



EVALUACIÓN A LA PRÁCTICA: EL CASO DEL SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO DEL SERVICIO CIVIL PERUANO

15 /Dic / 2022

Organiza:

Grupo de Trabajo Fortalecimiento de Capacidades

**Evaluación / sistematización de la
experiencia de implementación del
subsistema de la Gestión del
Rendimiento durante los años 2018,
2019 y 2020**

ZOROBABEL CANCINO

CONCEPTOS CLAVE

- Año 2013: inicia un proceso de reforma del estado peruano con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con la finalidad de construir un estado capaz, eficiente y orientado a resultados, que suministra servicios y bienes públicos de calidad a los ciudadanos y ciudadanas en todo el territorio nacional.
- Pilar fundamental: el **Servicio Civil Meritocrático**, en la medida que son los servidores de las entidades públicas quienes se encargan de diseñar, modelar y entregar bienes y servicios públicos que son suministrados por diversas entidades en diversas materias de gobierno.
- El **Subsistema de Gestión del Rendimiento** es una herramienta clave para dar seguimiento al desempeño de los servidores en el puesto que les toque actuar, produciendo data valiosa y contribuyendo a un impacto positivo en los resultados que todas las instituciones públicas generan para los ciudadanos.

METODOLOGIA

Preguntas básicas de conocimiento

¿Cómo se ha realizado la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento en las entidades?

¿Qué resultados, mejoras o impactos ha generado la implementación del Subsistema De Gestión del Rendimiento en las entidades? ¿Cuál es la evidencia de esos impactos o resultados?

¿Cuál ha sido la principal limitación para la implementación del Subsistema De Gestión del Rendimiento en las entidades?

¿Qué mejoras o ajustes se deberían implementar para consolidar el Subsistema De Gestión del Rendimiento en las entidades?

Preguntas básicas de conocimiento

¿Cuál ha sido el nivel de involucramiento de la alta dirección de la entidad, de la oficina de planeamiento y presupuesto, de las oficinas de recursos humanos?

¿Cómo se ha dado la gestión de la implementación de la Gestión del Rendimiento? ¿Qué apreciación tienen los servidores sobre las condiciones de las entidades para la conducción del proceso de Gestión del Rendimiento?

¿Qué apreciaciones tienen los servidores sobre los beneficios de la implementación de la Gestión del Rendimiento de sus entidades?

MATERIAS O ASPECTOS DE EXPLORACIÓN

- Entidades y sectores evaluados
- Servidores/as evaluados/as según segmento
- Régimen laboral al que pertenecen
- Pertenencia a sindicatos
- Resultados de calificaciones 2018 y 2020
- Metodología de la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento aplicada desde Servir
- Involucramiento de Alta Dirección, OPP y ORH
- Condiciones de las entidades para la conducción del proceso, entre otras

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Revisión de información desde fuente secundaria
- Recolección de información de fuente primaria (directores y/o especialistas de ORH, Servidores que fueron parte de la implementación (evaluadores y evaluados) en entidades, directivos.
- Encuesta on line preparada para el caso
- Entrevista a profundidad a informantes clave (con guía conversacional)
- Taller de contraste de información: **¿cómo se ha realizado la implementación del subsistema GDR?; ¿Qué resultados, mejoras o impactos ha generado la implementación del subsistema GDR?; ¿Cuál ha sido la principal limitación para la implementación del subsistema de gestión del rendimiento en las entidades?**

Triangulación

Interpretación y organización de los elementos que fueron emergiendo durante la consultoría: de la revisión de información secundaria, de la aplicación de la encuesta On line, de las entrevistas a informantes clave y de los resultados del taller de contrastación de información.

HALLAZGOS

Organización de los hallazgos

1. **Apreciación general sobre la implementación del Subsistema De Gestión Del Rendimiento en las entidades**
2. **Apreciaciones desde las ORH**
3. **Apreciaciones desde los evaluadores/as**
4. **Apreciaciones desde los evaluados / as**
5. **Miradas transversales a algunos temas comparando las respuestas de ORH, evaluadores / as y evaluados / as**

MODELO DE PRESENTACION DE HALLAZGOS

AVANCES A DESTACAR

La GDR ha impulsado la implementación de ajustes para que las entidades funcionen mejor: (i) mayor claridad y ambición de los objetivos institucionales; (ii) búsqueda de un perfil de servidores que dialogue con los objetivos y metas institucionales para entregar los bienes y servicios de calidad a los ciudadanos.

