

GUÍA BÁSICA DE DESEMPEÑO

VERSIÓN MAYO 2022

¡Buenas tardes equipo!

Quería comunicarles que para este año, uno de los objetivos estratégicos definidos por la organización es desarrollar un nuevo sistema de evaluación y gestión del desempeño de los servidores públicos.

Como equipo de trabajo, tenemos que reunirnos y definir cuál es nuestro objetivo principal y los **resultados clave**.



Uruguay
Presidencia

ONSC
Oficina Nacional
del Servicio Civil



Gestión del
Desempeño

INTRODUCCIÓN, P. 3

CAPÍTULO 1: CONCEPTOS SOBRE EL DESEMPEÑO, P. 3

¿POR QUÉ evaluar y gestionar el desempeño?, p. 3

¿PARA QUÉ gestionar el desempeño?, p. 5

¿QUÉ evaluar? Niveles y componentes, p. 5

¿QUÉ beneficios tiene aplicar este sistema?, p. 7

¿CÓMO evaluamos? - Cambio de paradigma, p. 8

La observación de hechos y búsqueda de evidencias para evaluar, p. 9

CAPÍTULO 2: EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS, P. 11

¿Qué son las competencias laborales?, p. 11

¿Qué beneficio tiene integrar las competencias laborales?, p. 11

¿Qué es la Gestión por Competencias?, p. 12

¿Cómo se agrupan y se diferencian?, p. 13

¿Cuáles son las competencias transversales para la Administración Pública?, p. 14

Definición de roles y etapas, p. 14

¿Cuáles son los nuevos roles?, p. 14

Ciclo y etapas de la evaluación por competencias, p. 15

Proceso y pasos de la evaluación y gestión del desempeño, p. 23

CAPÍTULO 3: EVALUACIÓN DE RESULTADOS, P. 25

Sistema de planificación y resultados, p. 25

¿Qué es la Gestión por Resultados?, p. 26

¿Cómo se evalúan los resultados?, p. 26

Gestión por Objetivos y Resultados Clave, p. 27

Pasos para poder gestionar por Objetivos y Resultados Clave, p. 29

Ventajas de trabajar por Resultados Clave para un equipo de trabajo, p. 33

¿Cómo evaluamos Resultados Clave?, p. 34

¿Cómo gestionar por objetivos y Resultados Clave?, p. 37

¿Qué es el Equipo de Gestión (EDG)?, p. 39

RESUMEN, P. 41

◆ INTRODUCCIÓN

Esta guía tiene el propósito y objetivo de presentar el nuevo *Sistema Gestión del Desempeño por Resultados y Competencias* que se aplicará en la Administración Central.

Su contenido aborda los principales conceptos y herramientas que un sistema de gestión humana y organizacional pone a disposición de todos los funcionarios y funcionarias y equipos de trabajo. El Sistema de Gestión del Desempeño por Resultados y Competencias tiene como objetivo principal, vincular y articular las decisiones estratégicas con el desarrollo de las personas para cumplir con sus objetivos y brindar un mejor servicio público a la Ciudadanía, destinatario y razón de ser de todo nuestro desempeño como Servidores/as Públicos/as.

◆ CAPÍTULO 1: CONCEPTOS SOBRE EL DESEMPEÑO

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

*Qué propusimos y para qué;
qué hicimos y cómo; qué
resultados logramos.*

*Qué haremos para mejorar el
desempeño de ahora en
adelante.*

Estas preguntas, que son posteriores a cualquier evaluación de desempeño individual, grupal u organizacional, conducen a una respuesta obvia: **GESTIONAR.**

¿POR QUÉ evaluar y gestionar el desempeño?

Durante muchos años se ha evaluado el desempeño de las personas en las organizaciones, sean públicas o privadas, con sistemas tradicionales de escaso éxito. Por múltiples razones, han acumulado resistencias significativas, tanto por parte de quienes evalúan como de quienes son evaluados/as.

Las personas quieren saber cómo se visualiza y aprecia la contribución y el resultado de su esfuerzo, el valor que agregan con su trabajo, y en especial, conocerlo y reconocerlo para mejorar y superarse.



En general, quienes trabajan tienen una idea acerca de cómo se desempeña y cómo lo hacen los demás, aunque por lo general, tenemos dificultades para expresarlo. La clave de este sistema es conocer nuestro desempeño a través de la autoevaluación y de la evaluación de las personas que integran nuestro entorno de trabajo. De esta forma, podemos colaborar con nuestro punto de vista y recibir apreciaciones que nos ayuden a mejorar. Esta doble característica de evaluar y que se nos evalúe, facilita conocer cómo

EVALUAR PARA CONOCER; CONOCER PARA MEJORAR

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

Esto da sentido a su labor, facilita el involucramiento y compromiso con su equipo de trabajo y la organización a la que pertenece".

nos ven y la forma que veo a los/as demás en su desempeño, aplicando herramientas formales, que nos permitan una apreciación integral de las personas.

Desde esta perspectiva, el nuevo sistema genera parámetros comunes que ayudarán a observar, conocer y brindar una retroalimentación constructiva, que será provechosa para todas las personas y los equipos de trabajo que integren una organización.

Gestionar el desempeño es el proceso de planificar, coordinar y evaluar las acciones de la organización del trabajo, a nivel de las personas, equipos y sistemas organizacionales, con el objetivo de mantener, mejorar y elevar la calidad de los resultados de manera eficiente y continua.

Es un conjunto de actividades que pretenden valorar cómo las personas, equipos y organización, integran conocimientos, habilidades y actitudes para contribuir al logro de resultados individuales y colectivos efectivos, en base a las funciones y cometidos que les competen.

La instancia de evaluación del desempeño es una etapa que se ubica al final del proceso de *planificar, organizar y ejecutar el trabajo*. Genera una mirada retrospectiva y aprecia lo que cada nivel ha realizado para dar cumplimiento a los objetivos trazados. Toda evaluación es una foto de lo ya ocurrido. Cuando evaluamos, lo hacemos mirando los resultados y a partir de ellos, revisamos todo el camino recorrido sobre el proceso que los creó. La evaluación genera aprendizaje y permite corregir los aspectos de ese proceso, dentro de un concepto de mejora continua.



¿PARA QUÉ gestionar el desempeño?

Los resultados que generan las organizaciones reflejan el esfuerzo, la contribución y el valor que brindan las personas y los equipos de trabajo, a través de su desempeño. Para sostenerlo y mejorar su calidad, es necesario que se gestione de forma integral y alineada a los objetivos de la organización.

Esta propuesta innovadora y estratégica fortalecerá la gestión humana en los organismos de la Administración Central, aportando procesos y herramientas al servicio de los y las líderes y de quienes le colaboran.

Asimismo, este proceso de análisis integral entre planificación, acción y evaluación facilita y genera oportunidades para identificar las fortalezas y las áreas de mejoras individuales y colectivas, que nos permitan alcanzar los objetivos establecidos con mayor efectividad.

Evaluar para conocer, conocer para mejorar. Este es el principal fundamento del nuevo sistema integral para gestionar el desempeño.

En resumen, **evaluar el desempeño** implica entonces un eslabón clave en el sistema integral propuesto, que genera información sobre la acción de las tareas realizadas, los resultados alcanzados e identifica oportunidades de mejora. **Gestionar el desempeño** implica hacerse cargo de este curso de acción para conocerlo y efectivamente desarrollarlo. De nada sirve evaluar si luego no hay consecuencias favorables para las personas y mejoras para la organización, que se vean reflejadas en una mejor calidad de atención de los servicios a la Ciudadanía.

¿QUÉ evaluar? Niveles y componentes

El nuevo sistema será aplicado a *nivel individual y grupal*. Es decir, evaluará a todas las personas en sus ocupaciones y puestos, y a todas las unidades organizativas, a nivel de los equipos de trabajo establecidos en sus organismos.



En ambos niveles se evaluarán dos componentes que operan juntos en cualquier desempeño: **los resultados alcanzados y las competencias involucradas para su logro, tanto a nivel individual como grupal**. Progresivamente, serán combinadas modalidades mixtas de acuerdo a diferentes necesidades y usos.



- **A nivel de los equipos de trabajo**, el sistema inicia cada año con una puesta en común de los objetivos y metas grupales que deben ser alcanzados por la unidad organizativa. En esta instancia, también se definen indicadores para monitorear y evaluar el cumplimiento de las metas que se han fijado. Al finalizar el ciclo de evaluación, se compara con los resultados efectivamente alcanzados. Del análisis e interpretación de los resultados alcanzados, surge la identificación de las oportunidades de desarrollo, correcciones y mejoras para el nuevo ciclo de trabajo.



- **A nivel individual**, se evalúan las competencias transversales que alcanzan a trabajadoras y trabajadores pertenecientes a la Administración Central (competencias transversales a la función pública). Ellas son: Orientación a la Ciudadanía/usuario interno/usuario externo, Trabajo en Equipo, Orientación a Resultados, Aprendizaje Continuo y Adaptación al Cambio.

¿QUÉ beneficios tiene aplicar este sistema?

Gestionar de manera integral el desempeño de las personas para la Administración Pública permitirá:

- Que quienes ocupen cargos de dirección, gerencias, jefaturas y colaboradores/as puedan **conocer, fijar y acordar** los objetivos de trabajo con claridad, así como la aplicación de las competencias necesarias para su logro.

