visitas a Organismos Públicos

Se realizaron visitas a diversas entidades públicas, con distintos niveles de madurez en la implementación de competencias. Estas observaciones permitieron validar en terreno las condiciones necesarias para la integración de competencias y metas, así como los recursos requeridos para su sostenibilidad.

4.3.5. Participación en Actividades Institucionales y Reuniones Estratégicas

Se participó activamente en múltiples actividades organizadas por SERVIR, incluyendo reuniones interinstitucionales con funcionarios de diferentes unidades organizativas. Estas instancias sirvieron para definir objetivos y expectativas, y comprender las dinámicas de coordinación interna. Asimismo, se participó en eventos específicos, como la Liga del Rendimiento, que ofrecieron una perspectiva práctica sobre los procesos actuales.

V. Resultados del proyecto

V.1 Metodología para la evaluación de desempeño por competencias

El presente apartado describe los principales resultados y acuerdos alcanzados durante la etapa de diseño de la nueva metodología de Gestión del Rendimiento, integrando hallazgos derivados del análisis de documentos, entrevistas, reuniones y actividades realizadas.

5.1.1 Hallazgos

El diagnóstico de la metodología actual revela fortalezas significativas y áreas de mejora clave que requieren atención para optimizar su impacto en la administración pública.

Entre las fortalezas principales, se destaca la sólida alineación estratégica de la metodología, que vincula las metas de los servidores públicos con los objetivos del Estado. Esto asegura que el desempeño individual contribuye directamente al logro de metas organizacionales, fortaleciendo la orientación a resultados. La metodología, además, promueve principios fundamentales como equidad, eficiencia, eficacia y orientación al ciudadano a través de su enfoque en competencias transversales. Estas



competencias, definidas mediante un diseño participativo que involucró a servidores de diversos sectores, están alineadas con las necesidades específicas de las entidades públicas.

Otro elemento distintivo es la capacidad de la metodología para adaptarse a las particularidades de cada entidad mediante herramientas proporcionadas por el equipo de Gestión del Rendimiento (GDR). Este equipo realiza diagnósticos de madurez organizacional y aplica estrategias de gestión del cambio, permitiendo ajustes realistas y contextuales. Herramientas como la “Liga del Rendimiento”, que fomentan el intercambio de experiencias entre gestores del rendimiento, y las mentorías entre organizaciones avanzadas y principiantes, promueven la colaboración, el aprendizaje continuo y la creación de redes de apoyo interinstitucional.

A nivel práctico, el análisis de los datos recolectados en entidades, que realizan evaluación del desempeño sin utilizar metodología GDR, evidencia importantes avances y desafíos. Por ejemplo:

Frecuencia de las evaluaciones: La mayoría de las entidades públicas realizan evaluaciones anuales, mientras que un porcentaje menor opta por ciclos más cortos, como evaluaciones trimestrales o semestrales. Esta disparidad refleja diferencias en la capacidad operativa y la madurez de los sistemas de evaluación.

Criterios de evaluación: El logro de metas es el principal criterio evaluado en la mayoría de las entidades. Sin embargo, las competencias no se utilizan de manera transversal, limitando su impacto estratégico. Solo el 24% de las entidades públicas, que participaron de la encuesta, han avanzado hacia la integración completa de metas y competencias en sus modelos de evaluación.

Retroalimentación estructurada: Aunque algunas organizaciones han implementado esta práctica, su uso aún es limitado. Esto resalta la necesidad de fortalecer la retroalimentación como una herramienta clave para el desarrollo continuo de los servidores públicos.

Casos como OSIPTEL han mostrado resultados positivos al integrar competencias y metas en un equilibrio de 60%-40%, mientras que entidades como OSINERGMIN han demostrado que una implementación progresiva mejora la aceptación del modelo y reduce resistencias. En estas instituciones, prácticas como la combinación de evaluaciones con incentivos simbólicos, como capacitaciones y horas libres, han generado un impacto positivo en la motivación y el compromiso de los servidores.

No obstante, persisten desafíos importantes:

Resistencias culturales: Las evaluaciones de desempeño están históricamente asociadas con procesos de desvinculación, lo que genera temor y resistencia entre los servidores civiles y sindicatos.

Percepción administrativa: En áreas técnicas como salud e ingeniería, las evaluaciones se perciben como cargas administrativas sin beneficios inmediatos, lo que disminuye su aceptación.



Indicadores deficientes: Muchos indicadores son poco claros o no reflejan adecuadamente las funciones reales de los puestos, dificultando su comprensión y uso práctico.

Rotación del segmento directivo: La alta rotación en posiciones de liderazgo dificulta la continuidad de los procesos y la consolidación de una cultura de evaluación basada en competencias.

Tras identificar estas fortalezas y desafíos, se proponen estrategias específicas para superar las limitaciones detectadas, como se detalla en la sección siguiente.

5.1.2. Recomendaciones

Para superar las limitaciones identificadas y consolidar el proceso de evaluación del desempeño como una herramienta efectiva para la gestión del talento público, se plantean las siguientes estrategias:

Fortalecer el cambio cultural: Implementar campañas de comunicación y sensibilización para desmitificar la evaluación de desempeño como herramienta de desvinculación, enfatizando su importancia para el desarrollo profesional y organizacional.

Incorporar ejemplos de éxito: como los casos de OSIPTEL y OSINERGMIN, para demostrar los beneficios del modelo en términos de impacto organizacional y motivación del personal.

Facilitar talleres y capacitaciones: dirigidos a líderes y servidores públicos para promover una cultura de evaluación orientada al aprendizaje continuo.

Optimizar los indicadores: Revisar los indicadores actuales para garantizar que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (SMART). Alinear los indicadores con las funciones reales y los objetivos estratégicos de cada entidad, asegurando su claridad.

La nueva metodología de Gestión del Rendimiento se configura como una herramienta clave para modernizar y optimizar el desempeño en las entidades públicas, considerando las diversas realidades y niveles de madurez de cada organización. Su diseño integral, gradual y segmentado permite avanzar hacia un enfoque que combine metas estratégicas y competencias institucionales, promoviendo una transformación cultural orientada a resultados y alineada con las prioridades estratégicas de la administración pública.

5.1.3 Marco Integral y Personalizable

La metodología combina dos factores esenciales:

Metas: Específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido, las metas garantizan la alineación con los objetivos estratégicos de las entidades públicas. Su uso permite traducir las estrategias organizacionales en objetivos claros y operativos.

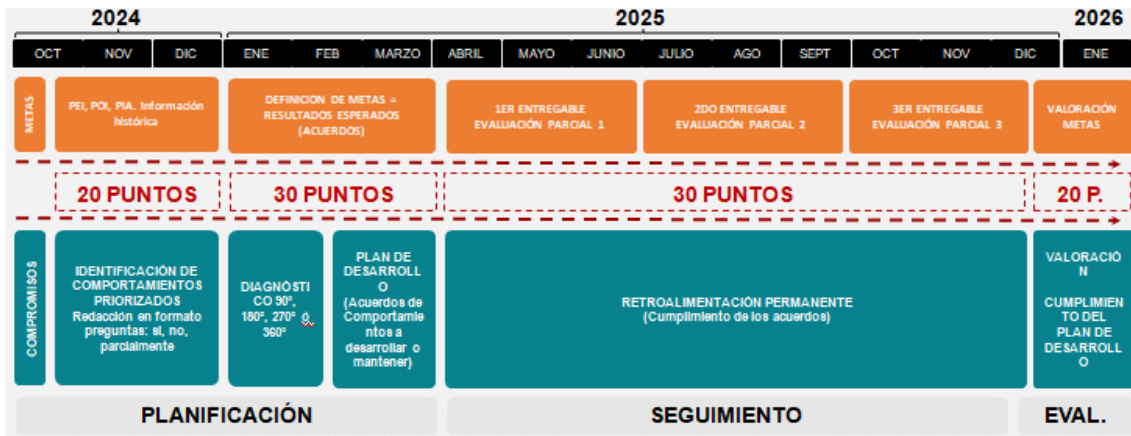
Compromisos: Comprenden conocimientos, habilidades, actitudes y valores institucionales que se reflejan en comportamientos específicos. Estos



comportamientos se organizan por niveles jerárquicos (operativo, mandos medios y directivos), permitiendo una evaluación diferenciada según las responsabilidades y el impacto esperado en cada nivel.

Para garantizar la coherencia con la reglamentación, nos referiremos como "compromisos" al factor de competencias del sistema, que integra los comportamientos necesarios para un desempeño exitoso.

El diseño flexible del marco facilita su personalización para adaptarse a las características y prioridades de cada organismo, manteniendo un estándar unificado para toda la administración pública.



5.1.4 Proceso de Gestión del Desempeño

a gestión del desempeño es un ciclo continuo dentro de una entidad pública que busca alinear los objetivos institucionales con el desempeño de los servidores civiles. Este proceso se compone de tres etapas principales: Planificación, Seguimiento y Evaluación, complementadas por un flujo permanente de retroalimentación entre evaluador y servidor.

1. Etapa de Planificación

Esta etapa establece los cimientos del proceso, asegurando la preparación adecuada de la entidad y la participación activa de todos los involucrados. Su propósito es definir metas claras, compromisos alineados y estrategias de desarrollo que guíen el desempeño durante el ciclo.

Acciones principales:

Elaboración del cronograma institucional.

Acciones de comunicación y sensibilización para los servidores civiles.

Planeación de capacitaciones por parte de la Oficina de Recursos Humanos (ORH).

Diagnóstico integral del desempeño del servidor, mediante evaluación de hasta 360° (supervisores, pares, colaboradores y autoevaluación), analizando sus fortalezas, áreas de mejora y brechas de desarrollo, proporcionando así una visión completa y objetiva.



Definición de metas grupales e individuales alineadas con los objetivos estratégicos de la unidad orgánica y la entidad (POI). Estas metas consideran el desempeño previo del servidor, los recursos disponibles y las oportunidades de mejora identificadas.

Establecimiento de compromisos específicos y elaboración de un plan de mejora basado en fortalezas y áreas de desarrollo.

El objetivo principal de esta etapa es garantizar que todos los actores comprendan el proceso y estén preparados para su implementación efectiva.

Así como identificar brechas de desarrollo y establecer metas de desempeño claras y alcanzables que orienten el crecimiento profesional y la contribución del servidor a los objetivos institucionales. Esto permite definir planes de acción individual y grupal para reducir brechas, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo y mejora del desempeño.

El plan de mejora incluye actividades de capacitación y el uso de iniciativas basadas en el aprendizaje en el puesto de trabajo, asegurando un desarrollo efectivo y sostenible.

2. Etapa de Seguimiento

El seguimiento es un proceso continuo que permite monitorear el cumplimiento de metas y compromisos, identificar oportunidades de mejora y ofrecer apoyo oportuno para el desarrollo del servidor.

