



UNC



SPGI



PROYECTOS  
2010 / 2013

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

**Secretaría de Planificación y Gestión Institucional**

**SISTEMA DE GESTIÓN Y EVALUCACIÓN  
DE RESULTADOS POR EQUIPOS.  
EXPERIENCIA PILOTO EN ÁREAS DE LA SPyGI**

Coordinador del Proyecto:  
Ana María Cachela

Julio  
2010

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**  
**Secretaría de Planificación y Gestión Institucional**

**1.- PERSONAL AFECTADO AL PROYECTO**

- Dirección General en la que se encuentra radicado el proyecto:

**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS - SPyGI**

- Miembros del equipo de trabajo del proyecto:

<b>Nombre y apellido</b>	<b>Rol</b>	<b>Dir. Gral. de pertenencia</b>
Ana María Cachela	Coordinador	Área RRHH-SPGI
Sra. Cristina Somazzi	Integrante Equipo	DGTI-
Lic. Luciana Robledo	Integrante Equipo	.Área RRHH-SPGI
Ab. Fernanda Cocco	Integrante Equipo	DGC
Cr. Luis Jorge	Integrante Equipo	DGC
Cra. Patricia Cravero	Integrante Equipo	DGP
Sra. Amelia Aveta	Integrante Equipo	DGC

## **2.- SITUACIÓN GENERAL DE PARTIDA Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

### **2.1. FUNDAMENTACIÓN**

¿La gente no hace bien las cosas porque no sabe o porque no quiere? ¿Son sus esfuerzos y sus capacidades las necesarias para alcanzar los objetivos que esperan las Autoridades?

Partimos del supuesto general de que los empleados quieren hacer bien las cosas, lo que necesitan es que se verifiquen, se midan, se evalúen y se dirijan sus esfuerzos; necesitan la aprobación, reconocimiento o desaprobación de los superiores. Entonces nos preguntamos: ¿qué importancia tiene evaluar resultados y desempeño? ¿Para qué sirve? ¿Qué sentido tiene?

Las dinámicas de transformación instaladas desde las políticas públicas en nuestro país y en el resto de América Latina desde hace ya veinte años en organismos públicos han puesto en valor **"la tarea de rendir cuentas"** como aporte a la mejora y a la calidad de las instituciones.

En el caso específico de la Educación Superior se insiste en la acreditación y evaluación de la calidad del servicio que se brinda. Actualmente esto ya forma parte de la cultura de las Instituciones y es aceptado por la comunidad académica.

Todo indica que se transita un camino de no retorno y que paulatinamente se ha ido tendiendo a **una cultura de evaluación institucional** que le permite a las Autoridades planificar y gestionar estratégicamente.

Alineada en ese sentido, la Universidad Nacional de Córdoba orientó sus acciones, realizó un Planeamiento Estratégico en el año 1999, la Autoevaluación Universitaria en el año 2002, y la Evaluación Externa efectuada por la CONEAU en el año 2003.

La Gestión actual, ha definido los ejes programáticos para el nuevo período de gobierno, años 2010-2013, entre ellos destacamos el de "Gestionar Políticas de Recursos Humanos" que propone entre otros temas:

- Reforzar el desarrollo de los recursos humanos no docentes a partir de una nueva política que atienda al **reconocimiento del mérito**, la capacitación continua y pertinente y la generación de oportunidades de promoción.
- Avanzar en las **políticas de Autoevaluación** en las distintas dependencias para analizar la relación entre necesidades de personal acorde a las funciones que se brindan con el personal disponible y hacer posible el planteo de **planes de mejora**.
- Impulsar un **sistema de evaluación de resultados** para el personal no docente, que contemple **estímulos al desempeño**.
- Elaborar **esquemas organizacionales** que definan áreas y jerarquías generales comunes a todas las dependencias.

Estas propuestas han sido contempladas en algunos de los productos del presente proyecto.

## 2.2. ANTECEDENTES

Como resultado de investigaciones realizadas destacamos a continuación antecedentes de **Modelos de Mejora implantados en la APN y en UUNN**.

A partir del año 1989 y hasta 1995 la reforma en la APN puso la mira en redefinir el Rol del Estado. Se puso énfasis en la racionalización y el rediseño de las organizaciones públicas, también en la creación de un nuevo sistema de carrera para el personal denominado Sistema de Profesión Administrativa- SINAPA. Se destaca la generación de un Sistema Integrado de Administración Financiera y de Inversiones Públicas que dio lugar a la Ley 24156 y al rediseño del Sistema de Control.

A partir de 1996 se profundizaron acciones tendientes a la tornar más eficiente la gestión pública, y el lanzamiento de una segunda etapa de Modernización del Estado consolida un *nuevo modelo*. Se comenzó a analizar la importancia de incentivar acciones que generaran cambios en la cultura organizacional en el mediano y largo plazo..

En 1999 se promulga la Ley 25.152, también llamada de Solvencia Fiscal que establece medidas a las cuales se deben ajustar los poderes del Estado Nacional para la administración de los recursos públicos, algunas de las cuales se citan a continuación:

- Formulación del Presupuesto General de la Administración Nacional.
- Eficiencia y Calidad en la Gestión Pública.

- Programa de Evaluación de Calidad del Gasto.
- Presupuesto plurianual.

Se puede decir que hacia comienzos del nuevo siglo, las reformas se realizan bajo nuevos lineamientos tecnológicos y metodológicos, todas las normativas se dirigen a reafirmar las responsabilidades **que debe asumir el servidor público para dar cumplimiento a las funciones indelegables de conducción, regulación y control, claves del éxito del Modelo de Gestión por Resultados.**

En el año 2001, el Decreto N° 103/01 aprueba el Plan Nacional de Modernización Estatal, el objetivo general de esta norma es la gestión por resultados.

La normativa fundamenta qué significa gestionar por resultados:

*"...Para transformar la actual estructura burocrática pública en un conjunto de organismos eficientes, eficaces y transparentes es necesario reformular el modelo de gestión predominante impulsando el modelo de gestión por resultados, que actúa fuertemente sobre la gerencia de los organismos y sobre su relación con la Alta Dirección.*

*Para lograr ese objetivo proponemos la utilización de las herramientas del planeamiento estratégico, enfoques de agregado de valor en los procesos y de los sistemas de Alta Dirección".*

En cuanto a las Universidades Nacionales, recientemente hemos compartido experiencias en un Encuentro organizado por el área de Recursos Humanos de la SPyGI en la U.N.C.

Se presentaron sistemas de evaluación de la Universidad General José de San Martín, de Cuyo, y de la Universidad Nacional de General Sarmiento (Bs. As.), adaptados a la realidad de cada organización, ambos alineados con lo establecido en el Convenio Colectivo de Trabajo (Decreto N° 366/06) que en el Título 9-arts.131 a 139 reglamenta la Evaluación del Desempeño. Estos modelos se encuentran vigentes, contemplan el reconocimiento al mérito, y cuentan con el acuerdo y el consenso de todas las partes.

Importa destacar, al respecto de nuestro tema, las palabras vertidas en aquella oportunidad por la disertante Mgter. Isabel Semino, investigadora de la Universidad Nacional de La Plata:

*"...Cada participante o grupo dentro de una organización recibe incentivos o alicientes a cambio de los cuales hace contribuciones. Cada participante continuará su contribución en la medida en que los alicientes que se le ofrecen sean iguales o mayores, en términos de sus propias escalas de valores, que los aportes que se le requieren. Las*

*contribuciones que proveen los diversos grupos de participantes son la fuente de recursos con los que la institución crea los incentivos que satisfacen a sus miembros.”.(1)TEORIA DEL EQUILIBRIO ORGANIZACIONAL\_ Chester Barnard).*

Del mismo modo se destacan algunas consideraciones expresadas por el Lic. Gustavo Montenegro con posterioridad al trabajo en comisión:

- Es saludable y deseable evaluar.
- En muchos de los casos, el desempeño está relacionado con la capacitación de los agentes.
- No siempre la gente no hace las cosas porque no sabe, no puede o no quiere. Puede ocurrir que en su área no existan los acuerdos necesarios para definir que así se deben hacer las cosas.
- Muchos de los estándares que afectan el desempeño no son sólo una variable individual, sino que tienen que ver con un contexto más amplio y complejo que involucra al colectivo.
- La confianza, las buenas conversaciones y los acuerdos de mejora coordinados, son una parte muy importante en el proceso de generar una cultura de resultados.

Para concluir decimos que La Gestión y Evaluación de Resultados contribuirá a:

- Medir el Desempeño de los Equipos
- Mejorar el desempeño de sus integrantes
- Lograr que se redefinan políticas de recursos humanos
- Colaborar en las estrategias de capacitación y en el desarrollo de la carrera administrativa
- Impulsar el aprendizaje organizacional
- Planificar y optimizar el uso de recursos
- Promover la innovación

Presentamos este proyecto denominado: “Sistema integrado de gestión y evaluación de resultados por equipos”, para plantear una nueva manera de trabajo, este es el desafío y el compromiso asumido.

Será una experiencia piloto en Equipos de trabajo de esta Secretaría y aspiramos a proyectarla en el ámbito de la Universidad.

### **3.- OBJETIVOS DEL PROYECTO**

#### **3.1. PRODUCTOS**

- Definir procesos clave por áreas.
- Sensibilización, Capacitación y Formación Directiva Gerencial (convenio con INAP) experiencia piloto en la SPGI.
- Relevamiento Estructura Organizacional .
- Sistema de Evaluación por Resultados: metodología a definir.
- Implementación prueba piloto sistema de Evaluación por resultados por áreas / equipo (prueba piloto en SPGI)
- Normativa que regule el reconocimiento al mérito.

#### **3.2. PROPÓSITO**

Lograr diseñar un Sistema Integrado de Gestión y Evaluación de Resultados en Equipos de trabajo de la Secretaría de Planificación y Gestión Institucional.

#### **3.3. FINES**

- Implantar una cultura de "rendir cuentas" en la SPGI.
- Implantar el ejercicio de trabajar en equipo
- Evaluar resultados en equipos de trabajo de SPGI.
- Reconocer y premiar el merito

### **4.-Alternativa**

Trabajar en el diseño de un sistema que contemple gestión por resultados y la evaluación de los mismos.

#### **4.1 Análisis de la alternativa. Dimensiones Relevantes**

##### **a) Técnica**

Será necesario contar con un software que contemple el uso de los tableros de Gestión, el cumplimiento de objetivos por equipos y la evaluación de los equipos, como así también se requerirá la capacitación de los directores de áreas y el equipamiento apropiado.

##### **b) Organizacional**

El proyecto contempla en el producto 1, el análisis y definición de puestos y perfiles de las tres áreas involucradas (experiencia piloto 3 Áreas SPyGI), es esperable que se reconsidere la estructura actual y se actualice acorde a las nuevas realidades.

##### **c) Económica**

Para lograr los productos, será necesario contar con los recursos para implementar la Capacitación Gerencial (viáticos, pasajes, pagos de honorarios profesionales).

##### **d) Legal**

Será necesario contar con Actos Administrativos (Resoluciones) que regulen las actividades propuestas.

