



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

**Gestión del desempeño para la Alta Dirección en
un organismo público de Ciencia y Tecnología de
Argentina.**

Autor: Alberto ARLEO

DNI: 16.713.350

Director de Trabajo de Graduación: Victoria DERICO

Buenos Aires, diciembre 2018

INDICE

INTRODUCCION

| | | |
|-----|--|--------|
| 1. | Resumen Ejecutivo | pág 3 |
| 2. | Descripción del proyecto | pág 3 |
| 3. | Contexto de la organización y justificación del proyecto | pág 3 |
| 4. | Desarrollo del proyecto | pág 8 |
| 4.1 | Diagnóstico de la problemática | pág 8 |
| | • Analizar y evaluar el modelo en uso actual | |
| | • Describir los factores culturales que favorecen u obstaculizan la práctica | |
| | • Relevamiento de campo | |
| 4.2 | Análisis sobre el estado del arte y marco teórico | pág 8 |
| 4.3 | Propuesta del trabajo | pág 8 |
| | • Diseñar el Sistema de Gestión del Desempeño | |
| | • Proponer alcance, roles y etapas del planeamiento | |
| 4.4 | Conclusiones | pág 9 |
| | • Definir beneficios | |
| | • Identificar los factores críticos de éxito | |
| 5. | Condicionantes del proyecto | pág 10 |

CAPITULO 1 – MARCO TEORICO

| | | |
|-----|--|--------|
| 6. | Marco teórico de análisis | pág 12 |
| 6.1 | Reforma del Estado en Argentina | pág 12 |
| 6.2 | Gestión del rendimiento y sector público | pág 12 |
| 6.3 | Modernización de la gestión y evaluación del desempeño | pág 16 |
| 6.4 | Conclusiones del marco teórico | pág 20 |

CAPITULO 2 – DIAGNOSTICO

| | | |
|-----|--|--------|
| 7. | Estrategia de abordaje | pág 21 |
| 7.1 | Entrevistas con stakeholders | pág 21 |
| 7.2 | Analizar y evaluar el modelo de uso actual | pág 22 |
| | • Formularios de evaluación del desempeño actual | |
| | • Como se gestiona el proceso de evaluación | |
| 7.3 | Factores culturales que favorecen u obstaculizan la práctica | pág 25 |
| 8. | Relevamiento de campo | pág 27 |

CAPITULO 3 – PROPUESTA – SISTEMA DE GESTION DEL DESEMPEÑO

| | | |
|-----|---|--------|
| 9. | Propuesta de acción | pág 29 |
| 9.1 | La administración por objetivos | pág 29 |
| 9.2 | Definición de objetivos | pág 30 |
| | • Planificación anual de objetivos | |
| | • Cuantificación de los objetivos | |
| | • Ejemplo de indicadores y/o metas para evaluar objetivos | |
| 9.3 | Las competencias | pág 34 |
| | • Evaluación anual de las competencias | |
| | • Cuantificación de las competencias | |
| 9.4 | Roles de los distintos actores | pág 35 |
| 9.5 | Etapas del proceso de evaluación | pág 36 |
| 9.6 | Evaluación final | pág 37 |

CAPITULO 4 – CONCLUSIONES

| | |
|--------------------------------|--------|
| 10. Beneficios | pág 38 |
| 11. Factores críticos de éxito | pág 40 |
| 12. Lecciones aprendidas | pág 41 |

CAPITULO 5 – BIBLIOGRAFIA

| | |
|---|--------|
| 13. Bibliografía | pág 42 |
| Anexo I - Organigrama organismo CyT | pág 43 |
| Anexo II – Formularios de Evaluación del desempeño actual | pág 44 |
| Anexo III – Guía para la entrevista con stakeholders | pág 54 |
| Anexo IV – Flujograma | pág 56 |



Universidad de
San Andrés

INTRODUCCION

1. Resumen ejecutivo

Este trabajo aborda la definición y lineamientos para la implementación de un Sistema de Gestión del Desempeño para la Alta Dirección en un organismo público de Ciencia y Tecnología de Argentina.

La Administración Pública Nacional tiene fuertes debilidades en rendición de cuentas y en los procesos de evaluación de sus funcionarios de línea, a los cuales se suman las debilidades de los científicos convocados para conducir Organismos de CyT en las prácticas de Management.

El trabajo, apoyado en el diagnóstico del organismo y el estado del arte en la materia, reflexiona sobre los factores claves a tener en cuenta en la definición de un nuevo sistema de Gestión del Desempeño y los acuerdos previos que deben darse para tener éxito en la implementación del sistema.

La propuesta incluye las dimensiones a considerar en la etapa de construcción del instrumento, ejemplos de indicadores de evaluación y el planeamiento de cómo debería ser implementado.

2. Descripción del proyecto

El desafío del proyecto es la definición y planeamiento del Sistema de Gestión del Desempeño para la Alta Dirección en un organismo público de Ciencia y Tecnología de Argentina, con el objeto de alinear esfuerzos y potenciar su contribución para mejorar los servicios a la comunidad científica y al ciudadano.

3. Contexto de la organización y justificación del proyecto

El proyecto se enmarca en un organismo público, sin fines de lucro, de Ciencia y Tecnología (CyT) en el ámbito del Poder Ejecutivo Nacional (PEN) en Argentina.

El organismo es la principal institución encargada de la promoción de la ciencia y la tecnología del país. Fue creado en 1958¹ como ente autárquico bajo dependencia de la Presidencia de la Nación. Actualmente es un organismo descentralizado en jurisdicción del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología.

Según consta en el Decreto 1661/96², el organismo tiene como misión el fomento y ejecución de actividades científicas y tecnológicas en todo el territorio nacional y en las distintas áreas del conocimiento. Establece como funciones:

- a) Fomentar y subvencionar la investigación científica y tecnológica, y las actividades de apoyo a las mismas, tanto en el sector público como privado, como modo de promocionar el avance científico y tecnológico

¹ Decreto-Ley 1291/58. Creación del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas.

² Decreto Nro.1661/96. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas.

en el país, el desarrollo de la economía nacional y el mejoramiento de la calidad de vida, respetando los lineamientos establecidos por el Gobierno Nacional.

- b) Fomentar el intercambio y la cooperación científica-tecnológica dentro del país y con el extranjero.
- c) Otorgar subsidios a proyectos de investigación.
- d) Otorgar pasantías y becas para la capacitación y perfeccionamiento de egresados universitarios o para la realización de investigaciones específicas, en el país o en el extranjero.
- e) Organizar y subvencionar institutos, laboratorios y centros de investigación, los que podrán funcionar en universidades y otras instituciones oficiales o privadas o bajo la dependencia directa del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas.
- f) Administrar las Carreras del Investigador Científico y Tecnológico, y del Personal de Apoyo a la Investigación y Desarrollo.
- g) Instituir premios, créditos y otras acciones de apoyo a la investigación científica.
- h) Brindar asesoramientos a entidades públicas y privadas en el ámbito de su competencia.

El organismo es conducido por el Directorio, integrado por 8 miembros y un presidente designado por el PEN. Cuatro miembros son elegidos por los investigadores de la Carrera y representan las cuatro grandes áreas del conocimiento: a) Ciencias Sociales y Humanidades; b) Ciencias Biológicas y de la Salud; c) Ciencias Exactas y Naturales y d) Ciencias Agrarias, de Ingeniería y de Materiales. Los otros cuatro miembros representan: e) al Consejo de Universidades; f) las organizaciones de la Industria; g) las organizaciones del Agro y h) las áreas de ciencia y tecnología de los Gobiernos Provinciales y el gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. De entre los miembros del Directorio dos cumplen funciones de Vicepresidente de Asuntos Científicos y de Asuntos Tecnológicos.³ Tanto el Presidente como ambos Vicepresidentes tienen dedicación exclusiva, mientras que los restantes miembros del Directorio participación de reuniones plenarios de dos días cada dos semanas.

La conducción ejecutiva del organismo es función del Presidente junto a los Vicepresidentes y los Gerentes (Direcciones Nacionales) entre las cuales se distribuyen las competencias del organismo. En el Anexo I se adjunta el organigrama.

Los empleados de la Administración Pública Nacional (APN) están encuadrados bajo el Convenio Colectivo de Trabajo General (CCTG) y el Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP)⁴. La Alta Dirección Pública que es objeto de análisis en este trabajo, son miembros del SINEP o están homologados a dicho marco normativo.

La normativa tanto de la Carrera SINEP como su CCTG establece un abordaje integral en materia de RRHH para el empleo público, desde la planificación, los mecanismos de incorporación, evaluación de desempeño, capacitación, promoción, etc. El punto de atención de este trabajo es la debilidad e

³ Decreto Nro.1661/96. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas.

⁴ Decreto Nro. 214/06. Administración Pública Nacional. Convenio Colectivo de Trabajo. Decreto Nro. 2098/08. Homologación de Convenio y Acta Acuerdo.

inconsistencia con que son administrados los componentes del Sistema de Gestión de RRHH en la APN.

Para el desarrollo del trabajo es importante distinguir entre la conducción política del organismo (Presidente, Vicepresidentes o miembros del Directorio) a los cuales referenciaremos como la “conducción del organismo”, la “mesa chica” integrada por el Presidente y los dos Vicepresidentes y la conducción administrativa del organismo integrada por los responsables de áreas o Directores Nacionales, Directores Generales y Coordinadores que referenciaremos como la “Alta Dirección Pública” (ADP) a los que habitualmente se referencia como funcionarios de línea.

La conducción de los organismos de Ciencia y Técnica, habitualmente es desempeñado por referentes de la comunidad científica donde los parámetros que se tienen en cuenta para medir las capacidades y experiencia en gestión están dados por las actividades de dirección de Centros de Investigación y/o Departamentos Académicos, la formación de doctorandos o investigadores jóvenes y la dirección de proyectos científicos y tecnológicos.

Solo los científicos que han realizado una amplia labor original de investigación y desarrollo de alta jerarquía reconocida, revelada por sus publicaciones y por la influencia de sus trabajos en el campo de su especialidad, y que han formado discípulos y conducido grupos de investigación; tienen el prestigio y reconocimiento científico para ser convocados para conducir un organismo de Ciencia y Tecnología.

También es dable observar que, al momento de convocar a un científico, de reconocida trayectoria no se espera que cuente con las habilidades y conocimientos en prácticas de Management que se requiere para conducir una gran organización. Tampoco se ha generado una cultura organizacional mediante la cual quienes durante años transitan cargos de conducción sean capacitados para adquirir estas habilidades y conocimientos.

Por otro lado, podemos decir que los integrantes de la Alta Dirección Pública, son profesionales con formación, experiencia y trayectoria en su área de especialidad. Quienes son convocados para ocupar una posición de conducción de Gestión, previamente han estado a cargo de áreas de menor envergadura, como departamentos o coordinaciones, en los cuales adquirieron experiencia. También es importante remarcar que la permanencia y promoción en la Carrera Administrativa requiere mantener una actitud de formación y especialización permanente, dado son requisitos exigibles al momento de la evaluación.

Entonces se puede comenzar a inferir que, a las debilidades propias de la APN, (en rendición de cuentas y confiables procesos de evaluación de sus funcionarios de línea), se suman las debilidades de los científicos convocados para conducir Organismos de CyT en las prácticas de Management y en conducción de recursos humanos con alta formación y experiencia en la Alta Dirección Pública.

Los procesos de evaluación del desempeño para la Alta Dirección (previsto en la normativa actual) son inexistentes o solamente reflejan la formalidad de completar un formulario para aquellos casos en que la Alta Dirección está

cubierta por empleados de planta permanente de la APN⁵. Este marco normativo y la fuerte influencia ejercida por los gremios durante años han contribuido a generar una cultura carente de procesos reales de planificación, evaluación del desempeño y rendición de cuentas tanto para los funcionarios (Alta Dirección Pública) como para los empleados.

Por otro lado, no se han generado procesos virtuosos donde los funcionarios y/o personal que realicen reales contribuciones a los objetivos institucionales tengan los debidos reconocimientos, ya sea en promociones de posiciones en el organismo y/o económica u otros beneficios.

Mercedes Iacoviello (2006) reflexiona sobre la tensión permanente que existe en los procesos de evaluación entre funcionarios políticos y de la línea y concluye: "hay que crear los incentivos suficientes para que los beneficios de producir evaluaciones precisas sean más altos que sus costos tanto para el evaluador como para el evaluado. La alternativa de implementar sistemas de feedback permanente en forma paralela a las evaluaciones anuales puede resultar en un método efectivo para reducir la politización del proceso." Pp, 8.

El proyecto se propone, alineado con el estado del arte en la materia, identificar un modelo de Gestión del Desempeño con el objetivo de alinear esfuerzos de los responsables de la 1° línea de cada área.

La propuesta se enmarca en la convicción que avanzar en un proceso de cambio de la Gestión del Desempeño para la Alta Dirección Pública permitirá enfocar esfuerzos para concretar los objetivos institucionales y permitirá alinear la contribución de cada uno de los empleados o colaboradores de todas las áreas.

Para ello debemos tener en cuenta que el organismo ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos 15 años tanto en recursos humanos como en centros e institutos de investigación. Actualmente su Red Institucional incluye aproximadamente 300 centros entre Centros Científicos y Tecnológicos, Institutos de Investigación, Centros de Investigación y Transferencia y Centros Multidisciplinarios. Su plantel de recursos humanos incluye más de 25.000 agentes entre investigadores, personal de apoyo a la investigación, becarios doctorales y postdoctorales, autoridades y personal administrativo.

Como resultado de este crecimiento, y a partir del cambio de gobierno a fines del 2015, el sector de Ciencia y Tecnología viene debatiendo respecto de cuáles deberían ser las políticas de ciencia, tecnología e innovación productiva del país y el rol que deben cumplir cada uno de los actores (ministerios, organismos, universidades, etc.) que conforman el sistema.

Es decir que, en un contexto que demanda a la ciencia soluciones a problemáticas socio productivas, el organismo se ha visto en la necesidad de articular con su comunidad científica cómo desea continuar generando conocimiento científico y tecnológico y brindando mayores soluciones a las demandas de la sociedad y su sistema productivo.

⁵ Decreto Nro. 993/91. Sistema Nacional de la Profesión Administrativa

En este marco, el instrumento elegido como articulador e impulsor del cambio es disponer de una Plan Estratégico Institucional (PEI), el que fue elaborado de manera colaborativa con la participación de las distintas instancias de conducción institucional y está muy próximo a concretarse luego de más de dos años de trabajo. El próximo desafío será la operacionalización del PEI y rol que deberán cumplir los funcionarios de la ADP.