Acciones principales:

- Monitoreo periódico del desempeño del servidor civil en relación con las metas y compromisos establecidos.
- Registro de observaciones y logros parciales en el legajo personal del servidor.
- Realización de al menos una reunión formal de retroalimentación por trimestre para identificar avances, reforzar logros y abordar dificultades.
- Implementación de actividades de capacitación y aprendizaje en el puesto de trabajo, asegurando un desarrollo efectivo y sostenible.

El objetivo de esta etapa es garantizar que el servidor reciba orientación y apoyo constante para alcanzar las metas y mejorar su desempeño.

3. Etapa de Evaluación

Esta fase corresponde a la valoración final del desempeño, basada en las evidencias recopiladas durante el seguimiento. Su propósito es analizar los logros alcanzados y extraer aprendizajes para el próximo ciclo.

Implica:

- Verificación de los logros y cumplimiento de metas.
- Verificación del cumplimiento de las actividades de desarrollo planificadas.
- Calificación final del desempeño del servidor.
- Notificación oficial de los resultados y retroalimentación constructiva.



La evaluación es un paso obligatorio antes de la planificación del siguiente ciclo, asegurando que las metas futuras estén alineadas con las oportunidades de mejora identificadas.

Retroalimentación Transversal

La retroalimentación es un componente clave en todas las etapas del ciclo. Su objetivo es fomentar un proceso de mejora continua, promoviendo el desarrollo profesional del servidor y asegurando una comunicación abierta y constructiva.

Principios clave de la retroalimentación efectiva:

Identificar oportunidades de mejora y reforzar prácticas exitosas.

Asegurar que la retroalimentación sea específica, basada en evidencias objetivas y alineadas con el crecimiento del servidor.

Fomentar un diálogo continuo entre evaluador y servidor, asegurando que la gestión del desempeño sea dinámica y adaptativa.

5.1.5 Ponderación de las Etapas del Proceso de Gestión del Rendimiento

Para garantizar un equilibrio entre el cumplimiento de metas organizacionales y el desarrollo continuo de competencias, se asigna el siguiente peso a cada etapa del ciclo de gestión del rendimiento:

Planificación: 20

Establecimiento de Metas y Compromisos: 30

Seguimiento: 30

Evaluación y Cierre: 20

Este esquema de ponderación reconoce la importancia de cada fase del proceso, asegurando que tanto la preparación como la ejecución y la evaluación tengan un impacto equitativo en el resultado final.

La metodología propuesta busca no solo medir el cumplimiento de metas específicas, sino también fomentar una cultura de aprendizaje continuo y mejora del desempeño. Así, los servidores civiles no solo serán evaluados por sus resultados, sino también por su compromiso con el desarrollo de competencias y la aplicación efectiva de la metodología.

El cálculo final del rendimiento del servidor se determinará mediante un promedio ponderado, que integrará el nivel de cumplimiento de cada etapa del proceso junto con el puntaje obtenido según el grado de logro de las metas establecidas. Esto garantiza una evaluación integral, combinando tanto el desempeño en el proceso como los resultados alcanzados, lo que permite una retroalimentación más precisa y acciones de mejora orientadas al crecimiento profesional y organizacional.



V.2 Estrategia para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias

La implementación de la evaluación de desempeño por competencias será progresiva, considerando las capacidades actuales y el nivel de madurez organizacional de cada entidad pública. Este enfoque garantiza una adaptación efectiva del modelo a las necesidades específicas, promoviendo resultados sostenibles.



5.2.1 Preparación del Equipo Implementador

Para garantizar una implementación efectiva y sostenible, se priorizará la preparación del equipo responsable de la ejecución del modelo. Las acciones clave incluyen:

Capacitación Especializada: Se proporcionará formación estructurada sobre la nueva metodología, herramientas y principios del sistema de gestión del desempeño.

Simulación y Experiencia Piloto: Se llevará a cabo una implementación interna a modo de prueba, permitiendo validar el sistema, identificar oportunidades de mejora y capitalizar aprendizajes antes de su despliegue generalizado.

Generación de Buenas Prácticas: A partir de la experiencia piloto, se documentarán estrategias y enfoques efectivos que servirán como referencia para la implementación en otras entidades.

5.2.2 Propuesta normativa

Paralelamente, se establecerá un mecanismo de revisión normativa para facilitar la aplicación del modelo, identificando posibles barreras reglamentarias y proponiendo modificaciones en coordinación con las entidades pertinentes. La gestión del cambio normativo incluirá la socialización de las propuestas con actores clave para su



validación y aprobación progresiva. Esta estrategia integral garantizará una transición estructurada y efectiva hacia un modelo de gestión del desempeño alineado con las necesidades del sector público.

5.2.3 Actualización del Diccionario de Competencias

Revisión Integral: Evaluar si los comportamientos definidos en el diccionario están alineados con la estrategia del Estado y las prioridades actuales. Incorporar conocimientos, habilidades, actitudes y valores clave, como ética y responsabilidad social. Las entidades públicas tendrán la flexibilidad de priorizar o adaptar estos comportamientos según su contexto y necesidades.

Diferenciación por Niveles Organizacionales: Definir comportamientos específicos para cada nivel: servidores civiles de apoyo, servidores sin responsabilidad de equipo, servidores con responsabilidad de equipo y directivos. Esto asegura expectativas claras, precisión en las evaluaciones y coherencia con las prioridades estratégicas.

5.2.4 Elaboración de una Guía de Medios de Desarrollo

Para fortalecer la implementación del sistema de evaluación del desempeño por competencias, se deberá contar con una Guía de Medios de Desarrollo, elaborada en colaboración con la Unidad de Capacitación. Esta guía servirá como una referencia estructurada para la elaboración de planes de desarrollo individual y organizacional, asegurando que los servidores públicos cuenten con herramientas y metodologías efectivas para su crecimiento profesional. Incluirá un catálogo de estrategias de aprendizaje, como formación formal, mentoría, aprendizaje en el puesto, rotación de funciones y comunidades de práctica. Además, se establecerán criterios para la selección del medio de desarrollo más adecuado según las necesidades identificadas en la evaluación del desempeño. La guía será un instrumento clave para alinear el crecimiento de los servidores con los objetivos estratégicos de cada entidad, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo y mejora del desempeño.

5.2.5 Implementación Progresiva y Personalizada

Segmentación por Nivel de Madurez Organizacional

Mapa de Capacidades y Madurez Organizacional: Se inicia con una evaluación de las capacidades actuales de cada entidad, estableciendo una línea base para adaptar la metodología a sus necesidades específicas.

Hoja de Ruta por Nivel de Madurez: Cada entidad contará con un plan específico que incluye metas claras, plazos definidos y acciones concretas para facilitar la transición hacia la metodología integrada.

Diagnóstico de Madurez Organizacional

El diagnóstico evalúa la capacidad técnica, los recursos disponibles y la experiencia previa de cada entidad pública en la implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento. Este análisis permite clasificar a las entidades en tres niveles de madurez, asegurando que el modelo se adapta a sus necesidades específicas y favorece una implementación efectiva.



Nivel Básico: Entidades públicas nuevas en GDR

Este nivel agrupa a las entidades públicas que están comenzando con la implementación del subsistema de GDR, siguiendo la progresividad establecida por SERVIR.

Enfoque Exclusivo en Compromisos: La evaluación se centra únicamente en el factor compromisos, que representa el 100% del peso en la metodología.

Este enfoque permite a las organizaciones familiarizarse con los principios de la evaluación, las competencias y su influencia en el desempeño.

Capacitación y Acompañamiento Intensivo: Se brinda capacitación específica para asegurar una comprensión sólida de la metodología.

Las Oficinas de Recursos Humanos (ORH) asumen un rol estratégico como facilitadores técnicos, brindando soporte continuo a las entidades.

Promoción del Cambio Cultural: Se busca transformar prácticas tradicionales hacia una cultura basada en resultados, retroalimentación efectiva y reconocimiento del desempeño.

El proceso incluye actividades de sensibilización y talleres de liderazgo que refuercen estos valores. Actividades de sensibilización y talleres de liderazgo se integrarán como elementos clave del proceso.

Nivel Intermedio: Entidades Públicas con Madurez en Desarrollo

Este nivel incluye a entidades que han adquirido cierta experiencia en la implementación del subsistema de GDR, especialmente en la evaluación del factor metas, aunque no han alcanzado una participación del 100% de sus servidores civiles.

Enfoque exclusivo en metas: La evaluación se concentra en el logro de metas individuales, que representa el 100% del peso en la metodología.

Se profundiza en el uso de indicadores tanto cualitativos (calidad, impacto, innovación) como cuantitativos (cantidad, cumplimiento porcentual, productividad).

Fortalecimiento del Monitoreo y Seguimiento: Se ofrece capacitación avanzada para garantizar que las metas estén alineadas con los objetivos estratégicos de la entidad.

Se incorporan herramientas tecnológicas que facilitan el registro, seguimiento y evaluación de metas.

Optimización de recursos: El uso de sistemas digitales que generan retroalimentación basada en datos, mejorando la toma de decisiones informadas.

Nivel Avanzado: Entidades Públicas Maduras en GDR

Este nivel abarca a entidades con amplia experiencia en la implementación del subsistema de GDR, que utilizan los factores metas y/o compromisos, y que han alcanzado el 100% de participación de sus servidores civiles.

Metodología Integrada: Se combinarán metas y compromisos, con un peso balanceado del 50%-50%, maximizando su complementariedad.



Se ampliará el alcance del diccionario de competencias, diferenciando comportamientos clave por nivel organizacional (operativo, mandos medios y directivos).

Plataformas Tecnológicas: Uso intensivo de plataformas digitales para monitoreo continuo, retroalimentación en tiempo real y análisis de indicadores clave.

Rol de Mentores: Estas organizaciones actuarán como mentoras, apoyando a entidades en niveles básico e intermedio mediante la transferencia de conocimiento y buenas prácticas.

5.2.6 Incorporación Gradual de la Metodología 360°

La implementación de la metodología 360° se plantea de forma progresiva para facilitar su adopción en las entidades públicas. Este enfoque gradual inicia con dos elementos clave: la autoevaluación y la evaluación por parte del jefe directo.

La autoevaluación permite al servidor civil reflexionar sobre su desempeño y competencias, promoviendo una mayor autoconciencia y un punto de partida para el diálogo constructivo. Por otro lado, la evaluación del jefe directo proporciona una perspectiva objetiva y orientada al desarrollo, alineando las observaciones con las metas organizacionales y el crecimiento profesional del evaluado.

Este enfoque inicial establece las bases para una adopción efectiva y asegura que, a medida que las entidades avancen en madurez organizacional, se puedan incorporar gradualmente las evaluaciones de otros actores clave, como pares, subordinados y clientes internos o externos. Esto garantizará que la metodología 360° se integra de manera sostenible, contribuyendo a una gestión del desempeño más completa y orientada a resultados.

5.2.7 Redes de Mentoría y Aprendizaje en el Puesto

Mentoría entre Entidades: Se promoverá la colaboración entre organismos con mayor experiencia y aquellos en etapas iniciales, creando un sistema de intercambio de buenas prácticas y fortaleciendo capacidades.