Dos componentes claves integran la Evaluación del Desempeño:

La **Evaluación de COMPETENCIAS** y la **Evaluación de RESULTADOS**

- Cada funcionaria y funcionario es responsable de **conocer y lograr la mejora de su propio desempeño**, a través de la autogestión de sus capacidades y mejora del desarrollo de sus competencias.
- Todos/as aportan una mirada particular del desempeño, que se traduce en insumos para el desarrollo de cada persona en la organización y según el nivel de responsabilidad funcional, se generan diferentes roles en el proceso.

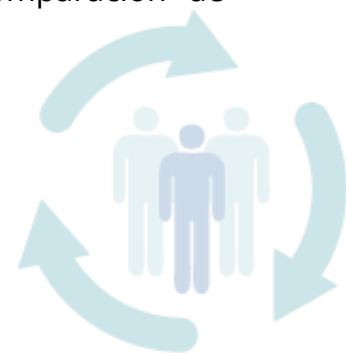


- La organización, a través de sus unidades e integrantes, mejora la **disponibilidad de los recursos tangibles e intangibles** como el conocimiento acumulado y la experiencia para facilitar el acceso a las acciones de desarrollo y formación de sus integrantes.
- Generar **conversaciones** y una **retroalimentación frecuente** sobre el logro de los resultados de manera **continua**, durante la realización cotidiana del trabajo.
- **Identificar, acordar y comprometer acciones**, sobre buenas prácticas y apoyos mutuos para mejorar los resultados.
- **Conocimiento permanente sobre los desempeños**, a través de una comunicación asertiva y empática, para poder realizar actividades de mejora individual y colectiva. (Planes de desarrollo individuales y actividades de formación estructuradas).
- **El Desarrollo permanente de las personas y equipos de trabajo** agregará valor público a cada organismo, y en particular, beneficiará a la Ciudadanía en su conjunto.

¿CÓMO evaluamos? - Cambio de paradigma

Los sistemas de evaluación aplicados desde la segunda mitad del siglo pasado han tenido un enfoque unilateral y una mirada unidireccional de quienes supervisan hacia sus colaboradores/as. Esa modalidad, conocida como “Evaluación de 90°”, ha generado percepciones y observaciones más subjetivas, sin una retroalimentación integral de las personas en su rol dentro la organización.

A comienzos de esta década, se consolida la importancia de recibir retroalimentación amplia y con evidencias de hechos, por sobre la calificación o comparación de valoraciones subjetivas.



CAMBIO MUNDIAL EN LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN



En este escenario, se destaca el aporte de información y orientación que pueden darnos todos los actores que participan e interaccionan con nuestro desempeño para su mejora, aspecto clave y nada menor de esta propuesta. Esta modalidad de evaluación es mundialmente conocida como *“multidireccional”* o *evaluación de 360°*.

La observación de hechos y búsqueda de evidencias para evaluar

El nuevo Sistema de Evaluación por Competencias integra técnicas y herramientas orientadas a constatar evidencias verificables del desempeño **que se puedan observar, medir y comparar en base a hechos y no a juicios**. La frase *“me parece que”* (juicio), debe empezar a sustituirse por *“es evidente que”* (hecho).

Tanto las competencias transversales como las específicas, se encuentran definidas junto con sus comportamientos en el **DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**.

El Diccionario y el cumplimiento de objetivos y metas, son los principales referentes a partir del cual evaluaremos el desempeño de manera confiable, veraz y transparente, para cualquier observador u observadora que lo analice, de manera tal que disminuya la subjetividad.



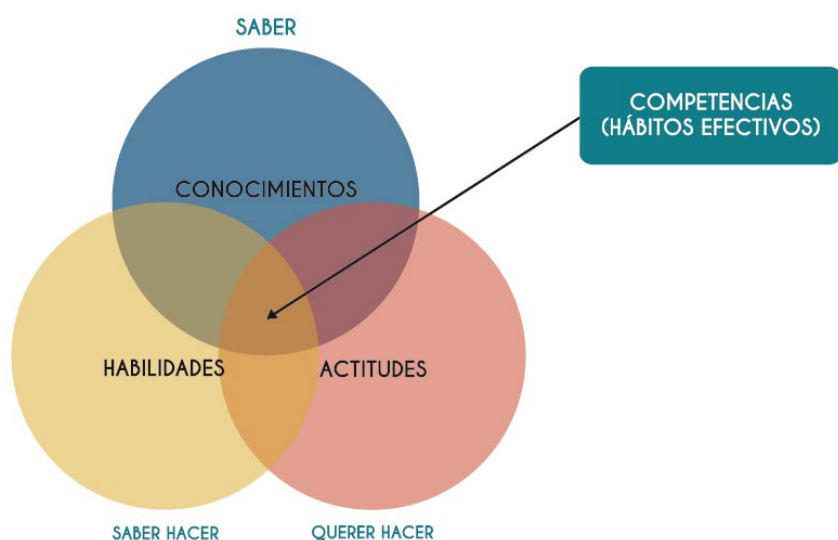
No es lo mismo que un evaluador o evaluadora verifique y constate un trabajo bien realizado, a que sea confirmado por varias personas, y por ello, la Metodología de 360° es un proceso garantista y transparente. Integra las diferentes miradas sobre el desempeño de cada funcionario/a facilitando la evaluación de su propio desempeño (Autoevaluación).

A continuación, desarrollaremos los conceptos y prácticas del componente ***Evaluación de Competencias Laborales***.



◆ CAPÍTULO 2: EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

¿Qué son las competencias laborales?



Las competencias *integran un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes* que se aplican en el desempeño de una función y se expresan en las acciones de nuestro trabajo cotidiano, por lo que se manifiestan siempre en comportamientos observables sobre ellas. Derivan de los requerimientos de calidad y efectividad esperados para un conjunto de actividades asociadas, siendo relevantes

en la medida en que ayudan a lograr los resultados planteados y crean valor público.

Las competencias se despliegan en un contexto de acción concreto de trabajo a través de las ocupaciones y se aplican en las actividades y tareas de un puesto determinado.

De los elementos que integran una competencia, el *conocimiento* es lo que refiere a *saber qué, por qué y para qué hacer*; las *habilidades* refieren a *saber cómo hacerlo* y la *actitud* refiere a *querer hacerlo y saber ser* en términos de valores y convivencia. Ubicarse en el contexto y en relación con otros.

¿Qué beneficio tiene integrar las competencias laborales?

Identificar, definir e integrar las competencias a la gestión humana, permite generar instrumentos para el desarrollo del nuevo proyecto de ocupaciones. Esto permite relevar los perfiles más adecuados para un puesto, realizar la selección de sus ocupantes con criterios claros y transparentes, así como asignar funciones, actividades y tareas más adecuadas para las personas y equipos de trabajo. A través de su evaluación, se favorece la elaboración de los planes para desarrollar la mejora de su potencial.



¿Qué es la Gestión por Competencias?

Gestionar por competencias es un concepto que implica integrar, planificar, organizar y articular el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que las personas ponen en juego en sus trabajos, para lograr los resultados y cometidos estratégicos de sus equipos y de la organización. Este sistema, integrado, permite la mejora continua del desempeño al servicio de la Ciudadanía.

Los procesos de la gestión humana consideran *la Gestión por Competencias* como la red de sostén y eje central para el análisis y diseño de las políticas, procesos y herramientas de intervención. El sistema de competencias, permite establecer criterios comunes y conocidos para definir las ocupaciones, puestos y perfiles. Establece criterios de reclutamiento y selección, orienta el desarrollo de carrera, ascensos, rotaciones y promociones. Asimismo, es el principal insumo para determinar las necesidades de formación y capacitación de los servidores públicos, a partir de la evaluación del desempeño.



Por ejemplo, comunicación es una competencia transversal porque aplica desde el nivel operativo hasta el de mayor jerarquía, y aplica a todas las funciones de cualquier organización.



¿Cómo se agrupan y se diferencian?

El nuevo Sistema de Gestión por Resultados y Competencias ha definido y especificado las competencias a ser evaluadas, las que se han integrado al *Diccionario de Competencias Transversales para la Gestión Humana en la Administración Central del Estado*.

Se entiende por *competencias transversales* u organizacionales, a aquellas que son comunes a todas las ocupaciones y funciones que tiene una organización. Las competencias que son exclusivas de una función, ocupación o actividad en particular, se denominan *competencias específicas*.

Tanto las competencias transversales como las específicas, se identifican en base a definiciones sobre comportamientos **observables, evidentes** y llevan a las personas a la obtención de **resultados**.



¿Cuáles son las competencias transversales para la Administración Pública?

Nosotros/as, nuestras jefaturas, pares, colaboradores/as y nuestros/as proveedores/as realizaremos las evaluaciones que nos permitan, desde distintas perspectivas, conocer más sobre nuestro desempeño.

Las competencias transversales serán aquellas exigidas para todas las personas de la Administración Central, independientemente del organismo al que pertenezcan. Son competencias generales, que se han definido en base a las fortalezas que debe tener un Servidor Público y su inclusión en el valor que debe agregar en la cadena de procesos que se orientan a dar respuestas a las demandas de la Ciudadanía.