Universidad de
San Andrés

4. Desarrollo del proyecto

Enfocado en la definición, construcción y planeamiento de un Sistema de Gestión del Desempeño para la Alta Dirección Pública en un organismo público de Ciencia y Tecnología, los objetivos y actividades específicos son:

4.1 Diagnóstico de la problemática

- **Analizar y evaluar el modelo en uso actual**

Se realizará una mirada crítica sobre el proceso actual de evaluación del desempeño para la Alta Dirección Pública. El análisis incluirá cuáles son los funcionarios alcanzados por el proceso de evaluación, la periodicidad, quienes los evalúan y si hay feedback. Cómo se accede a la información cualitativa y cuantitativa por el evaluado y evaluador, y el impacto producto de la formación y capacitación adquirida en el período. También se analizará si el instrumento de uso actual (formularios, sistemas, etc.) y el proceso requieren ajustes.

- **Describir los factores culturales que favorecen u obstaculizan la práctica**

Se describirán los factores culturales que favorecen u obstaculizan: funcionarios sin hábitos de tomar compromisos por el cumplimiento de objetivos definidos por su superior. Inexistencia de métricas y de rendición de cuentas. Conducción política con debilidades para llevar adelante un proceso de cambio. La estabilidad del empleo público mal entendida. Funcionarios con muchos años en la misma posición. No se dispone de un software que facilite el proceso. Motivos por los cuales no se utiliza la compensación económica. Endogamia en ámbito del organismo y falta de rendición de cuentas hacia el ciudadano.

- **Relevamiento de campo**

Se realizarán entrevistas a los stakeholders con el objetivo de identificar las principales debilidades del sistema actual y sus propuestas de mejora.

4.2 Análisis sobre el estado del arte y marco teórico

Se estudiará el marco teórico que deberá darnos el norte respecto que debe contener el Sistema de Gestión del Desempeño propuesto.

4.3 Propuesta del trabajo

- **Diseñar el Sistema de Gestión del Desempeño**

Con el conocimiento de las fortalezas y debilidades del proceso actual, la contribución del marco teórico y las conclusiones de las entrevistas con los stakeholders se elaborará una propuesta de un Sistema de Gestión del desempeño.

- **Proponer alcance, roles y etapas del planeamiento**

Se realizará una descripción del alcance de la propuesta, incluyendo qué actores participan y las etapas del proceso. Todo proceso de cambio requiere una estrategia de implementación. Se buscará identificar los principales eventos y en cada caso los actores involucrados.

4.4 Conclusiones

- **Definir beneficios**

Se prevé identificar en qué medida el organismo se fortalece con el uso de esta práctica.

- **Identificar los factores críticos de éxito**

Se prevé identificar los factores de éxito suficientes para considerar que el proceso ha sido apropiado por el organismo.



5. Condicionantes del proyecto

Como se viene describiendo en el trabajo, la Alta Dirección Pública en el organismo de Ciencia y Tecnología que es objeto de análisis está integrada por Directores Nacionales, Directores Generales, Directores Regionales y Coordinadores.

El régimen SINEP estableció (al igual que el SINAPA) un segmento de cargos ejecutivos clasificados en cuatro niveles. A cada nivel se le asignó una retribución por función ejecutiva: Nivel I (dirección nacional); Nivel II (dirección sustantiva); Nivel III (dirección de apoyo) y Nivel IV (dirección regional y/o coordinación).

La normativa establece que, para acceder a estos puestos, se requiere realizar procesos de concursos públicos. En este organismo, como viene pasando en el resto de la APN, los funcionarios mayoritariamente no acceden por concursos. Durante años las máximas autoridades del PEN limitaron los mecanismos de incorporación por concursos, de manera de favorecer el acceso a la línea a profesionales con afinidad política a la gestión de gobierno.

Hay un porcentaje muy menor de funcionarios que accedieron por concurso, estando a la fecha todos los mandatos vencidos. Las restantes incorporaciones se realizaron a partir de procesos de selección (mediante designaciones transitorias), donde se convocaron candidatos propuestos por la conducción del organismo, por los actuales responsable de área y en otros casos acceden los profesionales del área con mayor liderazgo, experiencia y expertise.

En resumen, en la ADP conviven funcionarios que podemos caracterizar en tres grupos: a) quienes accedieron a sus cargos mediante procesos de concursos (demostraron tener méritos para acceder), b) quienes tienen los méritos y cumplen los requisitos para acceder por concurso y no tuvieron la oportunidad de hacerlo y c) quien difícilmente podrían validar su posición en un proceso de concurso, pero encontraron afinidad con la conducción (actual o anterior) para acceder y permanecer en su cargo.

PUESTOS DE ALTA DIRECCION - ORGANISMO DE CyT

| AREAS | DIRECTOR NACIONAL | DIRECTOR GENERAL | COORD. DE AREA | AUDITOR ADJUNTO | AUDITOR SUPERVISOR | DIRECTOR REGIONAL | TOTAL |
|----------------------------|-------------------|------------------|----------------|-----------------|--------------------|-------------------|-----------|
| UNIDAD PRESIDENCIA | | | | | | | 0 |
| AUDITORIA | 1 | | | 4 | 4 | | 9 |
| ADMINISTRACION | 1 | 3 | 1 | | | | 5 |
| DESARROLLO CyT | 1 | 2 | 1 | | | | 4 |
| ASUNTOS LEGALES | 1 | 3 | | | | | 4 |
| RECURSOS HUMANOS | 1 | 2 | 3 | | | | 6 |
| EVALUACION Y PLANIFICACION | 1 | 2 | 1 | | | | 4 |
| VINCULACION TECNOLOGICA | 1 | 1 | 4 | | | | 6 |
| ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS | 1 | 3 | | | | | 4 |
| SECRETARIA DE DIRECTORIO | | | 1 | | | | 1 |
| RELACIONES INSTITUCIONALES | | 1 | | | | | 1 |
| RED INSTITUCIONAL | | | | | | 14 | 14 |
| SUBTOTAL | 8 | 17 | 11 | 4 | 4 | 14 | 58 |

De las 58 posiciones que establece la estructura organizativa del organismo, a la fecha, están ocupadas 45 cargos, mientras que hay 6 cargos vacantes, muchos de ellos en proceso de designación.

Los Directores Nacionales reportan al Directorio y con mayor periodicidad a la “mesa chica” conformada por el comité ejecutivo del Directorio (Presidente y vicepresidentes de Asuntos Científicos y Asuntos Tecnológicos). Cada Director Nacional lidera un equipo de trabajo, con la colaboración de Directores Generales, Coordinadores y staff.

Los Directores Regionales reportan al Consejo Directivo del Centro Científico Tecnológico (regional) – CCT y al Director del CCT. Funcionalmente también reportan a los Directores Nacionales de la Sede Central del organismo.

En los últimos 20 años el organismo no contó con mecanismos de renovación (rotación) de la ADP. Las consecuencias de no tener una cultura institucional de llamar a concursos y/o evaluaciones que permitan medir la real contribución de los funcionarios, han hecho en la práctica que las rotaciones solo se dan por jubilación.

También podemos observar otra limitante en el desarrollo de los profesionales y los funcionarios de línea que no llegan al primer nivel de reporte, que está dada por la inexistencia de un programa de desarrollo de mandos medios y reemplazos. Rara vez son convocados por otras áreas y en caso que así fuera esta práctica es resistida por el responsable de área de origen que lo visualiza erróneamente como la pérdida de un recurso humano valioso para su área.

El alcance de las responsabilidades y competencias de cada puesto de la ADP están descritos en la Estructura Organizativa⁶ del organismo (sin cambios durante años). Esta definición da el marco de alcance general. El organismo no cuenta con instrumentos de definición de puestos de trabajo, que delimite el alcance de manera más específica.

La representación de los empleados públicos es ejercida por los representantes de: la Unión del Personal Civil de la Nación (UPCN) y la Asociación de Trabajadores del Estado (ATE). Mientras que el ámbito formal de representación de ambos sindicatos alcanza a los funcionarios de línea, en el organismo objeto de análisis tienen una posición distante como representantes. Para los gremios la ADP forma parte de la conducción y/o patronal y no del colectivo que representan. Impulsar un proyecto de Gestión del desempeño para la ADP seguramente genere en los sindicatos preocupación respecto a en qué medida la implementación de una práctica como esta terminará afectando al colectivo del personal administrativo del organismo.

⁶ Decreto Nro. 310/07. Estructura Organizativa.

CAPITULO 1 – MARCO TEORICO

6. Marco teórico de análisis

6.1. Reformas del Estado en Argentina

En la Argentina, la década del '90 marca el inicio de una profunda reforma y ajuste del aparato estatal y de las políticas públicas, fundamentalmente las de regulación económica. Las Leyes de Reforma del Estado y de Emergencia Económica inauguran un “nuevo orden administrativo”, redefinen las relaciones entre el sector privado y el sector público e imponen restricciones a las funciones del Estado Benefactor. La Primera Reforma del Estado prioriza el ajuste de las cuentas públicas y la desregulación del sistema económico, mientras que la denominada Segunda Reforma del Estado, que se inicia en el año 1996, propone profundizar las políticas de modernización y reforma administrativa. En este sentido, se dispone la reducción de las estructuras jerárquicas del nivel de conducción política y la redistribución de organismos según sus finalidades y principales competencias.

Durante los gobiernos que se sucedieron entre el año 2001 y el fin del año 2016 no hubo políticas orientadas en ese sentido ya que el interés estuvo puesto en la reconstrucción del aparato estatal más en términos de dimensiones y federalización.

La actual gestión de gobierno se plantea construir el “Estado del siglo XXI”, un Estado más moderno, ligado a la administración electrónica y al acceso ciudadano, basado en 5 ejes: a) plan de tecnología y gobierno digital; b) gestión integral de los recursos humanos; c) gestión por resultados y compromisos públicos; d) gobierno abierto e innovación pública y e) estrategia país digital.⁷ Los objetivos del plan tienen una fuerte impronta de incorporar prácticas del sector privado a la gestión de gobierno. El tiempo nos dirá cuántas de estas iniciativas logran consolidarse y si estamos ante una Tercera Reforma del Estado.

Como sostiene Oszlak (2003), desde hace años se vienen planteando Reformas del Estado. Dichas propuestas de reforma poseen, los siguientes puntos principales que, a su vez, están relacionados al trabajo objeto de este estudio: implantación de sistemas de carrera basados en competencias y méritos personales, tanto en el reclutamiento, como en los concursos, las promociones y las evaluaciones del desempeño; introducción de mecanismos de programación, seguimiento, control y evaluación de los objetivos institucionales; y promoción de la participación ciudadana en la formulación de políticas y control social de la gestión. Pp, 15.

6.2. Gestión del rendimiento y sector público

Neely (1998) dice que al evaluar las amplias razones para explicar por qué las organizaciones tienen sistemas de gestión del rendimiento en general, no se pueden encontrar motivos para indicar que estas razones no son igualmente aplicables a las organizaciones del sector público.

⁷ Decreto Nro. 434/16. Plan de Modernización del Estado

Para ello debemos considerar las debilidades comunes en la evaluación del rendimiento que nos describe Longo (2006):

- El objeto de evaluación, frecuentemente está desconectado de las prioridades estratégica de la organización.
- Los directivos, en su rol de evaluadores, asumen este papel con resignación, como una carga burocrática que los distrae de sus ocupaciones principales.
- Los directivos rehúyen de los conflictos interpersonales que pudieran derivar de las evaluaciones negativas.
- Los sistemas de evaluación, en general utilizan mecanismos de segmentación obligatoria, asignando cupos o porcentajes que crean con frecuencia problemas de encasillamiento y percepción de arbitrariedad. Pp 130.

Asimismo, todas estas debilidades tienden a maximizarse si tienen efecto sobre retribuciones tanto en el sector público como en el privado. Pero creemos que en la administración pública cabe agregar otras debilidades adicionales:

- Las políticas de recursos humanos suelen estar fuertemente centralizadas, y esto acentúa la percepción de la imposición a responder a prioridades ajenas.
- Las pautas de funcionamiento responden a valores dominantes de regulación, por lo cual existen mecanismos rígidos de funcionamiento y estos reducen el margen de apreciación individual del evaluador. Pp 131.

Diversos autores citados en el libro de Frank Verbeeten, (2007) hacen hincapié en la necesidad que “los objetivos claros y los resultados mensurables son necesarios para evitar la difusión de la energía de la organización. Al cuantificar los objetivos y medir si se logran, las organizaciones reducen y eliminan la ambigüedad y la confusión sobre los objetivos, y ganan coherencia y enfoque en la consecución de su misión.”

Además, la utilización de incentivos aumenta el rendimiento, pero la medición y la posterior recompensa de una parte del rendimiento es poco deseable.

Los hallazgos del estudio de Verbeeten, (2007) sugieren que “la definición de objetivos claros y mensurables está asociada positivamente tanto con el rendimiento cuantitativo (eficiencia, objetivos de producción) como con el rendimiento de calidad (precisión, innovación, moral del empleado). Este hallazgo es consistente con la teoría de establecimiento de metas; la especificación de objetivos claros y mensurables parece proporcionar un enfoque en las operaciones y mejora el rendimiento.” Pp, 442.

El rendimiento de la calidad no es fácilmente asociable con el pago de incentivos como sí lo es en el caso del rendimiento cuantitativo.

Los resultados del estudio de Verbeeten, (2007) sugieren que “las organizaciones del sector público se enfrentan a una compensación entre el logro de objetivos cuantitativos (es decir, los objetivos de rendimiento a corto plazo, como la eficiencia y la cantidad producida) y los objetivos de calidad (es decir, a largo plazo o estratégico, objetivos de rendimiento tales como calidad / precisión, innovación y moral del empleado).”

Las prácticas de gestión del rendimiento sirven para aumentar y mantener la eficiencia en las "agencias de producción" (Wilson, 1989). Por otro lado, es menos frecuente encontrar objetivos de calidad a través de sistemas de evaluación y gestión del desempeño, pero se lograría si proporcionáramos misiones y/o metas inspiradoras.

