

# Sistema de Gestión del Desempeño



Gestión del Desempeño y  
Desarrollo Humano



## **Resumen**

El Sistema de Gestión del Desempeño diseña e implementa una nueva forma de evaluación y gestión integral del desempeño. Está basado en objetivos, resultados y competencias.

## ¿Qué es?

El Sistema de Gestión del Desempeño diseña e implementa una nueva forma de evaluación y gestión integral del desempeño. Está basado en objetivos, resultados y competencias. Busca conocer y desarrollar el potencial de los equipos y las personas que trabajan en todos los organismos de la Administración Central y brindar una mejor calidad de atención a la ciudadanía, con mayor valor y eficiencia.

Más información: [Sistema de competencias laborales para la Gestión Humana](#)

## ¿Para qué evaluar y gestionar el desempeño?

Este sistema innovador y estratégico para la Gestión Humana del Estado, brinda un proceso y herramientas integrales a los/as líderes y colaboradores/as, donde se da a conocer y explicitar qué objetivos y metas deben ser alcanzados para satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía y qué apoyos son necesarios para su logro.

### EVALUAR PARA CONOCER Y AVANZAR

*Las personas en cualquier grupo y organización, necesitan conocer qué se espera de ellas, qué objetivos y metas deben alcanzar y para qué y en qué contribuye su esfuerzo y su trabajo.*

*Esto da sentido a su labor y facilita su compromiso con su equipo de trabajo y la organización a la que pertenece .*

La gestión del desempeño es un proceso continuo de comunicación e intercambio, que genera oportunidades para identificar las fortalezas y las áreas de mejora de cada persona en sus responsabilidades y con su entorno laboral. Evalúa el desempeño para luego gestionarlo de manera continuada y lograr su mejora mediante planes de desarrollo individual.

# ¿Por qué evaluar y gestionar el desempeño?

Durante muchos años se ha evaluado el desempeño de las personas en las organizaciones con escaso éxito. Los sistemas tradicionales, por múltiples razones, generaron resistencias significativas tanto por los/as evaluadores/as como por los/as evaluados/as.

Las personas necesitan saber cómo se visualiza y aprecia el resultado de su esfuerzo, y el valor que agregan con la realización de su trabajo. Generalmente las personas tenemos una idea de cómo es nuestro desempeño y el de los/as demás. La clave es cómo ordenarlo, explicitarlo, conversarlo y hacerlo constructivo y provechoso para uno/a, nuestro equipo y el entorno laboral de la organización a la que pertenecemos.

## LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS

*Qué propusimos, qué hicimos, qué resultados logramos y qué haremos para mejorar hacia adelante"; es la consigna de preguntas a responder en una buena evaluación de cualquier desempeño individual, grupal u organizacional.*

El desafío más importante que se plantea hoy, más que evaluar el desempeño y con qué método, es conocerlo. ¿Para qué? Para gestionarlo, mantenerlo, desarrollarlo y consolidar su mejora continua en el tiempo. En particular adaptándolo a los nuevos desafíos de los cambios tecnológicos y del mundo del trabajo.

**La Gestión del Desempeño** integra a la evaluación en su proceso, pero es un concepto mucho más amplio, integral y permanente. Genera una comunicación franca, sostenida y sincera de retroalimentación continuada entre personas, sobre cómo va sucediendo el trabajo y los resultados que logramos en él. Busca facilitar cómo alcanzarlos y hacerlo de manera más eficiente y productiva, o sea, con mayor inteligencia y creatividad.

# ¿Quiénes participan?

El Sistema de Gestión del Desempeño por Resultados y Competencias, está dirigido a todos los funcionarios y funcionarias de la Administración Central. En este proceso todos tienen la oportunidad de evaluar y ser evaluados/as y de aportar de manera constructiva desde diferentes roles, a la mejora propia y de otros, para juntos lograr una excelente calidad de servicios a nuestra principal razón de ser en la función pública: **la ciudadanía.**

## Nuevo Sistema, nuevas funciones, NUEVOS ROLES



# ¿Qué gestionamos?

Se evaluarán resultados y competencias transversales a la función pública. El sistema de Gestión del Desempeño se basa en los principios del auto desarrollo y apoyo integral al potencial de competencias que la persona pone en juego a la función asignada, con enfoque a resultados concretos que deberán ser alcanzados.

## Gestión del Desempeño a dos niveles:

→ Por Resultados (nivel Grupal) y Competencias (nivel Individual)



**A nivel de equipos**, se trabaja en las unidades organizativas para acordar la definición de objetivos y resultados a alcanzar, alineados a los objetivos estratégicos de la organización. Se definen indicadores de gestión para su evaluación y monitoreo y se comparan, al finalizar el ciclo de evaluación, los resultados efectivamente alcanzados. El análisis de brecha entre lo planificado y lo efectivamente logrado, permite identificar oportunidades de mejora para un nuevo ciclo de planificación.

