

Administrar Lo Público IV



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA



VICERRECTORÍA DE
INVESTIGACIÓN



CICAP
Centro de Investigación
y Capacitación en
Administración Pública

Administrar Lo Público IV



351

A238a Administrar lo público. – San José, C.R. :
Universidad de Costa Rica, Vicerrectoría de
Investigación, Centro de Investigación y
Capacitación en Administración Pública,
impresión de 2017
v. : il.

Administrar lo público es una continuidad de
Publicaciones de UCR/CICAP
La Biblioteca contiene: v. 4
ISBN 978-9968-932-25-7

1. ADMINISTRACION PUBLICA.
2. SECTOR PUBLICO. 3. TELECOMUNICACIONES.
4. SERVICIOS PUBLICOS.

CIP/3108
CC/SIBDI.UCR

Universidad de Costa Rica
Vicerrectoría de Investigación
Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública

Documento aprobado en diciembre de 2016 e impreso en 2017

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio
San José, Costa Rica

Administrar Lo Público es una obra periódica del **Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP)** de la **Universidad de Costa Rica (UCR)** desarrollada desde el Programa de Investigación e Innovación que tiene como propósito acercar a la comunidad universitaria, científica y a la sociedad en general, a temas de interés en el ámbito de políticas públicas, administración pública, participación ciudadana, ciencias sociales y ciencias económicas.

COMITÉ EDITORIAL

M.Sc. Juan Hernández Castillo
Coord. Gral. de Gestión, CICAP
Costa Rica

Dr. Orlando Hernández Cruz
Coord. Desarrollo Municipal, CICAP
Puerto Rico

Lic. Elí Sancho Méndez
Coord. Asesoría y Consultoría CICAP
Costa Rica

Licda. Gabriela Muñoz Lara
Coord. Educación Continua, CICAP
Costa Rica

Licda. Helen Campos Rojas
Coord. Admin.-Financiera, CICAP
Costa Rica

COMITÉ CIENTÍFICO

Dra. Mayela Cubillo Mora
Directora CICAP
Costa Rica

Dr. Leonardo Castellón Rodríguez
Dir. Escuela Admón. Pública, UCR
Costa Rica

Dr. Rodolfo Arce Portuguez
Repr. Sist. Estudios Posgrado, UCR
Costa Rica

M.Sc. Andrea Vindas Lara
Investigadora Adscrita, CICAP
Costa Rica

M.Sc. Olman Villarreal Guzmán
Investigador Adscrito, CICAP
Costa Rica

M.Sc. Mauricio Vargas Fuentes
Investigador Adscrito, CICAP
Costa Rica

COORDINACIÓN

M.Sc. Esteban O. Mora Martínez
Coord. Investigación e Innovación, CICAP
Costa Rica

<http://www.cicap.ucr.ac.cr>
e-mail: cicap@ucr.ac.cr
Tel.: (506) 2511-3748
Montes de Oca, San José, Costa Rica
Organización Certificada ISO 9001:2008

SOBRE ADMINISTRAR LO PÚBLICO

- **CICAP** estableció entre sus estrategias, la publicación de libros, revistas y otros materiales impresos y electrónicos dirigidos a la difusión de sus actividades sustantivas de investigación, capacitación, asesoría y consultoría.
- El **Comité Editorial** está representado por todos los programas internos del CICAP que requieran publicar información como parte de sus proyectos y actividades de trabajo.
- El **Comité Científico** tiene la responsabilidad de velar por el rigor científico e idoneidad de los contenidos desarrollados para las publicaciones del CICAP.
- **Administrar Lo Público** es una continuidad de **Publicaciones de UCR|CICAP**.
- Los autores de los artículos de esta publicación son responsables de los mismos y las opiniones expresadas aquí no reflejan necesariamente las del CICAP ni las de la UCR.

UCR | Universidad de Costa Rica

CICAP | Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública



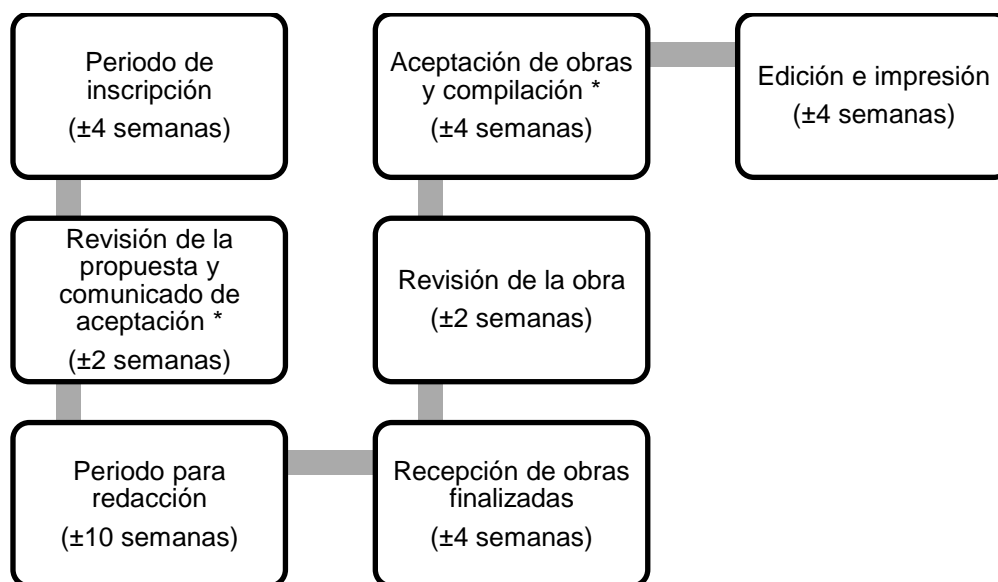
Esta obra se escribió con un uso inclusivo del lenguaje de género y está bajo una [Licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

2016, Costa Rica

Guía para los autores de los artículos

La publicación denominada “**Administrar Lo Público**” es una iniciativa del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP), órgano adscrito a la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica, que tiene como fin el generar un espacio para la sistematización de experiencias y transferencia de conocimiento que investigadores, docentes y consultores asociados, producto de su trabajo, realizan para divulgar a la sociedad y a la comunidad universitaria teorías, casos de estudio, artículos y otra información relevante.

El proceso para publicar en dicha obra es el siguiente:



* La revisión de las obras (preliminar y definitiva) es realizada por los Comités Editorial y Científico; y la comunicación es realizada por la Dirección y la Coordinación de Investigación e Innovación.

Durante el proceso de convocatoria se informa acerca del **Instructivo para la Redacción de Publicaciones sobre la Sistematización de Intervenciones** elaborado por el CICAP y se recomienda la utilización de las normas APA para la citación. Además, las **condiciones generales para las solicitudes de publicación** incluyen:

- El CICAP se reserva el derecho de aceptar o no la obra propuesta, lo cual, será comunicado vía correo electrónico.
- El periodo que tiene el autor para redactar su artículo científico es de 60 días naturales.
- La Dirección y Coordinación de Investigación e Innovación del CICAP darán seguimiento y realimentación a los autores cuando se requiera.
- El autor es responsable de la información incluida en la obra.
- El CICAP fijará la cantidad de ejemplares que se destinarán a canje, venta, cortesía, relaciones institucionales y donaciones según las circunstancias y el tiraje realizado de cada edición.
- Todas las ediciones y coediciones de la compilación consignarán las siguientes especificaciones:

- i. Logotipos de la Universidad de Costa Rica y del CICAP,
 - ii. Nombre de la institución o personas que hubieran hecho donación u otorgado algún subsidio,
 - iii. Título de la publicación,
 - iv. Nombre/s y apellido/s del/los autor/es y/o compilador/es.
 - v. Lugar y año de edición.
 - vi. Serie y número de la publicación.
 - vii. Datos sobre primeras ediciones, re-ediciones o reimpressiones.
 - viii. Número de registro de la propiedad intelectual, ISSN o ISBN según corresponda.
 - ix. Pie de imprenta consignando: lugar y fecha en que se dio por terminada la impresión de la obra, cantidad de ejemplares impresos.
 - x. Listado actualizado –al momento de la aprobación– de los integrantes de los Comités Editorial y Científico de la publicación.
 - xi. Los datos que correspondan a los coeditores si los hubiera.
- g) Toda situación no prevista será resuelta por el Consejo Asesor del CICAP.

Los requisitos y condiciones generales para la presentación de la obra final son los siguientes:

- 1) Ser una obra inédita.
- 2) Tener un máximo de 25 páginas.
- 3) Respetar la propiedad intelectual.
- 4) Utilizar las normas APA para las referencias bibliográficas.
- 5) Seguir las indicaciones del instructivo para la redacción de publicaciones sobre la sistematización de intervenciones.¹

Finalmente, **Administrar Lo Público** se enfoca en los campos de estudio de la Administración Pública, Ciencias Sociales y Ciencias Económicas. Se privilegia la publicación de la producción intelectual que tenga origen en procesos de investigación de profesionales nacionales y extranjeros. Asimismo, se promueve la publicación sobre revisión de la teoría y de reflexiones originales sobre problemáticas de los campos mencionados, siempre y cuándo se utilice el método científico.