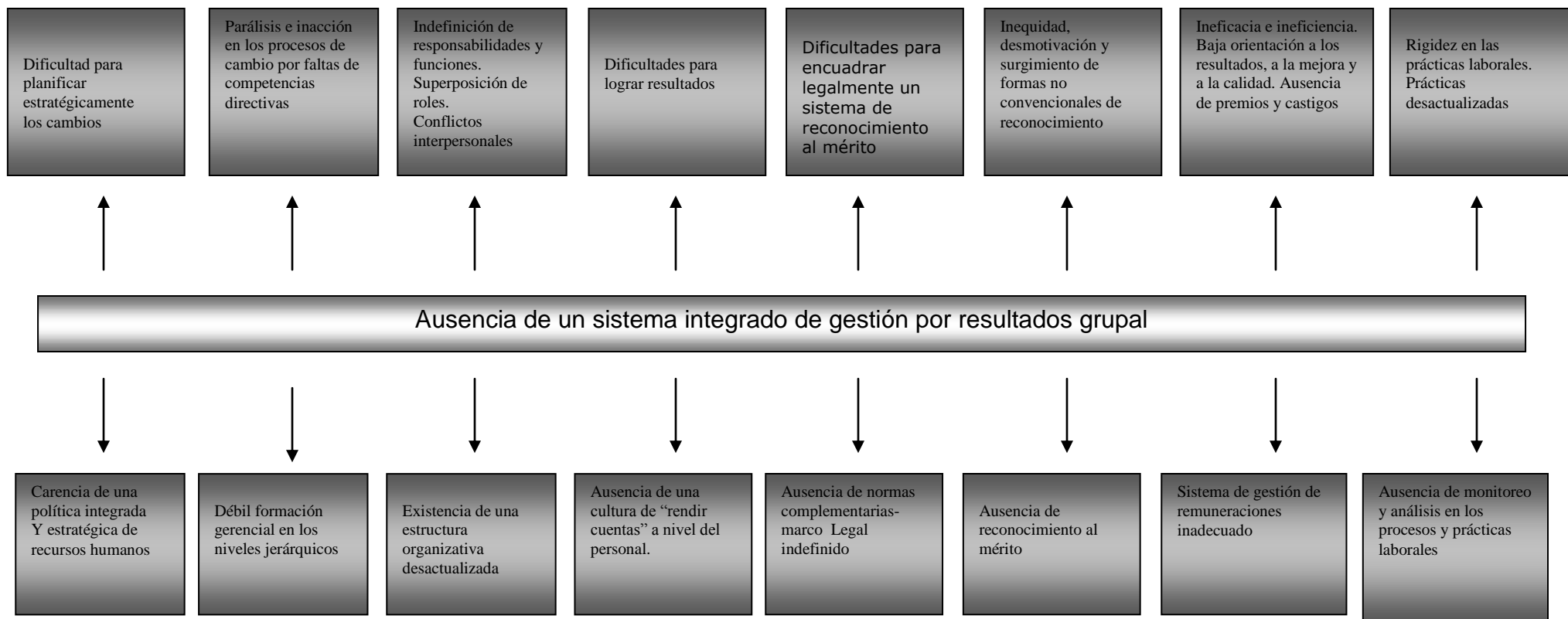
##### **e) Política**

Se convocará al Personal Directivo a participar del diseño del sistema de evaluación. Se espera lograr el consenso necesario para lograr los resultados, a los efectos de su aplicación en el ámbito de la SPGI.

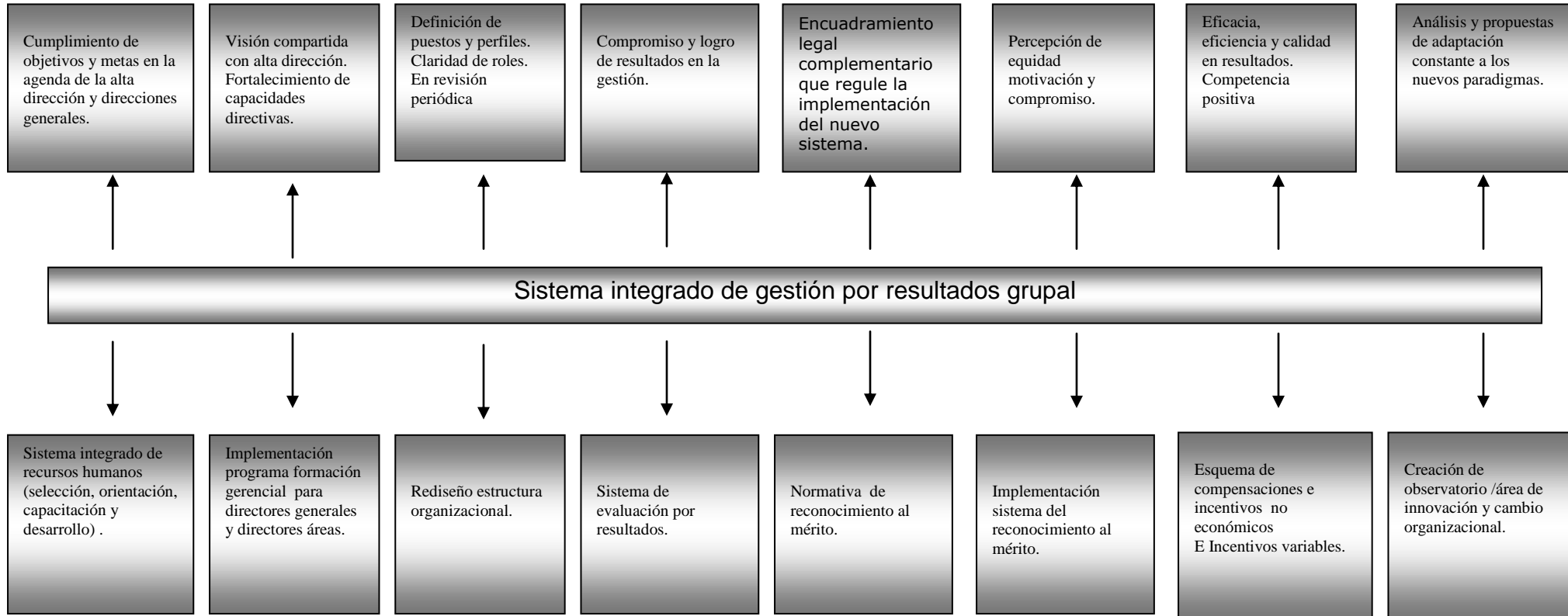
En un futuro, de extenderse este sistema a otras áreas de la UNC, habrá que acordar con otros actores.



## Árbol del problema



## Árbol de objetivos



OBJETIVOS	SITUACION DE PARTIDA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	Valor normativo del Indicador	MEDIO DE VERIFICACION	FECHA DE CUMPLIMIENTO	SUPUESTOS
<b>PRODUCTO 1: Definición de Procesos Clave</b>						
Definir Competencias	No existen competencias definidas	Cantidad de Competencias a definir(al menos 10)	50% competencias	Formulario descripción	Ultima semana de septiembre de 2010	Que se logren los acuerdos necesarios entre las partes
Elaboración de manual de competencias	No existe un manual de competencias	Tiempo de compilado, diseño y armado del manual		Semanas programadas en el Gantt	Segunda semana de noviembre 2010	
Relevamiento e identificación de procesos clave	Dos de las tres áreas han avanzado en el análisis	Cantidad de procesos a definir	Mínimo 3 procesos clave por Area	Planilla/registro de procesos claves	Ultima semana de noviembre 2010	Que los responsables de las tres áreas participen activamente
Diagnóstico de puestos y perfiles actuales y necesarios	No existe definición de puestos y perfiles	a)Autodescripción de Actividades- b)entrevistas	70% de puestos autodescriptos y de entrevistas realizadas	1-Cantidad Formularios-2- Cantidad Entrevistas	Ultima semana de noviembre 2010	
<b>PRODUCTO 2: Sensibilización, Capacitación y Formación directiva gerencial</b>						
Firma Notas Reversales SPGI-INAP	Convenio marco UNC-SFP	Redacción y aprobación de las notas	dos notas -1 por cada Organismo	Firma y envío de notas	Ultima semana de septiembre 2010	Que los plazos administrativos se cumplan
Programa de Capacitación Gerencial	Programa INAP	Cantidad de cursos dictados	6 como mínimo	Planillas de asistencias, encuesta de opinión y cantidad de Certificados	Ultima semana de octubre 2010	Disponibilidad de recursos humanos, físicos y financieros.
Sensibilización	Programa INAP	Nivel de compromiso	Al menos el 50% comprometido	Entrevistas/encuestas	Segunda semana de octubre	Disponibilidad de recursos humanos, físicos y financieros.
Capacitación y Formación en temas específicos de Evaluación para directivos	Programa INAP	Resultados de la capacitación (nivel de participación, nivel de satisfacción y nivel de aprobación)	Al menos el 70% en cada nivel	Planillas de asistencias, encuesta de opinión y listado de aprobación de la capacitación	Primera semana de diciembre	

**PRODUCTO 3: Elaboración de un Sistema de Gestión y Evaluación por Resultados, definición Metodología**

PRODUCTO 3: Elaboración de un Sistema de Gestión y Evaluación por Resultados, definición Metodología						
Normativa que reconozca el mérito	Investigación de antecedentes en otros organismos	Aprobación y acto administrativo		Resolución del Secretario		Que exista voluntad política
Indicadores de desempeño	No existen	Cantidad de reuniones necesarias para definir indicadores	80% de las reuniones	Planilla de asistencia de reuniones	Ultima semana de octubre	Que exista participación y acuerdo entre las partes
		Cantidad de indicadores definidos por equipo	50 % de indicadores por equipo	Registro de indicadores		
		Grado de aceptación de los indicadores por parte del equipo	80% por equipo	Encuestas de satisfacción		
Implementación prueba piloto tres áreas SPGI	No existe antecedentes	Opinión de los integrantes de equipos	70% de opinión favorable	Entrevistas/encuestas	mar-11	1)Que exista voluntad política para la implementación. 2)Que exista un buen nivel de aceptación del sistema
Seguimiento y monitoreo del sistema	Conclusiones etapa de implementación	% Nivel de satisfacción del personal (Clima organizacional)	70%	Encuestas de clima organizacional	jun-11	Que se obtengan conclusiones sustantivas
Elaboración de Informe de resultados	Resultados de encuesta de clima	Grado correspondencia con los objetivos	60% de correspondencia	Informe	30 de julio de 2011	Que se cumplan todas las fases de implementación y seguimiento
	Conclusiones finales					
	Resultados obtenidos por equipo	% de objetivos cumplidos	>a 50%	Informe		



UNC

SPGI

PROYECTOS  
2010 / 2013

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

Secretaría de Planificación y Gestión Institucional

## TÍTULO DEL PROYECTO

**GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS POR EQUIPOS**

### **1º ESTADO DE AVANCE**

Coordinador del Proyecto:

**Ana María Cachela**

Julio  
**2011**

## GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS POR EQUIPOS

**Fecha de Inicio del Proyecto:** septiembre de 2010

**Estado de Avance a:** abril de 2011

OBJETIVOS	ESTADO DE AVANCE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES Dificultades
<p><b>Producto 1: definición de procesos clave</b> Posteriormente se dará inicio al diseño y elaboración de un sistema</p>	<p>1- a la fecha existen áreas de la SPGI con procesos definidos (Áreas sueldos y RRHH).</p> <p>2-Se diseñó un formulario de registro de procesos, se referencia antecedentes de APN- Min. De Plan. Federal.</p> <p>3-Se diseñó un formulario de análisis de puestos y perfiles.</p> <p>4-Se analizaron las competencias genéricas de la APN.</p> <p>5- Se definieron 10 competencias genéricas y se trabajara en las específicas una vez descriptos y analizados los puestos.</p> <p>6- Está prevista la segunda reunión con Directores de áreas y Referentes a fin de dar inicio al trabajo en las cuatro (4) áreas:</p> <p>a-Sueldos b-RRHH c-Contabilidad d-Contrataciones</p>	<p>1-Cantidad de procesos a definir (al menos 3 procesos clave) en dos áreas. 50% cumplido</p> <p>a)Auto-descripción Actividades-</p> <p>b)Cantidad Entrevistas</p> <p>2-Cantidad de Competencias a definir(al menos 10) 50% cumplido</p>	<p>1-El cumplimiento de plazos en las actividades normales de algunas de las áreas y en consecuencia la no participación activa del personal de las mismas en el periodo establecido noviembre 2010, hizo necesario reprogramar el orden de las actividades planificadas.</p>

<p><b>3- Elaboración de un Sistema de Gestión y Evaluación por Resultados, definición Metodología</b></p>	<p>1-Se avanzó en la búsqueda de antecedentes en el ámbito público y privado.</p> <p>2-Se avanzó en la búsqueda de antecedentes en UUNN, existen normativas.</p> <p>3-Se solicitó y participó de una reunión a la Dirección General de Asuntos Jurídicos.</p> <p>4-Se solicitó entrevista a las autoridades del Lab. De Hemoderivados de la UNC, dependencia que cuenta con una normativa para evaluar y reconocer el mérito.</p> <p>5- Se realizó una jornada de trabajo en conjunto con la UNVM.</p> <p>6-Se trabaja en la elaboración de un proyecto de normativa.</p>	<p>1-Aprobación y acto administrativo</p> <p>2-Resolución de Secretario</p> <p>3-Normativa</p> <p>4-e-mail enviado día 25/04/10.</p> <p>5-Reunión 1/04/11, informe presentado al Secretario.</p>	<p>Debido a la alteración del orden de las actividades planificadas en el Gantt 2010, para definir indicadores de desempeño habrá que</p>
---	---	--	---



UNC

SPGI

PROYECTOS  
2010 / 2013

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA  
**Secretaría de Planificación y Gestión Institucional**

## **TÍTULO DEL PROYECTO**

**Sistema de Gestión y Evaluación de Resultados por Equipos**

Coordinador del Proyecto:

**Ana María Cachela**

**2º Informe de Avance**

**4 de junio de 2011**



**PROYECTO:****GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS POR EQUIPOS****Coordinador:** Ana María Cachela**Fecha de Inicio del Proyecto:** septiembre de 2010**Estado de Avance a:** 4 de junio 2011

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTADO DE AVANCE</b>	<b>INDICADOR DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>OBSERVACIONES Dificultades</b>
<b>1-Definición de Procesos Clave</b>	<p>-Se concretaron entrevistas con las dos Direcciones que faltaban.</p> <p>-Se presentó una nueva herramienta de gestión y mejoramiento continuo de procesos, (BizAgi).</p> <p>-Se realizó una capacitación a integrantes de equipo y a una referente de Área.</p> <p>-Se iniciaron gestiones con la Asociación de Administradores Gubernamentales, por el dictado del Programa Gerencial</p>	<p>Cantidad de procesos a definidos (al menos 3 procesos clave) en dos áreas. 75 % cumplido</p> <p>a)Auto-descripción de Actividades-</p> <p>b) entrevistas</p>	<p>El cumplimiento de plazos en las actividades normales de algunas de las áreas y en consecuencia la no participación activa del personal de las mismas, hizo necesario re-programar el orden de las actividades planificadas.</p> <p>Se dará inicio a la carga en BizAgi de los procesos relevados en RRHH y Sueldos.</p> <p>La puesta en marcha del Programa de Formación Gerencial se encontraba demorado por cuestiones políticas en la SGP.</p>
<b>2-Sensibilización, Capacitación y Formación directiva gerencial</b>	<p>Se iniciaron gestiones ante la Asociación de Administradores Gubernamentales</p>	<p>Se envió correo electrónico</p>	
<b>3- Elaboración de un Sistema de Gestión y Evaluación por Resultados, definición Metodología</b>	<p>Se trabaja en la elaboración de un proyecto de normativa.</p> <p>Se están analizando los requerimientos para diseñar el software.</p> <p>Se realizaron reuniones con un desarrollador y con personal del Lab. De Hemoderivados.</p> <p>Se logró un primer borrador.</p>		<p>Debido a la alteración del orden de las actividades planificadas en el Gantt 2010, para definir indicadores de desempeño habrá que lograr concluir el</p>



UNC

SPGI

PROYECTOS  
2010 / 2013

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA  
Secretaría de Planificación y Gestión Institucional

## TÍTULO DEL PROYECTO

**Sistema de Gestión y Evaluación de Resultados por Equipos**

Coordinador del Proyecto:

**Ana María Cachela**

**3º Informe de Avance**

**15 de agosto de 2011**

**PROYECTO:**

**GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS POR EQUIPOS**

**Coordinador:** Ana María Cachela

**Fecha de Inicio del Proyecto:** septiembre de 2010

**Estado de Avance a:** 15 de agosto 2011

OBJETIVOS	ESTADO DE AVANCE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	FACTORES QUE AFECTAN y OBSTACULIZAN	OBSERVACIONES ACCIONES EMPRENDIDAS
<p><b>1-Definición de Procesos Clave</b></p>	<p>-A la fecha se han analizado cuatro procesos en el Área de sueldos.</p> <p>-A la fecha se han analizado cinco procesos en el área de Recursos Humanos, restan analizar dos.</p> <p>-Se dio inicio a la descripción y análisis de perfiles de puestos.</p>	<p>Cantidad de procesos a definir: (al menos 3 procesos clave) en dos áreas. 100% cumplido</p> <p>Acta de Reunión realizada el día 24/06/2011.</p> <p>Acta de Reunión realizada el día 19/07/2011.</p>	<p>Se supone que uno de los factores que obstaculiza la implementación de las actividades propuestas en el proyecto tiene que ver con:</p> <p>a) en su mayoría tanto directivos como personal operativo se encuentra abocado al cumplimiento de normas y procedimientos.</p> <p>b) lo urgente tapa lo importante y las rutinas de trabajo impiden una mirada del contexto y de los cambios que se producen en el afuera.</p> <p>c) se priorizan los procedimientos por sobre los resultados.</p> <p>d) cierta desconfianza y subestimación respecto de esta propuesta y otras que signifiquen revisar y cambiar los modos del hacer.</p>	<p>Una de las áreas comprometidas en el Proyecto decidió <b>no participar</b> esta situación fue considerada en una Reunión convocada por el Sr. Secretario de la SPGI con la participación del Equipo.</p> <p>Se cursará invitación a dos nuevas áreas de la SPGI.</p> <p>Se revisaron los <b>antecedentes</b> utilizados en la fundamentación del proyecto, estos antecedentes <b>se adjuntan al presente informe.</b></p> <p>El equipo entiende como necesario relevar entre el personal directivo opiniones, acuerdos y desacuerdos específicamente en lo que tiene que ver con lo que implica gestionar por Resultados.</p>

OBJETIVOS	ESTADO DE AVANCE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	FACTORES QUE AFECTAN y OBSTACULIZAN	OBSERVACIONES ACCIONES EMPRENDIDAS
<p><b>2- Sensibilización, Capacitación y Formación directiva gerencial</b></p>	<p>-Se realizaron las gestiones de solicitud del Programa de Formación Directiva ante las nuevas autoridades de la SGP.</p> <p>-Se gestionó una reunión con el Sr. Director del IIFAP, UNC.</p> <p>-Se solicitó información a la Universidad de San Andrés, sobre el Programa de Formación para la Alta Dirección Pública.</p> <p>Se está diseñando una herramienta para recabar información entre los directivos de la UNC.</p>	<p>Envío de Expte a la SGP.</p> <p>Envío de nota correo postal y e-mail al Sr. Director del INAP.</p> <p>Se realizó reunión, se enviarán los resultados de lo relevado entre directivo</p> <p>Se envió correo electrónico estableciendo contacto con la Directora Académica del Programa.</p> <p>Encuesta diseñada.</p>	<p>Esta etapa formulada como segundo producto, debía haberse definido en primera instancia.</p> <p>Se presume que el Personal directivo requiere de entrenamiento y capacitación para adquirir competencias y habilidades que le permitan gestionar a resultados.</p>	<p>Dada la demora en dar respuesta de parte de la Sub-secretaría de la Gestión Pública y se realizaron gestiones ante otros organismos.</p> <p>Se acordó con el IIFAP la elaboración de una Propuesta de formación destinada a Directivos.</p> <p>Se solicitará al Programa de Estadísticas de pendiente de la Sec. De Asuntos Académicos la administración del relevamiento.</p>
<p><b>3- Elaboración de un Sistema de Gestión y Evaluación por Resultados, definición Metodología</b></p>	<p>Se trabajó tomando antecedentes de otros organismos estatales, otras universidades nacionales y también de esta Universidad.</p>	<p>Existe un borrador.</p>	<p>Será necesario la incorporación al proyecto de dos nuevas áreas, además del compromiso y participación de la totalidad de sus integrantes.</p>	<p>El avance queda supeditado a la definición de una metodología de gestión y evaluación de resultados en la SPGI, un sistema de evaluación de cumplimiento de metas y objetivos.</p> <p>Un sistema de reconocimiento al mérito que premie el cumplimiento de metas</p>



UNC



SPGI



PROYECTOS  
2010 / 2013

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA  
**Secretaría de Planificación y Gestión Institucional**

## **TÍTULO DEL PROYECTO**

**Sistema de Gestión y Evaluación de Resultados por Equipos**

Coordinador del Proyecto:

**Ana María Cachela**

**4º Informe de Avance**

**1 de noviembre de 2011**

**PROYECTO:****GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS POR EQUIPOS****Coordinador:** Ana Maria Cachela**Fecha de Inicio del Proyecto:** septiembre de 2010**Estado de Avance a:** 1 de noviembre 2011