Se observan mejoras en las competencias de los servidores. La GDR ha contribuido a ello porque demanda esfuerzos y mejoras personales en la medida que se establecen metas e indicadores medianamente retadores.

Las oficinas de planificación y presupuesto han mejorado su participación en la definición de prioridades institucionales y participan de manera importante en el establecimiento de metas directivos.

Las altas direcciones, no obstante, los niveles de alta rotación y otros problemas, tienen una participación importante en la definición de prioridades de los órganos y unidades orgánicas. Esto, a pesar de que sigue existiendo un porcentaje considerable de entidades en las que se desentienden del proceso.

AVANCES A DESTACAR

Las Oficinas de Recursos Humanos están ofreciendo acompañamiento a los servidores en el ciclo y ello es reconocido tanto por evaluadores como por evaluados.

Las entidades en general, según evaluados, evaluadores y ORH están en capacidad de implementar la GDR. Han ganado experiencia a lo largo de los años, conocen la metodología, están entrenados y han desarrollado el *expertise* necesario.

ASPECTOS QUE REQUIEREN INTERVENCIÓN Y RESPUESTA INSTITUCIONAL

La implementación de la GDR en el periodo ha puesto en evidencia dificultades varias:

- La metodología no es tan flexible y prioriza los tiempos sobre la calidad del proceso.
- La implementación se ha centrado tanto en el proceso, que está teniendo una limitada consideración del resultado: mejor desempeño de las entidades para los ciudadanos.
- Supone un gran esfuerzo implementarla: cantidad de registros por hacer, tiempo para poder realizar los seguimientos, poco *expertise* en la retroalimentación, entre otras.
- No existe una estrategia política para abordar la resistencia al cambio (trabajo con los sindicatos) que se ha generado desde el 2015. Una buena parte del sector público se ha mostrado en actitud de resistencia a veces pasiva.

ASPECTOS QUE REQUIEREN INTERVENCIÓN Y RESPUESTA INSTITUCIONAL

Es una herramienta de evaluación de personal que genera una percepción de desvinculación por parte de los servidores. Es por eso que la percepción que tienen los trabajadores es más de una medición del trabajo que tarde o temprano termina en posible desvinculación laboral.

No existe una estrategia política para abordar el escaso involucramiento de los directivos y titulares de las entidades públicas. Los directivos consideran la metodología como “mucho trámite”, como “algo que se le ha ocurrido a un administrativo o a servir”

El limitado involucramiento de alta dirección de las entidades. Ha generado una diferencia de avances y ritmo de implementación entre las diferentes entidades. En algunos casos llega a fragilizar el concepto y la implementación misma.

ASPECTOS QUE REQUIEREN INTERVENCIÓN Y RESPUESTA INSTITUCIONAL

Las ORH, pero también el equipo de SERVIR son equipos relativamente pequeños para las metas tan ambiciosas que plantea la gestión del rendimiento (llegar al 100% al 2024). Un ejemplo: no se puede suministrar asistencia técnica a 100 o 300 entidades con un equipo de 10 personas.

La prioridad que señala que en el marco de la progresividad habrá que llegar al 100% de las entidades en el 2024 es de difícil alcance, quizás irreal a la luz de los hechos y es necesario revisarla considerando las actuales condiciones y escenarios