¹ El instructivo indicado, se basa en los lineamientos de la UNESCO y no pretende ser un manual de estilo para todo tipo de manuscritos científicos. Deben consultarse cuidadosamente las “instrucciones para los autores” que proporcionan las distintas revistas y editoriales.

Presentación

La Universidad de Costa Rica (UCR) y su Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) se complacen en presentar el cuarto volumen de su compilación: Administrar lo Público en el marco de las actividades del 40 Aniversario de Retos, Soluciones y Transformaciones.

Esta obra recoge una serie de artículos que sistematizan la información de intervenciones en el ámbito público, así como reflexiones sobre problemáticas del acontecer costarricense que enriquecen el acervo de conocimiento de funcionarios públicos, tomadores de decisiones y lectores especializados.

Se invita a académicos y profesionales relacionados con el mundo de la Administración Pública a utilizar esta obra –y las anteriores– para aplicar la metodología de la enseñanza a través del estudio de casos, de forma tal que permita enfrentar al estudiante a diferentes escenarios de la actividad económica, social y política, preparar escenarios, construir modelos y proponer cambios en la esfera pública y privada.

Los diferentes temas tratados así como sectores estudiados, son reflejo del esfuerzo académico e investigativo de los/as autores/as, cuyo fin es transmitir y difundir conocimiento para generar aportes a la resolución de los diversos problemas que enfrentan las administraciones.

Queda así plasmado el espíritu del CICAP en contribuir con la generación de espacios de estudio y análisis de la Administración Pública que mejoren la calidad de vida de las personas.

Dr. Rodolfo Arce Portugal
Director a. i.
UCR | CICAP

Contenido

La sectorialización y su función fundamentalmente en la política	12
<i>Claudio Alpízar Otoyá</i>	
Elementos referenciales para la reforma administrativa en Costa Rica: contrastes, realidades y el ingreso a la OCDE	24
<i>Rolando Bolaños Garita</i>	
La antinomia del Estado en el desarrollo del mercado de las telecomunicaciones en Costa Rica	44
<i>Josué Calderón Chaves</i>	
La Gestión del Desempeño en el Sector Público: Consideraciones metodológicas para una gestión integral por competencias y orientada a resultados, según la reflexión y sistematización de la experiencia CICAP	60
<i>Carlos Manuel Córdoba González</i>	
Participación Social de la Juventud en las Asociaciones de Desarrollo de la Comunidad: Un reto para Costa Rica	88
<i>Joselyn Corrales Solís</i>	
¿Es posible la recuperación de espacios públicos en Costa Rica?: Casos exitosos en países de América Latina	96
<i>Joselyn Corrales Solís y Sofía García Villegas</i>	
Servicio público: construcción del objeto.....	106
<i>Esteban O. Mora Martínez</i>	
Desafíos de los procesos de comercialización: exportaciones de PYMES en Costa Rica al 2015	118
<i>Carlos Rojas Salas y Leonardo Castellón Rodríguez</i>	
La dinámica exógena de los proyectos de inversión pública.....	135
<i>Karla Vásquez Quesada y Marilyn Astorga Molina</i>	
Generación de evidencia para la toma de decisiones: el caso de la evaluación de la calidad del servicio del programa de atención de la Oficina de Atención y Protección a la Víctima del Delito.....	163
<i>Carolina Zúñiga Zamora</i>	

La Gestión del Desempeño en el Sector Público: Consideraciones metodológicas para una gestión integral por competencias y orientada a resultados, según la reflexión y sistematización de la experiencia CICAP

Carlos Manuel Córdoba González³²

Performance Management in the Public Sector: Methodological considerations for a management by competencies and results-oriented, according to the reflection and systematization of CICAP experience. Key words: Performance management, competencies, competences, organizational performance, competence management, talent management, human resources management.

Resumen: El proceso de gestión del desempeño está en la base del cumplimiento individual y colectivo; implica la necesidad de alinear e integrar el trabajo de las personas con la estrategia y los resultados esperados por la organización. Desde el marco de la gestión por competencias, este proceso es sistémico, integral y dinámico, lo cual obliga a considerar prácticas que faciliten la comprensión del quehacer desde los diferentes saberes necesarios para llevarlo a cabo y desde los compromisos que adquiere cada persona por el rol y las responsabilidades derivadas de su lugar en el sistema.

Las personas, los equipos y la organización como un todo es contribuyente a la estrategia y está

³² Carlos Ml. Córdoba G. es Psicólogo de profesión con una Maestría en Administración de Empresas, ha ocupado posiciones gerenciales en empresas de cobertura nacional e internacional, liderando procesos de reclutamiento, retención y desarrollo de talento, gestión de conocimiento, alineamiento estratégico y cambio cultural, integración tecnológica y cultura de calidad.

obligada a dar cuentas por sus compromisos de resultado; lo cual se asocia a la comprensión de su lugar, la disponibilidad de recursos y la retroalimentación efectiva que sirva para eliminar obstáculos, aprender y mejorar de manera constante. Llevar estos conceptos a la práctica implica romper con una concepción del liderazgo desde lo tradicional, como alguien que tiene subordinados y ocupa un lugar de privilegio en una estructura de poder, desde donde se erige como experto y único responsable del cumplimiento. Una función tradicional donde el diálogo y la consulta, como parte de un proceso de evaluación, sirve para evaluar sumativamente (para generar un número) y clasificar a las personas según criterios no siempre claros y amparados en evidencia, y con poco o ningún impacto en los procesos de mejora continua y desarrollo de capacidades, de reconocimiento y compensación, de clima y la cultura organizacional.

A diferencia, un líder enfocado en gestionar el talento de su gente y formarlos como líderes, que dispone de un proceso donde construir acuerdos de compromiso, instalar prácticas aceptadas y amparadas en estándares de competencia, abrir espacios de diálogo, seguimiento y sistematización del conocimiento cotidiano para aprender y mejorar, maximiza el uso y aprovechamiento del capital intelectual y hace una diferencia significativa dentro de una organización. Así, son las habilidades, conocimientos y actitudes que poseen las personas, o que están en capacidad y posibilidad de adquirir en el corto, medio y largo plazo, los factores cruciales para el cumplimiento de la estrategia (Santiago Ortega, 2013).

A través de este documento, CICAP se plantea sistematizar el enfoque metodológico de la gestión del desempeño por competencias y orientada a resultados, para que el lector

derive claves críticas para construcción e implementación.

Palabras clave: Desempeño, competencias, desempeño organizacional, gestión por competencias, gestión de talento, gestión de recursos humanos, implementación estratégica.

Introducción

Gestionar el desempeño organizacional efectivamente es hacer que las cosas pasen. Nada más claro y a la vez desafiante, pues se sustenta en funciones humanas complejas como la reflexión, el liderazgo, la colaboración y construcción de acuerdos, el aprendizaje, la mejora y la innovación.

Para que una organización cumpla con los compromisos derivados de su propósito debe construir un mapa de ruta que alinee la estrategia, el talento de las personas y la tecnología, sobre la base de acuerdos que sirvan para establecer vínculos de complementariedad y sinergia, disponer los recursos adecuados, medir el avance, identificar y eliminar obstáculos, sistematizar el conocimiento y usarlo como insumo de diálogo y aprendizaje; todo, en un ciclo permanente que cada tanto, debe culminar en la innovación y la reinención del sistema.

Dicho de otra manera, una organización exitosa es la que hace las cosas correctas, de la manera correcta. Desde esta afirmación, se podría pensar que el cumplimiento es cuestión de funciones, procedimientos e instrumentos, cuando la realidad es que la efectividad y la eficiencia en la ejecución estratégica está críticamente relacionada con la gestión de capacidades y recursos.

Algunos autores (Bossidy y Charam, 2002; Marakon Associates y The Economist Intelligence Unit, 2005)

afirman que las organizaciones tienden a desempeñarse por debajo de su máximo potencial (hasta un 30%), reflejando una brecha significativa entre la capacidad para diseñar estrategias y la capacidad para ejecutarlas con éxito. Otros autores (Gharajedaghi, 2006; Goldratt, 1984)) asocian el éxito organizacional con el liderazgo, el cual se considera la solución por excelencia para identificar y eliminar los obstáculos que separan la estrategia y los resultados esperados. Al respecto, Bossidy y Charan (2002:21-22) argumentan que la capacidad de ejecución se sustenta en tres factores clave:

- Concebirla y conceptualizarla como una disciplina integral y una acción sistemática, donde se integran las personas, la estrategia y los procesos.
- Como el trabajo más importante del líder de una organización.
- Como un elemento central de la cultura organizacional.