Estas competencias transversales se encuentran en el Diccionario de Competencias Transversales vigente.

En ese documento encontrarán las competencias referidas, así como los comportamientos esperables en cada nivel jerárquico en que se encuentren las personas, dentro de una organización.

DEFINICIÓN DE ROLES Y ETAPAS

¿Cuáles son los nuevos roles?

Cambia el sistema, cambian los roles → Desde ahora, cada persona tiene el doble rol de evaluar y ser evaluada, por lo que asume diferentes compromisos frente a los/as integrantes del sistema de evaluación, para el desarrollo de competencias.

Esto implica la responsabilidad de quienes integran una *cadena de trabajo*, de contribuir, a través de comentarios constructivos, a identificar oportunidades de mejora en el desempeño de quién es evaluado o evaluada.



El sistema apela a la *autogestión y liderazgo del desarrollo, para la mejora continua del desempeño personal*. Para quienes tengan un rol de jefatura, (líder), serán también responsables de acompañar el proceso de cada uno de sus colaboradores/as, a través de la creación y monitoreo del plan de desarrollo acordado.

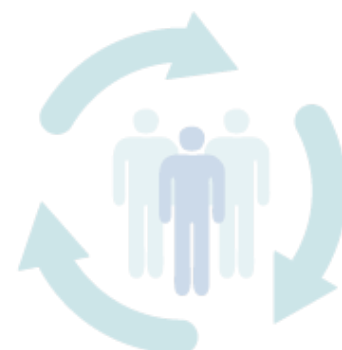
NUEVO SISTEMA, NUEVAS FUNCIONES, NUEVOS ROLES

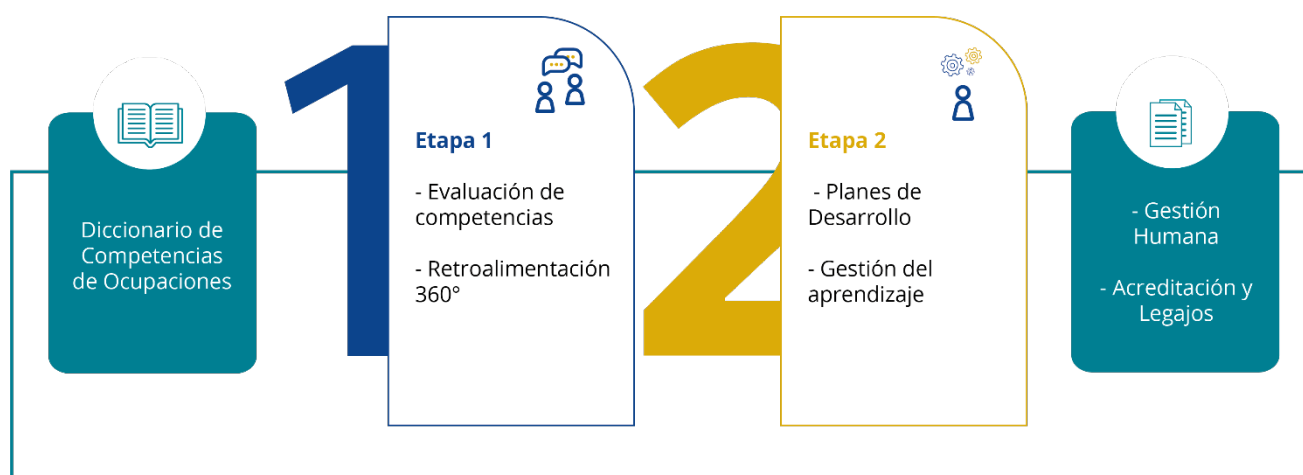


Por su parte, las áreas de Gestión Humana serán las que orientarán y facilitarán las herramientas y los medios para que se puedan desarrollar los diferentes funcionarios de la Administración Central.

Ciclo y etapas de la evaluación por competencias

El proceso de evaluación de competencias tiene un ciclo anual, que se extiende desde la primera evaluación por competencias que se realice, elaborando los acuerdos de desempeño, hasta el cumplimiento de los acuerdos de desempeño alcanzados. (Acuerdo de brecha de necesidad de desarrollo de la competencia y plan de desarrollo individual). El proceso de evaluar y desarrollar competencias consta de dos etapas:





ETAPA 1: EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y RETROALIMENTACIÓN

¿Qué implica la Metodología de 360°?

En este sistema, las personas que están involucradas de manera frecuente con el desempeño del/la evaluado/a, aportan información sobre las competencias que establece el diccionario.



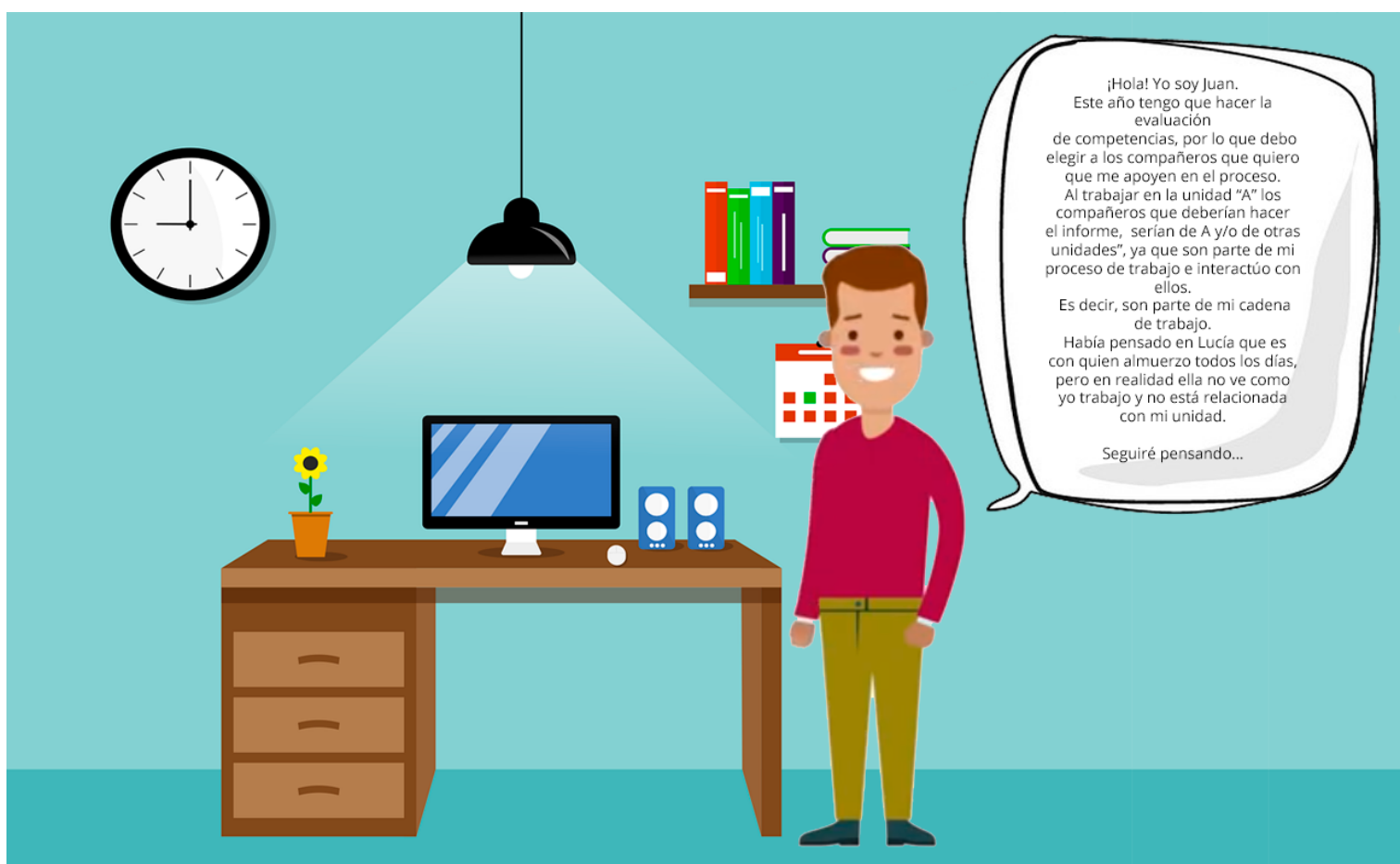
A partir de las definiciones, cada evaluador o evaluadora realiza su apreciación sobre el desempeño del/la evaluado/a, identificando y reconociendo aspectos a mejorar y las fortalezas apreciadas en él. Las evaluaciones que, como hemos dicho se basan en “hechos”, son totalmente anónimas y su contenido ha de contribuir tanto al responsable jerárquico como a la persona evaluada.

La Metodología 360° se enriquece con la mayor información posible, el conocimiento de cómo es visto nuestro desempeño desde diferentes evaluadores/as y perspectivas. El objetivo es contribuir a un mejor análisis de nuestro desempeño.

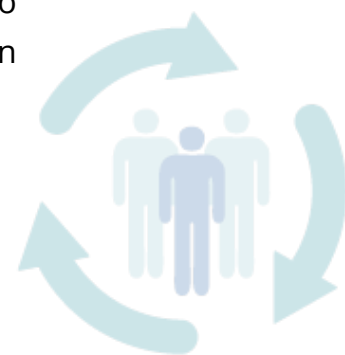


La información integrada en un proceso de 360° es la siguiente:

- **Autoevaluación:** La evaluación que hace la persona sobre su propio desempeño.