Aprendizaje en el Puesto: Se integrarán modalidades no tradicionales de desarrollo, como programas de mentoría interna y experiencias prácticas en roles clave, fomentando el crecimiento continuo dentro del entorno laboral.

5.2.8 Comunicación y Reconocimiento

La comunicación efectiva y el reconocimiento oportuno son pilares fundamentales para generar confianza y compromiso en los servidores públicos.

Estrategias de Comunicación: Se implementarán materiales dinámicos y accesibles (folletos interactivos, presentaciones y campañas digitales) que expliquen los beneficios y objetivos del modelo, alineándolos con la misión institucional.

Sistemas de Reconocimiento: Se institucionalizarán mecanismos para destacar logros individuales y grupales mediante incentivos tangibles (premios) e intangibles (certificados, menciones honoríficas).



5.2.9 Capacitación y Sensibilización

La capacitación y sensibilización son pilares fundamentales para garantizar la adopción efectiva del modelo de evaluación por competencias, promoviendo el desarrollo profesional y organizacional.

Programas de Capacitación: Se desarrollarán programas específicos dirigidos a líderes y al personal de las Oficinas de Recursos Humanos (ORH), con el objetivo de fortalecer las competencias necesarias para implementar y gestionar el modelo de manera eficiente.

Estos programas implican: Temáticas clave como la gestión del desempeño por competencias, definición de metas, retroalimentación efectiva, utilización de medios de desarrollo, uso de herramientas tecnológicas y liderazgo orientado a resultados.

Modalidades de aprendizaje que combinan sesiones presenciales y virtuales, ejercicios prácticos, estudios de caso y mentorías personalizadas.

Talleres y Campañas de Sensibilización: Se llevarán a cabo talleres y campañas de sensibilización para fomentar la aceptación del modelo y resaltar sus beneficios.

Estas actividades incluyen: Talleres interactivos para informar sobre el modelo y los roles asociados. Charlas motivacionales que impulsan el cambio cultural. Materiales de comunicación visual y digital diseñados para facilitar la comprensión y generar interés.

5.2.10 Digitalización y Soporte Tecnológico

Plataforma Integral: Crear un sistema para registro, monitoreo en tiempo real, autoevaluaciones y retroalimentación continua.

Análisis por Indicadores: Generar informes que faciliten decisiones informadas y oportunas.

Soporte para Implementadores: Desarrollar herramientas que permitan gestionar y monitorear el apoyo necesario para una implementación eficiente en las entidades públicas.

5.2.11 Gestión del Cambio

La implementación de un nuevo modelo de gestión del desempeño enfrenta resistencias organizacionales y culturales. Para garantizar su éxito en el contexto de SERVIR Perú, se deben desarrollar estrategias que aborden el cambio de mentalidad, la formación de líderes del cambio, la comunicación efectiva y la creación de incentivos.

Construcción de una Cultura de Evaluación Positiva

Objetivo: Desvincular la evaluación del desempeño de percepciones punitivas y convertirla en una herramienta de desarrollo profesional y organizacional.

Acciones concretas:

Reformulación del discurso institucional: En lugar de centrarse en el control, se debe destacar que el modelo busca fortalecer el crecimiento de los servidores públicos y la calidad del servicio ciudadano.



Campañas de sensibilización con mensajes clave sobre los beneficios del sistema, usando videos, infografías y testimonios de líderes y servidores públicos.

Promoción del aprendizaje continuo: Integrar el modelo con programas de formación y desarrollo profesional para que se perciba como una oportunidad de crecimiento.

Mobilización de Liderazgo y Creación de Embajadores del Cambio

Objetivo: Convertir a los directivos y jefes de área en los principales promotores del nuevo modelo, asegurando coherencia y liderazgo en la implementación.

Acciones concretas:

Formación de líderes del cambio: Capacitar a los directivos en la metodología de evaluación por competencias, gestión del cambio y retroalimentación efectiva.

Designación de Embajadores del Cambio: Identificar servidores públicos influyentes en cada entidad para que actúen como referentes y agentes de cambio dentro de sus equipos.

Coaching y mentoría interna: Establecer sesiones de acompañamiento para que los líderes reciban apoyo en la aplicación del nuevo modelo.

Estrategia de Comunicación Multicanal y Participativa

Objetivo: Asegurar que la información sobre la implementación del sistema llegue de manera clara, constante y bidireccional a todos los niveles de la organización.

Acciones concretas:

Foros y espacios de diálogo: Organizar reuniones abiertas con los servidores públicos para resolver dudas y recoger sus preocupaciones.

Canales de comunicación adaptados: Utilizar boletines internos, podcasts, webinars y redes sociales internas para reforzar los mensajes clave.

Plataforma de preguntas y respuestas en tiempo real: Implementar un sistema en línea donde los servidores puedan consultar dudas sobre el modelo.

Incentivos y Reconocimientos para la Aceptación del Modelo

Objetivo: Aumentar la motivación y la participación en la evaluación del desempeño, premiando el esfuerzo y el compromiso.

Acciones concretas:

Certificación de competencias: Asociar la evaluación a programas de reconocimiento formal y certificaciones internas.

Premios simbólicos y beneficios: Establecer incentivos no monetarios como capacitaciones exclusivas, días libres por desempeño destacado o reconocimientos institucionales.

Vinculación con oportunidades de carrera: Integrar los resultados de la evaluación con promociones internas, asignación de proyectos estratégicos y acceso a programas de mentoría.



Implementación Gradual y Piloto con Aprendizaje Iterativo

Objetivo: Minimizar riesgos y permitir ajustes antes de la implementación a gran escala.

Acciones concretas:

Pruebas piloto en entidades seleccionadas: Aplicar el modelo en un grupo reducido de instituciones para evaluar su funcionamiento y corregir errores antes de la expansión.

Evaluaciones y mejoras continuas: Aplicar encuestas de percepción y Focus Groups para detectar áreas de mejora en cada fase.

Ajustes ágiles basados en la retroalimentación: Permitir flexibilidad en la implementación para incorporar aprendizajes en tiempo real.

Gestión de la Resistencia al Cambio

Objetivo: Identificar y abordar los factores que generan resistencia entre los servidores públicos y sus representantes.

Acciones concretas:

Mapeo de resistencias y actores clave: Identificar grupos con mayores dudas o preocupaciones y diseñar estrategias específicas para cada uno.

Trabajo conjunto con sindicatos y asociaciones de servidores: Realizar mesas de trabajo con los gremios para alinear expectativas y reducir el temor a sanciones arbitrarias.

Casos de éxito internos y externos: Mostrar experiencias exitosas de otras administraciones que han implementado modelos similares con buenos resultados.

Indicadores de Éxito

Para medir la efectividad de estas estrategias, se pueden utilizar los siguientes indicadores:

Nivel de participación en los procesos de evaluación.

Percepción de los servidores públicos sobre el modelo (encuestas de satisfacción).

Cantidad de líderes capacitados y embajadores del cambio formados.

Porcentaje de entidades que completan la implementación en el tiempo previsto.



5.2.11 Resultados esperados

Con estas estrategias, se busca lograr un impacto significativo en el desempeño y desarrollo de los servidores civiles, así como en la gestión organizacional del sector público. En primer lugar, se espera ampliar la aceptación y adaptación del modelo, gracias a su diseño flexible y progresivo, el cual se ajusta a las capacidades actuales de cada entidad pública. Este enfoque permite una transición ordenada y sostenible hacia una metodología integral de gestión del rendimiento.

Asimismo, se pretende fortalecer una cultura organizacional basada en la mejora continua de competencias y orientada a la obtención de resultados. Esto incluye la transformación estructural hacia prácticas que promuevan la retroalimentación constante y el reconocimiento al desempeño sobresaliente, sentando las bases.

En términos de impacto operativo, las estrategias propuestas buscan incrementar la eficiencia y mejorar la satisfacción ciudadana mediante la optimización del desempeño individual y colectivo de los servidores civiles. Esto se logrará fomentando equipos de alto rendimiento en las entidades públicas y alineando sus esfuerzos con los objetos.

Finalmente, estas iniciativas tienen como objetivo dotar a la administración pública de un sistema de gestión del rendimiento moderno y sostenible. Este sistema estará diseñado para adaptarse a las necesidades cambiantes y específicas de las entidades públicas, impulsándolas hacia estándares más elevados de desempeño, profesionalismo y compromiso con el servicio ciudadano. De esta forma, se asegura



que cada entidad avance a su propio ritmo, pero con una visión compartida de excelencia operativa y aprendizaje continuo.

V.3 Propuesta de normativa para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias

Sugerencias de modificación al Reglamento General de la Ley N.º 30057, Ley del Servicio Civil. DECRETO SUPREMO N.º 040-2014-PCM.

Actual	Propuesta	Justificación
<p>Artículo 30.- De los Evaluadores Los funcionarios públicos, directivos, jefes o responsables de área y, en general, quien tenga asignado funcionalmente servidores bajo supervisión, ejerciendo como evaluadores, tienen las siguientes responsabilidades:</p> <p>a) Implementar la gestión del rendimiento en la unidad, área o equipo a su cargo.</p> <p>b) Aplicar las metodologías e instrumentos definidos en cada una de las etapas de la gestión del rendimiento.</p> <p>c) Establecer las metas conjuntamente con los servidores a evaluar, de acuerdo con los lineamientos y plazo establecidos al efecto.</p> <p>d) Remitir oportunamente a la Oficina de Recursos Humanos de la entidad el informe conteniendo las metas de rendimiento del personal a su cargo.</p> <p>e) Realizar el seguimiento permanente al rendimiento de los servidores a su cargo</p>	<p>De los Evaluadores Los funcionarios públicos, directivos, jefes o responsables de área y, en general, quienes tengan asignados servidores bajo supervisión, ejercerán como evaluadores y tendrán las siguientes responsabilidades:</p> <p>a) Implementar la gestión del rendimiento en la unidad, área o equipo a su cargo, asegurando la participación activa de los servidores en todas las etapas del proceso.</p> <p>b) Aplicar las metodologías e instrumentos definidos en cada una de las etapas de la gestión del rendimiento, garantizando que las herramientas sean utilizadas de manera efectiva para la evaluación integral.</p> <p>c) Establecer las metas conjuntamente con los servidores a evaluar, involucrándolos activamente en la definición de objetivos realistas y alineados con los resultados institucionales, siguiendo los lineamientos y plazos establecidos.</p> <p>d) Remitir oportunamente a la Oficina de Recursos Humanos de la entidad el informe conteniendo las metas de rendimiento del personal a su</p>	<p>Cambio de enfoque en la retroalimentación: El evaluador no solo comunica los resultados, sino que involucra activamente al servidor en el proceso de autoevaluación y en la mejora continua.</p> <p>Enfoque en los compromisos de desarrollo: Los evaluadores deben fomentar el compromiso de los evaluadores con sus planes de desarrollo y metas, asegurando que las acciones de mejora se alineen con las necesidades de las competencias que permiten alcanzar los objetivos institucionales.</p> <p>Revisión jerárquica y ajustes: El</p>



