



BID

**Gestión del Desempeño
Directivo en el Sector
Público: Comentarios
desde la Experiencia
Internacional**

Centro de Políticas Públicas UC y Servicio Civil
Santiago
Junio 2013

Estructura de la Presentación

1. Gestión del desempeño de altos directivos:
Un tema difícil en todos los contextos
2. Nivel I vs. Nivel II
3. Reflexiones para el debate:
 - Usos de evaluación del desempeño
 - Dilema del Principal-Agente
 - Relación con otros instrumentos de desempeño
 - Comentarios a las propuestas

1. Gestión del Desempeño de ADP: Un tema difícil en todos los contextos

“ Todos los sistemas de ADP luchan con la gestión del desempeño. Es difícil juzgar qué constituye un buen desempeño en un ambiente político complejo y dinámico [...] es difícil evaluar y aislar el rol que juega cada directivo individual en la entrega de un programa específico, particularmente cuando un amplio número de organizaciones tiene influencia sobre si ese programa será juzgado como un éxito o un fracaso”

Cabinet Office del Reino Unido, [Accountability and Responsiveness in the Senior Civil Service – Lessons from Overseas](#), Junio de 2013 (p. 79)



2. Diferencia entre Niveles I y II es fundamental

- La evaluación del Nivel I parece ser mas dinámica: renovación, ascensos en carrera política o despido exceden el convenio de desempeño

Politics → Policy

- Convenios de desempeño son críticos en particular para Nivel II, dado que miden aspectos técnicos

Policy → Policy



3. Reflexiones para el debate:

3.1 Usos de evaluación del desempeño

3.2 Dilema del Principal-Agente

3.3 Relación con otros instrumentos de desempeño

3.4 Comentarios a las propuestas

3.1 Posibles usos de una *verdadera* evaluación de desempeño como herramienta de gestión directiva en ADP

No sólo orientar cumplimiento de prioridades y promover dialogo con superior jerárquico...

1. Intentar retener a los mejores a través de promover su recontractación proactivamente o ascensos
2. No renovación de contratos (o despido) para aquellos con mal desempeño
3. Premiar a los mejores de cada año con bonos *reales* por desempeño (sin cuotas probablemente lo



Remuneración variable en ADP en la OCDE: Se paga por desempeño pero...

- **Convenio es anual:** con aspectos permanentes y otros que varían año a año de acuerdo a prioridades
- **No lo ganan todos:** Lo suele recibir un 25% de los ADP (mayor % a veces)
- **El tamaño es relativamente bajo:** bonos anuales < 10%
- **Práctica de cuota y tamaño flexible:**
incorporando el contexto fiscal

Fuente: Lafuente, Manning, Watkins (2012), [International Experiences with Senior Executive Service Cadres](#), Public Sector Performance Global Experts Team, World Bank



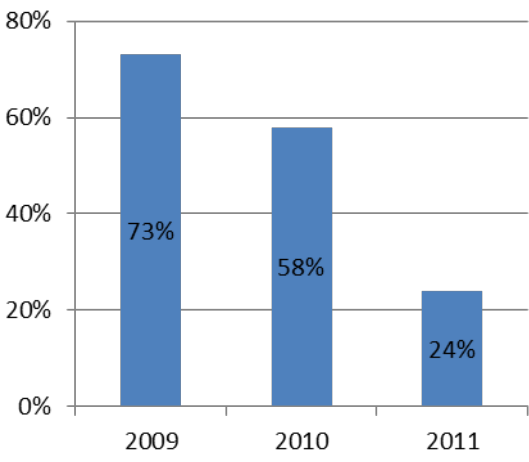
Ejemplo: Reino Unido

Reino Unido (2009-2012)

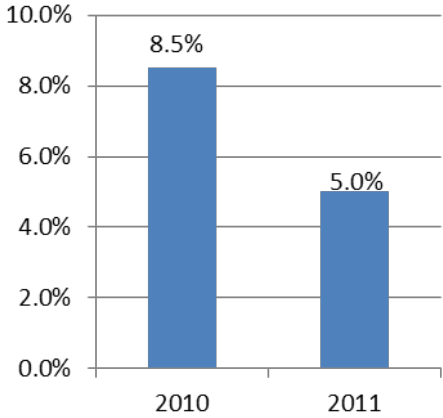
% de ADP	2009 / 2010	2010 / 2011	2011 / 2012
Grupo 1	25 %	25 %	25 %
Grupo 2	40 %	65 %	65 %
Grupo 3	25 %		
Grupo 4	10 %	10 %	10 %