De manera complementaria, y desde el sector público, el Banco Mundial en su libro de consulta sobre Buenas Prácticas Recientemente Identificadas de Gestión para Resultados de Desarrollo (2006:171) afirma que “una concentración en los resultados requiere un cambio fundamental en el modo de pensar – de centrarse en los insumos de programación a centrarse en los efectos deseados y luego identificar qué insumos y productos se necesitan para lograrlos –”, por ello plantea como urgente e importante:

- Construir un enfoque común de la gestión del desempeño para facilitar la colaboración.
- Construir un lenguaje común y un conjunto de conceptos y términos para usar cuando se discute el desarrollo y el avance hacia los resultados.

- Construir un enfoque práctico para lograr los resultados de desarrollo que se basa en las enseñanzas concretas extraídas
- Construir mejores enfoques para generar eficiencias de gestión en el proceso de desarrollo internacional.

Por su parte, García López y García Moreno (2010:133-136) analizan y concluyen que a pesar de que Costa Rica cuenta con un Plan Nacional de Desarrollo con objetivos y responsables, “la capacidad operativa de la planificación aún está en construcción y la calidad de planes operativos anuales de los ministerios es desigual. Asimismo, las metas del PND no se descomponen en metas anuales”, por lo que debería:

- Fortalecer la capacidad de la planificación operativa para que el plan de gobierno efectivamente guíe la asignación de los recursos.
- Integrar el marco social de mediano plazo al proceso de planificación de mediano plazo para generar las condiciones que permitan implementar un presupuesto por resultados.
- Revisar la función de la Contraloría en el proceso presupuestario.
- Articular el sistema de monitoreo y evaluación con los procesos de planificación y discusión del presupuesto.

Dado lo anterior el CICAP se ha planteado la gestión del desempeño desde la gestión por competencias y orientada a resultados como algo que orgánicamente se alinea con su propósito, sus desafíos y su compromiso con la sociedad.

La gestión integral del desempeño, por competencias y orientado a resultados: principios metodológicos

Para visualizar en toda su dimensión la práctica de la gestión del desempeño, es preciso revisar (aunque sea someramente) los conceptos críticos que sustentan la solución CICAP.

- **El tiempo que nos toca vivir y las organizaciones con sentido**

El mundo vive un momento de cambio dramático. La forma tradicional de dirigir y manejar las organizaciones y negocios ya no es sostenible. El actual modelo es disfuncional y no puede ser solucionado con las herramientas disponibles.

Enfrentamos una crisis permanente que la lógica vigente no ha podido explicar en toda su dimensión, con el grave riesgo que esto implica, de perder de vista la verdadera dimensión del fenómeno, negar la propia responsabilidad y capacidad de transformación para quedarse en el horror, la queja, el señalamiento o el divertimento intelectual, que marcan mucho de nuestro discurso social, cada vez menos confiado y tolerante (ver Reporte del Estado de la Nación 2015).

Para visualizar el impacto cabe tomar en cuenta el resumen que hace el Banco Mundial respecto de los cambios en el empleo en el mundo: “En los países industrializados se está pasando de las industrias manufactureras primarias y tradicionales al sector de los servicios y a actividades que requieren un alto nivel de conocimientos. Al mismo tiempo, las mejoras tecnológicas y la subcontratación de tareas a los países en desarrollo conllevan una disminución de los empleos que requieren una especialización mediana. Las tareas de producción se han fragmentado, de modo que pueden realizarse en diferentes lugares. Las empresas transnacionales han creado cadenas de valor integradas para aprovechar el caudal de conocimientos y aptitudes que

ofrecen los distintos países del mundo. La contratación externa de tareas se produce tanto en los servicios como en la industria manufacturera. La proporción correspondiente a los países en desarrollo en la exportación de servicios mundiales casi se duplicó, hasta alcanzar el 21%, entre 1990 y 2008” (Banco Mundial, 2012:6-7).

“Hoy, el PIB de algunas naciones está generando cerca del 80% por actividades productivas basadas en conocimiento y el valor en libros de algunas organizaciones intensivas en conocimiento es menor al 10% de su valor de mercado. La Economía del Conocimiento constituye entonces una redefinición de los factores de la producción, esto es, de los factores que agregan valor en una sociedad.” (Carrillo, 2005:2)

Desde la perspectiva del impacto en la gestión empresarial y el empleo, el capital humano competente puede ser escaso en áreas críticas, y abundante en áreas de baja demanda. Según el Banco Mundial (2014) la urgencia para América Latina está "un número mayor de emprendedores transformacionales"; esto es personas altamente competentes y empoderadas para articular y articularse con otros para generar valor.

Según el World Economic Forum, en The Human Capital Report (2015, Prefacio):

"el talento, no el capital, será el factor clave que relacione innovación, competitividad y crecimiento en el siglo XXI. Para realizar cualquiera de los cambios necesarios para desbloquear el talento latente en el mundo —y por lo tanto su potencial de crecimiento— debemos mirar más allá de los ciclos de campaña y los informes trimestrales. El diálogo, la colaboración y las alianzas entre todos los sectores son cruciales para la adaptación de las instituciones educativas, los gobiernos y las empresas".

Costa Rica, por su parte, necesita reflexionar sobre su esencia, sus desafíos y las formas para enfrentarlos. La transformación debe hacerse cargo de un país más diverso y menos tolerante (Reporte del Estado de la Nación, 2015).

Siendo el CICAP un ente académico y de investigación, con vocación emprendedora, no duda en asumir el desafío de contribuir a crear organizaciones más efectivas y eficaces, desde lo sistémico y lo complejo, porque como bien dicen que Soto y Guzmán (2003:111):

"la sociedad requiere de algo más que de personas adiestradas para la función específica del mundo del trabajo. Necesita profesionales con motivaciones y capacidades para la actividad creadora e independiente, tanto en el desempeño laboral como investigativo, ante los desafíos del conocimiento e información científico – técnico en la construcción de su realidad social y humana."

Porque todo sistema social existe y se sostiene cuando crea valor (económico, social o ambiental), crea conocimiento (que le permite aprender y renovarse), facilita la transcendencia personal de sus constituyentes, institucionaliza y regula sus vínculos (crea sinergia y colaboración) y adhiere un sistema de gobierno (políticas y procedimientos) (Jamshid Gharajedaghi, 1999).

Esto es especialmente complejo y difícil de lograr (Castel, 1995, 1996; Frassa, 2005) en un tiempo donde el trabajo tiende a caracterizarse por:

- 1) La “desestabilización de los estables”, donde el trabajo actual se “diluye” en formas más precarias, más inseguras, más invisibles, más dispersas.
- 2) La instalación y consolidación de las diversas formas de precariedad o, dicho de otro

modo, “la estabilización de la inestabilidad” donde gran parte de los “nuevos trabajos” se caracterizan por su heterogeneidad, precariedad, temporalidad e intensificación.

- 3) Y por el déficit de lugares ocupables en la estructura social en tanto “posiciones con utilidad social y reconocimiento público”, dada la urgencia por reducir costos, la simplificación y estandarización de las operaciones.

Paradójicamente, algunos puestos se enriquecen con la inclusión de nuevas funciones y condiciones, como la supervisión de la calidad, la mejora continua y la introducción de la multifuncionalidad, el trabajo en equipo, la reducción de los niveles jerárquicos, el control estadístico de proceso, el mantenimiento preventivo y correctivo, y la gestión de talento, entre otros.

En la ejecución y para lograr su propósito debe alinear (para que cada contribuyente clarifique cómo su desempeño personal contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la organización y actuar de manera conforme) e integrar (para que cada contribuyente clarifique como su desempeño complementa y hace sinergia con el de los demás para que en este esfuerzo colectivo, la organización avance hacia el logro de sus objetivos y metas) su capital tangible e intangible.

Ante una realidad compleja y dinámica, el desafío de la productividad organizacional es creciente y encuentra su límite cuando el cumplimiento exige la adquisición o desarrollo de competencias que no son fácilmente transferibles dentro del proceso productivo, porque a mayor disponibilidad de competencias, mayor posibilidad de crear valor.

• La Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD)

La Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) tiene por objetivo “facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones” (García López, 2010:), y esto lo soporta en 5 pilares, a saber:

- Planificación para resultados.
- Presupuesto por resultados (PpR).
- Gestión financiera, auditoría y adquisiciones.
- Gestión de programas y proyectos.
- Monitoreo y evaluación.