Más información:

- [Diccionario de competencias transversales](#)
- [Sistema de competencias laborales para la Gestión Humana](#)

# Etapas del Sistema: Retroalimentación

## ¿Cómo se evalúa? La metodología 360°

En el correr de los años los métodos para evaluar el desempeño fueron variando, tanto en su contenido como sobre quiénes evaluaban.

En su evolución histórica se pasó a no solo evaluar, sino a gestionar y desarrollar el desempeño. Esto demandó mayor información para lograr ser más objetivos y transparentes. Se sumaron miradas de otros agentes que reciben los resultados del trabajo para trascender la percepción subjetiva de la relación entre jefaturas y colaboradores/as, integrando en el proceso al entorno laboral conformado por pares, compañeros de la unidad, otras secciones e incluso otros incisos.

La evaluación de 360° es anónima y se realiza con aportes de diferentes roles, apreciando y reconociendo los puntos fuertes y los aspectos a mejorar a nivel de competencias y orientar el desarrollo hacia una mejora continua de resultados.

Esta modalidad de trabajo contribuye también a profundizar la comunicación franca y mejora la calidad del ambiente laboral, al desarrollar confianza en líderes y colaboradores/as a todos los niveles de la organización.

## Autoevaluación

Consiste en que cada uno de los funcionarios, sin importar el rol que tenga (colaborador/a o líder) haga su propia evaluación, tomando en cuenta las cinco competencias y sus respectivos comportamientos.

- **Entorno**

Es cualquier persona que forme parte de mi cadena de trabajo, no importa el rol que tenga (colaborador/a o líder). Es la persona con la cual trabajo habitualmente.

- **Líder**

Es todo funcionario/a que tenga personal a cargo.

Lidera el equipo.

## Acuerdo de Brecha

Es la instancia en la que funcionario/a y líder mantienen una entrevista para hablar sobre su desempeño, reconocer sus fortalezas, acordar mantenerlas y definir entre ambas partes, en cuál competencia hay acciones para mejorar.

Conjuntamente, deben lograr el acuerdo de establecer cuáles son los medios de desarrollo que van a utilizar para garantizar esa mejora.

Ambas partes deben lograr el acuerdo para establecer un plan de desarrollo individual, trabajar sobre lo acordado y brindar evidencias de lo realizado.

Más información:

- [Pauta para dar y recibir retroalimentación o feedback](#)
- [La entrevista jefe-colaborador](#)

## ¿Y después del acuerdo de brecha, qué?

## **Plan Individual de Desarrollo de Competencias**

En razón de la evaluación realizada entre jefe/a y colaborador/a, con apoyo de otros actores que participan del entorno laboral, se identifican qué conocimientos, habilidades y actitudes requieren mayor desarrollo para el logro de resultados. Ambas partes acuerdan planes individuales con actividades orientadas a un proceso de aprendizaje efectivo, para incrementar y expandir en su trabajo el talento y potencial que cada uno/a posee.

El plan de desarrollo individual implica un proceso de aprendizaje efectivo de cada funcionario/a, que debe lograr resultados demostrables y generar evidencia para integrar, como hasta ahora, al legajo funcional.

## **Etapas de seguimiento**

Es la etapa en la cual, luego de definido el plan de desarrollo individual, el o la funcionario/a comienza a trabajar para mejorar su desempeño en la competencia acordada.

El/la funcionario/a es quien debe trabajar en dicho plan.

El rol de líder es de tutor o tutora para que ese plan se cumpla en los plazos establecidos.

Una vez concluida esta etapa, se evalúan los resultados obtenidos y se mantienen las fortalezas detectadas, así como también los puntos a mejorar, de cara a la mejora continua.

## ¿Qué beneficios genera?

El sistema tiene beneficios para todas las personas que participan, independientemente de su vínculo, relación, ocupación, jerarquía o grado.

### Algunos de los beneficios son:

- Mejorar la comunicación interna de la organización.
- Ser reconocidos/as y valorados/as por los esfuerzos, conocimientos, habilidades y actitudes.
- Aportar información valiosa para la mejora propia y de los entornos laborales.
- Ser protagonista de sus propios recorridos de aprendizaje y desarrollo, contando con las herramientas necesarias para superarse a sí mismo/a y aportar a otros/as.
- Identificar necesidades de desarrollo y apreciar mejoras en el desempeño de jefes/as, colaboradores/as y pares.
- Establecer objetivos, metas claras y medibles y evaluar resultados objetivos.
- Trabajar alineados a la planificación estratégica de los incisos.
- Desarrollar las competencias del trabajo en equipo y la comunicación.
- Anticipar y facilitar la detección y apoyo a quienes tienen brecha en su desempeño entre lo real y lo esperado.
- Liderar desde la motivación, el compromiso y la facilitación a los colaboradores y las colaboradoras.
- Aumentar el sentido de responsabilidad y compromiso de cada funcionario/a al partir de la evaluación de resultados a lograr.
- Contar con un sistema más objetivo para la toma de decisiones de otros procesos de Gestión Humana (selección de personal, información para confirmación de cargos, movilidad interna, sistemas disciplinarios, entre otros).