- **2010: Grupos 1 y 2** recibían bono
- **2011 y 2012: Grupo 1** recibe bono
- **Monto** por categoría descentralizado a cada institución

Quienes lo reciben



Bono Promedio



Fuentes: [Senior Civil Service: HR Practitioners' guide to SCS Rewards, Benefits and Recruitment 2010-11](#) ; [Performance Management for the Senior Civil Service 2011/2012](#); [Review Body on Senior Salaries \(2012\), Thirty-Fourth Report on Senior Salaries 2012](#)



Otros ejemplos

Holanda: No hay pago variable para el 90% de ADP

- Sólo Nivel 1 puede recibir bono anual equivalente a 1 salario mensual (8.3%), solo lo recibe el 25% del personal

Canadá: Pago *en riesgo* 10% para nivel inicial (EX1), sube a 25% para niveles más *senior* (EX4-5)

Corea: Pago basado en desempeño hasta 15%, sólo lo recibe el 30% de ADP

Australia: Entre 2.5 y 6 % del salario base en 2010 (versus 5 y 8% en 2009)



3.2 ¿Cómo fortalecer relación entre directivo y su jefatura? Dilema Principal-Agente

Nivel II: No parece ser un problema

¿Quién es el principal del Nivel I en la OCDE?

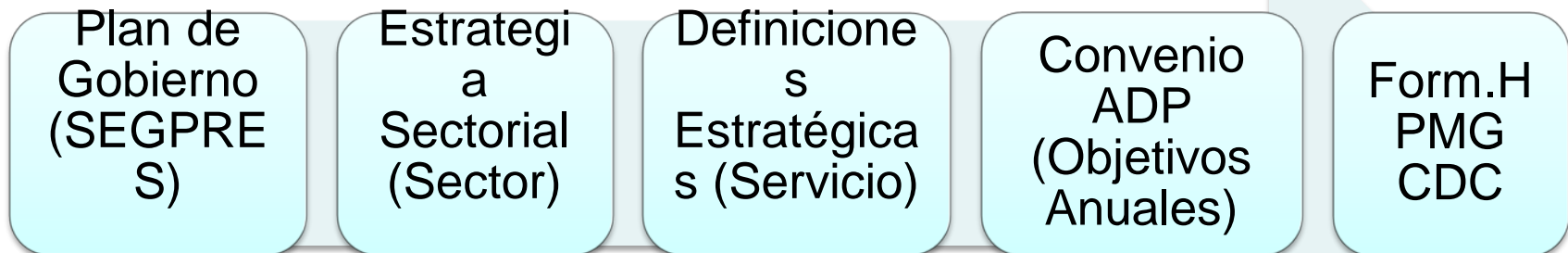
- El Centro de Gobierno (Australia)
- Comisión Independiente (NZ, Singapur)
- Centro de Gobierno, Hacienda y Sector (Canadá, Chile)
- El Ministro del Sector (USA, Suecia) Chile: Subsecretario? Tiene sentido en el modelo de Chile Gestiona y empoderamiento

Fuente: Cabinet Office del Reino Unido, [Accountability and Responsiveness in the Senior Civil Service – Lessons from Overseas](#), Junio de 2013



3.3. ¿Cómo relacionar convenios de desempeño con otras herramientas de gestión?

- Componentes Convenios - Experiencia internacional:
 - Objetivos permanentes (transversales, gerenciales)
 - Objetivos anuales clave, de negocio
- Posible secuencia para relacionar objetivos anuales clave de convenios de desempeño ADP podría ser...



3.4 Resumen: Comentarios sobre las propuestas

- **Instrumento:** Lo más simple posible
- **Proceso de Convenios:** Convenio base junto a perfil del cargo, oportunidad de modificación, evaluación por año calendario, formato, delegación a Subsecretario del rol de principal -- OK
- **Estímulo remuneracional:** ADP renta permanente --OK estímulos continuos: complejos de cuantificar?
- **Rol Servicio Civil:** Asistencia técnica, seguimiento y registro para informar decisiones de RRHH en ADP





Mariano Lafuente
Especialista *Senior* en Modernización del Estado
División de Capacidad Institucional del Estado
mlafuente@iadb.org



@LafuenteMariano

Banco Interamericano de Desarrollo / www.iadb.org/instituciones