Para conseguir un equilibrio entre el desempeño cuantitativo y el cualitativo el autor sugiere una serie de estrategias, que se apoya en otros autores, que las organizaciones/instituciones pueden seguir:

1. "Pueden usar una variedad de medidas de desempeño para todas las tareas que deben llevarse a cabo. Pocos indicadores de una parte limitada del rendimiento total pueden dar como resultado un juego; este efecto se refuerza cuando los indicadores no cambian con el tiempo. Además, es necesario desarrollar "salvaguardas" adecuadas contra los "indicadores de cantidad"; es decir, los aspectos suaves del rendimiento también deberían incluirse en el sistema de medición del rendimiento.
2. Las fuentes externas (como partes interesadas importantes, expertos externos y/o paneles de clientes) pueden utilizarse para proporcionar información sobre "medidas de rendimiento adecuadas" que deberían incluirse en el sistema de medición del rendimiento, así como proporcionar información sobre cómo ven los "Aspectos suaves del rendimiento".
3. Los sistemas de medición de desempeño deben diseñarse con las personas que trabajan con ellos para crear "propiedad". Tal interacción reduce las posibilidades de que las medidas de rendimiento no se entiendan, que sean inconsistentes o injustas, o que los objetivos se establezcan en niveles inalcanzables.
4. Los resultados de la medición del rendimiento deben interpretarse como orientación, no como respuestas." Pp, 443-444.

Adicionalmente, el autor considera que la utilización las prácticas de gestión del rendimiento debe ir acompañada de pautas de conducta que disminuyan las medidas de presión de la cantidad. Finalmente, se recomienda el uso de objetivos y comparaciones a lo largo del tiempo, entre organizaciones, y/o entre diferentes unidades dentro de la misma organización. Estas estrategias pueden brindar la oportunidad de explotar las ventajas de las prácticas de gestión del rendimiento, a la vez que limitan sus riesgos.

Otra mirada que nos ilustra sobre la gestión del rendimiento es la de Francisco Longo (2006) quien considera que "La filosofía subyacente puede resumirse así: lo que debe contar prioritariamente es el rendimiento de las personas, y no la forma de medirlo. Dicho de otro modo, el rendimiento laboral es, sin duda, una fuente de informaciones útiles para diseñar planes de compensación, formación, carrera, etc., pero es, sobre todo, la forma en que se concreta la contribución de las personas a las organizaciones en las que trabajan. La mejora del rendimiento, no sólo forma parte de las finalidades de un sistema de gestión del rendimiento, sino que constituye su propósito central, su prioridad estratégica. Evaluar el rendimiento es necesario, pero sólo cobra pleno sentido en el marco de un sistema de gestión orientado a promoverlo y maximizarlo.

De esta filosofía se desprenden cuatro notas o prescripciones características del concepto de gestión del rendimiento, que comentamos a continuación.

- el énfasis debe ponerse en la mejora del rendimiento de las personas.
- el rendimiento individual debe entenderse como contribución al rendimiento organizativo.
- sólo los jefes están en condiciones de gestionar el rendimiento de las personas a su cargo.
- la evaluación debe ser considerada como una parte de un ciclo integrado de gestión del rendimiento, orientado principalmente a la mejora de éste.”

También resulta muy interesante contextualizar hasta dónde una política de gestión del desempeño para la Alta Dirección Pública, que se apoya en la gestión por resultados, nos ayuda a alinear esfuerzos, sin por esto pretender introducir mecanismos de premios o castigos.” Pp 131-134.

Para ello tomaremos conceptos de Mercedes Iacoviello (2006), quien considera que “la teoría de la agencia plantea como principal conclusión que la implementación de la gestión por resultados debe enfocarse con cautela y analizando las circunstancias de cada caso. No es posible aplicar un principio general, independiente de las características jerárquicas e informacionales de cada agencia, y esta afirmación es sumamente válida en la administración pública si no se desea correr el riesgo de generar consecuencias no deseadas. Cabe resaltar, además, que esta conclusión que surge a partir de la literatura teórica, cuenta con una fuerte base de sustentación aplicada: la experiencia internacional exhibe distintos grados de suceso y genera la recomendación de evitar la implementación de esquemas de incentivos sin un previo examen de la función, la naturaleza y el contexto de la agencia pública afectada.” “La segunda cuestión es que el modelo de gestión por resultados no puede reflejarse exclusivamente en un esquema de pago variable, sino que debe reforzarse desde todas las funciones que conforman el sistema de gestión de recursos humanos. Es fundamental diseñar un paquete de políticas de recursos humanos que se articulen entre sí y provean señales claras a los empleados respecto del modelo de gestión a seguir.”

Iacoviello plantea que, “para diseñar un modelo de gestión integrada de recursos humanos que se oriente a los resultados tendremos que tratar con cuestiones de este tipo:

- establecer los resultados a lograr por parte de los directivos y grupos de trabajo en función de la estrategia de la organización;
- encontrar la manera de reconocer a los directivos y sus grupos de trabajo por los resultados cuya consecución colaboraron a partir de su trabajo;
- establecer un seguimiento del desempeño que capture los comportamientos laborales que generan los resultados esperados;
- garantizar que los directivos y sus grupos de trabajo cuenten con las competencias necesarias para el logro de los resultados previstos;
- comprometer en la gestión de los recursos humanos a los directivos públicos;
- reorientar las áreas de recursos humanos hacia un rol que los constituya en “socio estratégico” de los directivos.”

Finalmente, como tercera cuestión la autora considera como tema central “la necesidad imperiosa de considerar cuál es la situación de partida que tenemos

en los sistemas de función pública de la región latinoamericana a la hora de diseñar e implementar políticas de recursos humanos orientadas hacia los resultados. Los diagnósticos coinciden en describir para nuestros países un sistema de gestión de recursos humanos desarticulado con la estrategia organizativa, y conformado por funciones de recursos humanos que combinan vulneraciones al mérito y a la flexibilidad. Entonces, nuestro punto de partida es bien diferente de los servicios civiles de los países desarrollados, para los cuales se aplicaron estrategias de reforma basadas en la gestión por resultados para flexibilizar una burocracia meritocrática, pero poco flexible ante nuevas demandas de los ciudadanos.” Pp, 11-12.

Es en el tema de la flexibilidad que queremos ahondar para finalizar. Para ello nos basaremos en las consideraciones, de mucha actualidad, de Adalberto Chiavento (2009), “lo que importa es dirigir los esfuerzos de las personas hacia objetivos capaces de servir al negocio de la empresa y a los intereses individuales de las personas, mediante la mejor forma posible para integrar los objetivos de la organización y de los individuos, sin conflictos y reforzando la posición de que la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un importante medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas.” Pp, 267.

6.3. Modernización de la gestión y evaluación de desempeño

Si bien a destiempo, la administración pública, a lo largo de los años, se ha propuesto modernizarse incorporando una concepción de la gestión y prácticas que le permitan cumplir de manera más eficiente con sus objetivos de gobierno. Actualmente nos encontramos ante un nuevo escenario en el cual el propósito vuelve a ser esta modernización de la gestión estatal. En este sentido, el objetivo del presente trabajo marcha en sintonía con la actualidad.

Pensamos que los procesos de cambio requieren un fuerte componente de innovación. Las innovaciones podemos verlas como la introducción de formas novedosas del trabajo e incluyen un manejo menos rígido de las estructuras, la profesionalización de la función pública (incluyendo la dimensión ética y estimulando la creatividad de los empleados) y la introducción de herramientas y sistemas de información.

Como expresa Blejmar (2013) “los requerimientos del cambio operan en la doble dimensión de lo personal y lo organizacional, de tal manera que un cambio real en los procesos, políticas y sistemas de la organización requiere una transformación en los sujetos-actores (...). Esta transformación es razón necesaria pero no suficiente porque no toda transformación personal implica per se un cambio en la organización.” pp, 108.

Observando particularmente nuestro objeto de análisis vemos que la Evaluación del Desempeño se define como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador, sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización. La evaluación del desempeño, entonces, no es un fin en sí mismo sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de las personas en el contexto de trabajo.

Para la Real Academia Española el desempeño se refiere a “actuar, trabajar, dedicarse a una actividad”, lo cual nos da una idea básica, pero que requiere una

elaboración conceptual más amplia para el ámbito de las organizaciones. En el ámbito de lo público, tal desarrollo a menudo se ha asimilado al concepto anglosajón de “government performance”, el cual se refiere a “la productividad, calidad, oportunidad, responsabilidad y eficacia” de los servicios y programas públicos.

Según Hidalgo (2011) “durante mucho tiempo las organizaciones se ocuparon de medir los comportamientos observables de las personas, confiando que esos factores permitían inferir los resultados que cada individuo obtendría con su actuación. Esto comenzó a cambiar en los 70 y 80 cuando la administración por objetivos comenzó a desarrollarse y extenderse.”

El autor plantea que “Al servicio de este enfoque, se crearon e implementaron técnicas muy eficaces, que median principalmente el grado en que los objetivos eran alcanzados sin atender demasiado al precio al que se lograban. Como es de prever este enfoque terminó por colapsar, ya que, en vez de fomentar un alineamiento del conjunto de la organización tras una estrategia compartida, cada sector competía con los otros como si se tratara de enemigos. En forma análoga, cuando los resultados se medían a nivel individual, esto estimulaba que las personas se interesaran solo por sus propios objetivos, perdiendo de vista la formación y colaboración de equipos.”

“Estas experiencias condujeron finalmente al desarrollo de un modelo intermedio denominado “Gestión del Desempeño” o “Performance Management”. Su principal característica consiste en atender simultáneamente dos aspectos: la consecución de los objetivos y la forma en que se logran. Es decir, tomar en cuenta el fin y también los medios para alcanzarlo, en suma, el desempeño del individuo o del área como un todo.” Pp, 193-194.

Longo (2006) define la gestión del rendimiento como: “el subsistema de la gestión de recursos humanos cuyo propósito es influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, para alinearlo con las prioridades de la organización, y mantenerlo en el nivel más alto posible, haciendo posible una mejora sostenida de la contribución de los empleados al logro de los objetivos organizativos, así como la obtención de informaciones valiosas para la toma de decisiones de gestión de recursos humanos en diferentes campos.” Pp, 131.

Con respecto al tema de alineación de esfuerzos, es interesante tener en cuenta las consideraciones de Schiemann (2009), ya que considera que cuanto mayor sea el grado de congruencia más efectiva será la organización. La alineación implica valores culturales: si las personas comparten los mismos valores, su organización puede perseguir cualquier estrategia con éxito.” Pp, 50.

Hoy en día están muy difundidos los Sistemas de Gestión del desempeño en las organizaciones. El desafío es cómo integrar la Administración de Objetivos con la Gestión de Competencias. Como describe Byham (2009), “un sistema basado sólo en lograr los objetivos puede producir un mal ambiente laboral que desaliente a los empleados. Este tipo de sistemas proporciona a las personas feedback sobre el cumplimiento de metas y nada de lo que hicieron para cumplirlas. Hay que trabajar sobre las competencias para que cambie su comportamiento y así mejorar la productividad.”

Asimismo, resultan muy interesantes las conclusiones a las que llega Byham (2009) sobre “los contenidos validos de un Sistema de Recursos Humanos:

- Los principales subsistemas (selección, promoción, formación, desarrollo, gestión del desempeño, carrera y compensación) deben ser organizados en un sistema integrado.
- Hay dos bases sobre las cuales desarrollar el sistema: a) objetivos, b) competencias. Las organizaciones se benefician utilizando ambos.
- Organizar el sistema utilizando competencias y escalas comunes, de manera que se alimenten entre sí.

Los sistemas basados en comportamiento requieren capacitación de los gerentes antes de la implementación.” Pp,16.

La administración de objetivos requiere que su definición sea lo suficiente mente bien delineada, dado que será el instrumento mediante el cual se acuerdan los compromisos de trabajo.

Los objetivos son proposiciones que expresan una meta, logro o resultado esperado en un lapso de tiempo determinado, finalizado ese plazo corresponde evaluar el grado en que este objetivo fue alcanzado. Para hacerlo de modo fehaciente es necesario haber formulados ese objetivo de manera tal que no admita dudas.

Nuestros objetivos deben estar expresados de una manera simple, donde se exprese con claridad el logro esperado. En cuanto a la redacción, la estructura más adecuada es la siguiente:

- ✓ Verbo en infinitivo (la acción que se espera realizar)
- +
- ✓ Objeto directo (componente sobre el cual recae la acción)
- +
- ✓ Elementos adicionales de contexto o descriptivos (frase calificativa)

Una metodología muy difundida es conocida con el acrónimo en inglés SMART (specific, measurable, achievable, realistic, time-bound).

- ✓ **Específico (specific):** tiene que definir en forma clara que resultado concreto hay que alcanzar
- ✓ **Mensurable (measurable):** el grado o nivel de logro del resultado requerido debe poder medirse durante y al finalizar el proceso de consecución del objetivo
- ✓ **Alcanzable - ambicioso (attainable/ambitious):** significa establecer su factibilidad de acuerdo con el tiempo, los recursos y las capacidades disponibles
- ✓ **Realista (realistic):** para que opere como impulso motivador, debe constituir un reto que despierte expectativas de superarlo
- ✓ **Plazo en que debe alcanzarse (time-bound):** además del plazo para el cumplimiento, el objetivo puede escalonar en el tiempo fases de cumplimiento.

Los objetivos describen una situación futura que queremos lograr. Por lo tanto, para fijar un objetivo primero se debe partir de la situación actual, de ese modo,

el objetivo expresa “el grado de cambio”, o “la acción a realizar”, para que la situación actual se convierta en la situación futura deseada.



Las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se requiere de los empleados para que se desempeñen de una manera adecuada en su puesto de trabajo.

Es importante distinguir entre dos tipos de competencias:

- ✓ Competencias genéricas
Hacen referencia a las conductas de todas las personas que trabajan en el organismo y deben desarrollar para realizar de manera eficiente su rol y fortalecer la cultura institucional.
- ✓ Competencias de los líderes
Hacen referencia a las conductas de quienes tienen personal a cargo y lideran equipos de trabajo

Como dijimos las competencias definen el cómo se debe actuar, trabajar y comportarse.

Para analizar el comportamiento de las personas se requiere observar las conductas en lo cotidiano, en el día a día del trabajo. Hay competencias fácilmente observables como por ejemplo conocimientos, destrezas, habilidades y otras no tanto, como la personalidad, valores y actitudes.