- **Líder inmediato:** evaluación del jefe/a o encargado inmediato, sobre el desempeño de esa persona.
- **Entorno laboral:** son los insumos que provienen de las personas con las que el/la funcionario/a mantiene relaciones frecuentes de trabajo. Estas personas, que forman parte de su entorno laboral inmediato, pueden ser compañeros o compañeras del propio sector o de otros sectores con



quienes conforma una cadena de trabajo, es decir, usuarios/clientes internos (destinatarios y destinatarias del trabajo realizado).

Cada persona seleccionará, entre quienes conforman su cadena de trabajo, un mínimo de tres y máximo de cuatro compañeros o compañeras, en base al grado de relacionamiento de desempeño y su capacidad para aportar evidencias, que ayuden a visualizar con mayor precisión nuestras fortalezas y aspectos a mejorar.

- **Entorno de colaboradores/as:** Todo/a funcionario/a con personal a cargo recibirá en forma anónima, además de la evaluación del entorno laboral que haya elegido, la evaluación de sus colaboradores/as.

Estas evaluaciones ascendentes se las denomina **Entorno de Colaboradores** y les llegarán, a través del sistema informático, a esos jefes o jefas y a sus líderes inmediatos. De esa manera, al momento de su evaluación, podrán contar con esta valiosa información.

Al igual que el **entorno laboral**, se puede evaluar con un mínimo de tres y un máximo de cuatro colaboradores/as para mantener el anonimato. En caso de que el equipo de colaboradores y/o colaboradoras a cargo sea más numeroso, el sistema informático seleccionará en forma aleatoria a quienes debe evaluar en el ciclo presente. El resto del equipo de trabajo irá evaluando en próximos ciclos.

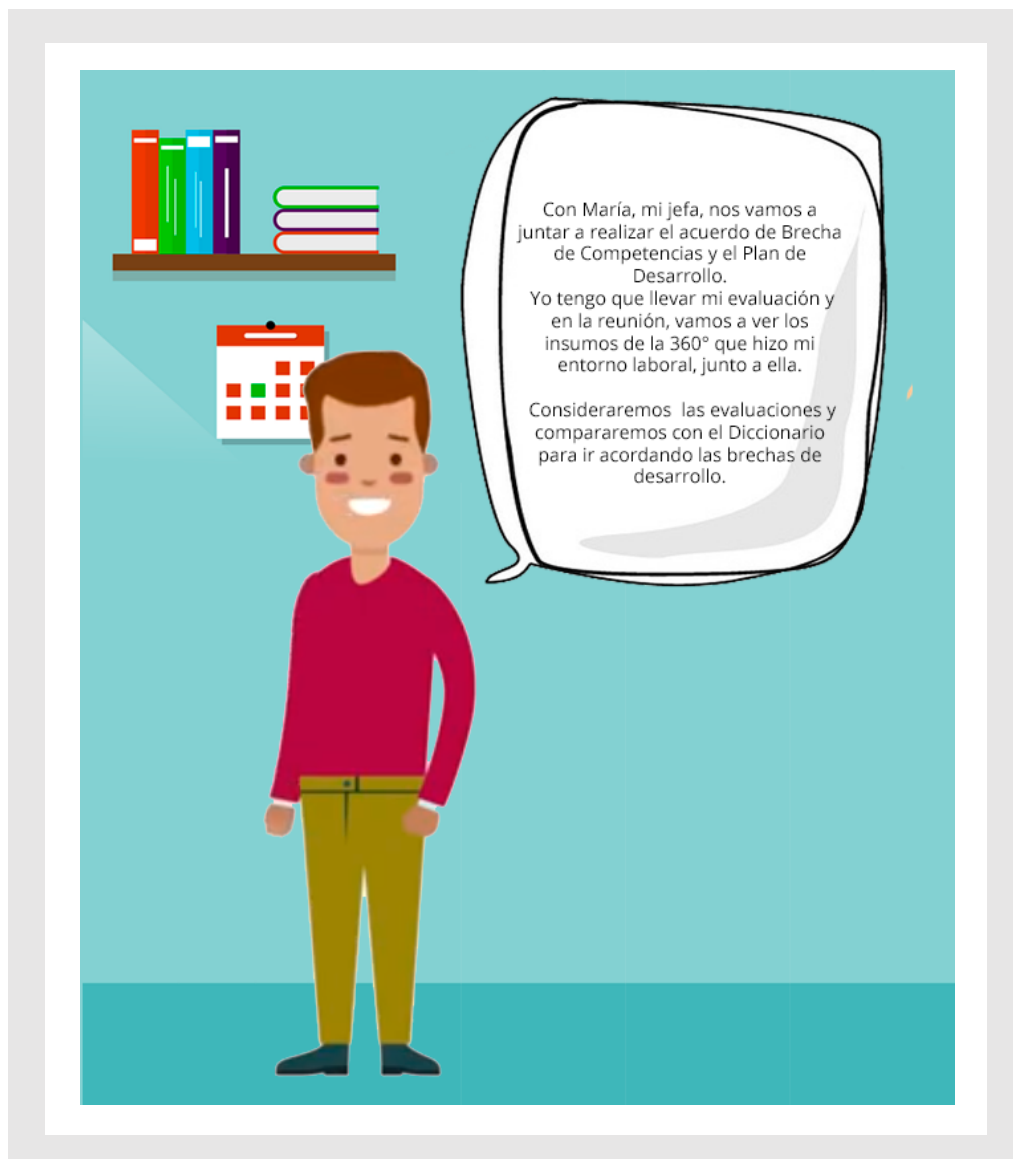
en un sistema
de 360°,
todos somos
evaluadores y
evaluados

Cuando evaluamos, comparamos el comportamiento efectivo que apreciamos del evaluado o evaluada, con las definiciones del Diccionario de competencias, basado en evidencias observables. A la distancia entre el estándar definido en el Diccionario y la situación presente, se le conoce como *“brecha del desempeño”*.

Ahora, ¿se puede disminuir o acortar esa brecha? Sí, mediante el desarrollo permanente de la persona. Aunque debemos recordar que el desarrollo se mueve por la actitud de quien desee disminuir esa brecha.



Una vez realizada la comparación en las competencias a evaluar, se indicará el *nivel de necesidad de desarrollo* que se requiere para lograr disminuir esa brecha.



Para establecer la brecha, hay cinco niveles que definen el grado de la necesidad de desarrollo en que se encuentra la competencia a valorar, en términos de comportamientos deseados. Estos comportamientos se encuentran definidos en el Diccionario de Competencias.



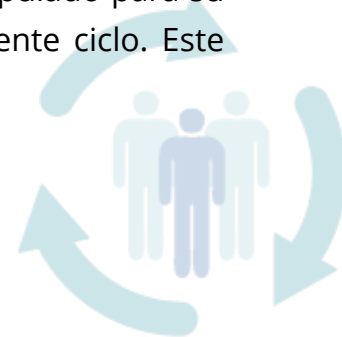
La correspondencia entre el grado de necesidad de desarrollo y los comportamientos deseados son los siguientes:

NECESIDAD DE DESARROLLO	COMPORTAMIENTOS DESEADOS
Muy baja	Cumple siempre
Baja	Cumple frecuentemente
Media	Cumple a veces sí y otras no
Alta	Cumple pocas veces
Muy alta	Nunca o casi nunca cumple

ETAPA 2: PLANES DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE

Contemplando las retroalimentaciones relevadas en el proceso de 360° y la información aportada a través de los entornos, estamos en condiciones de reunirnos con nuestro jefe/a inmediato/a (*“Reunión binomio jefe-colaborador”*) y ponernos de acuerdo acerca de la o las competencias que debemos desarrollar. Es decir, seleccionar aquellas en las que debemos enfocarnos en este momento, a fin de alcanzar los resultados esperados e identificar en qué conocimientos, habilidades y actitudes será conveniente profundizar.

