



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

I CONGRESO ANUAL DEL SERVICIO CIVIL

LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: LA EXPERIENCIA DE URUGUAY

Dr. Conrado Ramos Larraburu
Secretario General



ALGUNAS CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN URUGUAY



Un sistema de administración público sólido pero con fuertes características legalistas y ritualistas.



Por tanto, con dificultades para incorporar innovaciones en la gestión.



En la administración central un sistema de carrera que existe en la letra pero no en la práctica.



A su vez, sindicatos fuertes y bien organizados y partidos políticos con fuerte presencia a la interna de la administración.

EL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ACTUAL EN URUGUAY: EL PODER DEL RITUALISMO

Sistema de evaluación vigente, es de 1996.

- En base a factores comportamentales “clásicos” (responsabilidad, puntualidad, etc).
- Escala de 20 puntos.
- Sistema funcionando en papel incluso en 2024.
- Con atrasos importantes para estar al día y organismos públicos que no lo realizan hace más de 10 años.
- Sin vínculo con ningún esquema de compensación salarial o beneficios.

Por tanto, sin consecuencias para los funcionarios evaluados ni para los evaluadores.

Sistema fuertemente ritual que no tiene impacto alguno en el desempeño de los funcionarios.

Incentivo para evaluar con el máximo a todos los candidatos para evitar problemas individuales o corporativos con los sindicatos.

NIVEL DE MADUREZ DE LOS SUBPROCESOS DE GESTIÓN HUMANA

Gestión del desempeño subproceso con muy bajo nivel de madurez.