<p>y formular las acciones correctivas y recomendaciones que se requieran para el mejoramiento de su desempeño.</p> <p>f) Velar, en la medida de lo posible, por el cumplimiento de las acciones de mejora establecidas para sus colaboradores.</p> <p>g) Documentar las evidencias y mantener los registros correspondientes, según se establezca en los procedimientos de gestión del rendimiento.</p> <p>h) Evaluar el rendimiento de los servidores a su cargo y remitir los resultados a la Oficina de Recursos Humanos de la entidad en el plazo y forma establecidos en los procedimientos de gestión del rendimiento.</p> <p>i) Comunicar al servidor el resultado de la evaluación y notificarle las calificaciones obtenidas.</p> <p>j) Brindar retroalimentación a los servidores a su cargo sobre la calificación obtenida.</p> <p>k) Otras que se establezcan en la normatividad.</p> <p>El superior jerárquico del evaluador revisará total o aleatoriamente la consistencia de los compromisos y metas adoptados para los servidores civiles a su cargo, pudiendo definir, de ser necesario, ajustes a los mismos, los cuales serán comunicados al evaluador,</p>	<p>cargo, asegurando que estas estén debidamente fundamentadas y sean alcanzables.</p> <p>e) Realizar el seguimiento continuo al rendimiento de los servidores a su cargo, brindando retroalimentación regular y constructiva para identificar áreas de mejora y reforzar buenas prácticas.</p> <p>f) Velar por el cumplimiento de las acciones de mejora establecidas para los colaboradores, haciendo un seguimiento cercano para asegurar que se lleven a cabo los planes de desarrollo de competencias.</p> <p>g) Documentar las evidencias y mantener los registros correspondientes, de acuerdo con los procedimientos establecidos, garantizando transparencia y trazabilidad en el proceso.</p> <p>h) Evaluar el rendimiento de los servidores a su cargo y remitir los resultados a la Oficina de Recursos Humanos en el plazo y forma establecidos, con un enfoque en el desarrollo y la mejora continua.</p> <p>i) Realizar retroalimentación activa, comunicando los resultados de la evaluación de manera constructiva. El evaluador debe ser un facilitador del proceso de desarrollo del servidor, promoviendo conversaciones abiertas que fomenten el compromiso con las metas y planes de desarrollo.</p> <p>j) Establecer compromisos claros con los servidores para el desarrollo de las competencias</p>	<p>superior jerárquico no sólo revisa la consistencia de las metas y compromisos, sino que también puede ajustarlos, asegurando que sean realistas, alcanzables y alineados con los objetivos estratégicos. Estas modificaciones refuerzan un enfoque orientado al desarrollo continuo de los servidores públicos, promoviendo una cultura organizacional más colaborativa y de aprendizaje.</p>
--	--	--



<p>quien deberá comunicarlo al servidor civil.</p>	<p>necesarias que permitan alcanzar las metas. Estos compromisos deben estar alineados con las necesidades de desarrollo personal y profesional, garantizando que el evaluado se compromete con su propio proceso de mejora.</p> <p>k) Otras que se establezcan en la normatividad.</p> <p>Responsabilidades del superior jerárquico del evaluador:</p> <p>El superior jerárquico del evaluador revisará de manera total o aleatoria la coherencia de los compromisos y metas adoptadas para los servidores a su cargo. En caso de ser necesario, podrá definir ajustes y realizar recomendaciones de mejora. Estos ajustes deberán ser comunicados al evaluador, quien deberá involucrar al servidor civil en la revisión y asegurarse de que el servidor esté comprometido con los nuevos compromisos o metas acordadas.</p>	
<p>Artículo 34.- De los Evaluados En su calidad de evaluados, los servidores civiles son también responsables de la gestión del rendimiento. En el ejercicio de sus derechos y responsabilidades dentro del subsistema, deberán como mínimo:</p> <p>a) Participar de manera proactiva y constructiva en las diferentes etapas o fases establecidas a lo largo del período.</p> <p>b) Cumplir con la normativa desarrollada para la</p>	<p>De los Evaluados</p> <p>En su calidad de evaluados, los servidores civiles son actores clave y responsables activos en la gestión del rendimiento. En el ejercicio de sus derechos y responsabilidades dentro del subsistema, deberán como mínimo:</p> <p>a) Participar de manera proactiva, constructiva y comprometida en las diferentes etapas o fases establecidas a lo largo del período, contribuyendo al cumplimiento efectivo del plan de desarrollo y metas acordadas.</p>	<p>Los cambios propuestos buscan transformar al evaluado en un actor activo y comprometido dentro del proceso de gestión del rendimiento. La incorporación de la autoevaluación, la retroalimentación entre compañeros y el compromiso con el desarrollo</p>



<p>implementación de la gestión del rendimiento.</p> <p>c) Solicitar a su supervisor inmediato ser evaluados dentro del plazo previsto por la entidad, en caso de que su calificación no haya sido notificada.</p> <p>d) Solicitar revisión de metas y compromisos establecidos, en caso de disconformidad.</p> <p>e) Solicitar la verificación de la calificación obtenida en la evaluación del desempeño, en caso de que proceda, ante el Comité Institucional de Evaluación y, en su caso, recurrir frente a una calificación como personal desaprobado, en los términos del Artículo 25 de la Ley.</p> <p>f) Participar en las reuniones de seguimiento que se programen con el evaluador a lo largo del ejercicio, así como en la reunión de retroalimentación y de establecimiento de compromisos y metas.</p> <p>g) Participar en las actividades de información y capacitación programadas por la entidad para la adecuada marcha de la gestión del rendimiento.</p>	<p>b) Cumplir con la normativa desarrollada para la implementación de la gestión del rendimiento, asumiendo la responsabilidad de sus propios procesos de mejora continua.</p> <p>c) Realizar autoevaluación que permita reflexionar sobre su desempeño, identificar áreas de mejora y proponer acciones orientadas al desarrollo profesional y al cumplimiento de los objetivos institucionales.</p> <p>d) Brindar retroalimentación constructiva a sus compañeros de trabajo cuando corresponda, con el fin de fortalecer el trabajo en equipo, el aprendizaje conjunto y el clima organizacional.</p> <p>e) Solicitar a su supervisor inmediato ser evaluados dentro del plazo previsto por la entidad.</p> <p>f) Solicitar la revisión de metas y compromisos establecidos en caso de disconformidad, proponiendo ajustes razonables alineados a las necesidades institucionales y personales.</p> <p>g) Solicitar la verificación de la calificación obtenida en la evaluación del desempeño, en caso de que proceda, ante el Comité Institucional de Evaluación y, de ser necesario, recurrir frente a una calificación como personal desaprobado, en los términos del Artículo 25 de la Ley.</p> <p>h) Participar activamente en las reuniones de seguimiento programadas con el evaluador a lo largo del ejercicio, en la reunión de retroalimentación y en la definición de compromisos y metas.</p>	<p>continuo garantiza un enfoque más dinámico, participativo y colaborativo. Esto no solo mejora el rendimiento individual, sino que también fortalece el desempeño del equipo y la organización en su conjunto.</p>
--	---	--



	<p>i) Participar en las actividades de información y capacitación programadas por la entidad para la adecuada marcha de la gestión del rendimiento, comprometiéndose a aplicar los aprendizajes obtenidos en su labor diaria.</p>	
<p>Artículo 37.- Ciclo de la Gestión del Rendimiento La gestión del rendimiento es un ciclo continuo dentro de una entidad y contempla las siguientes etapas: a) Planificación b) Seguimiento c) Evaluación Asimismo, la gestión del rendimiento incluye el proceso de retroalimentación el cual es permanente en cada una de las etapas del ciclo y que consiste en el intercambio de opiniones y expectativas entre el evaluador y el servidor evaluado. En razón a su naturaleza y características propias, las entidades podrán contar con alternativas de calendario, que no necesariamente tenga a enero como mes de inicio, siempre que se asegure como mínimo la sujeción a las etapas previstas en el presente reglamento y asegurando que de conformidad con el artículo 22 de la</p>	<p>Ciclo de la Gestión del Rendimiento La gestión del rendimiento es un ciclo continuo dentro de una entidad y contempla las siguientes etapas: a) Planificación b) Seguimiento c)Evaluación Asimismo, la gestión del rendimiento incluye el proceso de retroalimentación, el cual es permanente en cada una de las etapas del ciclo y consiste en el intercambio de opiniones y expectativas entre el evaluador y el servidor evaluado. En razón a su naturaleza y características propias, las entidades podrán contar con alternativas de calendario, que no necesariamente tenga a enero como mes de inicio, siempre que se asegure como mínimo la sujeción a las etapas previstas en el presente reglamento y asegurando que, de conformidad con el artículo 22 de la Ley, la evaluación de desempeño se realice anualmente. El titular de la entidad, mediante resolución, aprueba el calendario de la entidad y sus modificaciones.</p>	<p>Esta versión asegura un proceso más completo y estructurado, que inicia con la planificación e integra un diagnóstico (metodología 360), realiza un monitoreo efectivo y finaliza con un cierre que traduce los resultados en un plan de desarrollo claro y accionable.</p>



<p>Ley la evaluación de desempeño se realice anualmente. El titular de la entidad mediante resolución aprueba el calendario de la entidad y sus modificaciones.</p>		
<p>Artículo 38.- De la Etapa de Planificación La Etapa de Planificación abarca todas aquellas acciones necesarias para preparar a la entidad para la ejecución de las etapas del ciclo, asegurando la información y participación de todos los actores involucrados. Contempla la elaboración del cronograma institucional, acciones de comunicación y sensibilización, la planificación de las acciones de capacitación a cargo de la oficina de recursos humanos, así como el establecimiento de las metas grupales e individuales y los compromisos individuales para cada servidor.</p>	<p>De la Etapa de Planificación La Etapa de Planificación comprende todas las acciones necesarias para preparar a la entidad para la ejecución del ciclo de gestión del desempeño, garantizando la participación efectiva y el acceso a la información por parte de todos los actores involucrados. Esta etapa incluye la elaboración del cronograma institucional, la planificación de acciones de comunicación y sensibilización, la programación de capacitaciones a cargo de la Oficina de Recursos Humanos, el establecimiento de metas grupales e individuales, los compromisos individuales y la identificación de los comportamientos prioritarios que serán promovidos y evaluados durante el ciclo. Además, esta etapa incorpora un diagnóstico de brechas como un proceso clave para fortalecer el desempeño individual y grupal. Este diagnóstico se basa en la revisión de la actuación del servidor civil con el fin de identificar sus fortalezas, áreas de mejora y necesidades de desarrollo. A partir de esta información, se establecerá un plan de desarrollo de</p>	<p>La incorporación de la actividad de identificación de comportamientos prioritarios en la Etapa de Planificación responde a la necesidad de establecer un marco claro que conecte los comportamientos esperados de los servidores con los objetivos estratégicos de la entidad. Esta medida asegura que no solo se planifiquen metas y compromisos, sino también que se promuevan comportamientos alineados con los valores y principios organizacionales. Además, priorizar comportamientos específicos facilita una evaluación más integral y equitativa del desempeño, ya que permite medir</p>