Acto seguido, líder y colaborador/a definen en forma conjunta un **plan de desarrollo individual** para las competencias seleccionadas (PIDC). En función de ellas, se elige el medio más adecuado de la [guía de medios de aprendizaje](#). Cada medio establece los objetivos, actividades a ejecutar, evidencias a presentar y el tiempo estipulado para su realización, contándose con un plazo máximo hasta el inicio del siguiente ciclo. Este

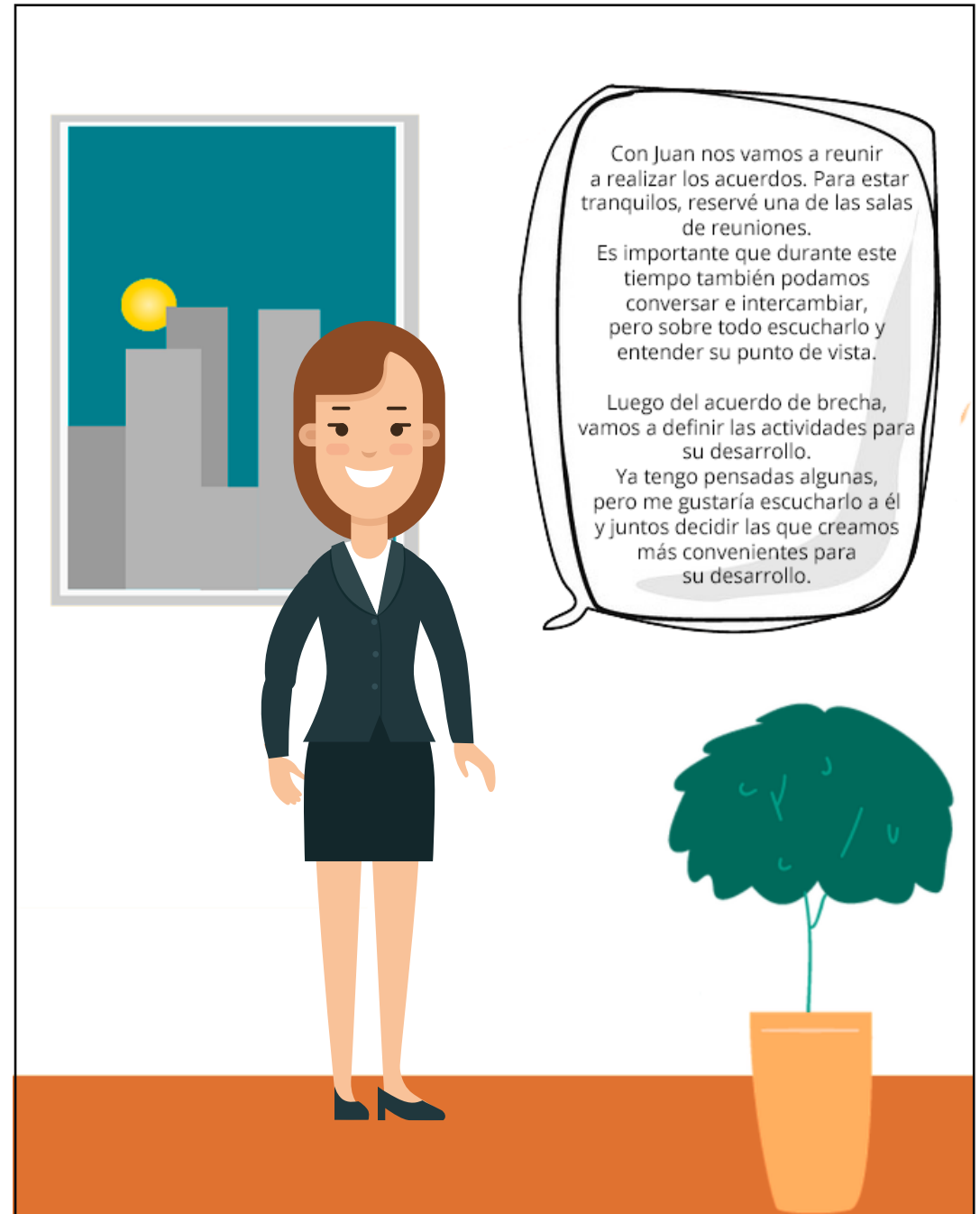


proceso se encuentra documentado y con etapas de seguimiento en la aplicación “desempeño”.

Para cerrar este ciclo de *evaluación y gestión del desempeño individual*, cada funcionario y funcionaria deberá realizar una constancia de las acciones realizadas. Su contenido será un resumen de los objetivos planteados, las principales actividades realizadas, el aprendizaje integrado y una breve evaluación de su experiencia con el Plan de Desarrollo.

Al finalizar esta actividad y como último paso, el formulario deberá ser presentado al área de Gestión Humana del organismo. Allí se realizará la verificación formal y se integrará al legajo del funcionario o funcionaria.





◆ Proceso y pasos de la evaluación y gestión del desempeño

A modo de síntesis, definimos a continuación los pasos a seguir en el proceso de Evaluación del Desempeño, el que se acompaña de una imagen, para su mejor comprensión:

- **Del paso 1 al 4:** Evaluaciones a realizar según los roles a desempeñar. Son obligatorios los pasos 1, 2 y 4. El paso 3 debe solicitarse, pero puede ser negado por el solicitado, debido a que puede tener que realizar varios informes.
- **Pasos 5 y 6:** Consolidado automático que realiza el sistema, convirtiendo las evaluaciones solicitadas y realizadas por los distintos evaluadores y evaluadoras de los entornos laborales y de colaboradores/as. Se genera un informe unificado y anónimo para cada uno de ello/as.
- **Paso 7:** Realización de reuniones de intercambio y retroalimentación entre jefatura y colaborador/a. En esta instancia, se define la brecha del nivel de competencia alcanzado, en función de las definiciones del Diccionario y se establecen los niveles de necesidades de desarrollo. Luego, se acuerdan el medio más adecuado para diseñar el Plan de Desarrollo, a ejecutarse dentro de lo que resta del ciclo de evaluación.
- **Paso 8:** Realización de las actividades y ejecución del Plan según medios seleccionados.
- **Paso 9:** Cierre e informe de experiencia de las actividades desarrolladas. Reunión con el /la líder del equipo de trabajo.
- **Paso 10:** Presentación de informe a Gestión Humana y pase a Legajos.



PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



◆ CAPÍTULO 3: EVALUACIÓN DE RESULTADOS

La evaluación es una etapa clave que verifica el proceso de gestión e integra las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de acciones, para el logro de los objetivos y las metas planteadas. Evaluarnos permite, a partir de observaciones y evidencias tangibles, apreciar el grado en que los resultados fueron logrados e indican el nivel de efectividad alcanzado. Genera insumos para realizar un análisis en profundidad de lo logrado, generando sostenibilidad en lo que hemos hecho correctamente y aprendizaje para la mejora de la acción.

Sistema de planificación y resultados

Como es sabido, los organismos cuentan con un sistema de planificación global que fundamenta los planes, programas y proyectos que aplican a diferentes niveles de gestión, para lograr los cometidos institucionales. De aquí derivan los objetivos y metas, tanto generales como específicas, que determinan y fundamentan la gestión que realiza cada Unidad Ejecutora, junto a sus áreas, divisiones y departamentos. Su mandato conlleva que cada una de ellas, establezca acciones y actividades que permitan crear, desarrollar y mantener los productos y servicios brindados y así, en conjunto, cumplir con resultados efectivos de valor y calidad para el/la usuario/a.

La planificación distingue dos niveles o procesos conceptuales básicos para su análisis y aplicación práctica, conocidos como **planificación estratégica** y **planificación operativa**.

Aun cuando ambas tratan de determinar los mejores cursos de acción para lograr resultados, la primera establece sus objetivos vinculados con las definiciones estratégicas de la organización y sus acciones. Estas son gestionadas a nivel de la alta dirección de la organización. Por lo general, se plantea el alcance de su logro dentro de un horizonte a **largo plazo** y a partir de ellas deriva el siguiente nivel.

De esta manera, la planificación es **estratégica**, porque da respuesta a la pregunta hacia dónde queremos ir. Parte de una visión compartida y clara del futuro que plantea un conjunto de objetivos, que han sido priorizados y jerarquizados mediante un análisis riguroso de los factores políticos, económicos y sociales del entorno.



La planificación operativa, se plantea objetivos que desarrollan actividades y acciones concretas y cuya ejecución conjunta, genera los resultados específicos para lograr la continuidad de los servicios involucrados. Su alcance de logros se determina al **mediano y corto plazo**.

Responde a la pregunta de qué manera llegaremos a la meta y establece el diseño de los procesos, de los recursos necesarios y del presupuesto para concretar los objetivos del plan estratégico.

¿Qué es la Gestión por Resultados?

La **Gestión por Resultados** se focaliza en orientar y dirigir todos los recursos - humanos, financieros y tecnológicos - sean estos internos o externos, hacia la consecución y el logro de resultados, incorporándolos a la aplicación de políticas, estrategias, recursos y procesos, articulados, para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas.

El supuesto en el que se basa es que se llega de mejor manera a un resultado por adaptación y flexibilidad de actividades en torno a su generación, que por el cumplimiento estricto de procedimientos y tareas racionalmente predefinidas. Es una concepción con un enfoque socio-técnico que integra al factor humano, tanto como el técnico, para el logro de los objetivos y las metas planteadas.

Se centra en el desarrollo y las mejoras sostenibles del desempeño de una organización, a través de sus equipos de trabajo. Optimiza la toma de decisiones e incluye herramientas para la planificación estratégica y operativa.

Nos ayuda a centrarnos en realizar mediciones intermedias, que nos permitan hacer un seguimiento continuado de los procesos de gestión.

¿Cómo se evalúan los resultados?

La *Evaluación y Gestión del Desempeño por Resultados* definida en esta guía, será implementada en todas las unidades de los Incisos de la Administración Central y sus respectivos niveles organizativos: área, división y departamento. Estará a cargo de los responsables jerárquicos y de los equipos de gestión que hayan sido conformados, junto a la participación activa de quienes integran los equipos de trabajo.



La evaluación de *resultados* se realiza desde dos perspectivas complementarias:

- Una que mide los resultados efectivamente logrados en contraste con los planificados, a través del sistema de indicadores definidos.
- Otra que permite apreciar y analizar el desempeño implicado por el equipo de colaboradores/as y el equipo de gestión que los lidera, para el logro de los resultados.