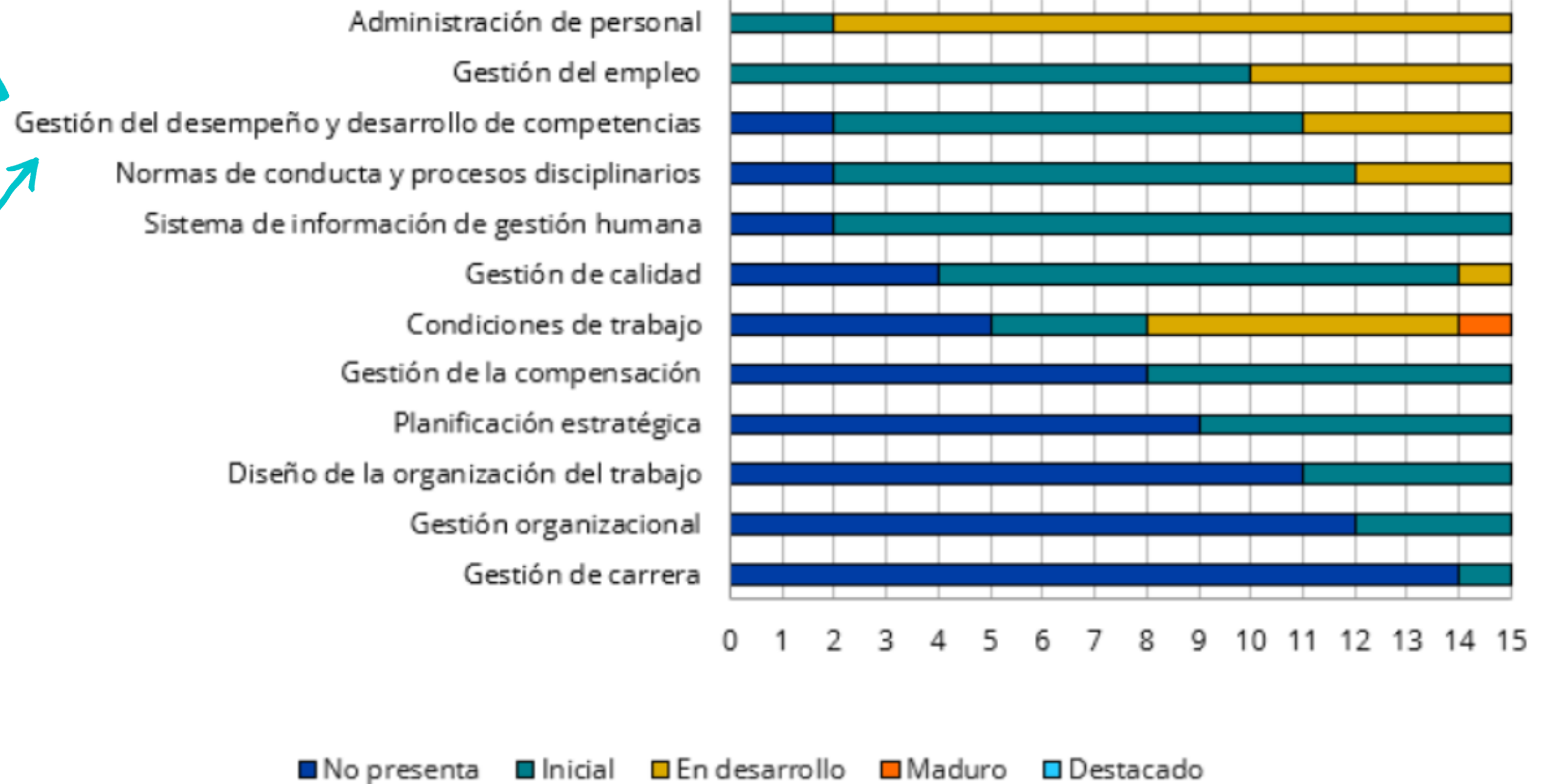


Gráfico 1 - Nivel de madurez según subproceso (Cantidad de Incisos)

DATOS SOBRE EL EFECTO DEL DESEMPEÑO A PARTIR DE ENCUESTAS (ONSC – BANCO MUNDIAL)



Gráfico 2 – Datos sobre el efecto del desempeño a partir de encuestas

INDICADORES EN EL ÁREA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Baja credibilidad del Sistema de desempeño para orientar la gestión, otorgar beneficios o medir correctamente la contribución de cada funcionario.