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTADO DE AVANCE</b>	<b>INDICADOR DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>OBSERVACIONES Dificultades</b>
<p><b>1-Definición de Procesos Clave.</b></p> <p><b>Definición de Puestos y perfiles necesarios.</b></p>	<p>-Se analizaron todos los Procesos de la Dirección de Control y Liquidación de Haberes.</p> <p>-En el área de Recursos Humanos restan analizar los procesos del Programa de Orientación.</p> <p>-Se identificaron tres Puestos de trabajo necesarios en el Área de Recursos Humanos.</p> <p>-Se identificaron cinco Puestos de trabajo necesarios en la Dirección de Control y Liquidación de Haberes.</p> <p>-Se dictará un Curso de Indicadores</p>	<p>Cantidad de procesos a definidos (al menos 3 procesos clave) en dos áreas. 100% cumplido</p> <p>Cantidad de puestos definidos (al menos 3 puestos).</p>	<p>A efectos de avanzar en la definición de Indicadores de Resultados y desempeño , se solicitó un curso para los participantes.</p>
<p><b>2-Sensibilización, Capacitación y Formación Directiva Gerencial</b></p>	<p>-Se diseñó el Modelo de Encuesta destinada al Personal del Tramo Superior, (categ. 1,2,3)</p> <p>-La muestra será de 300 casos.</p> <p>-Se redactó la Normativa que aprueba el Programa de formación Directiva.</p> <p>-Se solicitará al IIFAP una propuesta de Programa y también a la Fac. De Ciencias Económicas, una vez procesados los resultados de la Encuesta.</p>	<p>Modelo Encuesta</p> <p>Proyecto de Normativa.</p>	<p>-Participaron en el diseño el Equipo del Programa de Estadísticas a cargo de la Dra Balzarini.</p> <p>-El relevamiento estará a cargo de dos alumnos de la Esc. De Ciencias de la Información.</p> <p>-Los resultados se publicarán en el sitio Web del Programa de Estadísticas.</p>

<b>3- Elaboración de un Sistema de Gestión y Evaluación por Resultados, definición Metodología</b>	<p>El Equipo trabaja en el diseño del Sistema de Evaluación tomando como referencia la Res. N° 36/2011 de la SIGEN- Anexo III.</p>	<p>Existe un borrador.</p>	<p>Res. SIGEN N° 36/2011</p>
--	--	----------------------------	------------------------------

<b>4- II Jornadas de Gestión por Resultados ¿ Qué Evaluar, por Qué y para qué?UUNN y de otros Organismos Públicos</b>	<p>Se está diseñando el Programa de las Jornadas.</p> <p>Se convocaron los conferencistas.</p> <p>Se enviarán las invitaciones a las autoridades de la UNC.</p> <p>Se enviarán las invitaciones a todas las Universidades, a las Autoridades y Directores de RH y/o directores de Personal.</p>	<p>Cronograma de Actividades</p> <p>Notas invitación a los enviada Conferencistas</p> <p>Invitación diseñada.</p>	<p>Se presentarán experiencias de Universidades y de Organismos Públicos que gestionan por Resultados, AFIP, SENASA, entre otros.</p>
---	---	---	---



UNC

SPGI

PROYECTOS  
2010 / 2013

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA  
**Secretaría de Planificación y Gestión Institucional**

## **TÍTULO DEL PROYECTO**

**Sistema de Gestión y Evaluación de Resultados por Equipos**

Coordinador del Proyecto:

**Ana María Cachela**

**5ª Informe de Avance**

**16 de marzo de 2012**



## **INFORME FINAL PROYECTO: SISTEMA DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN POR RESULTADOS**

### **Inicio:**

Este proyecto tuvo una estrategia desde su inicio, trabajar en la elaboración de un sistema de gestión y evaluación de resultados por equipos para luego realizar una prueba piloto en áreas de la SPGI del mismo.

Las áreas de la SPGI que formaron parte de este proyecto en sus comienzos fueron:

- Dirección General de Contrataciones
- Dirección de Contabilidad
- Dirección de Control y Liquidación de Haberes
- Área de RRHH

Se comenzó a trabajar de manera efectiva en todas, previo acuerdo con el directivo superior de cada una de ellas. Salvo la Dirección General de Contrataciones y la Dirección de Contabilidad, las demás han seguido trabajando de acuerdo a las indicaciones de esta Coordinación.

### **Desarrollo:**

Tanto la Dirección de Control y Liquidación de Haberes y el Área de RRHH (que continúan en el proyecto) han avanzado en la definición de los procesos clave y en el análisis y definición de los perfiles de puestos.

Se está organizando una capacitación interna para ambas áreas que contempla el análisis y definición de los indicadores de resultados y de desempeño para cada uno de los equipos de trabajo.

### **Factores que obstaculizaron el desarrollo:**

La Dirección de Contabilidad no continuó en el proyecto debido a los cambios estructurales que sufren los sistemas y procesos que dependen de ella. Nunca existió una negativa a continuar participando, pero se veían superados por los plazos impuestos por organismos externos a las tareas que deben realizar de manera permanente.

En lo que respecta a la Dirección General de Contrataciones, si bien existía un compromiso, cuestiones de organización interna y de resistencias propias de la cultura imperante en la UNC, sumado a la disconformidad, cierta desconfianza y subestimación de la estrategia planteada por esta Coordinación, provocaron la deserción del proyecto.

### **Apreciaciones críticas y valorativas de la Coordinación:**

En la definición del proyecto, el segundo producto: la sensibilización, capacitación y formación directiva en aspectos gerenciales no fue dimensionado como un factor clave, ya que se presuponía que el personal de alta dirección estaba en condiciones de asumir el desafío y, en consecuencia, gestionar por resultados. Otro presupuesto fue el manejo de un lenguaje en común: ¿qué es gestionar? ¿Qué es gestionar por resultados? ¿Qué es un proceso? ¿Qué es un objetivo? ¿Qué es un indicador? ¿Qué es un resultado? fueron algunas de las preguntas que no obtuvieron respuesta en un relevamiento previo realizado por esta Coordinación.

La planificación del manejo del tiempo en las áreas está dirigida solamente al cumplimiento de las cuestiones rutinarias de trabajo y no se prevé el espacio de discusión y análisis del cómo, cuándo, qué y quién hace o debería hacer el trabajo.

Se prioriza el apego a los procedimientos y las normativas por sobre los resultados.

Existe una gran subestimación y cierta actitud despreciativa respecto de las ventajas de la capacitación permanente, desconociendo que estamos intentando trabajar en la gestión por resultados cuando en el resto de la administración pública nacional ya se está virando hacia la gestión del conocimiento y por objetivos.

### **Perspectivas del avance del proyecto a futuro:**

Si bien en la elaboración de este proyecto la Coordinación y el equipo han trabajado de manera denodada, articulando acciones, en sendas reuniones, con la Subsecretaría de la Gestión Pública (dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros) apelando a la experiencia y conocimiento del tema, analizando los antecedentes en la temática que obran en el INAP, y otras tantas tareas que sería interminable detallar; la subestimación de parte de la Coordinación al formular el proyecto, la posterior falta de detección por parte del equipo en su conjunto de los factores que obstaculizarían al mismo, entre ellos la resistencia al cambio y otros aspectos culturales (intuición, lenguaje no compartido, negación a las propuestas de cambio, difusa responsabilidad en los agentes en base a los cargos que tienen, escasa o nula visión de los cambios que se producen en el contexto, etc.), entre otros, son las causas de la reformulación de las actividades del proyecto.

En ese sentido, la perspectiva a futuro será:

Considerar el nivel del personal directivo (categorías 1, 2 y 3) respecto de su conocimiento, habilidades, limitaciones, responsabilidades y del rol que desempeñan y que deberían desempeñar en el marco de un proceso de cambio como lo es la gestión por resultados.

Relevar entre el personal directivo el estado de situación actual

## **Conclusiones:**

Esta Coordinación considera que el proyecto debería tener una reformulación planteando diversas etapas:

1º Analizar la información obtenida, este análisis estará a cargo del Equipo de profesionales del Programa de Estadísticas dependiente de la Secretaría de Asuntos Académicos.

2ª Proponer a las Autoridades la elaboración de un plan de formación y/ o capacitación directiva acorde a las necesidades relevadas y a los resultados obtenidos.

3ª Continuar con los productos y actividades previstos en el proyecto en las áreas que están participando.

4ª Presentar, para su análisis y discusión, una propuesta del Sistema de gestión y evaluación de resultados por equipos ante la autoridad de la SPGI



UNC

SPGI

PROYECTOS  
2010 / 2013

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA  
**Secretaría de Planificación y Gestión Institucional**

## **TÍTULO DEL PROYECTO**

**Sistema de Gestión y Evaluación de Resultados por Equipos**

Coordinador del Proyecto:

**Ana María Cachela**

**6ª Informe de Avance**

**18 de junio de 2012**

## **6º INFORME PROYECTO: SISTEMA DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN POR RESULTADOS**

### **Desarrollo:**

El Área de RRHH (que continúa en el proyecto) ha avanzado en la definición de nuevos procesos clave, en el análisis y definición de los perfiles de puestos, se han incorporado los procesos del sub-área de comunicación que incluye: el nuevo sitio web de la Secretaría, y la comunicación interna.

En cuanto a la Dirección de Control y Liquidación de Haberes se reinician las actividades a partir de este mes, si bien existe una definición previa de organigrama tentativo, misión, funciones y perfiles de puestos definidos faltan ultimar detalles.

Como resultado del avance del análisis y definición de los procesos de ambas áreas las líneas de acción consecuentes son: Planificación y sus herramientas, planes de control e indicadores de Gestión y operativos.

### **Avances**

#### **Relevamiento al Personal Directivo**

#### **Avances Segundo producto:**

La sensibilización, capacitación y formación directiva en aspectos gerenciales que en un primer momento no fue dimensionado por la Coordinación como un factor clave, fue reconsiderado por la Coordinación y el Equipo, y esto obligó a replantear el proyecto.

En ese sentido la consigna fue: relevar el nivel del personal directivo (categorías 1, 2 y 3), especialmente el estado de situación actual respecto de sus conocimientos, habilidades, limitaciones, responsabilidades y del rol que desempeñan y que deberían desempeñar en el marco de un proceso de cambio como lo es la gestión por resultados.

A la fecha los avances han sido:

- a- se diseñó un modelo de Encuesta con el Equipo del Programa de Estadísticas de la SAA.
- b- se incorporaron al proyecto cuatro alumnos de la Escuela de Cs. de la Información en calidad de Encuestadores en el mes de marzo de 2012. Se les impartió la capacitación correspondiente
- c- las visitas a los directivos de las distintas dependencias comenzaron el día 23 de abril de 2012, con buena recepción de parte de los mismos y con mucha colaboración de parte de los referentes de RH.
- d- Del total de Directivos a encuestar 356, se encuestaron 176 pertenecientes a 25 dependencias, se prevé concluir con todo el relevamiento el día 30/06.

#### **Perspectivas de avances a futuro:**

La carga de datos se realizará finalizado todo el relevamiento, una vez chequeadas las inconsistencias de la carga de datos, se le solicitará al Programa de Estadísticas que proceda al análisis de los mismos.

A partir de la conclusión de estas actividades y en función de los resultados que se obtengan, de ser necesario propondremos la elaboración de un programa de Formación destinado al Personal del Tramo Superior y lo elevaremos para análisis y consideración al Sr. Secretario de Planificación y Gestión Institucional.

Se presentarán los resultados logrados en las áreas participantes en el marco del proyecto y también una propuesta de Sistema de Gestión y Evaluación de Resultados por Equipos a la Autoridad de esta Secretaria de Planificación y Gestión Institucional.



