

Convenios de Desempeño:
un instrumento necesario

Algunas Ideas centrales

- El convenio de desempeño es un **instrumento necesario** para lograr una correcta **gestión** del desempeño directivo.
- Por ser un instrumento va a ser siempre **incompleto e imperfecto**.
- Es un mecanismo de coordinación entre las partes que sustituye la supervisión directa.
- Actualmente está siendo **subutilizado**.

Relación Principal - Agente

- El principal **delega** funciones en el agente.
- Existe **asimetría de información** entre principal y agente y esto da origen al **problema de agencia**.
- Surge un contrato o Convenio de Desempeño en este caso que intenta resolver el problema de la asimetría a través de **alinear** y generar **incentivos**.
- El contrato **nunca** es perfecto ni completo.
- Relación debe ser cercana, flexible, dinámica.

Relación Principal- Agente cont.

Concretamente:

- Alineamiento e Incentivos correctos: indicadores correctos. (Esto es caso a caso).
- Agilidad: Disminuir tiempos.
- Flexibilidad.
- Cercanía: en Primer nivel el principal debe ser el subsecretario, pudiendo apoyarse en su director de gestión.
- Revisión en año calendario, mirada global que se alinee al resto de los instrumentos del Estado.

¿Qué esperar de los Convenios de Desempeño? ¿Para qué medir?

1.- Rendición de cuentas: sistema meritocrático en selección y desempeño.

Decisiones de promoción, retención y remoción.

		Alineamiento Institucional	
Cumplimiento		Alto	Bajo
del Convenio de Desempeño	Alto	promoción	retención
	Bajo	retención retroalimentación	remoción

¿Qué esperar de los Convenios de Desempeño? ¿Para qué medir? cont.

2.- Motivar: **incentivar** al cumplimiento del Convenio de Desempeño.

	De dónde proviene	A quién benefician
Extrínsecas	De afuera : dinero	A la persona misma
Intrínsecas	De adentro: reconocimiento	A la persona misma
Trascendentales	De adentro	A una tercera persona (vocación de servicio público)

- La mejor motivación es la que logra actuar en los tres niveles.
- Los bonos en dinero deben estar presente pero en un porcentaje bajo de la renta total. (Máximo 1 remuneración al año).

¿Qué esperar de los Convenios de Desempeño? ¿Para qué medir? cont.

3.-Alinear: orientar hacia las metas y desafíos de la institución.

- Se requiere de una buena relación principal agente.
- Es más simple en el segundo nivel que en el primero.

¿Cómo integrar los Convenios de Desempeño con los otros instrumentos?

- Cada institución debe identificar sus directrices básicas de largo y corto plazo.
- Cada área debe tener metas que se orienten e incentiven a la obtención de estas directrices.
- Todos los instrumentos de medición deben estar integrados.

Aspectos que dificultan un buen funcionamiento de los Convenios de Desempeño.

- Oportunidad del convenio (en la elaboración, modificación y evaluación).
- Relación principal- agente
- Relación entre grado de cumplimiento del CD y remuneración.
- Carácter público de los convenios de desempeño y del resultado individual del desempeño.

Conclusiones

- Los convenios de desempeño son **necesarios**.
- Deben estar diseñados de manera de **alinear e incentivar**.
- **Indicadores utilizados** deben ser caso a caso, modificables. Peligro: incentivos perversos.
- Hay que avanzar hacia una mayor **utilización** de los Convenios de Desempeño. Especialmente en el segundo nivel.