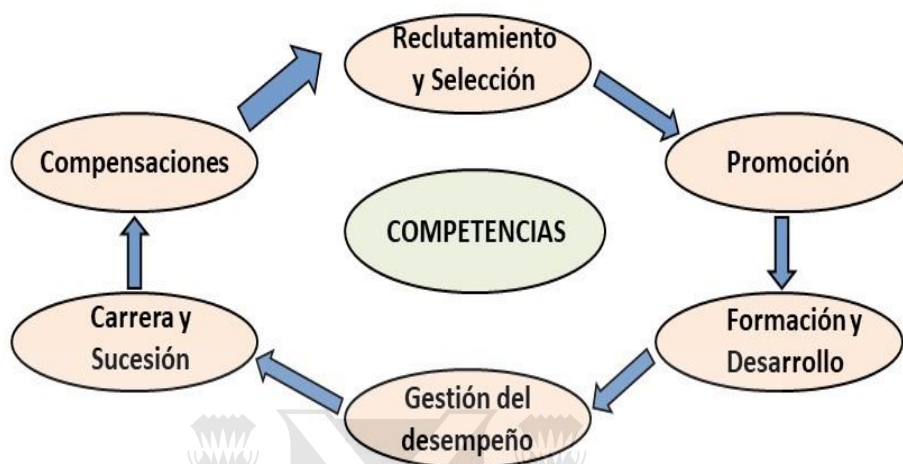
Son ejemplos de competencias genéricas las siguientes:

- ✓ Orientación a resultados
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Compromiso y responsabilidad
- ✓ Calidad y eficiencia de su trabajo

Son ejemplos de las competencias de los líderes las siguientes:

- ✓ Planificación, organización y monitoreo sobre los objetivos
- ✓ Manejo de grupo y compromiso en el desarrollo de sus colaboradores
- ✓ Actúa bajo presión en entornos ambiguos, sosteniendo la calidad y compromiso sobre su función

Los principales subsistemas de Recursos Humanos deben estar organizados bajo un Sistema Integrado de Recursos Humanos. La dimensión competencias, es parte de los principales subsistemas de Recursos Humanos (selección, promoción, formación y desarrollo, gestión del desempeño, carrera y sucesión, y compensaciones). Si estos están integrados en un único sistema producen beneficios dado los subsistemas se alimentan entre sí.



6.4. Conclusiones del marco teórico

A partir de los hallazgos y recomendaciones de los distintos autores y de las experiencias transmitidas por docentes y compañeros colegas en la maestría, entiendo al Sistema de Gestión del Desempeño como un instrumento clave para mejorar la institucionalidad del organismo, el cual puede contribuir a alinear un proceso de cambio, y avanzar en modificar la cultura institucional que le otorgue un rol fundamental a los recursos humanos en todos los organismos, principalmente en el organismo objeto de estudio.

Algunas consideraciones fundamentales que se requieren para impulsar un Sistema de Gestión de Desempeño:

- ✓ Decisión política de las máximas autoridades del organismo.
- ✓ La apropiación por parte de la Alta Dirección Pública del Sistema de Gestión del Desempeño.
- ✓ Un anclaje del sistema con los objetivos definidos en el PEI.
- ✓ La articulación de un sistema integrado de recursos humanos, donde la dimensión “competencias” funcione como el gran articulador de los subsistemas de recursos humanos.

CAPITULO 2 - DIAGNOSTICO

7. Estrategia de abordaje

7.1. Entrevistas con stakeholders

Con el objeto de conocer la opinión de los referentes claves respecto al proceso de evaluación de desempeño de los funcionarios de la Alta Dirección Pública – (ADP) y posibles recomendaciones de mejora, se realizaron entrevistas con actores claves. Se determinó una muestra integrada por: un vicepresidente; un miembro del Directorio, dos directores nacionales (gerentes); dos directores; dos directores regionales y dos coordinadores.

Se elaboró una guía que se incluye en el Anexo III, con el objeto de articular cada una de las entrevistas. De la muestra escogida, se realizaron entrevistas a referentes claves con características muy variadas: a) autoridades políticas, que no han participado en el proceso de evaluación del desempeño de la ADP y con mucha experiencia en evaluación en el mundo científico; b) directores nacionales, que han sido tanto evaluados como evaluadores; y c) directores, directores regionales y coordinadores, con experiencias variadas donde han sido evaluados como ADP o como empleados y que han actuado como evaluadores de sus colaboradores.

Las entrevistas duraron entre 30 y 40 minutos, se realizaron de manera presencial (en todos los casos) y cada uno de los entrevistados pudo expresar su opinión sobre el proceso de evaluación y su visión del organismo.

Las entrevistas permitieron enriquecer el conocimiento y la opinión del autor del trabajo, en la mirada que tienen los distintos actores: del organismo, del proceso de evaluación y del desempeño en general de la ADP.

La mirada tanto del proceso como del instrumento utilizado actualmente fue muy crítica. En general se plantea la evaluación como una obligación más que tienen los funcionarios, de completar un formulario en un plazo determinado. Nadie percibe que este proceso, como se administra actualmente, pueda agregar valor.

Los entrevistados perciben que están desconectados los objetivos definidos por el Directorio, sus jefes inmediatos o los organismos rectores. Hay fuerte debilidades en la planificación y articulación en la fijación de estos objetivos. Hay una variedad de actores que demandan el cumplimiento de objetivos, de manera formal o informal. En muchos casos hay fuertes solapamientos en las solicitudes. No se acuerdan previamente estos objetivos y es muy complejo articular sin previamente acordar con qué recursos humanos y económicos se cuenta para dar respuesta. Esta dinámica de trabajo esta disociada del proceso anual de evaluación.

La mirada positiva está en que cuando hay un objetivo institucional se buscan mecanismos, en general informales, para llevar adelante el tema y hay acompañamiento para hacerlo.

Al momento de poner el foco en las competencias que tienen quienes ocupan posición en la ADP, los entrevistados vinculan la fuerte limitación generada por la falta de proceso de concurso para acceder como funcionario.

Respecto de recibir feedback, se notó una diferencia muy marcada entre quien reportan de manera directa a autoridades políticas que provienen del mundo científico, frente a aquellos que reportan a funcionarios de la línea. En estos casos consideran que no existe ese espacio de devolución respecto de la contribución personal, sino que está siempre fijada en alcanzar los compromisos institucionales. Por otro lado, quienes reportan a funcionarios de la línea, plantean que aunque no hay una instancia formal de feedback, tienen devoluciones respecto de si alcanzan los objetivos y en algunos casos también respecto del comportamiento.

Otra observación importante fue cómo perciben el proceso los distintos entrevistados dependiendo de su rol y su formación. En este punto dividiría a los entrevistados en tres grupos: a) las autoridades, que son científicos que por una ventana de tiempo fueron convocados a dirigir el organismo; b) los funcionarios del área de recursos humanos y c) los funcionarios de otras áreas.

En la opinión de las autoridades la mayor tensión está dada en cómo debe funcionar el órgano de gobierno de la institución y qué rol debe asignarse a los directores nacionales. En función de su experiencia personal, tienden a pensar que el proceso de evaluación importante debe darse al momento de acceder al cargo, no ven la necesidad de evaluaciones intermedias y sugieren que luego de un período de 4 o 5 años que el funcionario deba validar su permanencia en el cargo. En el razonamiento, hay una asociación directa a como se accede a los cargos docentes universitarios que es un ámbito en el cual tienen mucha experiencia. No visualizan la necesidad de acordar previamente objetivos y luego monitorearlos, dado que entienden la gestión como empoderar y delegar las acciones de gobierno en los funcionarios.

Las entrevistas con los funcionarios del área de recursos humanos, tuvieron un recorrido un tanto diferente. Dado que tienen formación específica y conocimiento de cómo deben ser un proceso de evaluación del desempeño, fueron muy críticos identificando con mucha claridad las debilidades, las motivaciones y la necesidad de un proceso de cambio para incorporar un nuevo sistema de gestión del desempeño.

Finalmente, los funcionarios de la línea, identifican debilidades aunque tienen reparos respecto de las ventajas de generar un proceso de cambio que incorpore un sistema de gestión del desempeño que los evalúe. En las entrevistas quedó en evidencia la diferencia de conceptos entre, quienes reclaman cambios - dado no han podido concursar y no pertenecen a la carrera administrativa - de quienes ya lo son.

7.2. Analizar y evaluar el modelo en uso actual

Como se dijo precedentemente, para ser designado en un cargo de la ADP se utilizan dos mecanismos: a) por concurso, en cuyo caso el funcionario accede, no solo al cargo sino complementariamente pasa a integrarse a la Carrera SINEP, y luego de un año pasa tener la estabilidad del empleado público (se lo referencia habitualmente como planta permanente) y en el cargo concursado de funcionario mandato por un período de 5 años; b) designación transitoria por 180 días renovable. La APN tiene una práctica de años de designar a los funcionarios de segunda y tercera línea por esta segunda vía, lo que hace que los funcionarios no pertenecen a la Carrera

de SINEP, aunque en muchos casos tienen más de 10 años ocupando la función.

Para entender este último punto, podemos ampliar diciendo que la conducción de la APN en el Poder Ejecutivo tiene cargos políticos (Presidente de la Nación, Ministros, Secretarios y Subsecretarios de estado) cuyos mandatos están atados a los períodos de gobierno del Presidente de la Nación y/o lo que este disponga. Los cargos de la ADP, según los establece el marco normativo, deberían ser ocupados por funcionarios de carrera con trayectoria en la APN y sus mandatos deberían tener independencia de los períodos de gobierno.

El marco normativo actual, no prevé un mecanismo de evaluación del desempeño para quienes ocupen cargos de la ADP. Solamente están alcanzados quienes pertenecen a la Carrera SINEP. En el organismo objeto análisis solo el 20% de la ADP pertenece a la Carrera SINEP y por ende tiene un mecanismo de evaluación del desempeño.

El mecanismo de evaluación para este 20% de la ADP tiene una mirada puesta en el derecho que tiene el funcionario en escalar en su carrera administrativa y no en su desempeño como responsable de área. Respecto del instrumento que se utiliza, la normativa no define un instrumento específico para estos casos, sino que se utiliza un formulario genérico para todos los empleados públicos que tienen personal a cargo.

Respecto a la compensación económica para quienes tengan un desempeño muy destacado, y más allá que el marco normativo establece que puede retribuirse con un monto equivalente a un mes de sueldo, la cultura institucional hizo que este pago nunca se haya implementado. Las limitaciones están dadas en que las autoridades (evaluadores) deben elegir un cupo muy limitado (10%) y entienden que son más las dificultades de hacerlo que no hacerlo. Esto claramente desalienta un proceso de evaluación con su correlato de compensación para los mejores.

✓ **Formularios de evaluación del desempeño actual**

El instrumento de evaluación del desempeño, que data del año 1991 y se adjunta como Anexo III, está conformado por 5 formularios según el siguiente detalle: a) el plan de gestión; b) avances de gestión; c) informe de evaluación; d) informe de evaluación por factores y e) calificación global de gestión.

En el formulario Plan de Gestión, se debe informar una descripción de objetivos, actividades y resultados. En el formulario Avance de Gestión, se debe informar para cada objetivo, actividad o resultado del formulario anterior, el grado de avance. Este formulario también prevé se informe los factores que facilitaron o dificultaron el logro de los resultados esperados.

Ambos formularios, a) y b) está previsto sean completados por el funcionario evaluado.

El formulario Informe de Evaluación, que debe ser completado por el evaluador directo, incluye la adecuación de las actividades, la efectividad de los resultados obtenidos o en vías de obtenerse (medida en que logró materializar objetivos) y la eficiencia de la gestión (relación entre recursos disponibles y resultados alcanzados) en relación con los objetivos establecidos. También deberá el evaluador marcar las actividades no realizadas y recomendaciones para el mejoramiento.

En el Informe de Evaluación por Factores, el evaluador, deberá marcar en una escala de cinco gradientes, la que represente al evaluado, sobre actividades de: planificación, organización, conducción, control de resultados, anticipación, toma de decisiones, resolución de problemas, negociación, objetividad, representación institucional, comunicación e iniciativa. Para cada factor deberá incluir una justificación.

Finalmente, en el formulario de Calificación Global de Gestión, el evaluador, teniendo en cuenta la totalidad de la información plasmada en todos los formularios, debe definir la calificación o nota final en una escala de cinco valores. También es recomendable terminar la evaluación con una observación general y/o una recomendación de mejoramiento cuando fuera necesario.

✓ **Como se gestiona el proceso de evaluación**

Anualmente, desde el área de Recursos Humanos se informa al personal de la ADP que pertenece a la Carrera SINEP que debe completar los formularios a) y b) y enviar a su evaluador. Concluida esa etapa, el área de Recursos Humanos solicita al evaluador proceda a evaluar. Terminado el proceso de evaluación, los evaluadores lo remiten nuevamente al área de Recursos Humanos como un trámite más.

En mi opinión el instrumento de evaluación es demasiado vago, permite ambigüedades en el proceso de evaluación y no termina siendo efectivo. De todas maneras, las mayores debilidades están dadas en cómo la conducción política del organismo monitorea su gestión de gobierno sumada a la debilidad del proceso de evaluación del desempeño de la ADP.

Actualmente la evaluación no alcanza a la totalidad de los funcionarios con cargos de ADP. La definición de los objetivos, actividades y resultados esperados de cada área con el correspondiente cascadeo (Directores Nacionales, Directores Generales, Coordinadores, Directores Regionales) no parece estar alineado con la planificación institucional.

La conducción del organismo (evaluadores de los Directores Nacionales) no parece haber encontrado motivaciones para asignar prioridad en su agenda a la actividad de evaluación con el objeto de alcanzar las metas que fija la planificación institucional y utilizando este instrumento demandar a los Directores Nacionales por el

cumplimiento de los objetivos del plan. No se han encontrado las motivaciones y/o beneficios para que la conducción del organismo se vea como un actor involucrado en el proceso.

Actualmente la conducción del organismo no tiene la práctica de dar feedback y propiciar una dinámica para incentivar a los Directores Nacionales que no dejen de dar feedback a sus colaboradores, funcionarios de la ADP a los cuales deben evaluar de manera directa.

Otra debilidad que se observa frecuentemente, es que los procesos de evaluación se administran como silos al interior de cada Dirección Nacional faltando la debida integridad entre todas las áreas.

7.3. Factores culturales que favorecen u obstaculizan la práctica

Las debilidades del actual proceso de evaluación del desempeño, es marcada para el conjunto de la APN. El organismo objeto de análisis no escapa a esta realidad. Se requiere avanzar sobre un profundo proceso de cambio para avanzar en una mejor gestión del desempeño.

Al no contar con mecanismos reales de medición tampoco se cuenta con información estandarizada de este tipo. Mientras que el organismo avanzó en procesos de incorporación de tecnología de la información en la última década para hacer frente a la gestión de los procesos transaccionales (Sistemas de Evaluación, Sistema de Administración de Personal, Sistema de Rendición de Financiamiento de Proyectos de Investigación, Sistema de Gestión de Transferencia de Tecnología), no hubo motivaciones ni decisión para desarrollar un sistema de información que, a partir de la información disponible, pusiera a disposición información para los procesos de medición y/o evaluación del desempeño.