Similar a la lógica de la gestión de la calidad, “la gestión basada en resultados se centra en una clara noción de la causalidad. La teoría es que diversos insumos y actividades conducen lógicamente a órdenes mayores de resultados (productos, efectos e impacto). Estos cambios generalmente se muestran en una “cadena de resultados” o “marco de resultados” que ilustra claramente las relaciones de causa y efecto. Los resultados de desarrollo por lo general se comprenden como secuenciales y restringidos por el tiempo, y los cambios se vinculan a una serie de pasos de gestión dentro del ciclo de programación de cualquier iniciativa de desarrollo (proyecto o programa). La gestión basada en resultados le pide a los gerentes que analicen de forma regular el grado en que sus actividades de implementación y resultados tienen una probabilidad razonable de lograr los resultados deseados y hacer ajustes continuos según sea necesario para

asegurar el logro de los resultados” (García López, 2010:9).

Esta visión de la gestión pública entona con los desafíos modernos como por ejemplo, en el caso de la gestión municipal, el de la descentralización y desconcentración de capacidades (lo cual implica el fortalecimiento de competencias y el empoderamiento), la integración y desarrollo local (mayor liderazgo y capacidad de gestión y articulación) y un ciudadano que actúa como cliente (personas mejor informadas de sus derechos y exigiendo transparencia) (Rocarado Arriaga, 2002).

La GpRD recomienda las siguientes prácticas:

- Alinear las actividades prácticas de programación, monitoreo y evaluación con los resultados previstos que se han acordado.
- Mantener el sistema de información de resultados sencillo y fácil de usar
- Gestionar para, no por, resultados.
- Usar la información de resultados para el aprendizaje y la toma de decisiones, así como para la rendición de cuentas.

En términos generales, “esta manera de aprendizaje organizacional es fundamental para que la gestión pública no se limite solamente a sancionar o encontrar responsables por el eventual mal desempeño de los organismos públicos, sino que logre que los servicios públicos desarrollen la capacidad de aprender de su desempeño y mejoren continuamente” (CLAD citado por García López, 2010:68). El control interno debe articularse con el ciclo gerencial de creación de valor público y conectarse con los propósitos enunciados en la planificación y el presupuesto.

Finalmente, el modelo identifica una serie de instrumentos para su

operacionalización, de los cuales interesa resaltar:

- 1) **Incentivos:** Conjunto de normas de gestión que tienen el propósito de estimular, a través de recompensas, la consecución de los objetivos y metas por parte de los equipos de trabajo de las unidades institucionales.
- 2) **Estándares de calidad:** Atributos básicos que deben tener los bienes y servicios
- 3) **Indicadores de desempeño:** Sistema de información con variables que permiten verificar los resultados de la intervención para el desarrollo, o que muestran resultados en relación con lo planificado.
- 4) **Evaluaciones:** Estudios que permiten la apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo.
- 5) **Rendición de cuentas:** Informes periódicos de las autoridades sobre los resultados obtenidos respecto a lo programado. Incluyen los exámenes de auditoría interna y externa. Esta información debe estar a disposición de los ciudadanos a través de Internet.

Esta orientación hacia los resultados y al uso de herramientas generadas, algunas, desde “lo privado”, reflejan la dilución de las barreras con “lo público”, donde, por ejemplo, algunas instituciones de origen privado ejercen funciones públicas, incluso con fondos públicos (Castel, 1999).

- **La estrategia como un proceso permanente de identificación de capacidades y alineamiento de los recursos**

En una realidad compleja y dinámica, la pregunta sobre las razones que explican que unas organizaciones sean exitosas y otras no, obliga a abordar algunos factores clave como la definición del propósito y de los objetivos, el conocimiento profundo del entorno y la valoración objetiva de recursos y capacidades; proceso que aplica para cualquier tipo de organización, incluso para el caso de un proyecto de vida personal (Grant, 2006, citado por Cardona, 2011).

La globalización, el acelerado desarrollo tecnológico, la acumulación de conocimientos en todas las áreas del saber, los cambios sociales, hacen que las organizaciones y los individuos enfrenten los nuevos retos de generar y gestionar el conocimiento para crear nuevos bienes y servicios, producir con nuevas tecnologías que sean demandadas por los clientes (Nelson y Winter, 1982). Por ello, la teoría de las capacidades dinámicas establece que la institución podrá incrementar su potencial de generación de beneficios, si logra formas distintivas para desarrollar recursos y capacidades, configurar estrategias, acelerar la discontinuidad de las mismas y dirigir las estrategias de una manera contingente (Mintzberg 1994, Peteraf, 1993; Hamel y Prahalad, 1994; Grant, 2006).

La función estratégica sería un proceso permanente de identificación y construcción de capacidades dinámicas, donde la organización podrá incrementar su potencial para generar valor si logra formas distintivas para usar recursos, gestionar procesos y construir futuro en tiempos de alta incertidumbre (Mintzberg 1994, Peteraf, 1993; Hamel y Prahalad, 1994; Grant, 2006).

- **El concepto sistémico de eficiencia y eficacia.**

De acuerdo con la Teoría de Restricciones (Goldratt, 2004) la organización efectiva (la que planifica y ejecuta de manera sobresaliente) debe aplicar los siguientes principios:

- 1) Las medidas de desempeño deben expresar el significado de la meta o propósito general de la empresa.
- 2) Las medidas deben permitir a los administradores de áreas y departamentos, conocer el impacto de su gestión sobre el resultado global.
- 3) Las medidas de desempeño deben expresarse desde diferentes puntos de vista, con prioridad en medidas observables.
- 4) El control debe estar orientado hacia la identificación de los desvíos que afectan el resultado.
- 5) Los desvíos ocurren de dos formas: haciendo lo que no debería ser hecho y no haciendo lo que debería ser realizado.
- 6) Cualquiera que sea la situación, el único responsable por el desempeño es el dueño del proceso.

El dueño del proceso es el único responsable porque es quién lo conoce a profundidad y está en capacidad de identificar las restricciones, los obstáculos, que limitan su implementación. Estas restricciones pueden ser físicas (las más fáciles de encontrar), de mercado (las más raras) y políticas (las más difíciles de eliminar porque se componen de reglas no escritas, de paradigmas no verbalizados que todos siguen sin pensar y por razones que nadie recuerda) (Noreen, Smith & Mackey, 1995).

En el segundo paso del proceso, la idea central es aprovechar al máximo los recursos que sean verdaderamente críticos para el logro del propósito. A la luz de este proceso, las unidades disfuncionales deben ser analizadas y mejoradas, identificando y removiendo los obstáculos y potenciando las fortalezas de la organización.

Por ello, desempeño remite a contribución y a competencia. Quién detenta las competencias adecuadas está en capacidad de contribuir al sistema, aunque esta no es una relación causal lineal sino más bien sistémica y por ende, en la mayoría de los casos, circunstancial.

Por ello y gracias a la dificultad de “objetivizar” esto que es intangible es que esta posición metodológica es valiosa, merece el debate y el intercambio de experiencias para clarificar cómo determinar la presencia o ausencia de los recursos y capacidades, en la mezcla correcta y distintiva, asociada a procesos y a las mejores prácticas (Rueda, Aragón y Martín, 2006; Eisenhardt y Martín, 2000 citado por Rueda et. al.).

- **El cambio como un proceso permanente de aprendizaje**

Malcolm Gladwell (2002) afirma que las ideas y los comportamientos se propagan igual que un virus, y algunos cambios ocurren de prisa, no gradualmente, sino en un momento dramático. Esto implica romper el paradigma que supone que la intensidad y la dimensión del resultado son directamente proporcionales a la intensidad o dimensión del proceso (del vínculo, de la transacción); pequeños esfuerzos, bien enfocados, pueden generar grandes cambios.

En consonancia, Donella Meadows declara que para generar cambios en las organizaciones es preciso identificar

puntos donde apalancar ese cambio. Se les llama “puntos de poder” (points of power) y permiten hacer esos grandes cambios con pequeños esfuerzos. Meadows identifica y clasifica los siguientes puntos de poder en las organizaciones, en orden de efectividad:

- 1) **El poder de trascender los paradigmas** que en otras palabras, es el poder de aprender y expandir la zona de confort.
- 2) **Los esquemas mentales o paradigmas del sistema**, incluyendo sus metas, organización, las reglas, su cultura; cuando están alineados e integrados, es decir al servicio de la estrategia de la organización.
- 3) **El propósito y objetivos del sistema**, los cuales le dan sentido a las acciones. Tanto más efectivas son esas acciones y decisiones, cuanto más se orienten a hacer realidad el propósito descubierto; en esta línea de pensamiento, las metas son hitos hacia el propósito, y las personas y equipos tanto mejores contribuyentes cuanto más integrados, cohesionados, colaborativos, responsables y comprometidos.
- 4) **La distribución de poder y si este está al servicio del logro.** Es el poder que deriva del servicio; el poder entonces debe estar en manos de los que deben ejecutar.
- 5) **El poder de agregar, cambiar, evolucionar o auto-organizar la estructura del sistema.** Este es el poder del cambio, de ser lo suficientemente flexible y capaz para ajustarse a la naturaleza cambiante de los sistemas y mantenerse en la cresta de la ola.
- 6) **Las reglas de juego del sistema** (incentivos, castigos, restricciones) cuando reconoce (y castiga) conforme al desempeño

y la contribución, evitando la instalación de la percepción de inequidad.