El Sistema Progresivo de Evaluación y Gestión del Desempeño, brinda las herramientas para el análisis de procesos generados en la gestión del trabajo y en el desempeño del equipo, para llevarlos a cabo. El sistema de evaluación aporta metodología para su realización, integrando dos elementos claves para desarrollar el proceso de gestión del desempeño. Ellas son la **Gestión por Objetivos y Resultados Clave (ORC)** y los **Equipos de Gestión (EDG)**.

Gestión por Objetivos y Resultados Clave

Un ORC se compone de un **Objetivo (O)** que es la dirección a seguir y uno o varios **Resultados Clave (RC)** que son hitos en el camino.

La gestión por **Objetivos y Resultados Clave (ORC)**, tiene el propósito de establecer objetivos de forma **colaborativa** y **abierto**, y se articulan en tres niveles: organizacionales, de los equipos de trabajo y a nivel individual.

Los objetivos y metas específicas de las unidades organizativas donde trabajamos, contribuyen a alcanzar la estrategia de la organización.



En dichas unidades los/as líderes administran el trabajo y lo distribuyen entre sus miembros, a fin de alcanzar resultados concretos de productos y servicios, dirigidos a los/as usuarios/as y a la Ciudadanía.

Esta herramienta apunta a generar resultados intermedios, que consideramos claves, para alcanzar a través de su consolidación, avances significativos hacia la meta final.

Características de los Objetivos y Resultados Clave ORC

- Una modalidad de gestión eficiente basada en resultados y objetivos vinculados estrechamente a la misión definida por el equipo de trabajo.
- Respeta los propósitos comunes y fechas límite, al tiempo que se adapta a las circunstancias.
- Promueve la crítica y celebra los éxitos, sean estos grandes o pequeños.
- Motiva para esforzarse por alcanzar aquello que parecía imposible de conseguir.
- Pone el acento en los resultados, es decir, en lo que hay que lograr y no tanto en lo que hay que hacer, cambiando el enfoque de la gestión.
- Los ORC se fijan y monitorean en un período establecido de tiempo, donde todas las personas tienen claro qué resultados finales deben lograr y lo vinculan con los del resto de su equipo de trabajo.



Pasos para poder gestionar por Objetivos y Resultados Clave

1. Definir el propósito: hace referencia a POR QUÉ vamos a definir nuestro objetivo. Cuál es la motivación que existe para hacerlo. Esto permite recordarnos lo que queremos lograr.

2. Establecer objetivos: hace referencia al QUÉ hay que lograr, por ejemplo, ¿cuáles son los objetivos que debemos alcanzar en el próximo semestre?

LOS OBJETIVOS DEBEN SER:

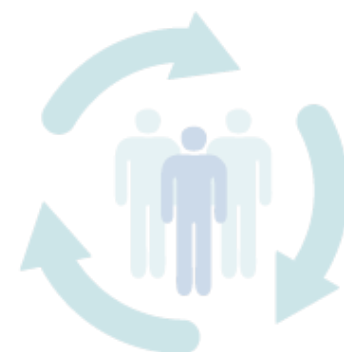
- Significativos e inspiradores
- Concretos
- Orientados a la acción
- De toda la organización
- Trimestrales
- Entre 3 y 5



3. Diseñar los resultados clave: refiere al CÓMO llegamos a ese objetivo. Ejemplo: ¿cuáles son los productos, servicios o trabajos terminados que es necesario entregar en los próximos quince días, o en una semana, para poder acercarnos al objetivo? También es utilizado como indicador para conocer cuán cerca se está del objetivo. Los resultados clave deben cumplir con las siguientes condiciones:

- **Expresan hitos en el camino**, que, al ser alcanzados, harán que el objetivo progrese de manera útil para quienes están involucrados en él.
- **Deben describir resultados, no actividades.** Si los resultados clave incluyen palabras como «consultar», «ayudar», «analizar» o «participar», están describiendo actividades. «Consulté», «ayudé», «analicé» y «participé», son evidencias tangibles y no solo deseos de intención.
- **Deben incluir evidencias de su consecución.** Esta prueba ha de estar disponible, ser creíble y fácilmente localizable. Un ejemplo de pruebas son las listas de cambios, los vínculos a documentos, notas e informes de cálculos publicados.

4. Definir las tareas: Estas son las acciones que producirán los resultados clave llevados a una agenda. Si un resultado clave no se materializa en una o varias tareas agendadas para un día a una hora concreta, no se está siendo capaz de introducir este sistema en el marco del trabajo. Un conjunto de tareas, agrupado a lo largo del tiempo, permitirá alcanzar los resultados clave y como consecuencia de ello, los objetivos planteados.



5. Mantener conversaciones, feedback y reconocimiento (CFR): Para lograr claridad en los objetivos, compromiso para alcanzarlos y motivación del equipo para emprender nuevos desafíos, la Gestión por Objetivos y Resultados Clave requiere un flujo permanente de conversaciones, retroalimentación y reconocimiento. Este proceso es lo que denominamos *Gestión Continuada del Desempeño*.



Es una **comunicación fluida**, de ida y vuelta, entre el líder inmediato y los miembros del equipo de trabajo.



Es una **retroalimentación continua**, especialmente de líderes con colaboradores y equipos, sobre los avances, obstáculos, aprendizajes de las tareas y los resultados que se van alcanzando.



Motivación por parte de quienes lideran, dando aliento y reconocimiento a las acciones y los logros en cuanto suceden.



Condiciones para definir objetivos clave

- Si se quiere alcanzar el éxito, el objetivo no debe parecer una larga marcha hacia ninguna parte.
- Tampoco puede imponerse desde las alturas sin pensar en la realidad que se impone sobre el terreno.
- Si se exige al equipo llegar demasiado lejos y demasiado rápido, se podría perder la cohesión.
- La implicación de cada integrante es esencial a la hora de perseguir los Objetivos Clave.



COMPETENCIAS NECESARIAS PARA APLICAR EL SISTEMA ORC



FOCO

Los ORC proporcionan la concentración necesaria para cumplir con nuestras metas. Fomentan la claridad de lo que debemos hacer y nos permiten establecer prioridades, enfocándonos en lo importante. El trabajo en equipo potencia esa focalización, ayudándonos a alcanzar los resultados de forma efectiva.

TRABAJO EN EQUIPO

La transparencia de los ORC identifica la necesidad de colaboración con otras funciones de la organización, lo cual favorece la coordinación e interdependencia al interior del equipo y con los otros, para lograr los objetivos. Esto genera motivación en los grupos de trabajo.



RESPONSABILIDAD

El seguimiento del alcance se hace con espíritu de responsabilidad y no se emiten juicios de valor. Cuando un resultado clave está en peligro, motiva acciones para ponerlo al día, para revisarlo o reemplazarlo en caso de que sea necesario. La responsabilidad es de todo el equipo, no se individualiza el error ni tampoco a quien premiar o castigar. No se debe tener miedo a fallar o equivocarse.

EXIGENCIA

Los ORC promueven alcanzar la excelencia al poner a prueba nuestras limitaciones y darnos libertad de decisión, haciendo que aflore nuestro lado creativo, al servicio de los resultados.



Ventajas de trabajar por Resultados Clave para un equipo de trabajo

Transparencia: El conocimiento de lo que hacen todos, favorece la transparencia e impulsa la colaboración.

- Si un/a integrante comparte lo que hace y manifiesta sus dificultades, sus compañeros/as podrán brindar apoyo, realizar comentarios al respecto y sugerir posibles alternativas de solución.
- Las personas tendrán más motivación para alcanzar sus objetivos, si sus compañeros/as pueden comprobar sus progresos y reconocen su avance.
- Cuando los objetivos individuales están a la vista de todos, los ORC ponen en evidencia los esfuerzos redundantes y nos ayudan a ahorrar tiempo y dinero, distribuyendo mejor las tareas.

Coordinación

- Las organizaciones en las que existe mayor coordinación entre sus colaboradores y colaboradoras, tienen mayores posibilidades de obtener un alto rendimiento.
- El esfuerzo coordinado de todos los actores dentro de un proceso de trabajo potencia los resultados.



¿Cómo evaluamos Resultados Clave?

Cuando evaluamos los Resultados Clave, debemos señalar lo que hemos conseguido y plantearnos lo que podríamos cambiar para la siguiente ocasión o período. Los resultados requieren una evaluación continua para darnos la pauta de cuánto y cómo hemos avanzado.



El semáforo suele ser una buena herramienta para expresar el concepto de la evaluación de un resultado clave.

El sistema de ORC, implica revisar y analizar el contexto y las alternativas para la toma de decisiones.

No hemos conseguido hacer progresos reales.

¡ESTAMOS EN RIESGO!

Estamos haciendo progresos, pero no llegamos a la consecución del Resultado y peligra el logro de los objetivos.

¡NECESITA ATENCIÓN!

Resultado logrado. Objetivo cumplido.

¡LOGRAMOS LO PROGRAMADO!