La estabilidad del empleado público es una fortaleza con la que cuenta la gestión del Poder Ejecutivo Nacional, sin embargo, las motivaciones de los funcionarios no siempre están alineadas con las necesidades institucionales y sus contribuciones. El sistema de carrera debería contemplar con naturalidad que los funcionarios, pasado un tiempo en una función puedan ser convocados a otras siguiendo como funcionarios o con otro rol, sin que este cambio signifique una disminución en su remuneración mensual. Adicionalmente, hay un criterio que forma parte de la cultura organizacional, no sólo en el organismo objeto de análisis, sino también en toda la APN, que no permite, aunque la normativa lo prevé, tener evaluaciones con calificación regular o negativa cuestión que desvirtúa cualquier proceso de evaluación.

Desde lo cultural, como hemos mencionado anteriormente, el hecho que las autoridades del organismo no tengan experiencia previa en el manejo de herramientas de este tipo hacen que persistan mecanismos cuyo mal funcionamiento está comprobado.

El otro factor no menos importante, es la forma en que el organismo y sus autoridades políticas deben rendir cuentas a sus superiores y a la sociedad en general. Hay fuertes debilidades que muestran cómo la inversión en CyT tiene su correlato en resultados medibles y auditables por la sociedad, dado que el contribuyente, con sus impuestos, es quien financia la actividad

El nuevo instrumento debería analizar cómo incorporar la mirada del contribuyente (ciudadano) en la evaluación del organismo y de sus funcionarios.

Por último, si el tema de planificación y gestión de la evaluación se convierten en tema permanente de la agenda de la conducción del organismo, debería incorporarse tecnología de la información de facilite su gestión.



Universidad de
San Andrés

8. Relevamiento de campo

El organismo cuenta actualmente con 58 cargos de ADP. En los últimos 6 años solo se realizaron evaluaciones a 12 funcionarios, dado son los que pertenecen a la Carrera SINEP y a los restantes funcionarios no fueron evaluados.

La Carrera SINEP administra seis Categorías que van desde el Nivel A (es la mayor) hasta el Nivel F (la menor). Adicionalmente cada categoría es complementada con grados. La combinación de la categoría + grado determinan lo sustantivo del sueldo del empleado público, también hay otros conceptos de pago adicionales como tramo, título, etc. Los cargos con funciones ejecutivas (ADP) tienen asignado, por un nomenclador que se aprueba junto a la estructura organizativa del organismo, un Nivel de la función ejecutiva y también categorías de la carrera para el cargo. El concepto de pago de la función representa entre el 40% y 55% del sueldo de los funcionarios. Los niveles del nomenclador de funciones ejecutivas van del I al IV y determinan el rango (nivel en la estructura del PEN) de la función. Respecto de la categoría asignada al cargo, en todos los casos es A o B. En la tabla se adjunta.

NOMENCLADOR DE CARGOS CON FUNCION EJECUTIVA O ALTA DIRECCION PUBLICA

| | CATEGORIA SINEP | NIVEL DE LA FUNCION EJECUTIVA |
|--------------------------|------------------------|--------------------------------------|
| DIRECTOR NACIONAL | A | I o II |
| DIRECTOR GENERAL | B | II o III |
| DIRECTOR REGIONAL | B | III o IV |
| COORDINADOR | B | IV |

El grado asignado al momento de acceder a una función es cero a menos que el funcionario, pertenezca a la carrera SINEP con la categoría del cargo o mayor, en cuyo caso mantendrá los grados que tiene en su carrera administrativa. Estando en funciones, los funcionarios pertenecientes a la carrera SINEP, pueden promover de grado cada tres años si sus calificaciones fueran buenas o superiores y completaron los créditos de capacitación requeridos o cada dos años cuando las calificaciones de ambos períodos fueron destacadas y/o muy destacadas con más los créditos de la capacitación requerida.

Como no existe un real proceso de evaluación integral y una de las motivaciones de los funcionarios de la carrera es continuar con sus promociones de grado, podemos observar que casi la totalidad de las evaluaciones tienen las calificaciones más altas (destacados y muy destacados).

La otra observación importante de distinguir es que en la APN no existe un mecanismo de pago variable asociado al cumplimiento de metas u objetivos. Quienes tienen muy buena performance y están alineados con el cumplimiento de metas y objetivos institucionales lo hacen a partir de su compromiso personal y su contribución al organismo, más que por las exigencias de mecanismos de rendición de cuentas.

A continuación, se detalla la evaluación de 12 funcionarios en el período 2013 / 2017.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO - FUNCION EJECUTIVAS

| PERIODO | BUENO | DESTACADO | MUY DESTACADO | TOTAL |
|---------|-------|-----------|------------------|-------|
| 2013 | 2 | 4 | 6 | 12 |
| 2014 | | 7 | 5 | 12 |
| 2015 | | 4 | 8 | 12 |
| 2016 | | 5 | 7 | 12 |
| 2017 | | 5 | 7 | 12 |

PROMOCION DE GRADO

| PERIODO | CORRIO DE GRADO | | TOTAL | CORRIO DE GRADO CON LOS CREDITOS | | TOTAL |
|---------|-----------------|----|-------|-------------------------------------|----|-------|
| | SI | NO | | SI | NO | |
| 2013 | 6 | 6 | 12 | 6 | | 12 |
| 2014 | 6 | 6 | 12 | 6 | | 12 |
| 2015 | 6 | 6 | 12 | 6 | | 12 |
| 2016 | 6 | 6 | 12 | 6 | | 12 |
| 2017 | 5 | 7 | 12 | 5 | 2 | 12 |

NOTA: SIN PROPUESTA DE TRABAJO PREVIAMENTE CONSENSUADAS Y APROBADAS

Puede observarse que las calificaciones son altas como se dijo, mientras que las limitaciones más fuertes están dadas por no cumplir con los requisitos de créditos de formación para completar el proceso de promoción de grado.

La realización de las entrevistas permitió corroborar varios de los supuestos establecidos en el diagnóstico:

- ✓ El mecanismo actual de evaluación del desempeño tiene muchas debilidades y es meramente formal.
- ✓ Falta involucramiento de las autoridades en el proceso.
- ✓ Faltan definir los objetivos de gestión y su operalización.
- ✓ No existen incentivos para quienes alcancen los objetivos.
- ✓ Los evaluadores no toman en cuenta la necesidad de dar feedback.
- ✓ Con matices todos comprenden la necesidad de formación pertinente sumadas a habilidades de conducción y liderazgo.

CAPITULO 3 – PROPUESTA – SISTEMA DE GESTION DEL DESEMPEÑO

9. Propuesta de acción

Como se dijo, la evaluación del desempeño que viene utilizando el organismo objeto de análisis tiene múltiples limitaciones, las cuales fueron descritas precedentemente, por lo cual se buscará realizar un cambio, poner en marcha una nueva modalidad de gestión del proceso.

El sistema de gestión del desempeño deberá ser un proceso continuo que facilite la comunicación entre la conducción política del organismo “mesa chica” y la Alta Dirección Pública, con el objetivo principal de alinear esfuerzos y operacionalizar las acciones que requieren el Plan Estratégico Institucional (PEI) para cada año calendario.

En consecuencia, desde la puesta en marcha del nuevo proceso, todos los funcionarios de la ADP, con independencia de cómo accedieron a su cargo y si pertenecen o no a la carrera administrativa, serán parte del sistema de gestión del desempeño y serán evaluados todos los años.

Los recursos humanos son claves para todas las organizaciones, y más aún quienes ocupan posiciones de Alta Dirección, no sólo por su contribución personal sino también por ser el nexo con los demás empleados del organismo.

La gestión en la Administración Pública, desde hace años se administra a partir del cumplimiento de objetivos formales (institucionales, por programas, proyectos, áreas, etc.), que no siempre se corresponden con el funcionamiento real.

Otra variable de análisis que es necesaria para valorar la contribución de los empleados en las organizaciones requiere poner énfasis en las personas.

El modelo de gestión de desempeño propuesto se ancla en dos temáticas de análisis:

- ❖ ***La administración por objetivos (qué lograr)***
- ❖ ***Las competencias (cómo lograrlo)***

El PEI define los objetivos estratégicos y de gestión como un instrumento para atender la visión y misión del organismo. Para ejecutar la planificación prevista en el PEI se requiere una gestión de administración por objetivos.

Las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se requiere de los empleados para que se desempeñen de una manera adecuada en su puesto de trabajo.

9.1 La administración por objetivos

Si anclamos la gestión del desempeño a la administración por objetivos, se vuelve fundamental establecer acuerdos entre las partes. Una primera etapa es que los distintos actores acuerden:

- los objetivos a cumplir
- los grados de cumplimiento que se espera en cada etapa

- los recursos con que se cuenta y las limitaciones que establece la normativa
- los tiempos previstos
- los procesos de revisión y/o ajuste, cuando fuera necesario
- el reconocimiento por el cumplimiento de los objetivos

Para cumplir con este objetivo cada Director Nacional deberá planificar, monitorear, evaluar y mejorar el desempeño de los integrantes de su área y/o grupo de trabajo. En este proceso es importante distinguir también los objetivos de cada uno de los actores involucrados en el proceso.

La conducción política deberá:

- Alinear la gestión de cada área y/o Director Nacional con los objetivos institucionales
- Delimitar las responsabilidades de cada Director Nacional a partir de las definiciones del PEI
- Establecer la información que se requiere para la toma de decisiones
- Promover un ambiente de diálogo y cooperación entre áreas

La alta dirección pública deberá:

- Establecer con claridad los objetivos, metas o logros que se deben alcanzar
- Elaborar un plan de acción que contenga las actividades que le fueron delegadas
- Promover el desarrollo y el aprendizaje de los empleados de su área
- Promover las propuestas de mejora e innovación
- Recibir feedback de la gestión de su área que posibilite orientar y mejorar su desempeño

Los empleados o colaboradores deberán:

- Conocer con la mayor precisión posible que se espera de su contribución
- Entender su rol y contribuir a mejorar la contribución de su grupo
- Recibir feedback de su desempeño que posibilite orientar y mejorar

9.2 Definición de Objetivos

Antes de avanzar en la definición de los objetivos es importante distinguir entre dos tipos de objetivos:

- ✓ **Objetivos estratégicos**
Se vinculan al desarrollo de proyectos estratégicos alineados a los objetivos del PEI. Tienen carácter extraordinario y excepcional. Una vez cumplidos no deberían repetirse en otro período.
- ✓ **Objetivos de gestión**
Están relacionados directamente con el cumplimiento de las responsabilidades primarias de la unidad de evaluación. Tienen un carácter ordinario, pueden repetirse de un período a otro, aunque es deseable que los estándares propuestos se superen año a año.

- **Planificación anual de objetivos**

A partir del Plan Estratégico Institucional el Directorio del organismo, delega en un Comité de seguimiento del PEI, la operacionalización de dicho plan.

El proceso se inicia con la construcción de una matriz que identifica para cada Dirección Nacional los **objetivos de gestión y estratégicos** a alcanzar en el año, los cuales deberán estar debidamente alineados con el PEI, el presupuesto asignado y las prioridades del año.

ejemplo:

Objetivo de Gestión – Dirección Nacional de RRHH

- ✓ Supervisar la concreción de los objetivos del Programa de Becas en el período 2019 según el cronograma de metas aprobado con el presupuesto
- ✓ Disminuir en 20% el tiempo promedio de duración del proceso de Concurso para la incorporación de Personal Técnico, en los concursos que se inicien a partir de enero 2019

Objetivo Estratégico - Dirección Nacional de RRHH

- ✓ Desarrollar e implementar un Sistema Informático para administrar el proceso de concurso de ingresos a la Carrera del Investigador antes del 30 de junio de 2019

- **Cuantificación de los objetivos**

Cada Dirección Nacional deberá acordar con el Comité de seguimiento del PEI, entre 3 y 5 objetivos de gestión y entre 2 y 3 objetivos estratégicos. A su vez se deberán asignar pesos relativos a cada objetivo, y la suma de la totalidad de los objetivos de gestión y estratégicos deberá ser de 100 puntos.

Para el caso de Directores Generales, Directores Regionales y/o Coordinadores se deberá realizar el cascadeo de los objetivos. Desagregar en uno o en varios objetivos de menor jerarquía, un objetivo superior, de manera que los logros de estos contribuyan al logro del que le dio origen.

Cada Dirección Nacional trabajará con los funcionarios que conforman su área, con el objetivo de encontrar la consistencia que requiere la definición de objetivos por unidad.

- **Ejemplo de indicadores y/o metas para evaluar objetivos**

Continuando con el ejemplo, donde se describieron objetivos de gestión y estratégicos, avanzaremos en la definición de ejemplos de indicadores que permitan valorar fehacientemente el grado en que este objetivo fue alcanzado

Definición de un objetivo de gestión (ejemplo)

- ✓ Supervisar la concreción de los objetivos del Programa de Becas en el período 2019 según el cronograma de metas aprobado con el presupuesto

En la etapa de planificación se acuerda que este objetivo será evaluado (medido) utilizando los siguientes indicadores:

- Tasa de graduación: porcentaje de becarios que consiguieron el título de doctor cumplido los 5 años de financiamiento.
- Tasa de inserción laboral de doctores: porcentaje de doctores que pasado 6 meses de doctorarse se incorporaron al mercado laboral.
- Tasa de aprobación de informes anuales: porcentaje de doctorandos que aprobaron satisfactoriamente su evaluación anual.
- Tiempo de respuesta en consultas (plataforma web): es el cociente entre el tiempo de respuesta de la suma de todas las consultas (pw) (expresado en minutos) y la cantidad de consultas (pw) del mes, que ingresaron por la plataforma web. Este valor se compara con un valor teórico de referencia (por ejemplo 1,5 min por consulta) y el valor de tiempo de respuesta se expresa como un porcentaje del valor teórico.
- Ejecución presupuestaria del programa de becas: porcentaje de ejecución del financiamiento versus la aprobación del presupuesto asignado.