ALGUNOS EJEMPLOS DE GRAFICOS Y TABLAS

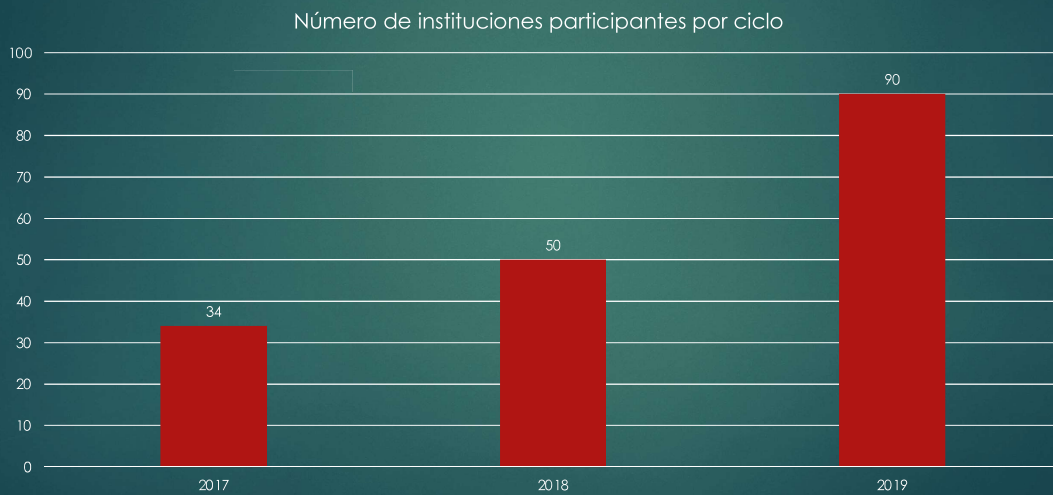


GRÁFICO N° 28: CONOCIMIENTO SOBRE LAS PRIORIDADES INSTITUCIONALES DE LA ENTIDAD

► Fuente y elaboración: Encuesta a evaluados de las entidades que vienen implementando la Gestión del Rendimiento - Elaboración propia.

¿Conoció usted las prioridades institucionales de su entidad?
(400 respuestas)

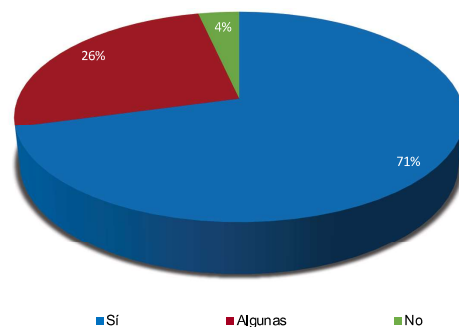


GRÁFICO N° 31: REUNIONES DE RETROALIMENTACIÓN CON LOS EVALUADOS/AS

► Fuente y elaboración: Encuesta a evaluados de las entidades que vienen implementando la Gestión del Rendimiento
- Elaboración propia.

¿Su evaluador/a le brindó retroalimentación a usted?
(400 respuestas)

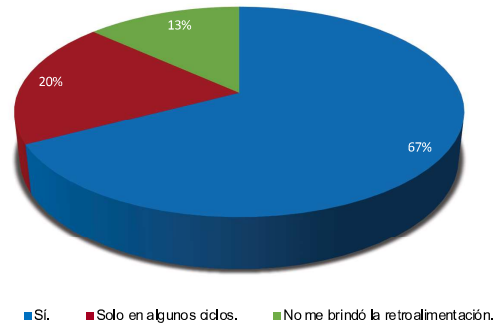
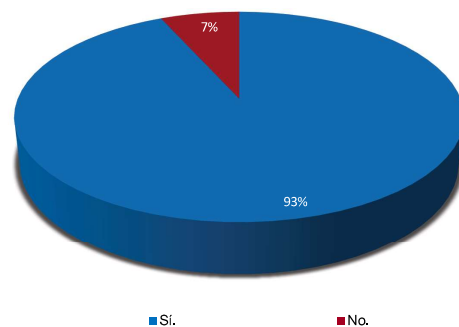


GRÁFICO N° 32: PERCEPCIÓN DE LA IMPORTANCIA DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO EN LA ENTIDAD

► Fuente y elaboración: Encuesta a evaluados de las entidades que vienen implementando la Gestión del Rendimiento
- Elaboración propia.

¿Es importante para usted la Gestión del Rendimiento en la entidad?
(400 respuestas)





Muchas gracias por su atención...