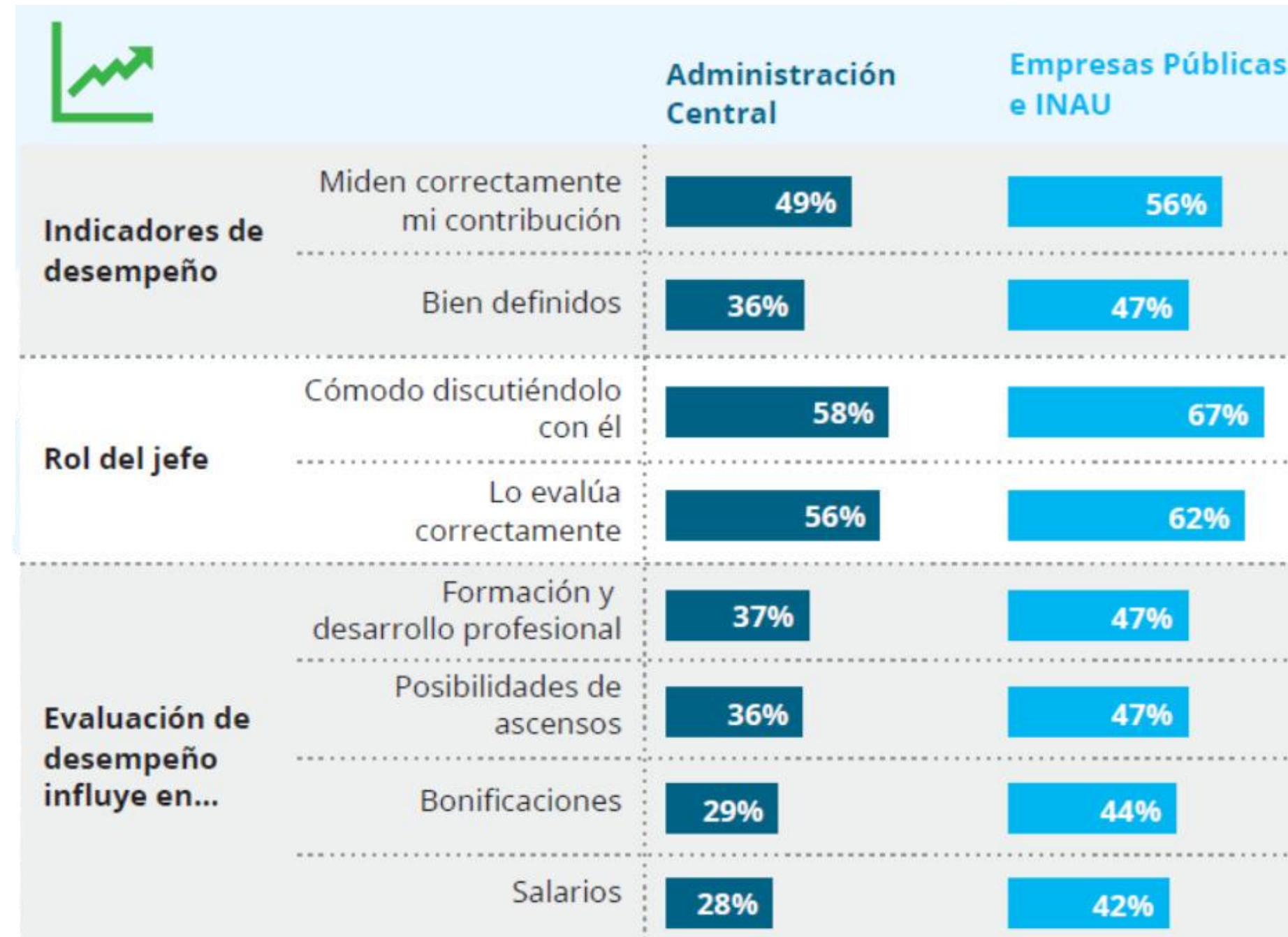


Gráfico 3 – Indicadores en el área de gestión del desempeño

IMPACTO DE TÉRMINOS DE GÉNERO

Las mujeres perciben que el sistema es menos justo para ellas; están menos vinculadas a la capacidad de obtener beneficios y a reconocer su labor.