Otro ejemplo de objetivo de gestión

- ✓ Disminuir en 20% el tiempo promedio de duración del proceso de Concurso para la incorporación de Personal Técnico, en los concursos que se inicien a partir de enero 2019

Otros Ejemplos de indicadores

- Tiempo de asignación de cargos: es el tiempo, medido en días, desde el cierre del llamado para solicitar cargos por los Institutos de Investigación hasta la publicación de la asignación de dichos cargos.
- Tiempo de evaluación por parte del Comité de Evaluación: es el tiempo, medido en días, desde la publicación del llamado a concurso hasta la recepción por parte de la Gerencia de Recursos Humanos de la propuesta del Comité de Evaluación.
- Tiempo de selección del postulante propuesto por el Comité de Evaluación: es el tiempo, medido en días, desde recepción por parte de la Gerencia de Recursos Humanos de la propuesta del Comité de Evaluación hasta la firma del acto administrativo de selección del postulante recomendado.

El formulario de evaluación de objetivo muestra cómo se asignaron los pesos relativos a cada objetivo de gestión y estratégico de manera de alcanzar los 100 puntos para el total de objetivos. Adicionalmente, define para cada objetivo los indicadores, con distintos pesos relativos, los cuales sumados indican el alcance del objetivo.

En el ejemplo se agrega una posible valoración de los indicadores y cómo afecta a la valoración del objetivo.

FORMULARIO DE EVALUACION DE OBJETIVOS

| AREA | PESO RELATIVO | VALOR ALCANZADO (INFORMADO POR EL EVALUADOR) | INDICADORES | PESO RELATIVO O TEORICO | VALOR ALCANZADO (INFORMADO POR EL EVALUADOR) |
|---------------------------------|---------------|--|-----------------|-------------------------|--|
| DIRECCIÓN NACIONAL DE XX | | | | | |
| Objetivo de Gestión 1 | 25 | 24,4 | INDICADOR 1 | 40 | 97% |
| | | | INDICADOR 2 | 30 | 100% |
| | | | INDICADOR 3 | 30 | 96% |
| | | | SUBTOTAL | 100 | |
| Objetivo de Gestión 2 | 15 | 12,49% | INDICADOR 1 | 20 días | 25 días |
| | | | INDICADOR 2 | 25 días | 15 días |
| | | | INDICADOR 3 | 45 días | 35 días |
| | | | SUBTOTAL | 90 días | 75 días |
| Objetivo de Gestión 3 | 10 | | | | |
| Objetivo de Gestión 4 | 10 | | | | |
| Objetivo de Gestión 5 | 5 | | | | |
| SUBTOTAL | 65 | | | | |
| Objetivo Estratégico 1 | 20 | 19,52 | INDICADOR 1 | 35 | 96% |
| | | | INDICADOR 2 | 30 | 100% |
| | | | INDICADOR 3 | 20 | 95% |
| | | | INDICADOR 4 | 15 | 100% |
| | | | SUBTOTAL | 100 | |
| Objetivo Estratégico 2 | 10 | | | | |
| Objetivo Estratégico 3 | 5 | | | | |
| SUBTOTAL | 35 | | | | |
| TOTAL | 100 | | | | |

| EJEMPLO DE CALCULO | |
|--------------------|--|
|--------------------|--|

| | |
|---------|--------|
| 38,8 | |
| 30 | |
| 28,8 | |
| 97,6 | 24,4 |
| | |
| | |
| 15 días | 16,66% |
| 83,3 | 12,49% |

| | |
|------|-------|
| 33,6 | |
| 30 | |
| 19 | |
| 15 | |
| 97,6 | 19,52 |

9.3 Las competencias

- **Evaluación anual de las competencias**

El área de Recursos Humanos, con el aval de conducción política del organismo (“mesa chica”), elabora el formulario que identifica las competencias a evaluar en el año y los criterios que se utilizarán para valorar el desempeño de cada funcionario por cada competencia. Cada funcionario podrá proponer los pesos relativos de cada competencia, la cual deberá ser aprobada por el comité de evaluación.

A modo de ejemplo se incluye un formulario de competencias para un puesto de la ADP.

FORMULARIO DE EVALUACION DE COMPETENCIAS

| COMPETENCIA | DESCRIPCION | NIVELES DE SATISFACCION ALCANZADO | | | | | PESO RELATIVO | VALOR ALCANZADO (INFORMADO POR EL EVALUADOR) |
|-------------------------------------|---|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------------|--|
| | | A (100%) | B (95%) | C (90%) | D (80%) | E (70%) | | |
| PLANIFICACION | Capacidad para planificar cómo alcanzar los objetivos de gestión y estratégicos | 98 | | | | | 20 | 19,60 |
| LIDERAZGO Y DESARROLLO DEL PERSONAL | Habilidad para dirigir personas y grupos de manera de alcanzar los objetivos | | 93 | | | | 25 | 23,25 |
| CONTROL SOBRE LOS RESULTADOS | Capacidad para revisar que no se generen desvíos | 100 | | | | | 15 | 15,00 |
| RESOLUCION DE PROBLEMAS | Capacidad para resolver problemas, en corto plazo, en entornos complejos | 100 | | | | | 20 | 20,00 |
| NEGOCIACION | Habilidad para iniciar, desarrollar y cerrar negociaciones exitosamente | | 95 | | | | 10 | 9,50 |
| REPRESENTACION INSTITUCIONAL | Capacidad para asumir y transmitir necesidades institucionales | 97 | | | | | 10 | 9,70 |
| TOTAL | | | | | | | 100 | 97,05 |

Para cada competencia se debe definir su alcance y elaborar un manual que describa la competencia y los indicadores de conducta a utilizar para medir dicho comportamiento.

Por ejemplo: **Planificación**

Definición: Efectividad para organizar tareas complejas, planificar actividades, utilizar recursos y controlar su trabajo alcanzando los plazos establecidos.

Indicadores de conducta:

- ✓ Establece prioridades en función de los objetivos a alcanzar.
- ✓ Gestiona con eficiencia los recursos necesarios (económicos y humanos) asegurando la máxima productividad en la implementación.
- ✓ Monitorea el avance de sus tareas mediante indicadores de gestión.
- ✓ Integra con equilibrio plazos, costos y calidad.
- ✓ Previene incumplimientos y desvíos, desarrollando planes y acciones de contingencia.
- ✓ Define cronogramas de trabajo y se asegura que se cumpla con los plazos establecidos.
- ✓ Evalúa el cumplimiento de los objetivos y planifica en consecuencia.
- ✓ Elabora planes del área que contribuyen al logro de los objetivos del organismo

- **Cuantificación de las competencias**

Cada Dirección Nacional deberá acordar con el Comité de Evaluación del Desempeño los pesos relativos del formulario de competencias elaborada por el área de recursos humanos. La suma de la totalidad de las competencias deberá ser de 100 puntos.

Cada competencia será valorada en una escala de 5 gradientes, a los cuales se les asignará un porcentaje. Para valorar cada competencia se utilizarán indicadores de conducta como los descritos en el punto anterior.

Para el caso de Directores Generales, Directores Regionales y/o Coordinadores se deberá realizar el cascadeo de los pesos relativos de cada competencia, con el objeto que el formulario refleje la contribución que se espera de cada funcionario.

9.4 Roles de los distintos actores

El Comité del PEI es el grupo responsable del seguimiento de operacionalizar las acciones que requieren el Plan Estratégico Institucional (PEI) para cada año calendario.

El Comité de Evaluación es el responsable de proceso integral de Gestión del desempeño de la Alta Dirección Pública.

El área de Recursos Humanos es el responsable de prestar asistencia técnica en el proceso de evaluación.

El área de Planificación es el responsable de prestar asistencia técnica en el proceso de elaboración y monitoreo de los objetivos.

Cada Dirección Nacional es acompañado en su gestión por funcionarios responsables de área y/o coordinadores con rango de ADP. Cada vez que referenciamos la ADP en el proceso, tanto en la elaboración de propuestas, los comités de seguimiento, como el feedback, estamos pensando en reuniones grupales por área con todos sus funcionarios.

9.5 Etapas del proceso de evaluación

A continuación, se describen las acciones del proceso de Gestión del Desempeño, identificando para cada acción el responsable primario y el resultado que se espera.

| Responsable | Acción | Resultado |
|----------------------------|--|---|
| ADP | Cada funcionario propone los objetivos estratégicos y de gestión de su área | Comité del PEI aprueba / solicita ajustes |
| ADP | Por cada objetivo se definen los indicadores y/o metas cuali o cuanti | Comité del PEI aprueba / solicita ajustes |
| ADP | Para cada objetivo se definen su peso relativo | Comité del PEI aprueba / solicita ajustes |
| RH | Se elabora el formulario de objetivos consistente con cascadeo que incluya indicadores, metas y peso relativo para cada funcionario | Comité del PEI y funcionarios acuerdan / solicitan ajustes |
| Comité del PEI | Aprueba el formulario de objetivos definitivo de cada funcionario | |
| RH | Propone el formulario de competencias | |
| ADP | Cada funcionario propone los pesos de cada competencia del formulario | Comité de Evaluación y funcionarios acuerdan / solicita ajustes |
| Comité de Evaluación | Aprueba el formulario de competencias definitiva de cada funcionario | |
| Comité del PEI + ADP | La última semana de cada trimestre, se realiza la reunión de seguimiento del cumplimiento de los objetivos. Se utilizan los indicadores, metas cuali y cuanti para tal fin | RH registra evaluación intermedia |
| Comité del PEI | El comité da Feedback sobre los avances y realiza propuestas de mejora | |
| Comité del PEI | Se ajusta el formulario de competencias si fuera necesario (y/o indicadores y/o metas) | |
| Comité de Evaluación + ADP | La última semana del semestre, se realiza la reunión de seguimiento del desempeño evaluando las competencias de cada funcionario | RH registra evaluación intermedia |
| Comité de Evaluación | El comité da Feedback sobre los avances y realiza propuestas de mejora | |

| | | |
|----------------------------|---|--|
| Comité de Evaluación | Se ajusta el formulario de competencias si fuera necesario | |
| Comité de Evaluación + ADP | La última quincena del año, se realiza la reunión de evaluación integral de gestión del desempeño | RH registra evaluación |
| Comité de Evaluación | El comité da Feedback sobre la evaluación integral y realiza propuestas de mejora | |
| Comité de Evaluación | Se cierra la evaluación integral y se aprueba el plan del año próximo | RH notifica formalmente y registra las novedades que corresponda |

En el Anexo IV de adjunta en Flujograma.

9.6 Evaluación final

Como se describió precedentemente, el proceso de gestión del desempeño de esta propuesta, está anclado en dos temáticas de análisis:

- ❖ La administración por objetivos (qué lograr)
- ❖ Las competencias (cómo lograrlo)

El comité de evaluación de gestión del desempeño debe definir los pesos relativos de estas temáticas de análisis con el objetivo de poder concluir la evaluación integral con una calificación general y una observación general.

Por ejemplo, podrá definir:

- ❖ administración por objetivos 65%
- ❖ las competencias 35%

En resumen, al valor que se genere por cada temática de análisis se le aplicará el porcentaje que se haya fijado como política al factor objetivos o competencias.

De esa manera cada funcionario evaluado tendrá una calificación final cuantitativa y otra cualitativa como una devolución conceptual a su desempeño.

CAPITULO 4 - CONCLUSIONES

10. Beneficios

En los últimos 15 años el organismo ha evidenciado un crecimiento muy marcado. La cantidad de investigadores actualmente es de 11.600 (se multiplicó por tres); los becarios doctorales y posdoctorales son 11.200 (se multiplicó por cuatro); el personal técnico llega a 2.600 (se mantuvo) y el personal administrativo alcanza los 1.400 (se multiplicó por cuatro).⁸ Respecto a los Centros y/o Institutos de Investigación actualmente son 290 mientras que en el año 2003 había 90.

El tamaño del organismo, el peso de su comunidad científica, la complejidad y criticidad de temáticas que se abordan han posicionado al organismo como un actor no sólo de la comunidad científica sino además como un actor de la política nacional.

En este contexto el organismo necesita avanzar en la incorporación de un sistema de gestión del desempeño que facilite y permita llevar adelante su plan de gobierno. La propuesta es incorporar un sistema, con el objeto de alinear esfuerzos y potenciar su contribución para mejorar los servicios a la comunidad científica y al ciudadano que se visualizan como una contribución en esa dirección.

El sistema se enmarca en un proceso de cambio en el organismo, el cual se verá beneficiado por un abordaje integral en un proceso de rendición de cuentas. El sistema actual, como dijimos, tiene limitación en el instrumento, en la administración del proceso y fundamentalmente en el compromiso por parte de las autoridades sobre la importancia que debe tener el sistema.

La incorporación de un sistema como este, permitirá atenuar la discrecionalidad con que son valorados los méritos de cada funcionario y permitirá a la conducción disponer de elementos más objetivos cuando tenga la necesidad de cubrir posiciones vacantes.

Se debe trabajar en instalar una cultura de rendición de cuentas, en la que se evalúe el logro de los objetivos, monitoreando también las conductas y comportamientos. Finalmente, el resultado de este proceso debe tener consecuencias para los funcionarios y para quienes conducen el organismo.

También podemos suponer que, si el sistema es implementado exitosamente, se generen motivaciones para extender el alcance del proceso de evaluación a los demás integrantes de la organización. Adicionalmente instalar una buena práctica de manera exitosa incentiva a que se generen nuevas prácticas como un proceso de mejora continua.

Las autoridades deben tomar el compromiso de identificar a los mejores y usar el mecanismo de compensación que tienen disponible, aunque genere tensiones con los funcionarios que no son elegidos.

⁸ Fuente: CONICET en Cifras - <https://cifras.conicet.gov.ar/publica/>

Un organismo que exige a su conducción altos estándares de eficiencia y eficacia y que además la incentiva a seguir adquiriendo conocimientos y habilidades para desarrollar su función, se posiciona como un empleador que atrae, retiene y motiva a sus profesionales.



Universidad de
San Andrés

11. Factores críticos de éxito

En el desarrollo del trabajo se muestran las características y particularidades del organismo objeto de estudio y la necesidad de generar un cambio para incorporar un Sistema de Gestión del Desempeño para la Alta Dirección Pública.

Antes de avanzar en dicho proceso de cambio se vuelve crítico reflexionar y analizar determinados acuerdos previos que se requieren.

La administración del poder en el organismo involucra de manera directa a los actores que son centrales en la gestión de este proceso. Como se dijo a lo largo de trabajo hay tres capas o anillos desde el punto de vista formal: el Directorio, la “mesa chica” y los Directores Nacionales en el ámbito del organismo. Por las características de organismo hay una compleja articulación con muchos otros actores internos y externos desde donde se gestiona y administra el poder. En el frente interno se suman los Directores de los Centros Regionales además de investigadores que, por su prestigio y/o su rol (Ministros; Secretarios de Estado; Nacionales o Provinciales; Diputados; Senadores; Rectores; Decanos, referentes nacionales de temática clave para el desarrollo del país: energía, salud, etc) poseen cuotas de poder. En el frente externo se suma la conducción de la jurisdicción y los órganos rectores según la temática: Hacienda, Gestión Pública y/o Procuración de Tesoro entre otros.