- 7) **La forma de estructurar y hacer fluir la información dentro del sistema (quién tiene o no tiene acceso a la información).** Los sistemas funcionan con información; por lo tanto, sin información útil o con información inadecuada, el sistema no funciona eficientemente.
- 8) **El beneficio de instalar círculos virtuosos de retroalimentación positiva.** La retroalimentación y el refuerzo son impulsores de buenas prácticas.
- 9) **La fortaleza de los círculos de retroalimentación negativa,** en relación al impacto sobre los factores que están tratando de corregir. Esto es reducir o eliminar una condición para producir otra (por ejemplo, crear sentido de urgencia).
- 10) **La duración de los retrasos, con relación a la tasa de cambio del sistema.** Si la velocidad del cambio no es mayor a los retrasos por las restricciones del sistema (cuellos de botella, ineficiencias), el sistema tiende a funcionar por debajo del estándar mínimo de eficiencia.
- 11) **Flujos de materiales y los nodos de intersección de material.** El tamaño de los amortiguadores (“buffers”) y otros stocks de estabilización, en relación a sus flujos.
- 12) **Constantes, parámetros, números** (subvenciones, impuestos, normas).

Claramente, las mejores palancas para la mejora permanente están contenidas en las personas y se potencian en el diálogo y la colaboración. Sin embargo, la número uno solo funciona cuando existe control, medición, retroalimentación, aprendizaje y acuerdos de mejora.

La lógica sistémica dice que si se ajustan los paradigmas, se alinea el sistema, se clarifican las reglas, se instala el diálogo y se hace fluir información útil, existe mayor probabilidad de crear valor y lograr el resultado esperado. Generalmente, los procesos de reflexión y cambio no sistémicos se intentan al revés, partiendo de los números, procesos y cuellos de botella (que son sintomáticos, retratan el pasado y no implican ningún compromiso de asimilación, sensibilización o mejora) y no de las personas.

Desde un punto de vista no sistémico (la forma tradicional), usando como base los reportes y las evidencias de inconsistencia, el cambio se intenta “empujando” al observador para que se mueva a un nuevo estado de *confort*; lograr que supere la sensación de amenaza de fracaso o castigo, haga un voto de confianza y se “desplace” a lo desconocido. Es por ello que debe haber un jefe que supervise, que decrete el cambio y asuma en el mejor de los casos, la responsabilidad y el compromiso que la persona teme y no quiere enfrentar. Claramente, este proceso es emocionalmente costoso, de resultado pobre y sostenibilidad limitada.

No es de extrañar que la evaluación no sea una práctica popular en la gestión organizacional; la tendencia es evitar la evaluación, suponer o quedarse en la superficie de los números, y asumir prácticas acostumbradas, familiares, aunque sean inútiles.

Desde la concepción sistémica, el cambio implica eliminar los obstáculos que limitan la percepción y acción del observador. En este modelo no hace falta un jefe que obligue a salirse de ningún “lugar”, sino otro observador con el cual compartir percepciones que amplíen el radio de conocimiento y con quién acordar acciones que mejoren la

efectividad y capacidad de contribución como recurso al servicio de la institución. Implica reconocer obstáculos, identificar malas prácticas y modificarlas por buenas prácticas, o cualquier otra acción que lo convierta en un ser productivo (dentro del enfoque del trabajo digno).

Cambiar y mejorar es sinónimo de desarrollo. Una diferencia sustancial por la cual, para implementar efectivamente un sistema integral de gestión del desempeño no hace falta esperar por la cultura correcta o cambiar a las personas por gente con nuevos “chips”, emitir decretos o lanzar amenazas. La cultura está compuesta por supuestos, percepciones y prácticas que se modifican cuando hay un cambio en el observador.

La gestión del desempeño busca ilustrar al observador e invitarlo a tomar decisiones correctas sobre su propio desempeño. Implica enseñarlo a diferenciar los síntomas de las causas, a comprender los procesos y los compromisos implicados, clarificarle el camino correcto y los vínculos con personas y equipos, mostrarle las consecuencias de sus actos y acompañarlo en el proceso de convertirse en una persona más efectiva, más productiva y más aplicable.

Se requiere aplicar la palanca correcta, trabajando sobre los líderes que deben hacerse cargo de las acciones de definición, acuerdos, seguimiento, control, evaluación, retroalimentación y registro, aprendizaje y mejora. Un círculo positivo que promueve el diálogo, el alineamiento y la integración, y un círculo negativo que mediante la retroalimentación reduce la incertidumbre; ambos sirven para promover el aprendizaje, ampliar la zona de *confort*, contribuir a un clima organizacional positivo y favorable a la mejora continua.

• El concepto de competencia

Para el CICAP, competencia es la “capacidad para llevar a cabo de forma efectiva una actividad laboral, mediante la aplicación integrada del conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos a través de la experiencia formativa y laboral; que permite al individuo, en diferentes contextos, abordar situaciones, plantear soluciones y proponer mejoras a la organización” (Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias CICAP-UCR-2013).

A partir de esta definición, concebimos, al igual que le Boterf (2001), que el proceso de gestión de personas por competencias deriva de la estrategia y su diseño implica ligar personas, trabajo y supervisión, de manera, simple y clara, en donde se privilegia la coherencia y consistencia entre instrumentos sencillos (en lugar de una coherencia débil entre instrumentos sofisticados).

Así, una organización competente está conformada por tantas unidades organizativas competentes y efectivas, como individuos competentes y efectivos en el cumplimiento de su rol, responsabilidad y compromisos de contribución; esto implica que lo colectivo pasa por lo individual y viceversa (un principio crítico de considerar en el diseño de la estrategia y los sistemas de gestión de personas).

Desde la implementación, el sistema debe gestionar los recursos que operacionalizan las competencias que la organización haya definido, y que según nuestra experiencia (derivada de los planteamientos de Le Boterf y la OIT) son:

1) Saberes:

- **Saber-hacer / Saber-movilizar:**
Es conocimiento en acción (como decía Victor Frankl, el ser

humano "es" mediante lo que hace). Es poner en práctica los conocimientos, habilidades y actitudes que se posee, en el momento correcto y bajo las condiciones correctas, según los procesos en los que participe.

- **Saber-integrar:** Los conocimientos, las habilidades y las actitudes son diversas, heterogéneas. Hay que saber organizar, seleccionar e integrar aquello que puede ser útil para llevar a cabo una actividad profesional, resolver un problema o llevar adelante un proyecto
 - **Saber-transferir:** Toda competencia es transferible o adaptable. No puede limitarse a la realización de una única tarea que se repita de forma idéntica. La competencia supone la capacidad de aprender y de innovar.
 - **Saber-estar:** Implica tener claridad de quién soy, cuál es mi propósito personal y como se liga con el de la organización. Implica todas las preguntas necesarias para clarificar el rol y la función de vida, para determinar sus expectativas y sus actitudes
 - **Querer-hacer:** Tiene que ver con la motivación, con la voluntad para movilizar y combinar todos los saberes anteriores.
 - **Poder-Hacer:** Implica cumplir con los objetivos y metas de contribución, como producto del desempeño de procesos. Es donde se articula la persona y la organización del trabajo.
- 2) Las actividades o prácticas que deben ser realizadas de manera competente: Las cosas correctas que hay que hacer correctamente.

- 3) Las evidencias que se derivan de la acción y que sirven para evaluar eso que se hace.
- 4) Indicadores de gestión, cumplimiento, eficiencia, eficacia y efectividad.

De manera consistente, Peter Drucker (2008) hace referencia a las buenas prácticas de la autogestión:

- Concentrarse en las fortalezas, en aquellos recursos que pueden producir resultados.
- Enfocarse en desarrollar esas fortalezas, sea mejorar o desarrollar nuevos recursos.
- Asumir una posición de humildad e identificar los obstáculos (arrogancia, temor, hábitos ineficientes, etc.) que limitan el aprendizaje y la mejora permanente.

En este sentido, al igual que Peter Drucker, creemos que el esfuerzo por reconvertir personas incompetentes en competentes requiere más recursos que un esfuerzo por llevar una persona a desempeñarse de manera excelente. Por ello, el enfoque efectivo nunca debe partir de lo que la persona no tiene, de sus debilidades, discapacidades o incapacidades, todo lo contrario, parte de sus fortalezas y de cómo puede apalancarse sobre ellas para mejorar su contribución.