	<p>competencias, orientado a reducir brechas y potenciar capacidades en alineación con los objetivos institucionales.</p> <p>El diagnóstico de brechas se realizará mediante la metodología 360º, que permite una evaluación integral del desempeño y las competencias del servidor civil desde múltiples perspectivas, incluyendo la evaluación del supervisor, pares, colaboradores y la autoevaluación.</p> <p>La implementación de la metodología 360º tiene como finalidad proporcionar una visión más amplia y objetiva del desempeño del servidor civil, fomentando una retroalimentación enriquecida y promoviendo una cultura de mejora continua. La autoevaluación, como parte esencial del diagnóstico, permitirá al servidor reflexionar sobre sus fortalezas y oportunidades de desarrollo, generando una actitud más proactiva hacia su crecimiento profesional y su contribución a los objetivos de la entidad.</p> <p>Este enfoque garantizará que la planificación del ciclo de gestión del desempeño se base en un análisis riguroso de las necesidades y potencialidades de los servidores civiles, asegurando así una implementación efectiva y alineada con las prioridades estratégicas de la administración pública.</p>	<p>tanto el cumplimiento de objetivos como la forma en que estos se alcanzan. Esto refuerza la cultura organizacional y fomenta el desarrollo de competencias transversales clave, mejorando la efectividad de los procesos y promoviendo una gestión basada en principios éticos y sostenibles. Se añadió la realización de un diagnóstico como un paso previo fundamental para recabar información detallada y objetiva sobre los evaluados. El diagnóstico asegura una base sólida para definir metas y compromisos alineados a las necesidades reales de desarrollo de los servidores. Se integró la metodología 360º como herramienta central para obtener una evaluación multidimensional</p>
--	---	---



		<p>(supervisores, pares, colaboradores y autoevaluación). La evaluación desde múltiples perspectivas aporta una mirada más amplia y objetiva del evaluado, lo cual facilita la identificación de fortalezas y áreas de mejora. Se enfatizó que el proceso de diagnóstico facilita que el servidor civil llegue a la retroalimentación con una actitud más abierta y proactiva hacia su desarrollo. Una retroalimentación constructiva y bien recibida favorece el compromiso del servidor con su plan de desarrollo y con la mejora continua.</p>
<p>Artículo 39.- Etapa de Establecimiento de Metas y Compromisos El establecimiento de Metas y Compromisos, que forma parte de la Etapa de Planificación, corresponde al momento del proceso en el que se concretan los acuerdos</p>	<p>Etapa de Establecimiento de Metas y Compromisos El establecimiento de Metas y Compromisos, que forma parte de la Etapa de Planificación, corresponde al momento del proceso en el que se concretan los acuerdos sobre metas individuales o grupales y compromisos individuales que asumirán los servidores civiles para el período de rendimiento y</p>	<p>La elaboración de un plan de desarrollo asegura que el proceso no sólo evalúe, sino que también genere acciones concretas para fortalecer las capacidades del servidor.</p>



<p>sobre metas individuales o grupales y compromisos individuales que asumirán los servidores civiles para el período de rendimiento y que serán objeto de evaluación del desempeño. Las entidades dispondrán la aplicación progresiva de compromisos, atendiendo al desarrollo de la capacidad institucional para realizar adecuadamente la identificación de aspectos conductuales de los servidores. La progresividad puede ser determinada por áreas, equipos, periodos, etc. según sea adecuado para la estrategia de desarrollo institucional de la entidad.</p>	<p>que serán objeto de evaluación del desempeño. Para los compromisos, a partir del diagnóstico, se identificarán brechas de desarrollo y se elaborará un plan de desarrollo individual. Las entidades dispondrán la aplicación progresiva de compromisos y metas, atendiendo al desarrollo de la capacidad institucional para realizar adecuadamente la identificación de aspectos conductuales de los servidores. La progresividad puede ser determinada por áreas, equipos, periodos, etc. según sea adecuado para la estrategia de desarrollo institucional de la entidad.</p>	
<p>Artículo 40.- Consideraciones para la definición de Metas y Compromisos De conformidad con el Artículo 35 y el Artículo 36 del presente reglamento, podrán incorporarse como factores de evaluación compromisos y metas individuales y metas grupales en el marco de la gestión del rendimiento de una determinada entidad. Las metas grupales se establecen por parte de los responsables de área y por aquellos que tengan asignados funcionalmente servidores y deben ser ratificadas por los jefes de</p>	<p>Consideraciones para la definición de Metas y Compromisos De conformidad con el Artículo 35 y el Artículo 36 del presente reglamento, podrán incorporarse como factores de evaluación compromisos y metas individuales y metas grupales en el marco de la gestión del rendimiento de una determinada entidad. Las metas grupales se establecen por parte de los responsables de área y por aquellos que tengan asignados funcionalmente servidores y deben ser ratificadas por los jefes de unidades orgánicas en los términos que defina SERVIR al efecto.</p>	<p>Al señalar que el evaluador acuerda con el servidor civil las metas y compromisos, se enfatiza la importancia de un proceso colaborativo. Esto fomenta la participación activa del evaluado y refuerza su sentido de pertenencia y compromiso hacia los objetivos establecidos.</p>



unidades orgánicas en los términos que defina SERVIR al efecto.

Los compromisos y metas individuales se establecen respondiendo a los objetivos de la unidad orgánica y de la entidad, reflejados en el Plan Operativo Institucional. Para su definición, se tomarán en cuenta las siguientes consideraciones:

a) Deberán relacionarse de manera inequívoca con la función que desempeña el servidor, así como ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y prever un plazo para su cumplimiento, dentro del período a evaluar.

b) Deberán considerar los resultados alcanzados por el servidor en el proceso de evaluación del desempeño del año previo, si lo hubiera, y tomar en cuenta los recursos materiales y tecnológicos disponibles para la ejecución del trabajo.

c) Se asociarán a productos, servicios o resultados que debe entregar el servidor en ejercicio de la misión y funciones asociadas a su puesto de trabajo, debiendo quedar consignada la forma como se observará su cumplimiento a través de evidencias.

Las metas individuales y compromisos se definirán a propuesta del evaluador y deberán estar acordes con

Los compromisos y metas individuales se establecen respondiendo a los objetivos de la unidad orgánica y de la entidad, reflejados en el Plan Operativo Institucional. Para su definición, se tomarán en cuenta las siguientes consideraciones:

a) Deberán relacionarse de manera inequívoca con la función que desempeña el servidor, así como ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y prever un plazo para su cumplimiento, dentro del período a evaluar.

b) Deberán considerar los resultados alcanzados por el servidor en el proceso de evaluación del desempeño del año previo, si lo hubiera, y tomar en cuenta los recursos materiales y tecnológicos disponibles para la ejecución del trabajo.

c) Se asociarán a productos, servicios o resultados que debe entregar el servidor en ejercicio de la misión y funciones asociadas a su puesto de trabajo, debiendo quedar consignada la forma como se observará su cumplimiento a través de evidencias.

Las metas individuales y compromisos se definirán a propuesta del evaluador y deberán estar acordes con el plan de mejora del servidor civil. El instrumento para la consignación de metas y compromisos de los servidores es definido por SERVIR y deberá ser suscrito por el evaluador y el evaluado.



<p>el plan de mejora del servidor civil. El instrumento para la consignación de metas y compromisos de los servidores es definido por SERVIR y deberá ser suscrito por el evaluador y el evaluado.</p> <p>El evaluador comunica al servidor civil las metas y compromisos asignados. Sin perjuicio de ello, el servidor podrá dejar constancia por escrito y debidamente fundamentado las observaciones que tenga sobre las metas y compromisos asignados a él. La disconformidad del evaluado debe responder a causales justificadas de imposibilidad de cumplimiento, asociados a la no adecuación de los compromisos y metas con las consideraciones mínimas establecidas por el artículo siguiente del presente reglamento.</p>	<p>El evaluador acuerda con el servidor civil las metas y compromisos asignados, promoviendo un proceso de diálogo en el que ambas partes participen activamente. En caso de que no se alcance un consenso, el evaluado tendrá el derecho de dejar constancia por escrito, de manera debidamente fundamentada, sobre las observaciones o disconformidades relacionadas con las metas y compromisos asignados. La disconformidad deberá sustentarse en causales justificadas, como la imposibilidad de cumplimiento o la falta de adecuación de las metas y compromisos con las consideraciones mínimas establecidas por el artículo siguiente del presente reglamento.</p>	
<p>Artículo 41.- Modificación de Metas</p> <p>Las metas fijadas solo podrán modificarse, una vez iniciado el ciclo, a solicitud del evaluador o evaluado si se presentase alguna de las siguientes condiciones sobrevinientes:</p> <p>a) Cambios en el Plan Operativo Institucional que afecten indiscutible y directamente a las metas establecidas.</p> <p>b) Cambio de puesto por razones de movilidad temporal o definitiva.</p>	<p>Modificación de Metas</p>	<p>Este artículo debe revisarse para ver si no aplica establecer más causales de modificación, dado que surgió en las entrevistas que no podían modificar las metas y muchas veces quedaban obsoletas.</p>



<p>c) Reasignación significativa de recursos. La modificación debe justificarse documentalmente con la firma del evaluador y evaluado y ratificarse por parte del superior jerárquico del evaluador.</p>		
<p>Artículo 42.- De la Etapa de Seguimiento La Etapa de Seguimiento inicia inmediatamente después de la definición de metas y compromisos y conlleva responsabilidades para el evaluado y el evaluador. Es una etapa continua a lo largo del ciclo de gestión del rendimiento. El seguimiento implica la continua orientación, retroalimentación, motivación y apoyo del evaluador, así como la responsabilidad y esfuerzo del servidor civil, de acuerdo con las metas trazadas y con el plan de mejora definido como resultado del período anterior. Durante el seguimiento, pueden desarrollarse reuniones de retroalimentación para contribuir a la identificación de necesidades y mejoras del rendimiento de los servidores públicos. Sin perjuicio de la observación continua a lo largo del período, el evaluador debe realizar seguimiento y registro del desempeño del servidor civil en al menos una</p>	<p>De la Etapa de Seguimiento La Etapa de Seguimiento inicia inmediatamente después de la definición de metas y compromisos y conlleva responsabilidades para el evaluado y el evaluador. Es una etapa continua a lo largo del ciclo de gestión del rendimiento. El seguimiento implica la continua orientación, retroalimentación, motivación y apoyo del evaluador, así como la responsabilidad y esfuerzo del servidor civil, de acuerdo con las metas trazadas y con el plan de mejora definido como resultado del período anterior. Durante el seguimiento, pueden desarrollarse reuniones de retroalimentación para contribuir a la identificación de necesidades y mejoras del rendimiento de los servidores públicos. Sin perjuicio de la observación continua a lo largo del período, el evaluador debe realizar seguimiento y registro del desempeño del servidor civil en al menos una</p>	<p>Se agrega el seguimiento del plan de desarrollo, ya que el artículo planteaba sólo seguimiento de metas.</p>