UNC

SPGI

PROYECTOS  
2010 / 2013

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

**Secretaría de Planificación y Gestión Institucional**

**TÍTULO DEL PROYECTO**

**Sistema de Gestión y Evaluación de Resultados por Equipos**

Coordinador del Proyecto:

**Ana María Cachela**

**7º Informe de Avance**

**11 de octubre 2012**

## **PROYECTO:**

### **GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS POR EQUIPOS**

**Coordinador:** Ana María Cachela

**Fecha de inicio del Proyecto:** septiembre de 2010

**Estado de avance a:** 11 de octubre de 2012

**Proyecto: "Gestión por Resultados"**

**"Programa de Formación Directiva"**

#### **Inicio**

En el marco de las actividades propuestas en el mencionado proyecto, se organizó una encuesta dirigida al Personal del Tramo Superior, categorías 1,2 y 3, con el propósito de relevar necesidades de formación y o capacitación destinado al personal de que se trata.

Se solicitó a la Escuela de Ciencias de la Información la participación de alumnos avanzados con el propósito de que actúen como encuestadores.

#### **Desarrollo**

La actividad a desarrollar por los alumnos consistía en encuestar al personal trabajando sobre una base de datos generada en el Servidor de la UNC, a través del Programa de Estadísticas, dependiente de la Secretaría de Asuntos Académicos de la Universidad.

La muestra comprendía 356 casos de las cuales se lograron encuestar 309, con posterioridad, la totalidad de datos fueron cargados a través de un link a la web de la Universidad.

La planificación y puesta en marcha del proceso de relevamiento estuvo a cargo de la Coordinadora y de miembros del equipo del proyecto.

El procedimiento incluyó en primera instancia los acuerdos políticos necesarios para lograr acceder a cada una de las dependencias donde el personal participante prestaba sus servicios.

Los alumnos poseían únicamente el número de legajo del personal, esto permitió mantener en el anonimato los datos de los encuestados, además, fue necesario darles participación a los Jefes de Personal en algunos casos, y en otros, los referentes de cada una de las dependencias tendrían a su cargo la convocatoria.

A la fecha el Programa de Estadísticas ha procesado las encuestas, la coordinación del proyecto ha solicitado que se analicen las distintas variables según las categorías encuestadas pertenecientes al Tramo Superior, (cat. 1,2 y 3).



## **Conclusión**

La coordinación y el equipo del proyecto entienden que unos de los problemas que han obstaculizado el avance de este tuvieron que ver con las necesidades de capacitación en habilidades directivas del personal del Tramo Superior, en consecuencia, un Programa de Formación Directiva les brindaría la posibilidad de adquirir herramientas que contribuirían a la mejora de la gestión, especialmente al fortalecimiento de habilidades y competencias necesarias para acompañar propuestas de cambios en la Universidad.

## **Avances en el Sistema de Gestión y Evaluación por Resultados en áreas de la SPGI.**

El diseño de un sistema de Gestión en el Área de Recursos Humanos, (Área que participa del Proyecto) se han analizado los procesos, los puestos de trabajo, quedando pendiente definir los indicadores de resultados y de desempeño, estos últimos necesarios para un sistema de gestión y evaluación de resultados.

La presentación de todo el sistema de Gestión será el día miércoles 21/11. Con posterioridad a la presentación se ha solicitado el dictado de una capacitación específica en cómo elaborar *indicadores de resultados y de desempeño*, destinada al personal del Área de Recursos Humanos.



UNC



SPGI



PROYECTOS  
2010 / 2013

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

Secretaría de Planificación y Gestión Institucional

**SISTEMA DE GESTIÓN Y EVALUCACIÓN  
DE RESULTADOS POR EQUIPOS.  
EXPERIENCIA PILOTO EN ÁREAS DE LA SPGI**  
Informe final

Coordinador del Proyecto:  
Ana María Cachela  
Abril

**2013**

## 1.- PERSONAL AFECTADO AL PROYECTO

- Dirección General en la que se encuentra radicado el proyecto:

**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS - SPyGI**

- Miembros del equipo de trabajo del proyecto:

<b>Nombre y apellido</b>	<b>Rol</b>	<b>Dir. Gral. de pertenencia</b>
Ana María Cachela	Coordinador	Área RRHH-SPGI
Sra. Cristina Somazzi	Integrante Equipo	DGTI-
Lic. Luciana Robledo	Integrante Equipo	Área RRHH-SPGI
Equipo Expertos: Cr. José Francisco Zanazzi	Referente	

## Índice

<b>1</b>	<b>Presentación del Proyecto</b> .....	<b>3</b>
	Formulación del Proyecto	
<b>2</b>	<b>Desarrollo del Proyecto</b> .....	
	Inicio de actividades	
	Desarrollo	
	Técnicas utilizadas	
	Formularios utilizados	
<b>3</b>	<b>Marco conceptual</b> .....	
	Evaluación	
	Tipos de evaluación	
	Metodología	
	Usos de la evaluación	
	Indicadores, metas, objetivos	
<b>4</b>	<b>Antecedentes</b> .....	
	Antecedentes de evaluación en Org. Públicos, UUNN	
	Jornadas Inter-institucionales: Resultados	
<b>5</b>	<b>Experiencias de evaluación</b> .....	
	Experiencias APN	
	Experiencias UUNN	
	Experiencias UNC	
	Experiencia Sector Privado	
<b>6</b>	<b>Aspectos críticos del Proyecto: Personal Tramo Superior</b> .....	
	Relevamiento necesidades de formación	
	Propuesta de un Programa de Formación Directiva	
<b>7</b>	<b>Conclusión</b> .....	
<b>8</b>	<b>Sistema de Gestión y Evaluación de Resultados por Equipos</b> .....	
	Propuesta	
<b>9</b>	<b>Anexos</b> .....	
	Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH)	
<b>10</b>	<b>Bibliografía</b> .....	

## **1. Objetivos del proyecto**

### **PRODUCTOS**

- Definir procesos clave por áreas.
- Sensibilización, Capacitación y Formación Directiva Gerencial (convenio con INAP) experiencia piloto en la SPGI.
- Relevamiento Estructura Organizacional.
- Sistema de Evaluación por Resultados: metodología a definir.
- Implementación prueba piloto Sistema de Evaluación por Resultados por áreas / equipo (prueba piloto en SPGI)
- Normativa que regule el reconocimiento al mérito.

### **PROPÓSITO**

Lograr diseñar un Sistema Integrado de Gestión y Evaluación de Resultados por Equipos de trabajo de la Secretaría de Planificación y Gestión Institucional.

### **FINES**

- Implantar una cultura de “rendir cuentas” en la SPGI.
- Implantar el ejercicio de trabajar en equipo
- Evaluar resultados en equipos de trabajo de la SPGI.
- Reconocer y premiar el mérito

## **2. Presentación del Proyecto**

El proyecto fue presentado para su aprobación al Sr. secretario de planificación, Dr. Sergio F. Obeide, ante el gabinete conformado por los Sres. directores generales, fue aprobado mediante Resolución N° 131/10.

## **3. Desarrollo del Proyecto**

Este proyecto está alineado a uno de los ejes programáticos definido en la Planificación Estratégica de la Secretaría, para su implementación se propuso la participación de cuatro áreas de la SPGI: Dirección General de Contrataciones, Dirección de Contabilidad, Dirección de Control y Liquidación de Haberes y Área de Recursos Humanos.

Posteriormente, con el inicio de los relevamientos, la Dirección General de Contrataciones decide no participar, también deserta del proyecto la Dirección de Contabilidad por falta de tiempo material para participar.

En consecuencia, las áreas que continúan hasta el día de la fecha son: La Dirección de Control y Liquidación de Haberes y el Área de Recursos Humanos. Ante la deserción de dos de las cuatro Direcciones participantes del proyecto, se decidió avanzar en las dos restantes, la Dirección de Control y Liquidación de Haberes y el Área de RRHH, se avanzó en la definición de los procesos clave, en el análisis y definición de los perfiles de puestos.

Se organizó una capacitación interna para ambas áreas, se abordaron temas tales como: la importancia de la planificación, el análisis y la definición de indicadores, de objetivos estratégicos, entre otros.

Se trabajó en la planificación directiva de las áreas involucradas.

### **Factores que obstaculizaron el desarrollo**

Los factores que obstaculizaron el proyecto no difieren de los obstáculos que se presentaron en la APN al momento de intentar implantar el modelo de gestión por resultados, el más importante de ellos, el factor cultural. Resistencias propias de una cultura burocrática tradicional centrada en el cumplimiento de normativas antes que en los objetivos y resultados de la gestión.

### **Técnicas utilizadas**

Las técnicas utilizadas fueron:

- El relevamiento mediante encuestas de los procesos de trabajo desarrollados en cada una de las Áreas.
- Diseño y análisis de puestos efectuada mediante relevamiento con entrevistas personalizadas.

### **Formularios utilizados**

Se tomaron como antecedentes los formularios utilizados en el Ministerio de Planificación General para el análisis de procesos, además se diseñaron formularios para el sistema de gestión y se registraron en el sistema.

## **4. Marco conceptual**

A los efectos de definir los términos principales utilizados en este proyecto se procedió a incorporar las definiciones que obran en el diccionario de la Real Academia Española:

**Gestión:** Acción y efecto de gestionar. Acción y efecto de administrar.

**Equipos:** Grupo de personas organizados para una investigación o servicio determinado.

**Resultados:** Efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación.

**Desempeñar** (se): Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.

**Desempeño:** Acción y efecto de desempeñar. Actuar, trabajar, dedicarse a una actividad.

**Indicador:** Que indica o sirve para indicar e indicar significa “Mostrar o significar algo con indicios o señales”.

**Metas:** Fin a que se dirigen las acciones o deseos de alguien.

**Objetivos:** Punto o zona que se pretende alcanzar como resultado de una operación militar.

**Evaluación:** Determinar el valor (de algo), examinar y calificar las aptitudes o conocimientos (de alguien).

**Mérito:** Demostración permanente de las calidades y competencias laborales exigidas al empleado en el cumplimiento de sus funciones y en la prestación de servicio.

Dado que los antecedentes, investigaciones y experiencias consultadas refieren a la gestión por resultados en el ámbito estatal, ámbito del que dependen las Universidades Nacionales, se incorporaron algunos términos propios de la APN.

**Evaluación en organismos públicos:** En el ámbito público la evaluación se relaciona estrechamente con el proceso de planificación y programación institucional. En este sentido, la posibilidad de pronunciarse sobre los *resultados (lo que se logró)* asume la existencia de *objetivos (lo que se esperaba lograr)*, los cuales deben ser establecidos en términos de *metas*, concretas, posibles y susceptibles de ser medidas a través de *indicadores*.

### **Objetivos estratégicos**

A partir de problemas o de situaciones críticas detectadas se formulan objetivos pasando a estado positivo el enunciado de los problemas, constituyéndose en la contracara u opuestos.

### **Metas**

Instancia intermedia en la consecución de los objetivos.



## **Indicadores en la Administración Pública**

El Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social define a los indicadores como instrumentos de medición asociados al comportamiento de objetivos funcionales a la rendición de cuentas.