Este recurso **facilita la toma de decisiones** en cada situación, a saber:

ROJO = Parar la mejor solución puede ser olvidarse de él. No hay por qué aferrarse testarudamente a una proyección desfasada; eliminarlos de la lista de prioridades hace posible seguir adelante. Los objetivos sirven a nuestro propósito y no para aferrarnos a ellos. Otra opción es volver a empezar, lo cual implica establecer un nuevo ORC a mitad de ciclo, siempre que se presente la necesidad.

AMARILLO = Actualizar ¿Qué podríamos cambiar para que el objetivo avance según lo programado?, ¿hay que revisar los plazos?, ¿hay que poner en segundo plano otras iniciativas que liberen recursos para ejecutar esa?

VERDE = Continuar el objetivo no es erróneo, mantengamos esta dirección porque se va por buen camino.



Reunión de equipo



¡Buenas tardes equipo!

Quería comunicarles que para este año, uno de los objetivos estratégicos definidos por la organización es desarrollar un nuevo sistema de evaluación y gestión del desempeño de los servidores públicos.

Como equipo de trabajo, tenemos que reunirnos y definir cuál es nuestro objetivo principal y los **resultados clave**.

Me parece que un **objetivo clave** podría ser realizar el proyecto piloto de gestión del desempeño en la ONSC.



Sí, pienso que es muy buen objetivo, y se me ocurre que un **resultado clave** puede ser capacitar al equipo que ya está definido para implementar el nuevo sistema y podemos usar como indicador una prueba de conocimientos generales dado en el curso

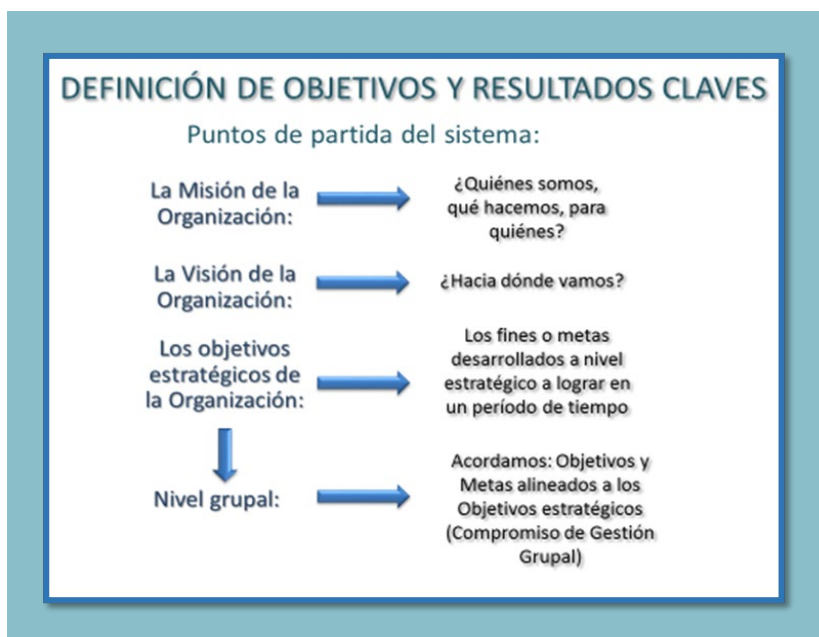
Y otros resultados pueden ser, la evaluación piloto implantada en ONSC con 100% de funcionarios capacitados, y el módulo de GXD listo en SGH. Del primero tomamos como indicador el porcentaje de funcionarios capacitados, y del módulo cuando esté finalizado y en funcionamiento. Después tenemos que definir las tareas para cada resultado.



¿Cómo gestionar por objetivos y Resultados Clave?

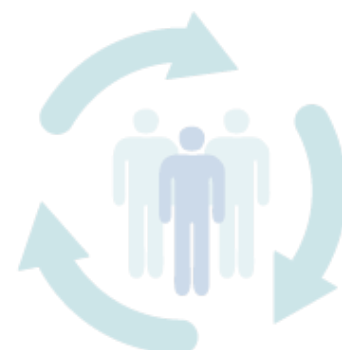
A partir de la definición estratégica adoptada sobre la Misión y Visión de cada organismo, las unidades organizativas deberán definir o realinear la suya junto al establecimiento de objetivos y Resultados Clave a trabajar.

Definir la misión del equipo requiere de reuniones para intercambiar el propósito de la unidad y del grupo. Ello genera repensar los productos y servicios que se entregan, considerando el tipo de cliente que atienden y el impacto a generar en los mismos. En estas reuniones, es importante que el o la líder del equipo guíe el análisis de los componentes de la misión para contemplar todas las opiniones y llegar a un consenso.



La misión de los equipos de trabajo debe contener:

- El **propósito** del equipo.
- **Qué hace**, o sea que productos o servicios entrega.
- **Para quiénes**, o sea quiénes son los beneficiarios de esos productos y servicios.
- **El impacto final** en la población objetivo.



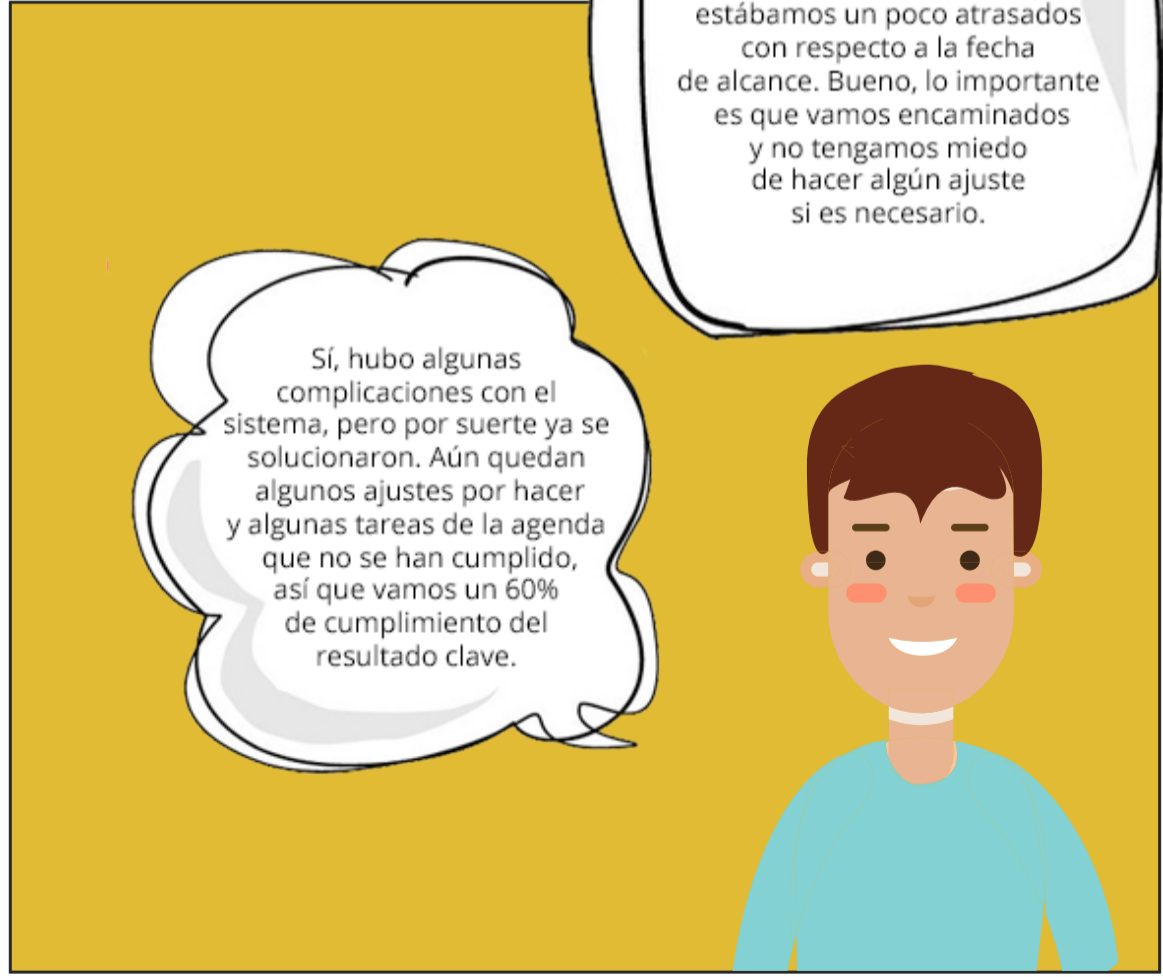
Días más tarde...



Buenos días.
Hoy nos vamos a reunir como todas las semanas para hacer la medición de nuestros objetivos y los resultados claves.
Me gustaría empezar por el objetivo de desarrollar un nuevo sistema de evaluación y gestión del desempeño de los servidores públicos.
Sofía ¿cómo vamos con las capacitaciones?, ¿ya tenemos los resultados de las pruebas de conocimiento?

Sí, ya completamos las pruebas con Juan y tenemos los resultados que por suerte han sido muy positivos. Así que cumplimos con el 100% del resultado clave.

Felicitaciones a todo el equipo y especialmente a ustedes dos por el trabajo realizado.
Martín ¿cómo venimos con el desarrollo del módulo de gestión del desempeño en el SGH? La última reunión vimos que estábamos un poco atrasados con respecto a la fecha de alcance. Bueno, lo importante es que vamos encaminados y no tengamos miedo de hacer algún ajuste si es necesario.