- **El concepto de desempeño asociado a la competencia y a la contribución**

En el marco de la economía del conocimiento, la creciente oferta tecnológica ha liberado al ser humano de las actividades de solución de problemas lógicos y le ha permitido enfocarse en funciones tales como la planificación, implementación, preparación, control y mejoramiento; en gran medida porque hoy hay que ser más rápido, diferente, eficiente y efectivo que el competidor.

Cada vez más, adquiere especial relevancia el poder de la persona como fuente de aprendizaje e innovación.

Las soluciones tradicionales de recursos humanos se han vuelto obsoletas. Desde la evaluación y mejora del desempeño ahora no vale solo hacer más de lo mismo, aunque sea mejor, sino que hay que construir nuevas prácticas culturales, alineadas con la modernización productiva y la carrera competitiva de las naciones.

Es desde la articulación entre gestión de personas, trabajo y tecnología, en un ambiente favorable, que puede ser posible compartir los valores, conocimientos, habilidades y actitudes inherentes a las nuevas competencias requeridas.

Peter Drucker (1994) creía que un Gerente debe tomar ventaja del conocimiento generado por las Ciencias (Psicología, Filosofía, Economía, Historia) y la ética, que por eso se revitalizarían y adquirirían relevancia como base de la transformación del jefe como alguien responsable por el trabajo de subordinados, al de un líder que es responsable de la aplicación y el rendimiento del conocimiento (o saber-hacer); algo íntimamente relacionado con las necesidades de desarrollo económico y social actual.

El desempeño profesional pasa a ser el eje central y los conocimientos un recurso, que vale en la medida que se moviliza. Lo cual solo es posible en contextos donde el conocimiento es un activo que se sistematiza y se comparte, con la intención de promover la capacidad y autonomía de cada persona para organizar y dirigir su aprendizaje, de cara a asegurar la disponibilidad de talento requerida para gestionar los procesos de negocio y cumplir con el debido servicio.

La gestión por competencias es compatible con esta visión en cuanto conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, que se manifiesta en el logro de cierto resultado en un determinado contexto.

El sistema debe desarrollar la capacidad de construir competencias diversas pues hay que formar personas que traten en forma competente con ellos mismos (individuo), con los otros (grupo de aprendizaje) y con las cosas (objetos, técnica). El desarrollo no es mera instrucción pues el aprendizaje además de útil debe ser lógicamente armónico y compartido por una comunidad.

Toda organización debe dotar a sus personas funcionarias con el **poder para hacer**, es decir, empoderarlas para que se comprometan, pongan sus competencias al servicio de la organización y se responsabilicen por los resultados. Parafraseando a Habermas (Vargas-Mendoza, J. E., 2006), el entendimiento y el saber compartido es base de confianza y concordancia entre unos y otros.

En la medida que el entendimiento compartido es un pre-requisito de la ejecución estratégica (Norton & Coffey, 2007) y en el contexto del trabajo entendido como “una relación social, a partir de la cual individuos y grupos construyen el sentido social, configuran sus respectivas identidades, organizan su cotidianidad y son provistos de todo un universo de relaciones sociales, valoraciones personales y status social” (Beccaria y López, 1996), las personas deberían funcionar de manera independiente e interdependiente, ser dueños de sus trabajos y responsables por sus resultados, conscientes del valor de su trabajo y de cómo se traduce en valor; sin olvidar el balance de vida, la importancia del bienestar, la satisfacción y la trascendencia, en un mundo acelerado y global.

Sánchez Murillo (2006:75) parafraseando a Drucker plantea que, sin importar su pertenencia al sector privado o público:

“una organización poseerá mayor potencia, mayor riqueza, mejor capacidad de alcanzar sus objetivos, en la medida en que favorece que los individuos que en ella trabajan crezcan como personas. Y viceversa, la integridad y coherencia de una organización es el mejor entorno para el desarrollo personal.”

Por ello, resulta posible aceptar como válido que el valor de una persona se puede medir sumando los conocimientos y las habilidades (heredadas y aprendidas) y multiplicando el resultado por la actitud. Desde este planteamiento, “la gran diferencia entre dos personas está en su actitud, en sus ganas de movilizar sus mejores esfuerzos y capacidades” (Kuppers, 2004:24).

La gestión integral del desempeño, por competencias y orientado a resultados: la experiencia CICAP

La gestión del desempeño está entonces asociada al alineamiento entre la estrategia, el talento de las personas y la tecnología, enfocados en el cumplimiento, el aprendizaje, la mejora y la innovación.

En este contexto, la persona debe ser competente en cuanto “saber construir a tiempo competencias pertinentes para gestionar situaciones profesionales que cada vez son más complejas” (Le Boterf, p. 43). La competencia se evidencia como una secuencia de acciones para lo cual se ponen en juego diversos saberes especializados, así como la capacidad (o aptitud) para hacerlo efectivamente en el momento correcto y de manera correcta, según un proceso y unos resultados que debe entregar como evidencia de valor.

Las combinaciones posibles son infinitas; no hay una única forma de resolver un problema y de mejorar un proceso. Y por eso, cada persona es talento único y potencial permanente de valor.

A continuación, se intenta sistematizar la experiencia CICAP, estableciendo las etapas y los factores críticos para construir un sistema integral de gestión del desempeño, partiendo de un supuesto consistente con la afirmación de Soto y Guzmán (2003:113) de que “una tecnología será apropiada cuando responda como una alternativa a un fin, cuando corresponda a un objetivo, y se acomode a determinada solución, con eficiencia, eficacia y pertinencia”.

- **Operacionalización de alcance y construcción del plan general de trabajo**

Esta etapa marca el punto de partida y el punto de llegada. La gestión integral del desempeño parte de los siguientes objetivos:

- 1) Optimizar el proceso de creación de valor público mediante el uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, generen los cambios sociales consignados en los objetivos del programa de gobierno.
- 2) Identificar de manera precisa los resultados que se pretende alcanzar, la asignación prioritaria de los recursos a las actividades que contribuyan a esos resultados, el desarrollo de procesos de gestión aptos para lograr los resultados planteados y la medición y evaluación de los resultados con base en evidencias.

Desde aquí, hay que asegurarse que tanto los objetivos responden al problema y al beneficio esperado, y como las actividades se alinean con el

alcance y los recursos disponibles. Cómo se coordinarán los esfuerzos derivados de los roles y responsabilidades de cada uno de los actores, y cuáles serán los hitos, indicadores y metas que darán luz al camino.

Establecer el protocolo de comunicación es tanto o más importante que el que regula cómo se gestionarán los conflictos, imprevistos y necesidades de ajuste, porque es altamente probable que haya que reconciliar los acuerdos, fruto de la emergencia de aquello que se va descubriendo y no se sabía cuándo se diseñó el proyecto.

Hay que fijar un acuerdo que regule todos los acuerdos: ¿Se quiere un sistema que funcione o, un sistema que cumpla rígidamente con los términos de referencia?. Esto es qué tanto el proceso será consistente con sostener el alineamiento entre el propósito, las actividades y los instrumentos a construir; qué tanto se tomarán en cuenta los aprendizajes que proveerá a implementación.

Gestionar personas por competencias es realizar las acciones necesarias para resolver los desafíos planteados, en el corto, mediano y largo plazo. Supone evaluar, comprender y tomar decisiones para asegurar el logro de los resultados, maximizando la contribución de sus personas funcionarias.

Por lo tanto, es tanto un enfoque como una herramienta al servicio de la implementación estratégica; promoviendo aprendizaje, mejora e innovación a partir de la sinergia y complementariedad derivada de las competencias individuales y colectivas.

Es un enfoque que valora a las personas en toda su dimensión, porque como decía Alvin Tofler (1995:21) “todos los sistemas económicos descansan sobre una ‘base de conocimientos’. Todas las

empresas dependen de la existencia previa de este recurso, de construcción social. A diferencia del capital, el trabajo y la tierra, aquél suele ser desdeñado por economistas y ejecutivos cuando determinan las aportaciones precisas para la producción. Y, sin embargo, este recurso es el más importante de todos.”

- **Diagnóstico de situación actual**

Implica definir el estado actual de la organización, su estrategia y desafíos, el grado de cumplimiento, la disponibilidad de los insumos, el grado de patrocinio de la alta dirección, la urgencia de una mejora, así como los recursos disponibles para emprender un sistema integrado de gestión del desempeño.

Esto se realiza mediante talleres con informantes expertos, conversatorios abiertos, según principios de la consulta y la co-construcción, entrevistas y captura sin censura de criterios, percepciones, juicios, sugerencias, expectativas, y cualquier elemento que con intención constructiva, aporten los consultados.