Como puede verse impulsar cambios requiere una compleja apropiación y articulación de muchos actores, donde los directores de la línea (ADP) en muchos casos tiene vínculos con varios de los actores referenciados precedentemente. Sería ingenuo suponer que, porque la máxima autoridad define la implementación de un proceso como este, la Alta Dirección Pública no gestionará la cuota de poder que tiene a su alcance para minimizar lo que entienda como un riesgo para su continuidad en el cargo.

Un cambio como este requiere de un fuerte compromiso de todos los actores claves con la necesidad de avanzar en un cambio cultural. El organismo viene madurando la necesidad de realizar cambios que van a impactar en cómo se toman las decisiones, cómo se asignan o delegan las responsabilidades, cómo se rinde cuentas y cómo se visualiza esta nueva modalidad de gestión. Como se dijo precedentemente, la conducción política del organismo - a partir de la aprobación formal del PEI - dispondrá del instrumento para llevar a cabo dicha política. El próximo desafío es la operacionalización del PEI. En este punto se vuelve central avanzar en el proceso de gestión del desempeño para la ADP, dado que ellos mismos son los actores que deben llevar adelante dicha operacionalización.

También se vuelve clave encontrar los consensos para que todos los actores acuerden qué se requiere que ocurra para que el organismo tenga éxito y/o cumpla acabadamente con su misión. Se vienen dando profundos cambios en Ciencia, Tecnología e Innovación en los últimos años, a nivel global. El organismo debe explicitar para su comunidad científica y para los actores objeto del trabajo (ADP) qué objetivos debe lograr.

Hay otro actor, con el que se vuelve clave articular y consensuar que son las entidades gremiales (a partir del rol que les compete) y también con las distintas asociaciones y/o agrupaciones que, aunque no tienen una representación formal

como los gremios, han logrado en los últimos años posicionarse como representantes de la comunidad científica.

Por último, podemos decir que hay otros factores que, aunque se perciban como más instrumentales, también se vuelven claves para que el proceso de gestión de desempeño pueda ponerse en marcha. El Directorio deberá aprobar el PEI y comunicar a toda su comunidad científica sobre la necesidad de avanzar en la operacionalización. En línea con esto deberá asumir el compromiso y hacer público que también avanzará en la implementación de una gestión del desempeño para la Alta Dirección Pública y para los Directores de los Centros Regionales de Investigación y de los Institutos de Investigación (aunque esta temática no está alcanzada en este trabajo). El Directorio y/o la “mesa chica” también deberá asumir el compromiso de asignar el tiempo que requiere la conducción y seguimiento de este proceso. Adicionalmente se deberán asignar recursos a las áreas de Planificación, Recursos Humanos y Sistemas para atender las necesidades que surjan del proyecto.

12. Lecciones aprendidas

En lo personal el desarrollo del trabajo me permitió realizar un abordaje académico para atender una necesidad de gestión institucional. Habitualmente al momento de elaborar una propuesta para atender una necesidad bien concreta no se dispone del tiempo y, en mi caso personal, de la práctica de realizar el recorrido que implicó el desarrollo del presente trabajo.

Los tres grandes capítulos del trabajo: diagnóstico, desarrollo del marco teórico y elaboración de la propuesta, me dejan el aprendizaje de cómo debe ser abordado, más allá del objeto de análisis de este trabajo, la elaboración de un proyecto de envergadura institucional y como deberé trabajar mis propuestas en el futuro.

Para la organización, objeto de análisis del trabajo, este trabajo puede dejar dos contribuciones: por un lado, disponer de una propuesta a la solución de una necesidad institucional siguiendo un abordaje con rigurosidad metodológica, para su análisis y aprobación; y, por otro lado, que la institución se beneficie y crezca si lograr motivar a la ADP, que al momento de analizar y elaborar propuestas estas sigan los estándares del estado del arte de la disciplina de su competencia.

Respecto a la contribución del trabajo a la disciplina de RRHH, hay vasta experiencia en la implantación de proyecto de gestión del desempeño en grandes organizaciones, pero no están igualmente difundidas las experiencias en la administración pública, y menos aún en la Argentina. Con este trabajo se buscó mostrar que es probable, atendiendo las particularidades, avanzar en la implantación de una práctica muy difundida en el mundo de las empresas a un organismo público en el sector de Ciencia y Tecnología.

Finalmente, el mayor aprendizaje me lo llevo de la Maestría, de la enseñanza de los docentes y de mis compañeros de estudio. Los contenidos de cada materia, la metodología de enseñanza, las experiencias compartidas tanto de los docentes como de mis compañeros colegas.

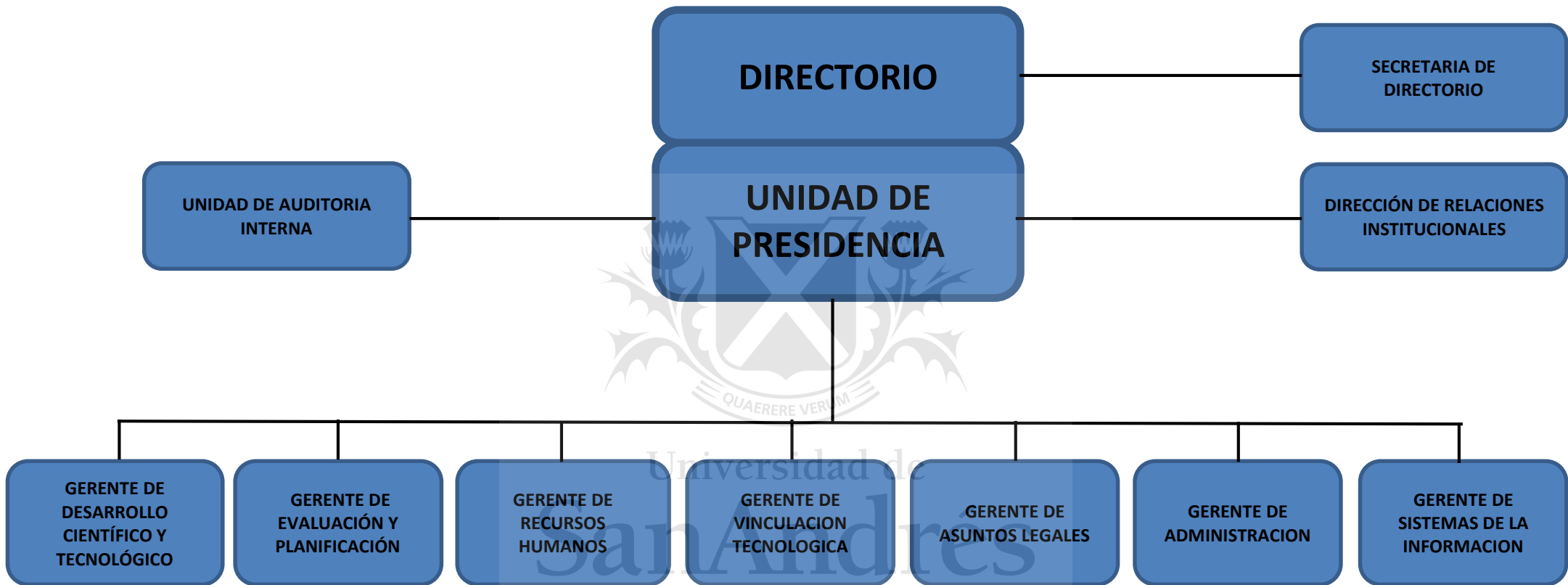
CAPITULO 5 - BIBLIOGRAFIA

10. Bibliografía

- Blejmar, Bernardo (2013). El lado Subjetivo de la gestión. Del actor que está haciendo al sujeto que está siendo. Capítulo 8: No basta con querer, hay que poder cambiar. Editorial Aique.
- Byham, Williams (2009). DEVELOPING DIMENSION-/COMPETENCY-BASED HUMAN RESOURCE SYSTEMS. Development Dimensions International, Inc.
- Chiavento, Adalberto (2009). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill Interamericana.
- Hidalgo, Bernardo (2011). Remuneraciones inteligentes. Ed. Gramática.
- Iacoviello Mercedes, (2006). Más allá del bono por desempeño: políticas de recursos humanos para la gestión por resultados.
- Iacoviello, Mercedes (2006). Funcionarios políticos evaluando funcionarios de carrera. La politización de la evaluación de gerentes en el estado. Revista APORTES para el Estado y la Administración Gubernamental.
- Longo, Francisco (2006). Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas. Instituto de Estudio Fiscales.
- Neely, Andy (1998). Measuring Business Performance. The Economist Books, Londres.
- Oszlak, Oscar (2003). ¿ESCASEZ DE RECURSOS O ESCASEZ DE INNOVACION?: LA REFORMA ESTATAL ARGENTINA EN LAS ÚLTIMAS DOS DECADAS. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. CLAD. Ciudad de Panamá, Panamá.
- Schiemann, Williams (2009). Performance Management. Chapter 2. Aligning Performance Management with organizational strategy, values, and goals.
- Verbeeten, Frank (2008). Performance Management Practices in Public Sector Organizations. Impact on Performance, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 21 No. 3.

ORGANIGRAMA ORGANISMO DE CyT

ANEXO I



SUBSECRETARIA DE LA GESTION PUBLICA

SISTEMA NACIONAL DE LA PROFESIÓN ADMINISTRATIVA (DECRETO N° 993/91)

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PERSONAL CON FUNCIONES EJECUTIVAS

IDENTIFICACIÓN DEL ORGANISMO

JURISDICCIÓN: ...MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PRODUCTIVA

SECRETARIA U ORGANISMO DESCENTRALIZADO:

SUBSECRETARIA O EQUIVALENTE:

DIRECCIÓN NACIONAL / GENERAL O EQUIVALENTE:

DIRECCIÓN O EQUIVALENTE:

IDENTIFICACIÓN DE LOS EVALUADORES

EVALUADOR DIRECTO: APELLIDOS Y NOMBRES:

PUESTO O CARGO QUE OCUPA:NIVEL DE FUNCION EJECUTIVA.....

AUTORIDAD INTERVINIENTE: APELLIDOS Y NOMBRES:

PUESTO O CARGO QUE OCUPA:

IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADO

APELLIDOS Y NOMBRES:

DUCUMENTO NACIONAL DE IDENTIDAD N°: FUNCION EJECUTIVA: NIVEL: GRADO:

PUESTO O CARGO QUE OCUPA: ...DIRECTOR DE PROYECTOS Y BECAS.....

PERIODO EVALUADO: del 01/01/.....al 31/12/.....

SUBSECRETARIA DE LA GESTION PÚBLICA

FORMULARIO A – PLAN DE GESTIÓN

EVALEJEC –
Formulario A

Objetivo N° Hoja 1/ 1

Evaluado:

Descripción de Objetivos, Actividades y Resultados

Enuncie AL MENOS tres objetivos del desempeño a evaluar durante el período. Para cada objetivo, enumere las actividades a realizar para alcanzarlos y los correspondientes resultados a obtener. Evite repetir la normativa en vigencia. Utilice un formulario para cada objetivo.

| | |
|--------------------|-----------------------------|
| OBJETIVO N° | |
| ACTIVIDADES | RESULTADOS ESPERADOS |
| | |

| | | |
|-----------------------------------|--|---|
| FECHA/...../..... | FIRMA Y ACLARACIÓN DEL EVALUADO | FIRMA Y ACLARACIÓN DEL EVALUADOR DIRECTO O AUTORIDAD INTERVINIENTE |
|-----------------------------------|--|---|

JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS

SUBSECRETARIA DE LA GESTION PÚBLICA

| | |
|----------------------------|------------|
| EVALEJEC – Formulario B | |
| Objetivo N°: | Hoja 1 / 2 |
| 1º Informe | 2º Informe |
| Evaluado: | |

FORMULARIO B – INFORME DE AVANCE DE GESTIÓN

Estado de avance de los objetivos, actividades y resultados planificados

Enuncie cada Objetivo tal como está establecido en el Plan de Gestión. Enumere las actividades indicadas en el Plan efectivamente realizadas o en realización y los resultados obtenidos. Estime el porcentaje de avance. Utilice un formulario para cada objetivo, indicando en el casillero superior derecho el número de objetivo. Marque con una (X) el periodo al que se refiere el Informe,

| | | |
|--|------------------------------|------------------------------|
| OBJETIVO N° | | % DE AVANCE: |
| ACTIVIDADES REALIZADAS O EN REALIZACIÓN | RESULTADOS ALCANZADOS | |
| | | |



JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS
SUBSECRETARIA DE LA GESTION PÚBLICA

| | |
|----------------------------|------------|
| EVALEJEC – Formulario B | |
| Objetivo N°: | Hoja 2 / 2 |
| 1° Informe | 2° Informe |
| Evaluado: | |

Enumere los factores que facilitaron o dificultaron el logro de los resultados esperados, las actividades no realizadas y las observaciones que considere oportunas

| |
|--|
| FACTORES FAVORABLES: |
| FACTORES DESFAVORABLES: |
| ACTIVIDADES NO REALIZADAS Y OBSERVACIONES ADICIONALES: |



| | |
|-----------------------------------|--|
| FECHA/...../..... | FIRMA Y ACLARACIÓN DEL EVALUADO |
|-----------------------------------|--|

JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS
SUBSECRETARIA DE LA GESTION PÚBLICA

FORMULARIO C – INFORME DE EVALUACIÓN

| | |
|----------------------------|------------|
| EVALEJEC – Formulario C | |
| 1ª Informe | 2ª Informe |
| Hoja 1 / 2 | |
| Evaluado: | |

Objetivos, Actividades y Resultados alcanzados durante el período

(A completar por el Evaluador Directo o Autoridad Interviniente)

Evalúe la adecuación de las actividades, la efectividad de los resultados obtenidos o en vías de obtenerse (medida en que logró materializar objetivos) y la eficiencia de la gestión (relación entre recursos disponibles y resultados alcanzados) en relación con los objetivos establecidos. Explique las actividades no realizadas o no completadas a término, mencionando la incidencia de factores favorables o desfavorables. Formule recomendaciones para el mejoramiento de la gestión del evaluado. Marque con una (X) el período al que se refiere el informe.

