



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.

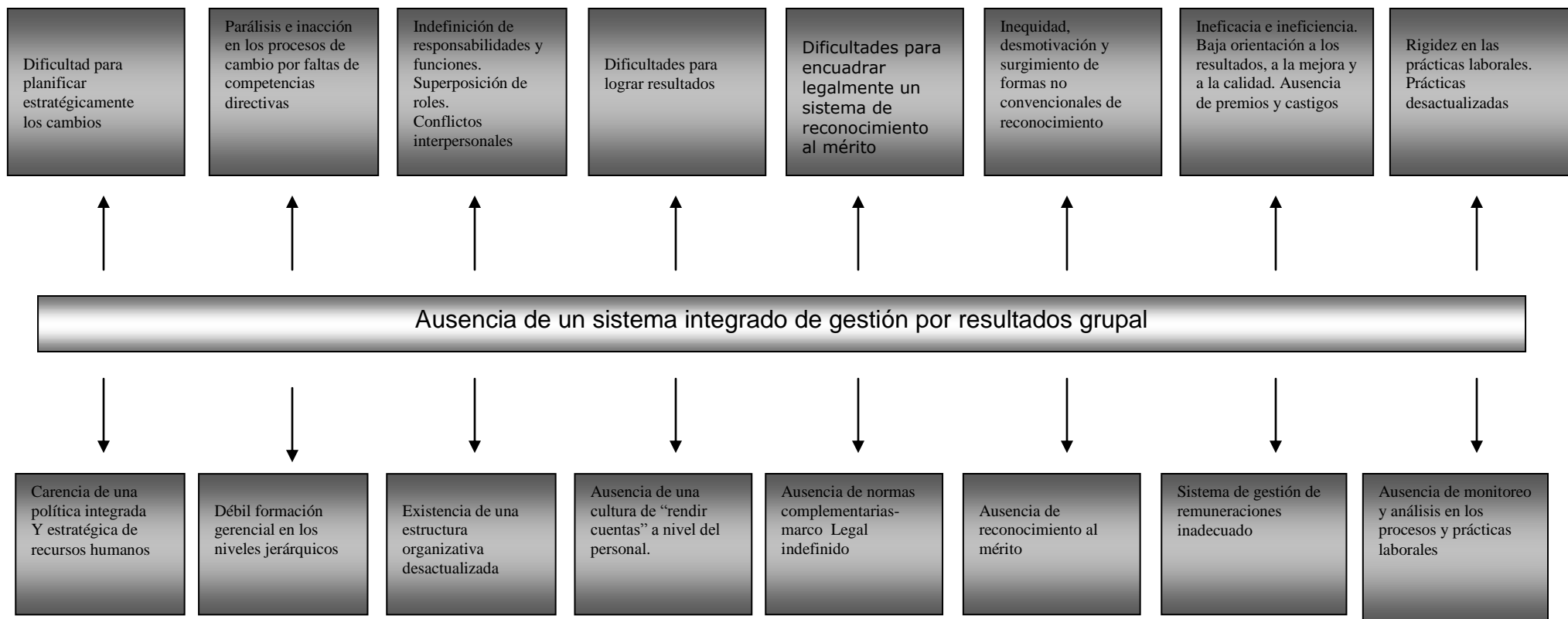
##### **e) Política**

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.

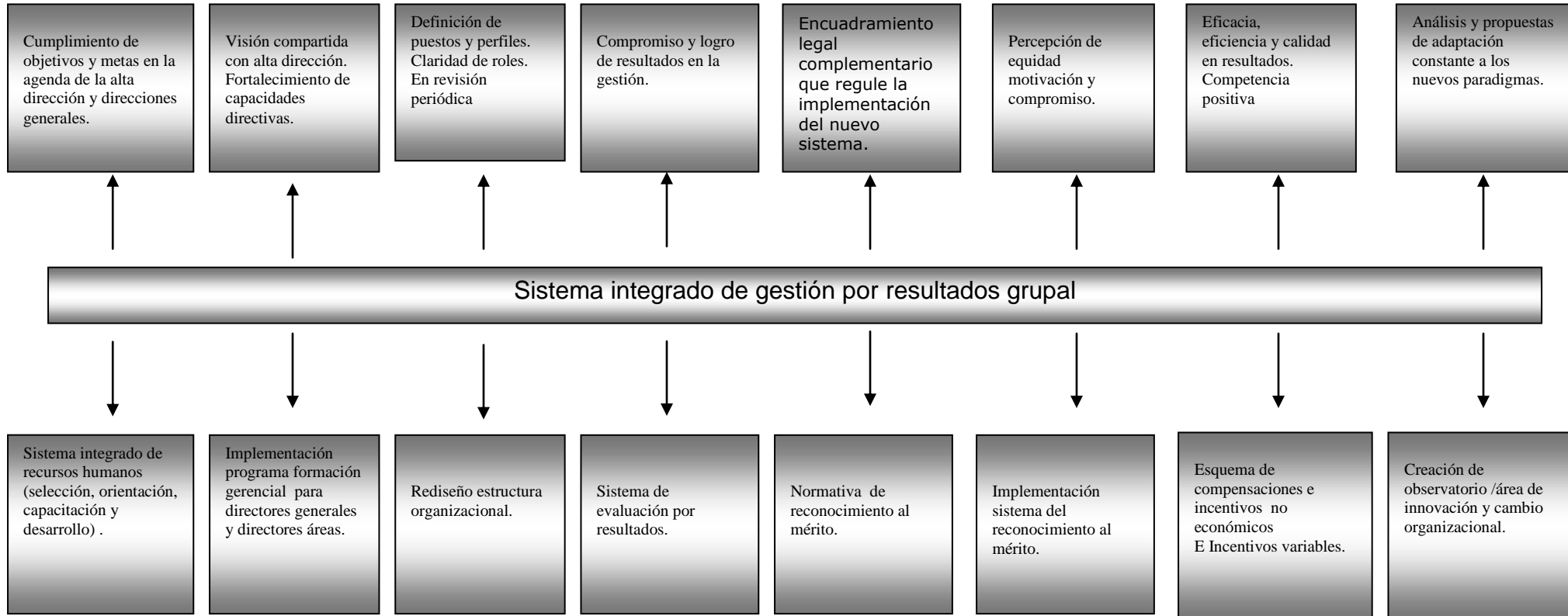
En un futuro, de extenderse este sistema a otras áreas de la UNC, habrá que acordar con otros actores.



## 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		