### **Indicadores de resultado**

Tal como se define en párrafos anteriores el Indicador es la medida cuantitativa o cualitativa que permite conocer el comportamiento de una variable. El indicador de resultado es la característica que se añade o elimina como expresión de logro, se puede expresar cuantitativa o cualitativamente. A su vez emiten información sobre la actuación pública en la generación de productos.

Resultaría de interés en la Administración Pública medir, por ejemplo, cuántos recursos (humanos, económicos, físicos) se necesitan para obtener un determinado producto. Ej. Medir cuánto tiempo demora un proceso de compra o licitación o cuánto se demora en un pago. En el caso de la universidad cuánto demora expedir un título y finalmente cuál es el grado de satisfacción de los usuarios que en nuestro caso son los alumnos.

### **Indicadores de desempeño**

En cuanto a estos indicadores se puede decir que están orientados al mejoramiento de la gestión y a la toma de decisiones. Los indicadores de desempeño miden la eficacia, eficiencia y economía de los productos y servicios. A su vez estos indicadores están asociados a aspectos cualitativos.

## **Tipos de evaluación**

### **Evaluación organizacional o institucional:**

Es la capacidad de una entidad pública o privada, para cumplir con las funciones asumidas o con nuevos planes de acción y apunta a definir las cualidades

estructurales y de funcionamiento de la organización por comparación con un modelo deseable previamente definido. Tiene como propósito apoyar a la toma de decisiones para lograr mejores resultados, gestionar eficaz y eficientemente sus procesos, apoyar la rendición de cuentas a usuarios y a otros grupos de interés, además asignar recursos al cumplimiento de objetivos para fines de formulación presupuestaria. CEPAL

**Evaluación de procesos o formativa:**

Se realiza durante el ejercicio de la gestión gubernamental y tiene que ver con el uso de los recursos para el cumplimiento de objetivos, el ajuste a la programación de la generación de los productos, entre otros aspectos.

**Evaluación de resultados o conclusiva:**

El propósito de este tipo de evaluación es proporcionar la información necesaria para poder hacer una valoración global sobre los resultados y la utilidad de un programa. En la medida en que éste tenga objetivos claros y medibles será más factible juzgar sus resultados. Esta clase de evaluación requiere que haya pasado un intervalo suficiente de tiempo desde la adopción del programa, de forma que su organización y actividades hayan alcanzado una cierta estabilidad.

**Evaluación analítica:**

Intenta responder a cuestiones de tipo causa efecto. Requiere por tanto de la actualización de modelos teóricos y diseños de investigación adecuados para demostrar que las interpretaciones causales son ciertas.

**Evaluación descriptiva:**

Es aquella que tiene por objeto obtener parámetros cuantitativos que puedan ser aplicados a grupos de individuos, que se benefician de una política o participan en un programa, y a las organizaciones que lo administran.

**Evaluación de los efectos netos:**

Se trata de saber si se alcanzaron los objetivos y si ello no se debió a otras causas.

**Evaluación de la implementación de programas y servicios:**

Se focaliza en el grado de cobertura de una población o área, cómo se utilizan los recursos y cómo se distribuyen los servicios.

**Evaluación económica:**

Basada en los análisis de costo-efectividad y de costo-beneficio, evalúa el uso deficiente de los recursos en comparación con otras alternativas factibles.

**Evaluación de la gestión:**

Es la medición sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos por las instituciones públicas.

**Evaluación de desempeño Individual:**

Es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar.

Lo que pretende la evaluación es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.

**Metaevaluación o evaluación de las evaluaciones:**

Es la confrontación de resultados de varias evaluaciones provenientes de diversas fuentes y la evaluación de resultados de cada una de éstas con relación a los costos.

## **Metodología de evaluación**

La metodología de evaluación ha ido evolucionando a través del tiempo a partir de los criterios formales de las auditorías hacia concepciones más abarcadoras en cuanto a los aspectos a considerar, a los actores involucrados y a sus participantes.

La metodología de evaluación desde un enfoque racional puede estar centrada en *objetivos* y se atiene a fines específicos prefijados, si bien existen otras, basadas en distintos puntos de vista dado la pluralidad de actores y de intereses en juego.

Estos modelos introducen métodos para reflejar el grado de concreción de otros efectos deseables, y el modelo “focalizado en la utilización” o “pluralista” que postulan autores como (Patton, 1986, Ballart, 1992), recurre a un proceso evaluador en varias etapas, de carácter dinámico e interactivo, produce información útil para los diversos actores involucrados y reconoce las perspectivas posibles.

En los modelos más corrientes adquiere importancia primordial la selección de variables a considerar como “*indicadores*” del cumplimiento de objetivos.

En cuanto a los métodos de obtención de datos y las fuentes, la evaluación utiliza métodos tradicionales de las ciencias sociales: entrevistas y cuestionarios, test de conocimientos, actitudes, preferencias, etc., registros, archivos y ficheros administrativos, estadísticas oficiales, observaciones (directas o indirectas, abiertas o encubiertas), evaluaciones de expertos, etc.

## **Usos de los resultados de la evaluación**

La mayoría de los autores consideran que los procesos de evaluación, sus actividades, productos y resultados tienen una dimensión conflictiva, son componentes de la pugna entre distintos grupos para orientar la asignación de

recursos y para orientar la estructura. Estos grupos determinan el alcance que tendrá la evaluación y qué se hará con sus resultados, ya que ninguna evaluación podrá sustraerse a condicionamientos, juego de presiones y contradicciones en todas sus fases, inicio, desarrollo, obtención de datos y análisis, y uso de resultados.

Existen trabajos de investigación cuyos autores advierten sobre las restricciones que implica para la evaluación tal diversidad de intereses y problemas. *Otros sostienen que el uso de los resultados de la evaluación depende fundamentalmente de los evaluadores y plantean que para ello es necesario establecer claros compromisos iniciales con los responsables de las políticas y programas sometidos a evaluación.*

## **5. Antecedentes**

Los antecedentes bibliográficos consultados para fundamentar este proyecto son, en la mayoría de ellos, trabajos de investigación de la Administración Pública Nacional, otras experiencias presentadas en Jornadas Universitarias e Interinstitucionales, organizadas con el fin de intercambiar prácticas, y material bibliográfico de la CEPAL.

Las Normativas consideradas, están vigentes en nuestro país y reglamentan la Modernización del Estado en entes centralizados y descentralizados, además de otras leyes específicas de la Educación Superior, que le brindan un marco normativo a nuestras Universidades Nacionales.

Las leyes analizadas fueron la Ley N° 24.156, 24195, 24521 y la Ley N° 24629.

### **Ley de Administración Financiera N° 24.156 art 4° Incisos que refieren a la gestión por resultados:**

a) Garantizar la aplicación de los principios de regularidad financiera, legalidad, economicidad, eficiencia y eficacia en la obtención y aplicación de los recursos públicos.

b) Sistematizar las operaciones de programación, gestión y evaluación de los recursos del Sector Público Nacional.

c) Desarrollar sistemas que proporcionen información oportuna y confiable sobre el comportamiento financiero del Sector Público Nacional, útil para la dirección de las jurisdicciones y entidades y para evaluar la gestión de los responsables de cada una de las áreas administrativas.

d) Establecer como responsabilidad propia de la administración superior de cada jurisdicción o entidad del Sector Público Nacional, la implantación y mantenimiento de:

I) Un sistema contable adecuado a las necesidades del registro e información y acorde con su naturaleza jurídica y características operativas.

II) Un eficiente y eficaz sistema de control interno normativo, financiero, económico y de gestión sobre sus propias operaciones, que comprende la práctica del control previo y posterior y de la auditoría interna.

III) Procedimientos adecuados que aseguren la conducción económica y eficiente de las actividades institucionales y la evaluación de los resultados de los programas, proyectos y operaciones de los que es responsable la jurisdicción o entidad.

IV) Esta responsabilidad se extiende al cumplimiento del requisito de contar con un personal calificado y suficiente para desempeñar con eficiencia las tareas que se le asignen en el marco de esta ley.

**Ley de Reorganización Administrativa N° 24629/96- y el Decreto N° 103/01.  
Plan Nacional de Modernización de la Administración Pública**

Instituye un sistema compuesto por herramientas de Alta Dirección, cuyo componente principal es el planeamiento estratégico, exige el nivel de compromiso que deben asumir los distintos niveles directivos, el cambio de

criterios en los que se asienta la responsabilidad, la orientación a productos y resultados, en vez de a las normas y a los procedimientos. La premisa “rendir cuentas”.

Estas leyes instauran nuevos organismos de control: la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) asimismo se instituye el Premio Nacional a la Calidad, que actualmente está vigente.

**La Ley Federal de Educación N°24.195 Art. 53 – Inc . I y K y 56-Inc.I**

Estos artículos hacen alusión a las herramientas utilizadas en gestión por resultados y establece el Sistema Nacional de Evaluación Educativa.

**La Ley de Educación Superior N°24521, sección 3, e n los Arts. 44 al 47**

Establece mecanismos de evaluación y acreditación en la Educación Superior y crea la Comisión de Evaluación Universitaria (CONEAU).

**6. Experiencias de evaluación presentadas en Jornadas Interinstitucionales y Universitarias**

**Subsecretaría de la Gestión Pública - Gabinete de Ministros - República Argentina**

**Sistema de Gestión por Objetivos y Resultados**

Desde la coordinación hemos realizado consultas a la Subsecretaría de la Gestión Pública, con el propósito de conocer los sistemas de medición que actualmente tiene nuestro país. Los sistemas de monitoreo y evaluación de este organismo fueron presentados en jornadas institucionales y puestos a disposición de nuestra Universidad. La presentación estuvo a cargo del Lic. Alfredo Osorio, Director de Planeamiento y Reingeniería Organizacional, el Lic. Osorio define al sistema actual de gestión como *un “Sistema de Gestión por Objetivos y Resultados, que supone una lectura crítica de las situaciones y los requerimientos de la institución,*

*originados por la interacción permanente entre el escenario, la estrategia y la estructura”,* es un sistema basado en el pensamiento estratégico, con su dotación de métodos y técnicas de gobierno. Este sistema fue reimpulsado y profundizado a partir del año 2003 y presentado como objetivo de política pública. La decisión de profundizar en este modelo de gestión radica en las debilidades detectadas, una de las principales: la ausencia, deficiencia de diseño o utilización esporádica de una agenda institucional de Gobierno que explicita las políticas públicas con el objeto de establecer la incumbencia correlativa con los diferentes sectores y áreas administrativas. A los efectos de efectuar el monitoreo y el seguimiento de los objetivos se diseñó un sistema informático denominado SIG (Sistema Informático de Gestión), la información que emite es el estado de avance del cumplimiento de cada uno de los objetivos definidos en cada política y/o proyecto.

#### **Organismos de la Administración Pública Nacional - Casos: SGP- AFIP- SENASA**

Todas las experiencias coinciden en que la gestión por resultados en el Estado, representa el cambio de paradigma, que apunta a mejorar la relación de las organizaciones públicas con los usuarios, establece atributos de calidad e introduce la problemática de la evaluación en el Estado.