1. Eficiencia de la gestión, en especial del manejo de los Recursos Humanos y del tiempo, considerando la adecuación de las actividades realizadas y la efectividad de los resultados logrados

2. Factores favorables o desfavorables:

| |
|--|
| <p>3. Actividades no realizadas o fuera de término:</p> |
| <p>4. Recomendaciones para el mejoramiento de la gestión:</p> |



Cuando el Evaluador Directo coincida con la Autoridad interviniente, registrará su firma en el casillero correspondiente a esta última.

| | |
|--|---|
| <p>FECHA, FIRMA Y ACLARACIÓN DEL EVALUADOR DIRECTO</p> <p>...../...../.....</p> | <p>OBSERVACIONES, FECHA, FIRMA Y ACLARACIÓN DEL EVALUADO</p> |
| <p>OBSERVACIONES, FECHA, FIRMA, Y ACLARACIÓN DE LA AUTORIDAD INTERVINIENTE (Obligatoria sólo en el informe del segundo período)</p> | |

SUBSECRETARIA DE LA GESTION PÚBLICA

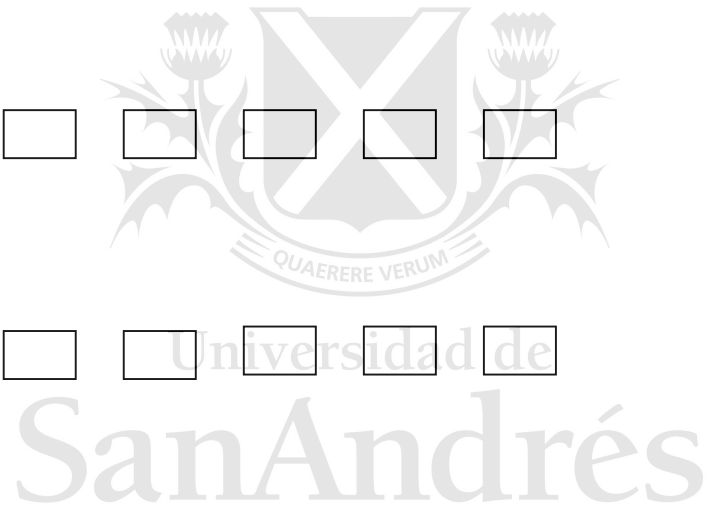
FORMULARIO D – INFORME DE EVALUACIÓN POR FACTORES

(A completar por el Evaluador Directo o Autoridad Interviniente)

Indique, para cada factor, la posición que refleje más adecuadamente al funcionario a evaluar. En los casos en que la posición indicada corresponda a los casilleros e, deberá fundamentar su apreciación. En los restantes, podrá no hacerlo.

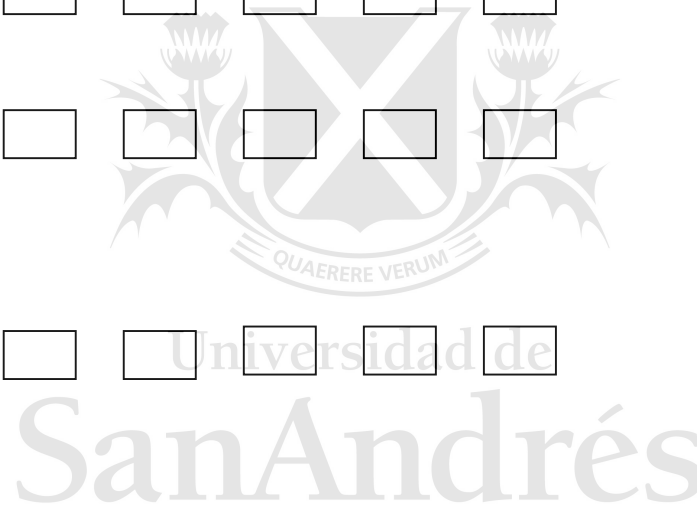
| FACTOR | POSICIÓN | | | | | FUNDAMENTOS |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|
| | SOBRESTANDAR | | | | SUBESTANDAR | |
| | a | b | c | d | e | |
| PLANIFICACIÓN: Capacidad para establecer planes y programas, desagregando adecuadamente actividades que contribuyan a lograr los objetivos de su área. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| ORGANIZACIÓN: Capacidad para lograr que el sector a su cargo trabaje con el máximo de eficiencia global haciendo un uso racional de los recursos asignados, en función de los planes, especificaciones y requerimientos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| CONDUCCIÓN: Habilidad para dirigir personas o grupos de trabajo de modo que alcancen resultados de conjunto derivados de la coordinación realizada. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| CONTROL DE RESULTADOS: Nivel de eficaz revisión del avance de la gestión de su área que le permite detectar desvíos significativos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

| FACTOR | POSICIÓN | | | | | FUNDAMENTOS |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|
| | SOBRESTANDAR | | SUBESTANDAR | | | |
| | a | b | c | d | e | |
| <p>ANTICIPACIÓN: Capacidad para leer contextos de alta complejidad, apreciando ventajas y desventajas internas y externas de la organización para elaborar programas y planes de su área.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| <p>TOMA DE DECISIONES: Capacidad para adoptar decisiones que afecten al contexto global de la organización, con independencia de criterio y dentro del marco normativo.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| <p>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Capacidad para resolver situaciones, en el corto y largo plazo, que exigen definir cursos de acción considerando el contexto de políticas de la organización.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| <p>NEGOCIACIÓN: Habilidad para iniciar, desarrollar y cerrar transacciones exitosamente.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |



SUBSECRETARIA DE LA GESTION PÚBLICA

| FACTOR | POSICIÓN | | | | | FUNDAMENTOS |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|
| | SOBRESTANDAR | | | | SUBESTANDAR | |
| | a | b | c | d | e | |
| OBJETIVIDAD: Capacidad para evaluar con justeza el desempeño de subordinados en tiempo y forma. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| REPRESENTACIÓN INSTITUCIONAL: Capacidad para asumir y transmitir los fines y metas de la organización. (*) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| COMUNICACIÓN: Habilidad para comunicarse con terceros, superiores, pares y subordinados. (*) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| INICIATIVA: Capacidad para pasar a la acción asumiendo riesgos para alcanzar objetivos, en los planes, programas y proyectos establecidos en su área. (*) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |



Los factores marcados con (*) pueden ser cambiados a pedido del organismo y mediante resolución conjunta (Ver art.11)

| | |
|---------------------------------------|--|
| FECHA /...../..... | OBSERVACIONES, FIRMA Y ACLARACIÓN DEL EVALUADOR DIRECTO O AUTORIDAD INTERVINIENTE |
|---------------------------------------|--|

FORMULARIO E - CALIFICACIÓN GLOBAL DE GESTION

(A ser completado por la Autoridad Interviniente)

Realice una valoración global del desempeño del Evaluado, considerando las informaciones anteriores e indicando, en el casillero correspondiente, la calificación final del evaluado durante el período analizado.

Muy destacado:
Su desempeño ha estado significativamente por

Destacado: Su desempeño ha estado por encima de lo esperado para su función.

Bueno: Su desempeño ha estado de acuerdo con lo esperado para su función.

Regular: Su desempeño no ha alcanzado lo esperado para su función.

Deficiente: Su desempeño está muy por debajo de lo esperado para su función.

OBSERVACIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL EVALUADO



FIRMA Y ACLARACIÓN DE LA AUTORIDAD INTERVINIENTE:

FECHA:/...../.....

NOTIFICACIÓN DEL EVALUADO

En el día de la fecha me notifico de mi calificación final por el desempeño durante el periodo correspondiente.

Contra la calificación notificada en este acto, podrá interponerse recurso de reconsideración dentro del término de DIEZ (10) días hábiles a resolver por la misma autoridad evaluadora (Artículo 84 y siguientes del Reglamento de Procedimientos Administrativos aprobado por Decreto N° 1759/72 (t.o. 1991), o bien interponer directamente recurso jerárquico a resolver según el Artículo 90 del citado Reglamento, dentro del término de quince (15) días hábiles de esta notificación.

FIRMA Y ACLARACIÓN:

FECHA:/...../.....

GUIA PARA LA ENTREVISTA CON STAKEHOLDERS

El objeto del siguiente relevamiento es conocer la opinión de los referentes claves respecto al proceso de evaluación de desempeño de los funcionarios de la Alta Dirección Pública – (ADP) y posibles recomendaciones de mejora.

Las preguntas son una guía de la entrevista, y como puede verse no todas las preguntas son pertinentes, sino que depende de la función que tiene el entrevistado en el organismo.

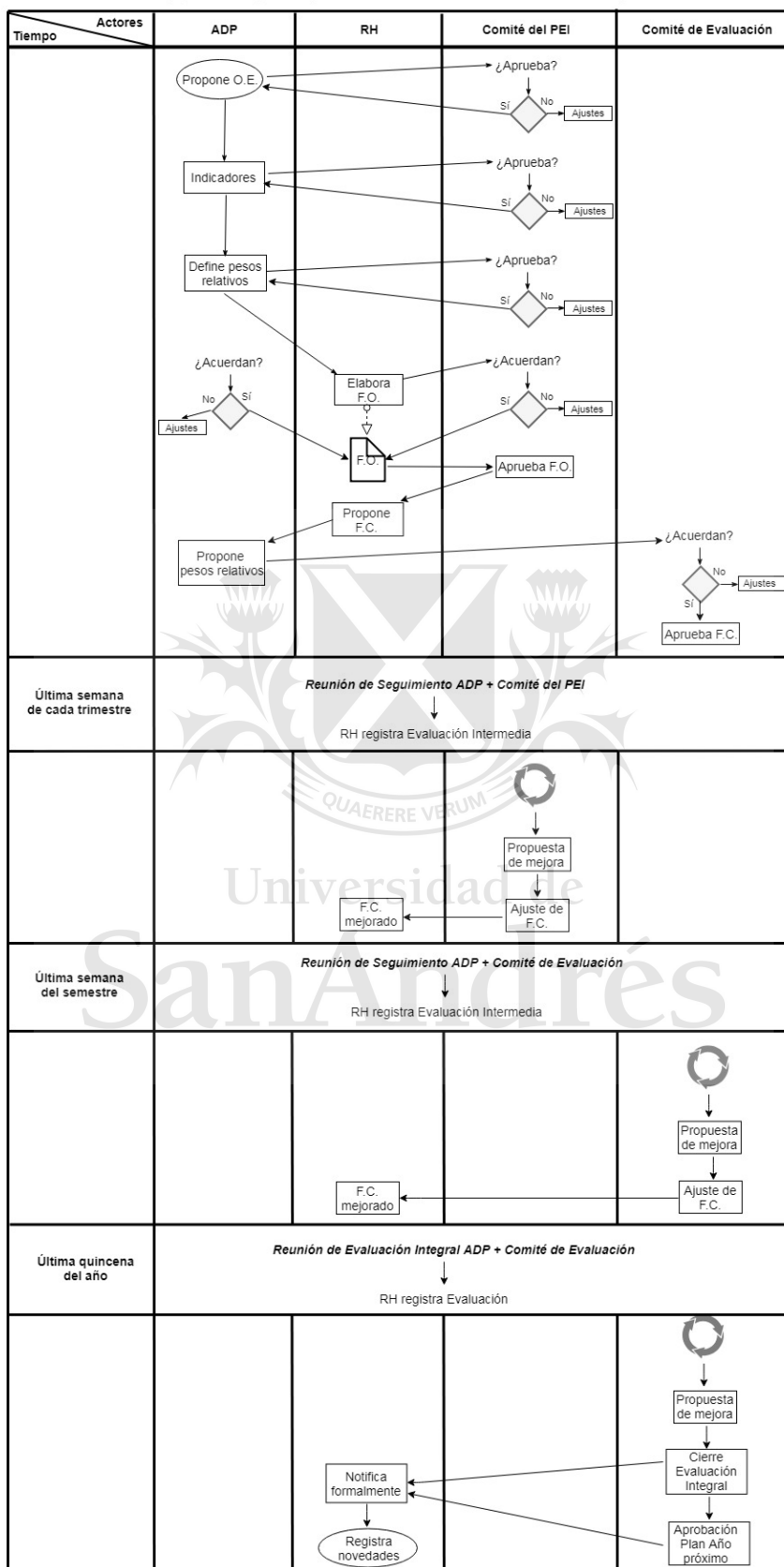
1. ¿Comparte que el punto central de la evaluación este dado por el grado de avance de los objetivos fijados? ¿Qué otros elementos tendrían en cuenta?
2. ¿Tuvo oportunidad de acordar previamente con su superior, cuáles serían los objetivos, actividades y logros que debía alcanzar al finalizar el período?
3. ¿Cuántas veces durante el año tuvo reuniones con su superior para analizar el cumplimiento de los objetivos?
4. ¿Recibió feedback de su superior, luego de la terminada la evaluación? ¿Qué aprendizaje le dejó?
5. Respecto a las competencias que debe tener quien ocupa una posición de conducción. ¿Qué valoración tiene en general sobre sus pares?
6. ¿Recibió ayuda en los últimos tres años para identificar sus fortalezas y debilidades sobre sus competencias para la posición que ocupa?
7. Si el organismo no cuenta con una política para fortalecer sus debilidades (competencias) ¿Qué iniciativas personales se dio?
8. ¿Qué dificultades encontró al momento de evaluar?
9. ¿Tuvo oportunidad de acordar previamente con su supervisor, cuáles serían los objetivos, actividades y logros que debía alcanzar al finalizar el período?
10. ¿Dio feedback a su supervisor, luego de terminada la evaluación, tanto respecto al cumplimiento de los objetivos como de sus competencias?
11. Si fuese invitado al comité de revisión del proceso de evaluación del desempeño, ¿qué sugerencia entiende debería aportar para mejorar el proceso?
12. En su opinión cuales son las motivaciones para no modificar el proceso de evaluación.
13. Si se buscan actores externos para medir el desempeño institucional, ¿cuáles considera los más apropiados?
14. ¿Cómo cree puede ser visto un proceso de cambio, con el foco puesto en la rendición de cuentas, por los sindicatos?
15. ¿Cómo cree puede ser visto un proceso de cambio, con el foco puesto en la rendición de cuentas, por sus pares?

16. Finalmente, ¿cuál es su opinión de la evaluación, tanto del instrumento como del proceso?



Universidad de
San Andrés

Flujograma "Etapas del proceso de evaluación de Gestión del Desempeño"



O.E.: Objetivos Estratégicos

F.O.: Formulario de Objetivos

F.C.: Formulario de Competencias