Además de la revisión de material estratégico y procedimental que permita visualizar la integralidad y complejidad del sistema, lo cual inicia desde el propósito que marca el camino y le da sentido a todo lo que vaya a construir. Se identifican las brechas entre la plataforma existente y las exigencias del nuevo sistema, desde lo cual se priorizan las acciones de mejora e innovación para cerrar esta brecha indeseable, que de no eliminarla hará fracasar cualquier intento de gestión efectiva del desempeño.

La experiencia dicta que emprender este desafío sin contar con las herramientas correctas eventualmente destruirá la confianza y cualquier práctica previamente instalada de dialogo y retroalimentación del desempeño.

A través de la reflexión consensuada, es posible descubrir por ejemplo:

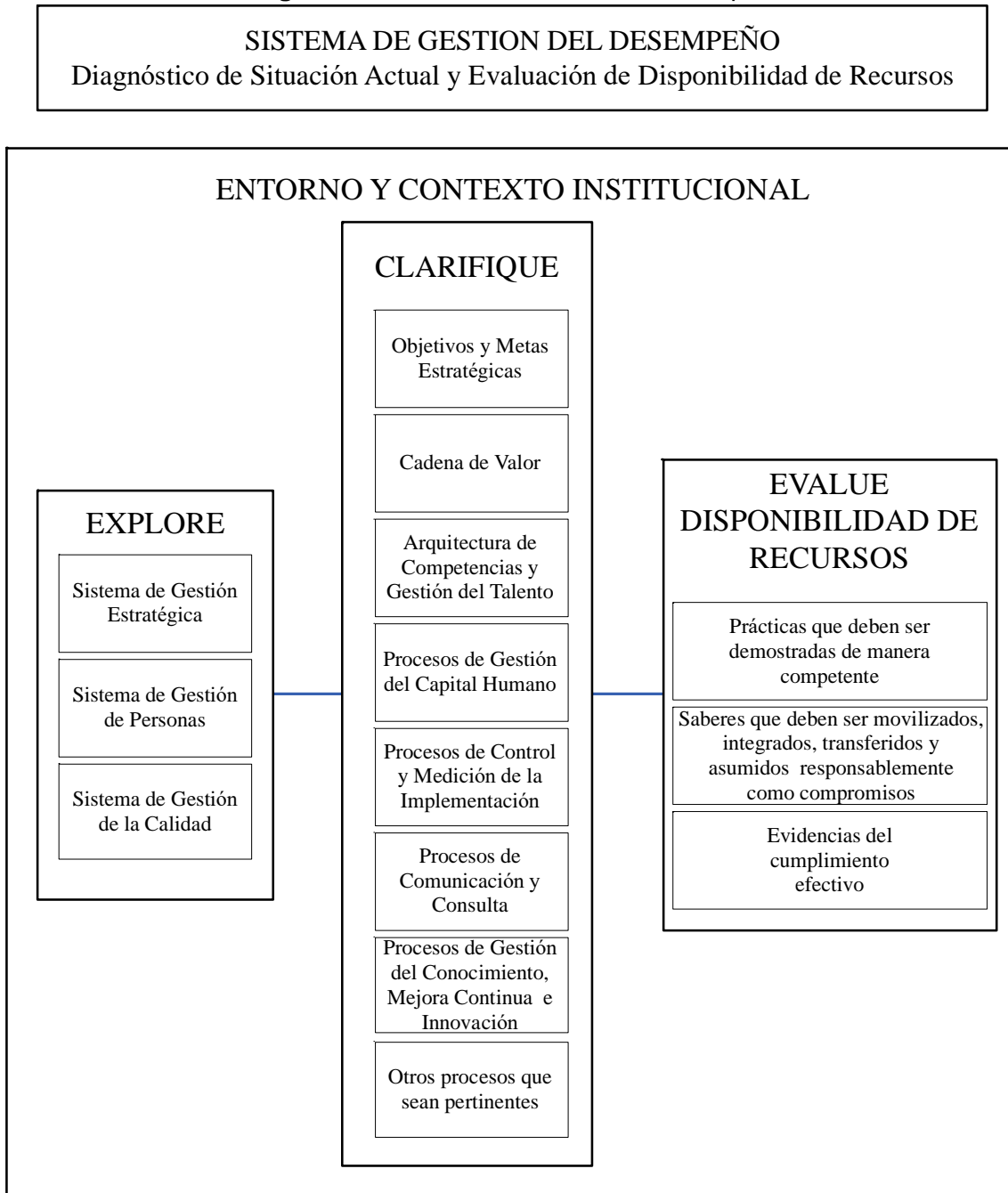
- 1) Que la estrategia puede estar clara pero también deben estar claros los objetivos estratégicos y sus indicadores de medición de logro e impacto, los procesos y sus indicadores de control y evaluación, las personas y sus objetivos directamente relacionados con su gestión como personas funcionarias y contribuyentes al sistema.
- 2) Si estas personas funcionarias cuentan con perfiles de puesto actualizados y realmente alineados con su quehacer cotidiano, como estándar crítico que media entre una persona funcionaria productiva y otra que solo aporta su mejor esfuerzo.
- 3) Cómo se articula el modelo de competencias con la estrategia, procesos y personas.
- 4) Si existe un sentido de urgencia lo suficientemente fuerte como

para lidiar con la crisis y la instalación de un nuevo equilibrio.

- 5) Cuáles son los paradigmas asociados a la evaluación de resultados, la rendición de cuentas, las consecuencias y las expectativas de mejora.
- 6) Y muy relevante, cuáles son los paradigmas que justifican convincentemente porque “esto no se puede hacer aquí”.

Asegurarse que nadie se sienta excluido es fundamental porque el sistema debe ser claro y transparente; aquellos que no sean tomados en cuenta serán los obstáculos más duros a salvar, tanto más según su grado de influencia e impacto en el funcionamiento del sistema. El aprendizaje y el compromiso no se dan por decreto, son una elección personal que resulta del permiso de consultar, aclarar y volver a preguntar hasta fijar una base de confianza lo suficientemente firme como para abrirse y escuchar activamente. A modo de síntesis, se adjunta el siguiente diagrama:

Figura 1. Sistema de Gestión del Desempeño.



Fuente: Elaboración propia.

Diseño del Sistema de Gestión del Desempeño a la medida

A partir del aprendizaje sistematizado, se construye un modelo a la medida de la institución, usando como referencia los recursos existentes y posicionándolos en

línea con la estrategia y los desafíos institucionales.

- **Criterios e insumos**

Se toma en cuenta toda la información sistematizada en la atapa anterior, se

valora a la luz de las mejores prácticas de la gestión del desempeño por competencias y se usa para construir un “sistema en papel”. El sistema se imagina y se construye en conjunto con el equipo de contacto para derivar componentes que sirvan y sean adoptados como referentes válidos.

En esta etapa se clarifican y adoptan (cuando están definidos), ajustan, actualizan o construyen insumos críticos como las declaraciones estratégicas fundamentales, la cadena de valor (que ordena e integra los diferentes macroprocesos y procesos de negocio que hacen posible la realización del servicio y el cumplimiento del propósito institucional) la arquitectura de competencias y el sistema de gestión de personas (que debe estar alineado con la

estrategia y los procesos de negocio, e integrado para maximizar la calidad de la función crítica de atraer, retener y desarrollar en talento), la arquitectura de indicadores y metas que hace posible medir la efectividad y la eficiencia de esa cadena de valor, las políticas y procedimientos relevantes para el sistema, los catálogos e instrumentos de ejecución, entre otros.

Claramente, la amplitud y la profundidad del proyecto dependerá del alcance y recursos disponibles en cada caso. Debe suponerse que como bien lo ha adoptado CICAP, cada institución es un caso único y cualquier proyecto derivado lo es por igual. Más allá de la especificidad de cada caso, el sistema requiere al menos de tres estándares o insumos críticos:

Figura 2. Insumos críticos de un Sistema de Gestión del Desempeño



Fuente: Elaboración propia.

Una guía práctica para derivar el diseño idóneo para cada caso, puede resultar de hacerse las siguientes preguntas:

1) ¿La institución tiene definidos los perfiles idóneos, por

competencias, para desempeñar los procesos y ejecutar la estrategia?

2) ¿La institución planifica su gestión para alinearse a la

estrategia institucional, definiendo objetivos, iniciativas estratégicas y planes que sirven al cumplimiento de la misión y visión?