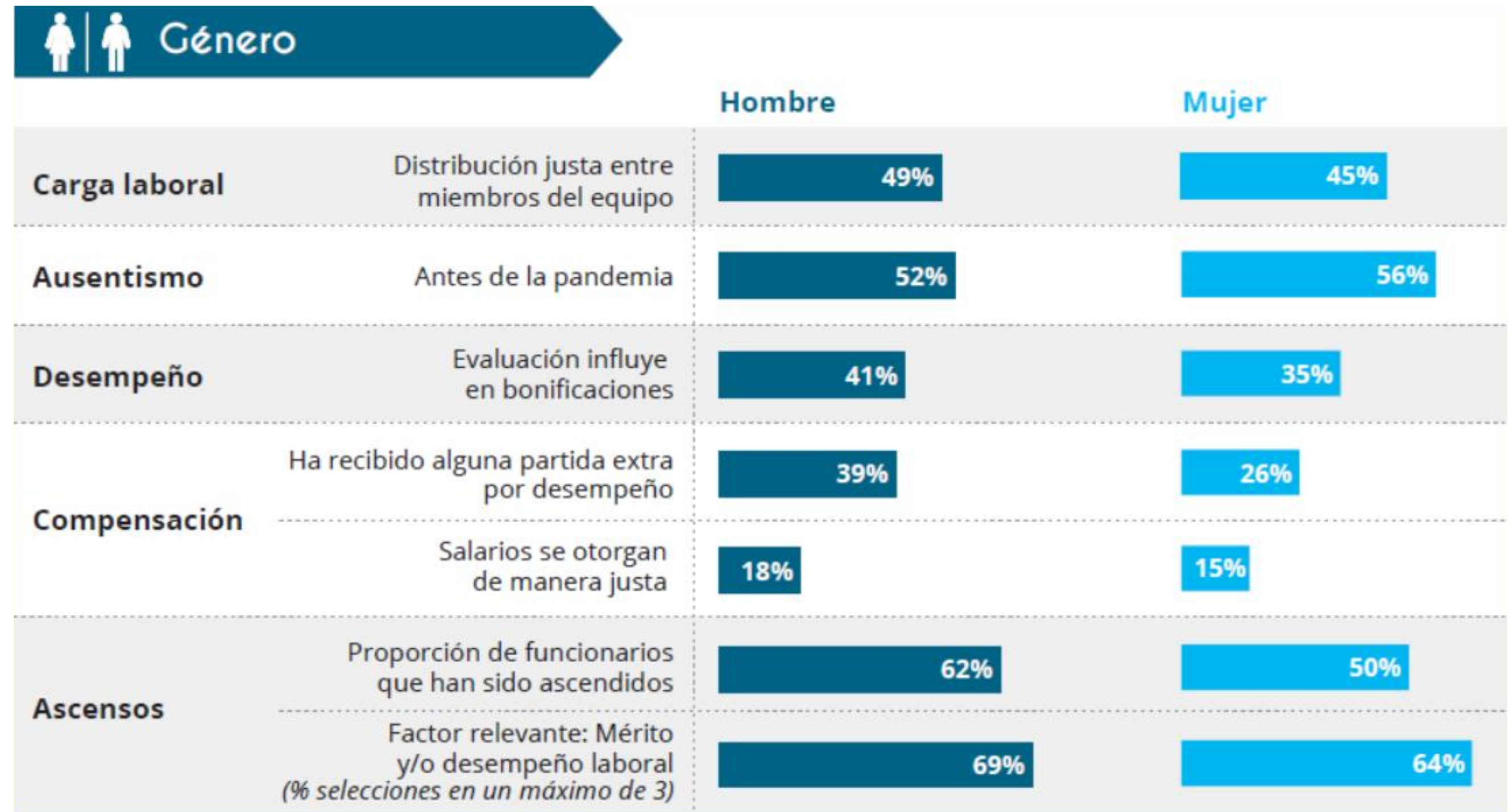


Gráfico 4 - Impacto de términos de género

NUEVO SISTEMA DE EVALUACIÓN PROPUESTO (2020-2025)



Gestión del Desempeño

- Nueva evaluación de desempeño por competencias laborales. Con el objetivo de evitar las distorsiones típicas de las evaluaciones por metas cuantitativas
- Modelo de evaluación 360 basado en competencias con plan de desarrollo individual basado en los resultados.
- Esta evaluación ha iniciado su implementación con un piloto y se espera que se consolide en el tiempo.



PRINCIPALES HERRAMIENTAS

Diccionario de competencias transversal

Evaluación 360

Se evalúa el nivel de desarrollo del evaluado en cada competencia. Participan diversos evaluadores para completar la visión 360:

- a. Autoevaluación del servidor público.
- b. Líder inmediato.
- c. Subordinados directos (anónimo vía módulo en el SGH).
- d. Entorno laboral del sector u otros sectores (anónimo vía módulo en el SGH).

Reunión de acuerdo jefe-colaborador

En esta etapa se lleva a cabo a) el análisis de las brechas de competencias y las necesidades de desarrollo, b) la selección acordada de los medios o actividades a realizar para cerrar las brechas, y c) la elaboración del plan de desarrollo del servidor público. Para ello, la ONSC elaboró una guía de entrevista.



Uruguay
Presidencia

ONSC
Oficina Nacional
del Servicio Civil



Gestión del
Desempeño

PRINCIPALES HERRAMIENTAS

Ejecución del plan de desarrollo.

En esta etapa los servidores van realizando las actividades de cierre de brechas y las AGH tienen a cargo el seguimiento del cumplimiento, con reportes a la ONSC.

Presentación de evidencias

En esta etapa final el evaluado presenta las evidencias de cumplimiento del plan a la AGH. Se prevé que el cumplimiento del plan –todavía a definir si total o parcial– sea un requisito para lograr los ascensos en la carrera.



Uruguay
Presidencia

ONSC
Oficina Nacional
del Servicio Civil



Gestión del
Desempeño

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

¿Sabías que la forma de evaluar tu desempeño va a cambiar?

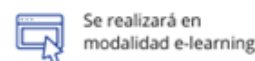


La Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC) diseñó un nuevo sistema de evaluación de desempeño por competencias, que se focaliza en la mejora continua de las personas y de los equipos de trabajo.

Te invitamos a participar en el curso de **Gestión del Desempeño por Competencias**,

En la plataforma **moodle** de la ENAP Escuela Nacional de Administración Pública

Este curso busca que conozcas y comprendas los aspectos clave del nuevo sistema de evaluación, las etapas que lo comprenden y el rol que tendrás en cada una.



Se realizará en modalidad e-learning



Los módulos se trabajarán de manera autónoma y a tu ritmo



3 hs de dedicación

No pierdas la oportunidad de avanzar en tu aprendizaje,
¡Únete al curso!

- **24 ediciones de formación del módulo básico de gestión del desempeño** dirigida a integrantes de los equipos de gestión humana de los ministerios.
- Más de **300** funcionarios formados.
- Experiencia piloto en todas las áreas de GH del nuevo sistema de Gestión del desempeño.
- **Desarrollo de Software para la digitalización del proceso (hoy realizada en papel).**
- **Formación a Líderes Administración Central:** módulo de E-learning de preparación para la evaluación de sus funcionarios.
- **815 líderes** con el módulo básico finalizado.