Propone, en todos los casos, generar consensos, reforzar la función de las áreas de RH, e institucionalizar el mérito como base para las decisiones de RH, además de la necesidad de generar esquemas de gestión de RH que resuelvan la orientación al usuario de manera flexible y que garanticen los principios de idoneidad y mérito.

Lo fundamental:

Articular la gestión de RH a la estrategia de la organización, esto supone más allá de un bono por desempeño, diseñar políticas de recursos humanos para la gestión por resultados.



Las prácticas implementadas en los organismos nacionales SENASA y AFIP, fueron transmitidas en las jornadas organizadas por la UNC, evidencian el mejoramiento de la gestión y la orientación a los resultados.

#### **SENASA: Presupuesto por resultados**

La reformulación del presupuesto del SENASA para el ejercicio 2011, consolidó un modelo de gestión orientado a resultados que definió un modelo de presupuesto por programa, resaltó para ello, el compromiso de todos los actores, fundamentalmente del personal directivo.

#### **AFIP: Gestión por proyectos**

En la AFIP la experiencia desarrollada deviene del enlace entre la gestión por procesos y la gestión por proyectos, está representada en un Programa de formación y asistencia técnica que ofrece soluciones a medida para las áreas, propone trabajar por proyectos, plan de acciones de mejora y una gestión por resultados.

#### **Experiencias en UUNN: Casos: UNSM-UNGS-UNVM-UNRC-UNC**

Con el propósito de intercambiar experiencias, el área de Recursos Humanos de la SPGI, organizó Jornadas de Intercambio de Gestión por Resultados, con la participación también de la UUNN. Las Universidades Nacionales invitadas presentaron distintos programas de evaluación, en la mayoría de los casos orientados al desempeño individual del personal técnico, administrativo y de servicios. La Universidad Nacional de Río Cuarto y la Universidad Nacional de Villa María presentaron los sistemas de evaluación de calidad en la gestión desarrollados por las Direcciones de Auditoría.

#### **Universidad Nacional de General San Martín**

Esta universidad cuenta actualmente con un sistema de evaluación enmarcado en normativas vigentes que coexisten con el Decreto 366/06, el Estatuto para el personal no docente (aprobado por Asamblea Universitaria el 1/9/98) y el

Reglamento de la Profesión Administrativa, de similar contenido y aplicación que el SINEP, este último se aplica a todo el personal no docente, y a los efectos de la evaluación se diferencian las funciones ejecutivas de las operativas.

### **Universidad Nacional de Gral. Sarmiento**

Esta Universidad cuenta con un Sistema de Evaluación de Desempeño aprobado por Resolución Rectoral N° 1567/10, este sistema contempla procesos de evaluación internos y externos. La *evaluación interna* considera la autoevaluación del agente, la evaluación del superior directo, y de un superior máximo, mientras que *la evaluación externa* está a cargo de un comité de RRHH evaluador integrado por representantes de los claustros y de las autoridades universitarias.

El sistema se fundamenta en la necesidad de un reordenamiento interno, en el diseño del organigrama y en la evaluación de desempeño y en el pago de incentivos con recursos propios.

### **Universidad Nacional de Villa María**

Esta Universidad, presenta un sistema desarrollado por la Dirección de Auditoría que al mismo tiempo se ajusta a la Resolución dictada por la SIGEN N° 36/11. Es una de las propuestas que hemos considerado porque está enfocada a la evaluación del desempeño de las áreas de esa Institución. La medición que se propone es a través de la definición de indicadores cuantitativos y cualitativos con el objeto de evaluar la eficiencia y efectividad del desempeño de éstas.

### **Universidad Nacional de Córdoba**

En la Universidad Nacional de Córdoba los antecedentes de evaluación, se originan en el año 1989, las Resoluciones RR N° 753/89, y RR N° 1031/89 aprobaron un Sistema de Calificación al personal no docente, y otras normativas dictadas con posterioridad que lo reglamentaba. Este sistema procuraba dotar a la administración de un medio idóneo que reflejara el desempeño del personal con

miras a ser tenido en cuenta para la carrera administrativa. Se constituyeron juntas calificadoras y se establecieron los factores de calificación.

La experiencia no se mantuvo en el tiempo, comenzó en el año 1989 y concluyó en el año 1993. Sin embargo, esta no ha sido la única experiencia en esta Casa de Altos Estudios.

### **Laboratorio de Hemoderivados UNC**

En el año 2011, el Laboratorio de Hemoderivados aprobó un Programa de Evaluación por Desempeño para el personal que presta servicios en esa dependencia.

Este programa establece la periodicidad de las mediciones, trimestralmente, los incentivos a pagar, las formas de pago. Establece cuatro regímenes de evaluación, de acuerdo a las características de las tareas y a las responsabilidades.

Fue aprobado por la Resolución N° 1507/2010, si bien este programa condiciona el pago a la existencia de recursos propios y a la evaluación de indicadores de gestión económico-financiera, puede ser considerado un importante precedente.

### **Experiencia de evaluación en una empresa cordobesa**

De igual forma fue considerada una experiencia exitosa de evaluación en el ámbito privado, presentada a pedido del equipo del proyecto y titulada: *Sistema de Gestión del Desempeño en una Empresa Multinacional Cordobesa*. Este sistema consiste en un proceso sistemático que alinea el desempeño del personal con los objetivos propios y de la empresa y adecua las conductas a las competencias definidas por el grupo.

El proceso se asienta en evaluar, proveer feedback a los empleados, indicarles los aspectos a reforzar para que su desempeño se oriente a los objetivos, reconocerlos, corregir y mejorar continuamente.

### **7. Aspectos críticos para la concreción del Proyecto: Personal Directivo**

En la definición del proyecto, el segundo producto: la **sensibilización, capacitación y formación directiva en aspectos gerenciales** no fue dimensionado como un factor crítico, ya que se suponía que el personal de alta dirección estaba en condiciones de asumir el desafío y, en consecuencia, *gestionar por resultados*.

Otro presupuesto fue el manejo de un lenguaje en común: ¿qué es gestionar? ¿Qué es gestionar por resultados? ¿Qué es un proceso? ¿Qué es un objetivo? ¿Qué es un indicador? ¿Qué es un resultado? fueron algunas de las preguntas que no obtuvieron respuesta en un relevamiento previo realizado por esta coordinación.

Otra dificultad que se evidenció en algunas de las áreas, tuvo que ver con la planificación del manejo del tiempo. La mayor carga horaria está dirigida solamente al cumplimiento de las cuestiones rutinarias de trabajo, esto impide destinar espacios a la discusión y al análisis del “cómo, cuándo, qué y quién hace o debería hacer el trabajo”, por mencionar algunas causas de la deserción que se produjo. Esto último está íntimamente relacionado con las habilidades directivas que se poseen o con la necesidad de la formación de los directivos (2° producto de este proyecto). Se trabajó junto al Programa de Estadísticas de la Universidad Nacional de Córdoba en un relevamiento de necesidades de formación y/o capacitación específica destinada al personal del tramo superior de la UNC (Categorías 1, 2 y 3 - Decreto 366/06).

El relevamiento consistió en una investigación y análisis del nivel de conocimiento, competencias y habilidades de gestión y dirección, en determinar la cantidad de

directivos que tienen personal a cargo y en el porcentaje de personal directivo que emplea técnicas de nivel gerencial.

Los datos fueron obtenidos a partir de una encuesta personalizada realizada por alumnos de la Escuela de Ciencias de la Información. El Programa de Estadísticas dependiente de la Secretaría de Asuntos Académicos de la Universidad analizó los datos. Se seleccionó una muestra aleatoria de 308 casos distribuida por estratos y/o categorías.

Dos aspectos relevantes a mencionar:

a) Ante la pregunta *¿Asistiría a un Programa de Formación Directiva?* **El 92,2 %** de los encuestados contestó **SÍ**.

b) Ante la pregunta *¿Considera que los Programas de Formación Directiva deberían ser obligatorios para desempeñar un cargo de Tramo Superior?* **El 74,4** opinó que **SÍ**.

Actualmente se trabaja en el diseño de este nuevo producto bajo la premisa de que *profesionalizar al tramo superior o jerárquico resulta un aspecto prioritario para encarar procesos de cambio y/o mejoramiento de la organización y para ello se requiere de la implementación de decisiones políticas que exijan un cuerpo directivo altamente capacitado.*

## **8. Sistema de Gestión y Evaluación de Resultados por Equipo. Propuesta**

Conceptos Básicos

**La gestión por resultados:** puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan del gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma permite gestionar y evaluar la acción de las

organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender la demanda de la sociedad.

Este modelo de gestión pone en el centro de la discusión la medición del desempeño de la gestión pública. Los organismos públicos utilizan recursos financieros, humanos y materiales, asignados a través del presupuesto para la producción de bienes y servicios, (productos) destinados a la consecución de objetivos de política pública (resultados).

La implantación de un sistema de evaluación requiere del análisis de procesos internos, detectando inconsistencias entre los objetivos fijados en la planificación y la operación diaria. Esto obliga a rever procedimientos, rutinas operativas e instancias de coordinación, para lo cual es importante el compromiso de los directivos y del personal operativo.

### **Propuesta de un Sistema de Gestión y Evaluación de Resultados**

La Secretaría de Planificación y Gestión Institucional se ha reorganizado internamente, ha definido una nueva estructura organizacional consistente en la relación de una matriz conformada por una estructura funcional y una por proyectos, todo ello en cumplimiento de la Planificación Estratégica formulada para el período de gobierno 2010-2013, a cargo del Dr. Sergio F. Obeide.-Res. N° 131/2010.

Con posterioridad, mediante Res. 137/2012 se aprueba el Sistema de Gestión Directiva contemplando la creación y definición de áreas que intervendrán en la toma de decisiones directivas además de establecer las funciones de responsabilización pertinentes en cada caso. Se definieron también las misiones y funciones de cada área.

En consecuencia existe a la fecha un sistema de Gestión orientado a la obtención de resultados en nuestra Secretaría.

En ese orden, la propuesta de un Sistema de Gestión y Evaluación de Desempeño por Equipos contemplada en este proyecto las siguientes fases:

**1ª Fase:** Análisis y diagnóstico de las áreas. Se identificarán los procesos y los responsables de cada uno de éstos. Capacitación a los agentes involucrados: responsable de área y personal operativo.

**2ª Fase:** Diseño de planes directivos alineados a la Planificación Estratégica, diseño de planes operativos y diseño de actividades necesarias para el cumplimiento de los resultados esperados.

**Nota:** dos de las áreas que participaron del proyecto han cumplido con esta fase. Fue realizado con el acompañamiento de expertos en calidad, previo a la elaboración de planes, se analizaron y rediseñaron los procesos.

**3ª Fase:** Definición y seguimiento de indicadores de resultado y desempeño posibles.

**Nota:** estas definiciones requieren de acuerdos entre el personal del tramo superior y el operativo, para cambiar las prácticas de trabajo, y requiere fundamentalmente de “**compromiso**” tanto de directivos, como de los agentes a su cargo.

**4ª Fase:** Análisis de alternativas informáticas para implantar el monitoreo, seguimiento y evaluación, está pendiente, el equipo evaluará la mejor alternativa.

**Nota:** este sistema debería monitorear el desarrollo de las operaciones por áreas/ equipos y también el desempeño de los directivos.