<p>oportunidad, incluyendo la retroalimentación correspondiente, en el segundo trimestre del calendario de la entidad, con el objetivo de identificar oportunamente las dificultades para el cumplimiento de metas, reforzar positivamente los logros parciales y ejecutar acciones de mejora cuando corresponda.</p> <p>Dicho monitoreo y registro debe constar en el legajo personal de cada servidor, debiendo dejarse constancia de su comunicación a este.</p>	<p>cumplimiento de metas o ejecución del plan de desarrollo, reforzar positivamente los logros parciales y ejecutar acciones de mejora cuando corresponda.</p> <p>Dicho monitoreo y registro debe constar en el legajo personal de cada servidor, debiendo dejarse constancia de su comunicación a este.</p>	
<p>Artículo 43.- De la Etapa de Evaluación</p> <p>La Etapa de Evaluación corresponde a la valoración del desempeño que deberá efectuar el evaluador a partir del seguimiento realizado a lo largo del período y concluirá con la calificación a comunicarse a los evaluados cada año, de acuerdo con el calendario de la entidad. En esta etapa, se constatan y verifican, a partir de las evidencias registradas, los logros alcanzados y el cumplimiento de los compromisos y metas establecidos al principio del período.</p> <p>La calificación se realiza al final de cada periodo y sin excepción, se realiza con carácter previo a la etapa de establecimiento de metas y compromisos de los servidores civiles.</p>	<p>De la Etapa de Evaluación y cierre</p> <p>La Etapa de Evaluación corresponde a la valoración del desempeño que deberá efectuar el evaluador a partir del seguimiento realizado a las metas y compromisos establecidos y concluye con la notificación de la calificación otorgada a los evaluados y la retroalimentación correspondiente, de acuerdo con el Cronograma Institucional de Gestión del Rendimiento de la entidad.</p> <p>En esta etapa, se constatan y verifican, a partir de las evidencias registradas, los logros alcanzados y el cumplimiento de los compromisos y metas establecidos al principio del ciclo.</p> <p>La calificación se realiza al final de cada ciclo y sin excepción, se realiza con carácter previo al establecimiento de metas de la</p>	<p>Se incorpora el cierre de las acciones establecidas en el plan de desarrollo.</p>



	etapa de planificación del siguiente ciclo.	
<p>Artículo 45.- De la Etapa de Retroalimentación</p> <p>Al final de cada periodo de evaluación, se debe efectuar una retroalimentación formal, de acuerdo con la directiva establecida por SERVIR. Esta retroalimentación se realiza, a más tardar, diez (10) días posteriores a la comunicación de la calificación.</p> <p>La retroalimentación consiste en el intercambio de opiniones y expectativas entre evaluador y el servidor evaluado sobre los resultados del desempeño. Como resultado de la retroalimentación, se formula un plan de mejora para el servidor, que identifica recomendaciones de capacitación y otros aspectos que coadyuven a la mejora del desempeño del servidor.</p>	<p>Proceso de Retroalimentación</p> <p>La retroalimentación es un proceso permanente que se realiza desde la etapa de Planificación hasta el cierre de la etapa de Evaluación.</p> <p>La retroalimentación es un proceso permanente y transversal a todas las etapas de la gestión del desempeño, desde la planificación hasta la etapa evaluación y cierre. Su propósito es orientar al servidor civil, promoviendo su desarrollo profesional y contribuyendo a la mejora continua de su desempeño.</p> <p>Este proceso implica el intercambio constante de observaciones, sugerencias y recomendaciones, que permitan al servidor identificar oportunidades de mejora, reforzar buenas prácticas y alinear sus resultados con los objetivos de la unidad orgánica y de la entidad. La retroalimentación debe realizarse de manera oportuna, constructiva y basada en evidencias que sustenten las observaciones formuladas.</p>	<p>Esta redacción refuerza el carácter continuo de la retroalimentación, no como una etapa aislada al final, sino como una herramienta de desarrollo profesional y asegura que sea parte integral de todo el ciclo de gestión del desempeño.</p>
<p>Artículo 47.- Personal con calificación de desaprobado</p> <p>La calificación de desaprobado se produce en forma automática en los siguientes casos:</p> <p>a) Obtener una calificación de rendimiento sujeto a observación por segunda vez consecutiva;</p> <p>b) Obtener una calificación de rendimiento sujeto a</p>	<p>Personal con calificación de desaprobado</p> <p>La calificación de desaprobado se produce en forma automática en los siguientes casos:</p> <p>a) Obtener una calificación de rendimiento sujeto a observación por segunda vez consecutiva;</p> <p>b) Obtener una calificación de rendimiento sujeto a observación en dos (2)</p>	<p>Este enfoque refuerza la importancia de la justicia y la flexibilidad en la gestión de talento, al tiempo que proporciona una estructura para maximizar el aprovechamiento de las capacidades</p>



<p>observación en dos (2) oportunidades dentro de un periodo de cinco (5) años calendario en el mismo puesto.</p> <p>c) Cuando el servidor civil no participe en un proceso de evaluación por motivos atribuibles a su exclusiva responsabilidad; dicha renuencia a la participación debe estar debidamente comprobada.</p> <p>Los servidores que obtengan una calificación de desaprobado serán desvinculados automáticamente de la entidad. Para tal efecto, la Oficina de Recursos Humanos proyecta la formalización del término mediante resolución, dentro de los 30 días calendarios siguientes.</p>	<p>oportunidades dentro de un periodo de cinco (5) años calendario en el mismo puesto.</p> <p>c) Cuando el servidor civil no participe en un proceso de evaluación por motivos atribuibles a su exclusiva responsabilidad; dicha renuencia a la participación debe estar debidamente comprobada.</p> <p>Los servidores que, tras el proceso de evaluación del desempeño, mantengan la condición de “rendimiento sujeto a observación” de manera consecutiva durante los períodos establecidos en el reglamento, no serán desvinculados automáticamente. En su lugar, serán remitidos a un Comité de Evaluación Integral, el cual tendrá la responsabilidad de analizar su caso considerando una visión más amplia de su perfil, desempeño y potencial.</p> <p>El comité podrá proponer acciones específicas que incluyan, pero no se limiten a: su redistribución a otras áreas o funciones que sean más adecuadas a sus competencias, la participación en programas de formación o capacitación laboral, la asignación de actividades ajustadas a su perfil, o, de ser el caso, una reubicación en otras entidades o tipos de trabajo dentro de la administración pública.</p> <p>Solo tras agotar estas alternativas y garantizar el debido proceso, se evaluará la pertinencia de una eventual desvinculación, asegurando que las decisiones se adopten en el marco de la legalidad y con</p>	<p>del servidor antes de considerar su desvinculación.</p>
--	--	--



	pleno respeto a los derechos del servidor civil.	
Artículo 49.- Impacto de la evaluación en la gestión de los recursos humanos El resultado de la evaluación deberá tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para: a) Participar en concurso público de méritos transversal. b) Otorgar incentivos de acuerdo con las disposiciones que se dicten al efecto por las instancias competentes. c) Priorizar las necesidades de capacitación. d) La desvinculación del servicio civil. e) Fortalecer la toma de decisiones de mejoramiento institucional y de las personas de la institución. f) Las demás que se consideren por el ente rector o las entidades de acuerdo con los lineamientos definidos.	Impacto de la evaluación en la gestión de los recursos humanos El resultado de la evaluación deberá tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para: a) Participar en concursos públicos de méritos transversales. b) Otorgar incentivos, de acuerdo con las disposiciones que se dicten al efecto por las instancias competentes. c) Priorizar las necesidades de capacitación. d) Evaluar casos específicos a través de un Comité de Evaluación Integral, el cual tendrá como objetivo analizar el desempeño de los servidores y proponer medidas que incluyan su redistribución, capacitación, asignación a funciones compatibles con su perfil o cualquier otra acción que favorezca su desarrollo y aporte al cumplimiento de los objetivos institucionales. e) Fortalecer la toma de decisiones de mejoramiento institucional y del desarrollo profesional de las personas en la institución. f) Las demás que se consideren por el ente rector o las entidades, de acuerdo con los lineamientos definidos.	Este cambio elimina la desvinculación directa, proponiendo en su lugar un enfoque más constructivo y orientado a soluciones mediante la intervención del Comité.



5.4 Herramienta para la aplicación de la evaluación del desempeño por competencias

5.4.1 Propuesta de formularios para llevar adelante la etapa de diagnóstico

Evaluación por competencias Formulario

Evaluado:	Entidad: órgano o unidad orgánica:
Cargo del evaluado:	Evaluador: Cargo del evaluador:

Competencia	Comportamiento	Frecuencia	Comentario sobre fortalezas y oportunidades de mejora
Orientación a resultados	Comportamiento 1		
	Comportamiento 2		
	Comportamiento 3		
Vocación de Servicio	Comportamiento 1		
	Comportamiento 2		
	Comportamiento 3		
Trabajo en Equipo	Comportamiento 1		
	Comportamiento 2		
	Comportamiento 3		

Plan de Desarrollo

Competencia a desarrollar	Objetivo de desarrollo	Medio elegido	Detalle de la actividad	Estado



5.4.2 Propuesta de formularios con comportamientos sugeridos por nivel

Evaluación por competencias Formulario Nivel Gerencial

Evaluado:	Entidad:	órgano o unidad orgánica:
Cargo del evaluado:	Evaluador:	Cargo del evaluador:

Competencia	Comportamiento	Frecuencia	Comentario sobre fortalezas y oportunidades de mejora
Orientación a resultados	Define la estrategia institucional a largo plazo, contemplando cambios y oportunidades en el entorno que permitan el desarrollo de la institución.		
	Implementa estrategias y planes de acción de acuerdo a las necesidades de la institución.		
	Anticipa riesgos y posibles escenarios desde una perspectiva institucional para la toma de decisiones.		
Vocación de Servicio	Diseña estrategias considerando el contexto sociopolítico para contribuir en la generación de políticas públicas.		
	Ejecuta estrategias dentro de un contexto sociopolítico influyendo en la toma de decisiones.		
	Lleva a cabo estrategias considerando los actores y los efectos sobre los mismos en beneficio de la sociedad.		
Trabajo en Equipo	Define modelos estratégicos de gestión y control administrativo basados en criterios de eficacia y eficiencia.		
	Establece políticas, lineamientos y procedimientos para lograr una gestión administrativa eficaz y eficiente		
	Define herramientas de monitoreo para controlar el cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales.		