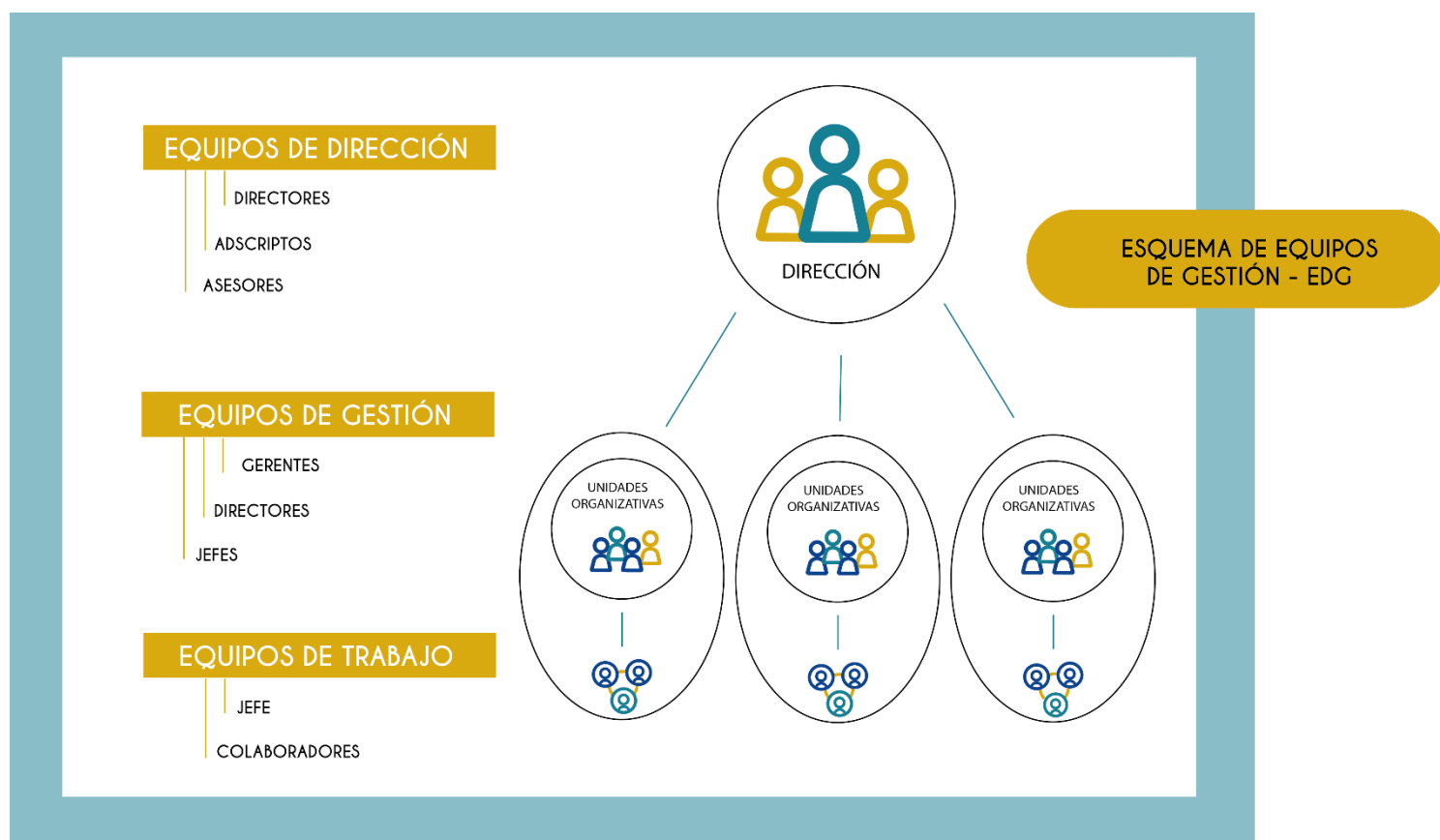
Sí, hubo algunas complicaciones con el sistema, pero por suerte ya se solucionaron. Aún quedan algunos ajustes por hacer y algunas tareas de la agenda que no se han cumplido, así que vamos un 60% de cumplimiento del resultado clave.



Lo mismo sucede con la implementación de la piloto. Aún quedan por completar algunos puntos de la agenda que tiene las tareas, aunque está todo encaminado.

¿Qué es el Equipo de Gestión (EDG)?

El *Equipo de Gestión* es un medio, una herramienta que facilita aplicar de manera articulada y continuada, la Gestión del Desempeño en las unidades ejecutoras y organizativas de todos los organismos de la Administración Central.



Los equipos de gestión se organizan de acuerdo a la estructura que tenga el organismo y generan un funcionamiento fluido de comunicación ascendente y descendente, sobre el operar de la organización. Están integrados por el máximo o la máxima jerarca responsable de cada área funcional y los/as responsables jerárquicos de las divisiones y respectivos departamentos que contiene el organigrama. También se podrán integrar otros referentes de trabajo que el equipo considere que deban participar en las reuniones de coordinación periódica que se realizan. Su misión es integrar y articular los lineamientos y objetivos estratégicos definidos por el equipo de dirección del organismo, según su área de competencia funcional.



A nivel de Unidad Ejecutora, tendremos entonces el *equipo de dirección*, cuya misión es la administración y gestión estratégica de la organización, integrado por los/as máximos jerarcas, sus colaboradores y colaboradoras (secretarías/os, subsecretarías/os y adscriptas/os) y los/as principales responsables de las unidades organizativas que lideran los EDG de sus respectivas áreas.



El objetivo de los EDG es planificar, organizar, coordinar y liderar a los equipos a cargo con la finalidad de obtener los resultados propuestos, interactuar con los niveles más altos de la organización y comunicar la estrategia al resto de los/as integrantes, así como coordinar acciones que lleven al cumplimiento de la estrategia organizacional a la que contribuyen sus unidades organizativas.

Para ello, se reunirán periódicamente en espacios donde sus integrantes intercambien opiniones e informaciones, coordinen las actividades a realizar, planifiquen las acciones, distribuyan responsabilidades y roles.

Asimismo, son los que evalúan el desempeño de todos/as quienes colaboran y son los que toman decisiones importantes en forma cotidiana.

Los objetivos se consideran en forma grupal y no individual, por lo que se medirá el desempeño del grupo y no de cada integrante por separado.

La evaluación del desempeño por resultados a través de los ORC, genera un flujo permanente de comunicación, feedback y reconocimiento, dando la posibilidad de reaccionar y tomar decisiones en el momento que las cosas suceden, ya que las conversaciones entre la jefatura y el colaborador o colaboradora son más fluidas.



RESUMEN

Para lograr los resultados organizacionales hay que gestionar los niveles del *desempeño*.

La Gestión del Desempeño actúa en **dos niveles**:

- **Gestión por Resultados.** Es grupal y se refleja en los RESULTADOS del equipo de trabajo. Este nivel opera en base a los equipos de gestión, formados por quienes toman las decisiones estratégicas en el nivel en que se encuentran: área, división, departamento, de acuerdo a la estructura de la organización. La evaluación por resultados refiere a los logros alcanzados por un equipo determinado.
- **Gestión por Competencias.** Es individual y se refleja en el desarrollo de competencias de las personas que integran un equipo de trabajo. La evaluación por competencias refiere a la evaluación en modalidad 360° y se caracteriza por evaluarse y evaluar a pares, colaboradores/as y jefaturas, según el nivel en el cual se encuentren dentro de la organización.

¿Cómo se vinculan la evaluación de resultados y de competencias?

El desarrollo de *competencias individuales* promueve la mejora continua del desempeño de la persona y del equipo al que pertenece, por lo que esto contribuye en alcanzar los objetivos de los equipos y de las unidades organizativas.

Son aspectos que se complementan e interrelacionan para producir una sinergia entre el nivel individual y grupal, llevando al logro de resultados y desarrollo de competencias, en forma integrada.



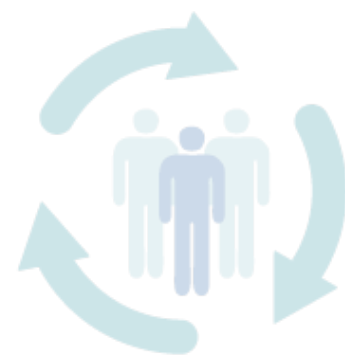
Todo este proceso genera una comunicación franca, sostenida y sincera de retroalimentación continuada entre personas y equipos de trabajo; entre evaluadores/as y evaluados/as; entre dirección, gerentes/as, directores/as, jefes/as y colaboradores/as. Comunicación de cómo va sucediendo el trabajo y los resultados que logramos en él.

La gestión del desempeño facilita el logro de los resultados de manera más eficiente y productiva, poniendo en juego la creatividad, con los recursos disponibles, al servicio de la organización.



Este material fue elaborado por el equipo del “Área Gestión del Desempeño por Resultados y Competencias”, de la Oficina Nacional del Servicio Civil, a efectos de su uso exclusivo para las prácticas establecidas para el nuevo Sistema de Gestión del Desempeño.

Montevideo, mayo de 2022



ONSC
Oficina Nacional
del Servicio Civil



Escaneá el código
y accedé a más
información