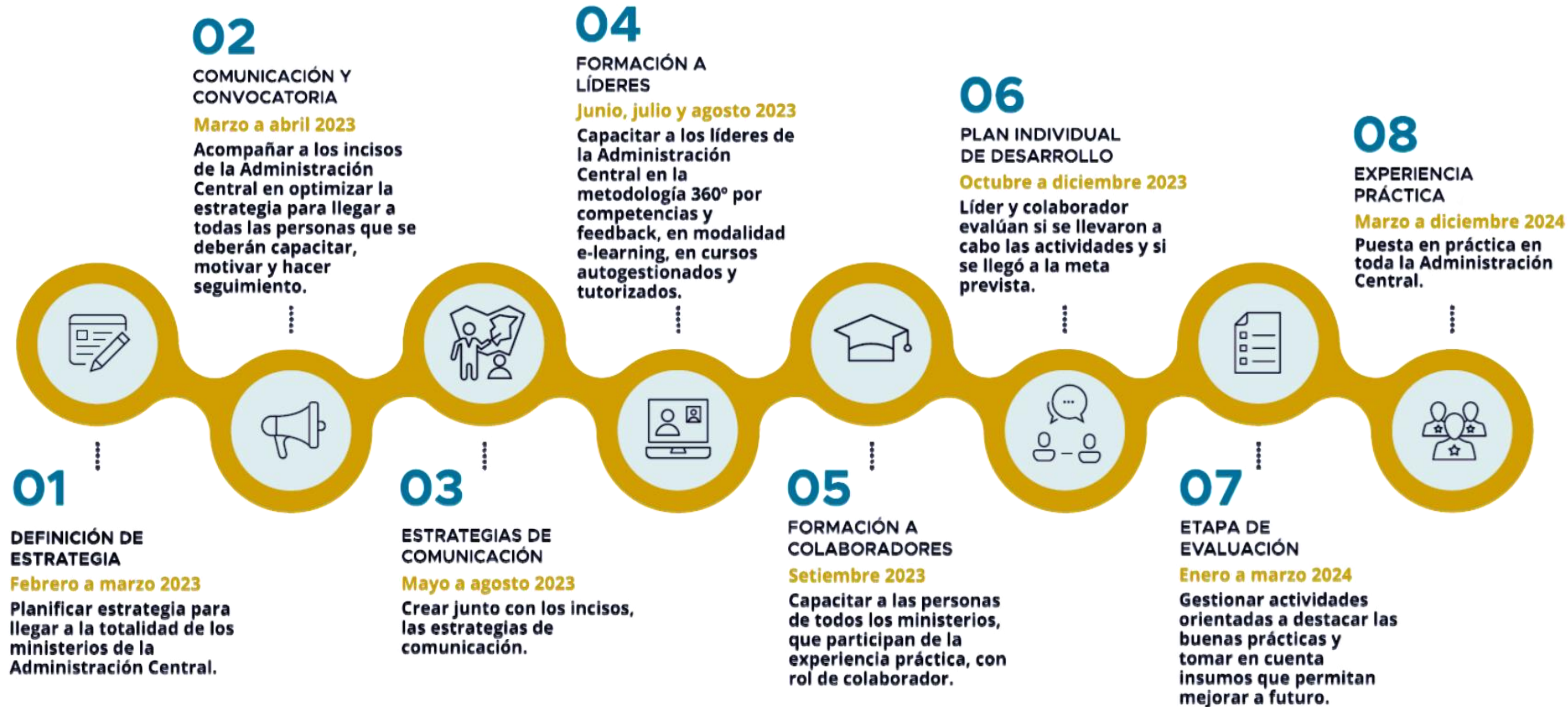
Uruguay
Presidencia

ONSC
Oficina Nacional
del Servicio Civil



Gestión del
Desempeño

ACTIVIDADES



LA DIFÍCIL ECONOMÍA DE LAS REFORMAS

- Convencer a la política de embarcarse en procesos largos y sin beneficios de corto plazo.
- Necesidad de pasaje parlamentario y reglamentación via decretos.
- Vínculo con los sindicatos: negociar, “educar” y vencer resistencias.



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

GRACIAS

 @CLAD_Org
@ramoslarraburu

 conrado.ramos@clad.org

 www.clad.org