Evaluación por competencias Formulario Nivel Mandos Medios

Evaluado:	Entidad:	órgano o unidad orgánica:
Cargo del evaluado:	Evaluador:	Cargo del evaluador:

Competencia	Comportamiento	Frecuencia	Comentario sobre fortalezas y oportunidades de mejora
Orientación a resultados	Reconoce los logros de los miembros del equipo, incentivándolos a alcanzar mejores resultados.		
	Comunica los objetivos a los miembros del equipo, guiándolos en el desarrollo de las actividades.		
	Involucra a los miembros del equipo en el desarrollo del plan de trabajo para el logro de objetivos.		
Vocación de Servicio	Escucha activamente las necesidades del usuario, mostrando empatía al atender sus requerimientos, cumpliendo con sus expectativas, dentro de su competencia		
	Consulta y utiliza la información que tiene disponible a fin de completar y finalizar el servicio al usuario		
	Atiende con paciencia y tolerancia al usuario, mostrando consideración e interés frente a sus necesidades, aún en situaciones complejas		
Trabajo en Equipo	Influye en los demás por medio del ejemplo, comprometiéndolos a desempeñarse de acuerdo a principios establecidos.		
	Asesora a los miembros del equipo fomentando el desarrollo de nuevas habilidades y/o el desempeño en base a buenas prácticas		
	Retroalimenta al equipo con la finalidad de que comprenda su aporte en el cumplimiento de objetivos institucionales.		



Evaluación por competencias Formulario Nivel Operativo

Evaluado:	Entidad:	órgano o unidad orgánica:
Cargo del evaluado:	Evaluador:	Cargo del evaluador:

Competencia	Comportamiento	Frecuencia	Comentario sobre fortalezas y oportunidades de mejora
Orientación a resultados	Propone planes de acción que viabilicen el logro de los objetivos, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos		
	Implementa medidas correctivas o propone acciones de mejora durante el desarrollo del Plan de Acción para asegurar estándares de calidad		
	Administra los recursos necesarios para cumplir sus metas y objetivos, controlando y racionalizando el uso de los mismos.		
Vocación de Servicio	Muestra compromiso y responsabilidad adaptando su accionar a las necesidades del usuario		
	Evalúa las diferentes alternativas existentes para facilitar una respuesta integral y sustentada.		
	Está atento y escucha activamente al usuario ofreciendo ayuda, apoyo u orientación con amabilidad y respeto aun cuando no sea su competencia directa o no se lo soliciten.		
Trabajo en Equipo	Participa de forma activa en las tareas de equipo manifestando su disposición a colaborar para el logro de los objetivos.		
	Comparte experiencias y mejores prácticas con los demás miembros del equipo, con el fin de lograr las metas organizacionales		
	Establece adecuadas relaciones interpersonales, mostrándose abierto y receptivo frente a los demás miembros del equipo.		

Esta propuesta de ejemplos de comportamientos se basa en el diccionario aprobado por SERVIR, priorizando y agrupando los comportamientos según los diferentes niveles de cargo. No se realizó un trabajo de campo para identificar la realidad específica de las entidades; por ello, se recomienda validar los datos proporcionados, asegurándose de que reflejen tanto la realidad deseada como la estrategia de cada entidad. Este análisis excede el objetivo de este trabajo, que se limita a proporcionar un ejemplo inicial que sirva como base para comenzar.

5.4.3 Propuesta de resultados e indicadores para medir la implementación del proyecto

El siguiente cuadro detalla las actividades clave necesarias para avanzar en la implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento, con el objetivo de tener la herramienta preparada para su implementación en 2026. Cada actividad se alinea con indicadores claros de desempeño y plazos definidos, garantizando una gestión eficiente que permita evaluar avances y ajustar estrategias según sea necesario. Con este enfoque, se busca asegurar que el sistema esté listo para su implementación gradual y alineada con el objetivo estratégico de consolidar la Gestión del Rendimiento en las entidades.

Resultado Clave	Indicadores	Entregables	Acciones concretas	Fechas
-----------------	-------------	-------------	--------------------	--------



1. Diseño de Metodología de Gestión del Rendimiento	<ul style="list-style-type: none">- Metodología diseñada y validada.	<ul style="list-style-type: none">- Documento técnico de la metodología.	<ul style="list-style-type: none">- Coordinador de talleres participativos con equipos técnicos para recoger insumos.- Validar el diseño preliminar con especialistas internos.	Enero - marzo 2025
2. Realización de una Experiencia Piloto	<ul style="list-style-type: none">- Experiencia piloto implementada en GDR y otra unidad de SERVIR	<ul style="list-style-type: none">- Informe de resultados de la experiencia piloto.- Ajustes a la metodología.	<ul style="list-style-type: none">- Seleccionar una unidad de SERVIR- Capacitar unidades piloto sobre la metodología.- Realizar el monitoreo y evaluación durante la ejecución.	abril - septiembre 2025
3. Elevación de la Propuesta Normativa para su Aprobación por la Autoridad de SERVIR	<ul style="list-style-type: none">- Propuesta normativa revisada	<ul style="list-style-type: none">- Documento de propuesta normativa aprobado.	<ul style="list-style-type: none">- Elaborar el borrador de normativa en base a los resultados del piloto.- Someter la propuesta normativa a revisión por actores clave.- Elevar la propuesta normativa para su aprobación.	Octubre - noviembre 2025



4. Elaboración del Plan de Implementación	- Plan de implementación aprobado y difundido.	- Documento del plan de implementación validado y aprobado. - Estrategia de comunicación y sensibilización.	- Recopilar información de las experiencias piloto y normativa aprobada. - Definir cronogramas, recursos necesarios y roles responsables. - Socializar el plan con las entidades involucradas y recibir retroalimentación. - Incorporar ajustes finales al plan y aprobarlo formalmente.	Noviembre - diciembre 2025
--	--	--	---	----------------------------

VI Conclusión

El proyecto ha establecido una base sólida para transformar la gestión del rendimiento en el sector público peruano. Al combinar metas y competencias, la metodología propuesta equilibra resultados operativos con el desarrollo de capacidades humanas, fomentando una administración moderna y centrada en la generación de valor público.

Entre los avances destacados se encuentran la incorporación de una metodología participativa, la personalización del modelo según la madurez organizacional y la implementación de herramientas de soporte digital. Estos elementos contribuyen a minimizar resistencias y asegurar la sostenibilidad del sistema. Asimismo, la etapa de diagnóstico, basada en una evaluación 360°, permite una retroalimentación más integral y constructiva, alineando los planos de desarrollo de los servidores civiles con las necesidades reales de las entidades públicas.

No obstante, persisten desafíos importantes, como superar resistencias culturales y mejorar la percepción de la evaluación como herramienta de desarrollo. La propuesta



aborda estas limitaciones a través de estrategias de comunicación, capacitación y sensibilización, así como la optimización de indicadores claros y objetivos.

Finalmente, el modelo representa un paso significativo hacia una gestión del rendimiento integral, adaptable y sostenible, sentando las bases para una administración pública más eficiente, ética y orientada a resultados, alineada con las expectativas ciudadanas y los estándares internacionales.

VII Recomendaciones generales

Fortalecer la capacidad institucional para implementar la gestión del desempeño implica realizar un diagnóstico exhaustivo del nivel de madurez organizacional de cada entidad pública, clasificándolas en niveles básico, intermedio o avanzado. Esto permitirá adaptar la implementación de la metodología a las capacidades y recursos actuales de cada entidad. Para asegurar una adopción efectiva y sostenible, es esencial proporcionar directrices claras sobre el uso de la metodología, recursos tecnológicos adecuados y soporte técnico continuo. Además, se recomienda establecer equipos técnicos especializados en cada entidad para liderar el proceso de implementación, resolver dudas y promover su utilización.

Promover una cultura organizacional centrada en el aprendizaje continuo es fundamental para que la evaluación del desempeño sea vista como una herramienta de desarrollo y no como un mecanismo punitivo. Esto puede lograrse mediante campañas de sensibilización que destaquen sus beneficios, junto con talleres de formación en habilidades de evaluación, retroalimentación efectiva y liderazgo, dirigidos tanto a líderes como a servidores civiles. Asimismo, la implementación de programas de mentoría y comunidades de aprendizaje interinstitucionales facilitará el intercambio de experiencias y mejores prácticas, reforzando la confianza en el sistema.

Es crucial articular la evaluación con el componente de capacitación para garantizar que las acciones formativas respondan a las necesidades identificadas durante la evaluación. La Unidad de Capacitación debe integrarse activamente en el ciclo de gestión del rendimiento, diseñando programas que aborden las competencias y comportamientos priorizados. Además, los planes de desarrollo deben ser personalizados, basados en las brechas de competencias identificadas y en la retroalimentación recibida. Promover el aprendizaje en el puesto de trabajo, mediante iniciativas como la rotación de roles, proyectos especiales y mentorías, fortalecerá el desarrollo continuo de los servidores. Elaborar una guía de medios de desarrollo propia ayudará a consolidar la aplicación de planes de mejora.

Implementar herramientas tecnológicas para modernizar el proceso de evaluación es un paso necesario. Las plataformas digitales integradas deben facilitar el registro, seguimiento y evaluación de metas y compromisos, y permitir la generación de informes automatizados en tiempo real. Incluir funcionalidades para autoevaluaciones y retroalimentación en línea ayudará a gestionar el desempeño de manera ágil y transparente. Para maximizar el impacto de estas herramientas, es esencial ofrecer capacitación adecuada a los usuarios, asegurando su correcta adopción y uso eficiente.



Asegurar la sostenibilidad y la mejora continua de la metodología es clave para su éxito a largo plazo. Es recomendable establecer un sistema de monitoreo y evaluación que mida el impacto de la metodología que permita realizar ajustes periódicos basados en datos y lecciones aprendidas. Publicar resultados y experiencias exitosas fomentará la transparencia y generará confianza en el sistema, consolidando así un entorno de desarrollo y aprendizaje continuo en el servicio público.

Bibliografía

Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). (2018). Directiva del Subsistema de Gestión del Rendimiento. Lima, Perú.

Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). (2019). Guía de implementación de la Gestión del Rendimiento. Lima, Perú.

Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). (2019). Diccionario de competencias transversales del Servicio Civil. Lima, Perú.

Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). (2020). Guía de evaluación de competencias para directivos públicos. Lima, Perú.

Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). (2021). Diccionario de competencias genéricas del grupo de directivos públicos. Lima, Perú.

Bracken, D. W., Rose, D. S., & Church, A. H. (2016). *The Handbook of Multisource Feedback*. Routledge.

Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons.

Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster.

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.

Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. Penguin Books.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.

London, M., & Smither, J. W. (1995). Can multisource feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? *Personnel Psychology*, 48(4), 803–839. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01782.x>

Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). Ley N.º 30057 – Ley del Servicio Civil. Lima, Perú.

Presidencia del Consejo de Ministros. (2014). Reglamento de la Ley N.º 30057. Lima, Perú.



Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). Aprendizaje en el lugar de trabajo: Una herramienta estratégica para el desarrollo de competencias. Recuperado de <https://www.ilo.org>

Vargas, F. (2008). Gestión del aprendizaje y el desarrollo del talento humano en las organizaciones. Alfaomega.