**5ª Fase:** Exposición de resultados, retroalimentación y corrección de desvíos.

**Nota:** En el desarrollo del Sistema de Gestión de Recursos Humanos se han cumplimentado las distintas fases.

## **9. Conclusiones**

La Foja de Calificaciones de la UNC procuró dotar a la administración de un medio idóneo que reflejara de manera acabada el desempeño de los agentes y que permitiera no solo obtener un orden de mérito, sino también acentuar la impresión de que todo esfuerzo en el servicio o capacitación, por parte de quien lo preste, será rigurosamente tenido en cuenta al momento de considerar su actuación (Res. Rec. 112/89).

Este sistema se implementó en el marco del escalafón 2213/87 y fue considerado como una “experiencia piloto” entre los años 1989 y 1996 con el objetivo de adecuar los mecanismos y adquirir la experiencia necesaria a fin de convertir al sistema de calificaciones en un *régimen de rutina*. Con posterioridad se reglamentó esta modalidad con el propósito de transparentar la tarea, a raíz de los inconvenientes detectados en las primeras experiencias.

Los factores que se evaluaban en el personal eran: responsabilidad, criterio, nivel de conocimiento en relación a la tarea asignada, iniciativa, eficiencia, capacidad de planeamiento y organización del trabajo, espíritu de superación, cooperación, corrección personal y capacidad de conducción.

Esta fue la única experiencia de evaluación implementada por la UNC anterior al nuevo Convenio Colectivo de trabajo aprobado por Decreto 366/06. Se desconocen las causas de su interrupción dado que el último periodo evaluado fue el año 1996.

Posteriormente en el año 2010, el Laboratorio de Hemoderivados, a través de la Dirección Ejecutiva, le propuso a las autoridades de la UNC el abono de un incentivo no bonificable, no permanente y selectivo, a todos los agentes que:



hayan alcanzado las metas *objetivamente mensurables* fijadas previamente por la dirección a la que pertenecen (con autorización de la Dirección Ejecutiva) y que hayan cumplido con el desempeño mínimo fijado en la reglamentación dictada a tal fin.

En este último caso la evaluación de desempeño individual está asociada a un sistema de gestión por resultados.

Por otra parte en las universidades nacionales los sistemas de evaluación de desempeño también son de carácter individual. Se mide el desempeño de las personas, y de ser satisfactorio se reconoce y se premia, en algunos casos, con una bonificación, en otros se les reconoce con promociones, reconocimientos institucionales y valoraciones para participar en procesos de concursos.

A pesar del reconocimiento pecuniario que algunas universidades nacionales poseen, estos sistemas no logran mejorar la performance de la totalidad de agentes, como lo afirma el Lic. Gustavo Montenegro en las Jornadas Universitarias de Gestión por Resultados:

*“...los estándares que afectan el desempeño no son sólo una variable individual, sino que tienen que ver con un contexto más amplio y complejo que involucra a varios actores”.*

### **Sistema de Gestión del Área de Recursos Humanos y de la Dirección de Control y Liquidación de Haberes de la Secretaría de Planificación y Gestión Institucional.**

Luego de lo observado a lo largo del proyecto se corroboró que la evaluación del desempeño individual por sí sola no es la metodología más efectiva para la medición de resultados. Es por ello que la propuesta de este proyecto requiere para su viabilidad de una Asistencia Técnica Externa. Además demandará a futuro la definición de un *“sistema de premios y castigos”* para los *“responsables de los procesos”* en función de los resultados que se obtengan. Para ello habría que

analizar la viabilidad de un **Programa de Reconocimiento al Mérito**, en el marco de una *Política de Recursos Humanos*. Este reconocimiento no necesariamente debería ser de carácter pecuniario, podría tratarse de promociones entre categorías, de acceso a programas de capacitación específicos, actividades de recreación y otros tipos de compensaciones existentes en organismos de la Administración Pública Nacional y de las Universidades Nacionales.

Se debería de algún modo *premiar la responsabilidad y el compromiso de los agentes con la rendición de cuentas y con los resultados de la gestión*. Esto implicaría un cambio en las prácticas de trabajo lo que significa un cambio cultural.

En ese sentido ante la pregunta: *¿Qué condiciones o elementos facilitan o facilitarían la implementación de procesos de calidad de evaluación que promuevan una cultura de resultados?* Los agentes universitarios participantes de las Jornadas de Gestión por Resultados respondieron:

*“Que los trabajadores de las universidades nacionales tomen conciencia de la trascendencia de su tarea. Si ellos mejoran la calidad de su trabajo, van a contribuir a que la institución brinde un mejor servicio a la comunidad. A su vez, una universidad con niveles de excelencia va a contribuir a la construcción de una sociedad más justa y un mundo mejor para todos.”*

*Gestionar por resultados requiere* de competencias directivas y de habilidades gerenciales. En ese sentido otro de los productos a lograr es el diseño de un Programa de Formación Directiva que contemple estas prácticas. Dicho programa se encuentra en desarrollo.

Dado que la gestión y la evaluación de resultados no es igual a la evaluación de desempeño individual, proponemos *“evaluar a los equipos de trabajo en función de los resultados que obtengan”* para lograrlo sería necesario implementar un

sistema de gestión que contemple la Planificación Estratégica, el seguimiento y la medición.

En el caso específico de las áreas que participaron del proyecto, la Dirección de Control y Liquidación de Haberes y el Área de Recursos Humanos, lograron cumplir con los productos planteados. Al momento de su formulación no existían en la SPGI antecedentes de una experiencia con estas características.

Simultáneamente al trabajo realizado en este espacio, el Secretario dispuso trabajar en un sistema de gestión para la Dirección de Control y Liquidación de Haberes que, por tratarse de una de las áreas participantes del proyecto, se mencionan sus resultados en este informe.

Actualmente existe en la nueva estructura de la Secretaría: una **Unidad de Análisis de Procesos y Servicios (UAPS)** y **Grupos de Análisis de Procesos (GAPS)**.

## 11. Bibliografía

- Ballart, X. (1992). *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistemática y estudios de caso* (Primera edición). Madrid, España: Ministerio para las Administraciones Públicas. Secretaría General Técnica. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Bonnefoy, J. C. & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Recuperado el 15 de noviembre de 2010, de <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/23572/manual45.pdf>
- Chumbita, H. (1997). *Evaluación en la Gestión Pública: Caso del Sistema Nacional de Evaluación Educativa*. Recuperado el 15 de octubre de 2010, de <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/publicaciones/docs/modernizacion/evalua2.pdf>
- Fantoni, M. (2011, diciembre). *La consolidación de un nuevo modelo de gestión, orientado a resultados, con estrategia nacional y acción local*. Ponencia presentada en la II Jornada de Intercambio de Universidades Nacionales y otros organismos de la administración pública nacional. Gestión por resultados ¿Qué evaluar, por qué y para qué?, Córdoba, Argentina.
- García, S. (2010, julio). *Evaluación del personal no docente*. Ponencia presentada en la I Jornada de Intercambio de Universidades Nacionales y otros organismos de la administración pública nacional. Gestión por resultados ¿Qué evaluar, por qué y para qué?, Córdoba, Argentina.
- Giglione, M. (2010, julio). *Evaluación de personal UNGS. La escucha sobre los primeros pasos. Articulaciones necesarias para la mejora de la gestión*. Ponencia presentada en la I Jornada de Intercambio de Universidades

Nacionales y otros organismos de la administración pública nacional. Gestión por resultados ¿Qué evaluar, por qué y para qué?, Córdoba, Argentina.

- Lacoviello, M. & Zuvanic, L. (2006). *Desarrollo e integración de la gestión de Recursos Humanos en los Estados Latinoamericanos*. Recuperado el 05 de agosto de 2010, de <http://mercedesiacoviello.com.ar/lacoviello%20-%20Zuvanic%20-%20UNL.pdf>
- Lacoviello, M. (2004). *Más allá del bono por desempeño: políticas de recursos humanos para la gestión por resultados*. Recuperado el 10 de noviembre de 2010, de <http://www.ensayoes.com/docs/206/index-3770.html>
- Ministerio de Educación de la Republica de Chile. (2007). *Evaluación de desempeño manual para la elaboración y evaluación de compromisos*. Recuperado el 03 de diciembre de 2010, de [http://www.oei.es/pdf2/manual\\_evaluacion\\_desempeno\\_chile.pdf](http://www.oei.es/pdf2/manual_evaluacion_desempeno_chile.pdf)
- Montenegro G. & Schroeder, I. (2011, diciembre). *Trabajo en comisiones y conclusiones finales*. Ponencia presentada en la II Jornada de Intercambio de Universidades Nacionales y otros organismos de la administración pública nacional. Gestión por resultados ¿Qué evaluar, por qué y para qué?, Córdoba, Argentina.
- Osorio, A. (2007). *La Gestión Pública por Objetivos y Resultados. Una visión sistémica*. Recuperado el 10 de octubre de 2010, de [http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento\\_estrategico/docs/libro/Gestion\\_por\\_resultados\\_version\\_completa.pdf](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento_estrategico/docs/libro/Gestion_por_resultados_version_completa.pdf)
- Otero, A., Lagar, M. & Conti, N. (Julio, 2011). *El enlace entre la gestión por procesos y la gestión por proyectos, como metodología para el análisis de*

*problemas*. Ponencia presentada en el VI Congreso Argentino de Administración Pública, Ciudad de Resistencia, Provincia de Chaco, Argentina.

- Secretaría de Gabinete y Coordinación Administrativa. Jefatura de Gabinete de Ministro. Presidencia de la Nación Argentina. (2007). *Programa Carta Compromiso con el Ciudadano: "una mirada desde los organismos"*. Recuperado el 06 de septiembre de 2010, de [http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/carta\\_compromiso/paginas/resultados\\_d\\_el\\_programa.htm](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/carta_compromiso/paginas/resultados_d_el_programa.htm)
- Universidad Nacional de Córdoba. (1989) *Resolución Rectoral N° 1031*. Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.
- Universidad Nacional de Córdoba. (1989) *Resolución Rectoral N° 1138*. Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.
- Universidad Nacional de Córdoba. (1989) *Resolución Rectoral N° 753*. Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.
- Universidad Nacional de Córdoba. (1990) *Resolución Rectoral N° 1071*. Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.
- Universidad Nacional de Córdoba. (1990) *Resolución Rectoral N° 1223*. Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.
- Universidad Nacional de Córdoba. (1990) *Resolución Rectoral N° 1394*. Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.
- Universidad Nacional de Córdoba. (1990) *Resolución Rectoral N° 293*. Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.

- Universidad Nacional de Córdoba. (1991) *Resolución Rectoral N° 910*. Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.
- Universidad Nacional de Córdoba. (1993) *Resolución Rectoral N° 1856*. Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.
- Universidad Nacional de Córdoba. (1995) *Resolución Rectoral N° 1394*. Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.
- Universidad Nacional de Córdoba. (1995) *Resolución Rectoral N° 829*. Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.
- Universidad Nacional de Córdoba. (2010) *Resolución Rectoral N° 1507*. Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.
- Universidad Nacional de Córdoba. (1989) *Resolución Rectoral N° 820*. Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.