Vargas, F. (2012). Estrategias para la formación continua en el trabajo: Una guía práctica para gestores del talento humano. Ediciones Gaviota.

Anexo I – Encuesta ORH - Datos elaborados por GDR



Encuesta a entidades con evaluación de desempeño 2023 sin monitoreo de SERVIR

GERENCIA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES Y RENDIMIENTO DEL SERVICIO CIVIL - GDCRSC

Noviembre 2024



**METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL AÑO 2023**

<i>Metodología para la evaluación de desempeño - 2023</i>	N°	%
Gestión del Rendimiento, establecida por SERVIR, según RPE 068-2020-SERVIR-PE	2	3,77%
Metodología alternativa o adecuación validada por SERVIR	7	13,21%
Metodología propia, no validada por SERVIR	20	37,74%
No realizamos evaluación del desempeño en el año 2023	24	45,28%
Suma total	53	100,00%

FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, PARA LA ENTIDAD (Más de 1 alternativa)

<i>Finalidad de la evaluación del desempeño</i>	N°	%
Mejorar el desempeño individual	25	33,33%
Identificar las necesidades de capacitación	21	28,00%
Otorgar reconocimientos y/o recompensas	11	14,67%
Identificar talentos	9	12,00%
Desvincular	2	2,67%
Cumplimiento de obligaciones	2	2,67%
Contar con insumo para la toma de decisiones sobre promociones y ascensos	2	2,67%
Renovar contrato	1	1,33%
Incentivar el rendimiento del servidor	1	1,33%
Identificar fortalezas y debilidades de cada servidor	1	1,33%
Suma total	75	100,00%



FRECUENCIA DE EVALUACIÓN

<i>¿ Con qué frecuencia se realizó la evaluación del desempeño en el año 2023?</i>	Nº	%
Anual	14	48,28%
Semestral	6	20,69%
Trimestral	5	17,24%
Mensual	2	6,90%
Segun vencimiento de contrato	1	3,45%
Marzo y diciembre	1	3,45%
Suma total	29	100,00%

RETROALIMENTACIÓN COMO PARTE DE LA METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

<i>¿Incluye acciones de retroalimentación?</i>	Nº	%
NO	16	55,17%
SI	13	44,83%
Suma total	29	100,00%



CONSECUENCIAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (Más de 1 alternativa)

	N°	%
<i>Consecuencias de la evaluación del desempeño</i>		
Capacitación	16	41,03%
Aplicación de un plan de mejora	11	28,21%
Sin consecuencia	6	15,38%
Desvinculación	2	5,13%
Retroalimentación	1	2,56%
Fortalecimiento de Capacidades	1	2,56%
Afectación económica	1	2,56%
Afectación a beneficios	1	2,56%
Suma total	39	100,00%

FACTORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Factores	N°	%
Metas / resultados	14	48,28%
Mixto (metas y competencias)	7	24,14%
Competencias	7	24,14%
No precisa	1	3,45%
Suma total	29	100,00%



FUENTE DE RETROALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Fuente de retroalimentación	N°	%
Sólo el jefe	6	42,86%
Autoevaluación y jefe (180°)	3	21,43%
Autoevaluación, jefe y pares (270°)	2	14,29%
No precisa	1	7,14%
Autoevaluación, jefe, pares, colaboradores y/o clientes internos / externos (360°)	1	7,14%
Autoevaluación (90°)	1	7,14%
Suma total	14	100,00%

APLICACIÓN DE FACTOR SEGÚN GRUPO DE SERVIDOR CIVIL (hasta 2 alternativas)

FACTOR / GRUPO DE SERVIDOR CIVIL	Directivo	Servidor Civil de Carrera	Servidor de Actividades Complementarias	Todos
Metas	1			
Competencias	1	1	1	4
Metas y Competencias	1	1		5
	3	2	1	9



COMPETENCIAS EVALUADAS

Competencias evaluadas	N°
Trabajo en Equipo	8
Iniciativa	5
Responsabilidad	4
Compromiso	4
Calidad	4
Orientación por Resultados	3
Liderazgo	3
Conocimiento Del Cargo	3
Planificación	2
Identidad institucional	2
Desempeño Laboral	2
Competencias Técnicas	2
Competencias Conductuales	2
Análisis y Síntesis	2
Trato a Usuarios	1
Trabajo Bajo Presión	1
Resiliencia	1
Relaciones Interpersonales	1
Reacción Ante los Problemas y Solución de los Mismos	1
Productividad	1
Probidad en el Cumplimiento de sus Funciones	1
Proactividad	1
Orientación a Resultados	1

Competencias evaluadas	N°
Organizacionales	1
Oportunidad	1
No Precisa	1
Integridad	1
Habilidades	1
Flexibilidad a los Cambios	1
Ética	1
Empatía	1
Discreción	1
Cumplimiento de las Normas	1
Confianza en sí Mismo	1
Confiabilidad	1
Comunicación Efectiva y Clara	1
Competencias Organizacionales	1
Competencias de Gestión	1
Autogestión	1
Atención al Usuario	1
Asistencia al Puesto de Trabajo	1
Aserividad	1
Aplicación de Planes Normas y Políticas	1
Adaptabilidad	1
Actitud de Servicio	1
Actitud de Convivencia	1

Documentación detalle de evaluación por competencias: [Diccionarios de competencias](#)



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE ENTIDADES

Entidad que evaluó el desempeño por competencias - 2023	Diccionario de Competencias
Centro Vacacional Huampaní	https://drive.google.com/open?id=1bCmekDpEydizrcZf69QcrExaBmhcwGIR
Escuela Nacional de Marina Mercante Almirante Miguel Grau	https://drive.google.com/open?id=1JBEN1VWLIM1nw21by8b7F5-kKpCaWbF
Hospital Regional de Loreto "Felipe Arriola Iglesias"	https://drive.google.com/open?id=1ot8YCSNM5O8fH3eXO92Nc5_YkQf17MGs
Ministerio Público - Fiscalía de la Nación	https://drive.google.com/open?id=1i_SoVt-viFAOqNElhbhivahcFtAiTuHX
Ministerio Público - Gerencia Administrativa de Arequipa	https://drive.google.com/open?id=1qiTYX6wAdT9x6lBbcTl0qTqvwF6lR9Nm
Municipalidad Provincial de Huancavelica	https://drive.google.com/open?id=1Azv6ReziIW709B498Xnuiuf16o2Hl6Cu
Municipalidad Distrital de Layo	https://drive.google.com/open?id=1L9qXBEiHMSc09gFYKFi_4eO3N1UgEalO
Municipalidad Distrital de Santa Cruz de las Flores	https://drive.google.com/open?id=1nz9Skue_kE1F8OVbHq6TcPifBWGxUq
Municipalidad Distrital Jacobo Hunter	https://drive.google.com/open?id=1RxyQpFwyiHV4_8fn7T8e6lHNDKdxmAQU
Municipalidad Provincial de Carlos Fermín Fitzcarrald	No precisa
Municipalidad Provincial de Hualgayoc	https://drive.google.com/open?id=1eKlBP3owhRfPKBk1sQYx0jLqrtSC2TV_ https://drive.google.com/open?id=1o1oOL_IeUpx1JasW0SvkrStvDwt1UWB
Universidad Nacional de Barranca	https://drive.google.com/open?id=1dU154ahrVvUwm4NqJZCxPleqn_12SIK
Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle	https://drive.google.com/open?id=1sbCzOih6HGCT1bGoAs8-4CtOR5iisFJP
Universidad Nacional de San Martín	https://drive.google.com/open?id=1Lla4qp6uEpk6rMPI_ex-Ps8T82_6r_5S



LOGRO DE RESULTADOS FAVORABLES EN LA ENTIDAD, SEGÚN FACTOR DE EVALUACIÓN APLICADO

	FACTOR	Valores				
	Competencias		Metas / resultados		Mixto (metas y competencias)	
¿Se han logrado resultados favorables en la entidad, como consecuencia de la evaluación del desempeño en los servidores el año 2023?	N°	%	N°	%	N°	%
No			1	7,14%	1	14,29%
Sí	7	100,00%	13	92,86%	6	85,71%

MOTIVOS POR LOS QUE NO SE LOGRÓ RESULTADOS FAVORABLES CON LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

¿Cuáles son los motivos por los que no se han logrado resultados favorables para la entidad como consecuencia de la evaluación del desempeño?	N°
No se establecieron acciones para la mejora del desempeño del servidor	2



**RESULTADOS INSTITUCIONALES FAVORABLES CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
(hasta 3 alternativas)**

<i>Logros de la Ev.Desempeño</i>	Nº
Mejorar la capacidad de los servidores	16
Fomentar el desarrollo profesional de los servidores	14
Mejorar el clima laboral	11
Incrementar la productividad	11
Mejorar la eficiencia de los procesos	10
Mejorar la formación de los equipos	4
Brindar beneficios por desempeño	3
Reducir la rotación de personal	2
Brindar capacitaciones a los servidores	1
Suma total	72



ASPECTOS NECESARIOS PARA CONSIDERAR EN LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Aspectos necesarios en metodología Ev_Desempeño	Nº
Oportunidad de desarrollo de nuevos conocimientos o habilidades en los servidores	13
Retroalimentación constructiva y continua	12
Identificación de brechas entre el desempeño del servidor y el requerido por la entidad y establecimiento de acciones para su cierre	12
Objetividad en los criterios de evaluación	10
Flexibilidad y adaptabilidad a la realidad de la entidad (movilidad, cambio de prioridad, etc.)	10
Transparencia en el proceso	6
Oportunidades de desarrollo en la carrera (asumir puestos de mayor responsabilidad)	6
Menor carga administrativa / operativa para los evaluados evaluadores y la ORH: más ágil y menos burocrático	4
Distinción pública o premiación de logros destacados	3
Menor carga administrativa / operativa para los evaluados, evaluadores y la ORH: más ágil y menos burocrático	2
Suma total	78



ASPECTOS NECESARIOS PARA FACILITAR LA ADOPCIÓN DE UNA NUEVA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

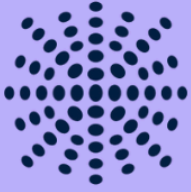
Aspectos para facilitar la adopción de metodología EDD	Nº
Capacitación	9
Claridad en los factores de evaluación	6
Simplificación administrativa	4
Sensibilización a los participantes	3
Liderazgo	3
Comunicación efectiva	2
Trabajo en equipo	1
Retroalimentación continua	1
Resultados a nivel entidad	1
Reconocimiento de logros	1
Progresividad	1
Orientación al servicio público	1
Metodología diferenciada según grupo laboral	1
Gestión del Cambio	1
Condiciones ambientales laborales	1
Compromiso	1
Cierre de brechas	1
Brechas de igualdad	1
Autonomía laboral	1
Acompañamiento técnico de SERVIR	1
Suma total	41



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Anexo II – Herramientas utilizadas por Entidades



CLAD