- 3) ¿La institución tiene el diseño idóneo de la organización, formalizado en organigramas, políticas, procedimientos u otro formato que sea adecuado para la implementación, el control y la mejora?
- 4) ¿La institución tiene definidos los procesos para clarificar la contribución que la institución espera de su capital humano? ¿Dispone de organigramas, tableros de control y/o diagramas de proceso para clarificar cómo se aterriza la estrategia y se facilitar el cumplimiento institucional?
- 5) ¿La institución tiene definido un modelo de control del desempeño individual e institucional según el perfil y requisitos de proceso que afectan la conformidad del servicio?
- 6) ¿La institución dispone de un sistema que clasifica cada puesto en bandas de pago y un modelo de compensación y reconocimiento, que sirve para tomar decisiones efectivas, según contribución diferencial?
- 7) ¿La institución valora el conocimiento y sistematiza la información para usarla como insumo útil para identificar oportunidades de mejora de la eficiencia y eficacia en la gestión de procesos y el servicio?
- 8) ¿En la institución existe claridad y compromiso de los líderes formales de orientar su gestión al servicio y la promoción de la mejora a través del aprendizaje permanente?
- 9) ¿En la institución se usan las brechas de desempeño como insumo para establecer

prioridades, acordar acciones efectivas y compromisos de mejora?

- 10) ¿En la institución dispone los mecanismos efectivos para medir la percepción de los diferentes grupos de interés y usar el conocimiento para evaluar la consistencia organizacional, mejorar e innovar procesos?
- 11) ¿En la institución existen análisis comparativos de mercado para aprehender nuevas prácticas, establecer medidas de competitividad, ext.?

Un modelo de gestión del desempeño no es otra cosa que una manera sistémica y sistemática de asegurar que las personas van a desempeñarse según lo que dicta la estrategia y los procesos, en función de un propósito institucional y un resultado concreto que define el valor del servicio o el producto implícito en ese propósito; con un elemento crítico que permite evaluar el grado de cumplimiento, identificar las brechas y diseñar planes de mejora que aseguren la actualidad del sistema.

En otras palabras, es un sistema centrado en la persona, concebida como un ser integral que forma parte de un sistema al cual contribuye, a la vez que este lo define y construye.

- **Construcción de insumos críticos**

Partiendo del alto riesgo de que los insumos no estén disponibles, se proponen los siguientes principios metodológicos, también probados en la práctica:

Las competencias. La literatura (Pujol, 1980) nos habla de tres enfoques metodológicos para definir competencias el Análisis Ocupacional (parte del puesto de trabajo y la tarea) con sus variantes curriculares (que parte del puesto de trabajo y la tarea para definir el

currículo de formación) DACUM (Designing a Curriculum), AMOD (A Model) y SCID (Systematic Curriculum Instructional Development); el Análisis Funcional (que parte de la función productiva, con énfasis en la certificación de competencias) y el Análisis Constructivista (que parte del trabajo estudiado en su dinámica), incluyendo el ETED (Empleo Tipo estudiado en su Dinámica).

Cuál usar dependerá del alcance de la arquitectura, los recursos disponibles, el conocimiento y las preferencias de los líderes del proceso. Sin embargo, más allá del modelo seleccionado, las competencias deben responder al contexto institucional su cultura y capital intelectual disponible (no sirven los modelos trasplantados), deben describirse y operacionalizarse en el lenguaje institucional, ser validadas por todos aquellos que las van a usar como referente y ser susceptibles a la mejora basada en el aprendizaje que surge del uso.

Ya hemos señalado que la definición estratégica no se detiene hasta no identificar las capacidades y recursos que son necesarios para la ejecución y el cumplimiento. Una forma sencilla de llevar esta afirmación a la práctica y que en CICAP nos permite dibujar el sistema a modo de un mapa (que de alguna forma integra los tres enfoques) se detalla a continuación:

- 1) Se toman las declaraciones estratégicas y los valores como referentes primarios.
- 2) Se alinean con los macro-procesos y procesos.
- 3) Se toman los objetivos estratégicos y objetivos de proceso y se traducen en capacidades institucionales o "core competencies" (derivadas tal y como lo recomienda el modelo funcional) que se organizan y alinean según su

consistencia con los procesos y macro procesos..

- 4) Estas capacidades institucionales serán los referentes del quehacer institucional a partir de los cuales se identificarán los compromisos de contribución y las competencias.
- 5) Los compromisos de contribución se clasifican según sean de proceso (eficiencia y eficacia) o resultado.
- 6) Las competencias se clasifican en al menos 3 tipos: De liderazgo, técnicas y transversales (o conductuales).
- 7) Luego se alinean las clases de puestos, esperando que con el mapa completo sea posible responder a las siguientes preguntas:
 - a) ¿Qué debe-saber hacer la institución para cumplir sus declaraciones estratégicas y hacer respetar sus valores?
 - b) ¿Qué saberes deben demostrar sus personas funcionarias para hacer posible el logro de las declaraciones estratégicas, valores y capacidades institucionales?
 - c) ¿Qué compromisos deben asumir sus personas funcionarias para asegurar que se cumplan los estándares de eficacia, eficiencia y resultado?
 - d) ¿Cómo se organizan estos recursos en puestos independientes e interdependientes que posibiliten que cada persona funcionaria tenga claro lo que debe hacer para contribuir efectivamente a la institución, y cómo se

integra con la contribución de sus compañeros y compañeras?

- e) ¿Cuál debe ser la estrategia de gestión del talento en la institución y como se traduce en prácticas específicas de atracción, retención y desarrollo de personas funcionarias? Dicho de otra manera: ¿Cuál debe ser el quehacer de recursos humanos para ser un contribuyente activo y proactivo al sistema institucional?

Las evidencias que se derivan de la acción. Los indicadores de contribución, como se propone en el apartado anterior, se originan de la cadena de valor, se organizan y clasifican según el modelo estratégico de preferencia (aunque se recomienda usar el BSC), se construyen sobre la base del criterio gerencial, la participación, la co-construcción y el acuerdo. Sirven para determinar el estándar de resultado mínimo esperado (indicadores y metas de gestión, cumplimiento, eficiencia, eficacia y efectividad), fundar el sistema de rendición de cuentas (lo que se establece como estándar debe ir acompañado de un sistema de medición que evalúe el cumplimiento) y gestionar el reconocimiento, la compensación y la mejora continua.

Con este insumo adoptado es posible asociar compromisos con procesos, puestos de trabajo y personas responsables que deberán rendir cuentas por ellos.

Las referencias o estándares necesarios para actuar con competencia. En términos de conocimiento sistematizado en declaraciones fundamentales, políticas y procedimientos, leyes y reglamentos,

lecciones aprendidas y similares; redes internas y externas; tecnología; recursos tangibles e intangibles, entre otros.

Estos recursos están contenidos en la institución, deben estar formalizados y registrados, y son los que facilitan la conversión del esfuerzo humano en valor esperado o, en términos de la gestión de la calidad, un servicio conforme.

Declaraciones estratégicas, operacionalizadas en indicadores y metas susceptibles de medirse (formal y sostenidamente), que están asociadas a personas responsables que rinden cuentas y enfrentan consecuencias, en el contexto de una cultura amigable con el aprendizaje y la mejora permanente, es un objetivo del sistema a construir.

La gestión del desempeño por competencias es entonces un sistema formado por subsistemas independientes e interdependientes, como el reclutamiento y selección de personal, la evaluación y detección de brechas de desempeño, la formación y desarrollo de talento, la gestión de la compensación y los beneficios y la gestión del clima organizacional. A esto también se le llama arquitectura de competencias, que no es otra cosa que la definición clara y precisa del quehacer de recursos humanos en la institución.

Cada uno de estos módulos o subsistemas responden a la estrategia y a la cadena de valor, y son atravesados por el modelo de competencias, el cual se formaliza en instrumentos como el perfil de puestos y el diccionario de competencias que sirven de referencia (estándar de cumplimiento) para establecer la metodología funcional de cada uno. Así, el mismo estándar que sirve para contratar una persona, debe servir para evaluarlo, capacitarlo y compensarlo.

Las modalidades de evaluación: La evaluación propiamente hecha implica medir:

- 1) El cumplimiento de los diferentes parámetros establecidos en el perfil del puesto.
- 2) La contribución de cada persona y equipo, según los compromisos que asume de acuerdo al rol y responsabilidad dentro de la estrategia y los procesos en que participa. Esta medición abarca:
 - a) El cumplimiento de los compromisos de resultado establecidos en los planes de operación institucional y cualquier instrumento efectivo para la prestación del servicio y el cumplimiento de la promesa de valor al cliente interno y usuario final.
 - b) La calidad de servicio, eficacia (hacer las cosas correctas) y eficiencia (hacer las cosas correctas, correctamente) de los procesos en que participa.
 - c) El impacto en la generación del valor social implícito en la misión de la institución.
 - d) La contribución a la mejora y la innovación de procesos.
- 3) La competencia de cada persona, según los criterios (evidencias de comportamiento, producto o resultado) definidos como correctos para cada una de las competencias definidas.
- 4) Los recursos al servicio de ambos componentes para identificar las brechas, orientar y enfocar la gestión de la mejora y la innovación. Los cuales se derivan de los requisitos establecidos en el perfil del puesto.

- 5) Para finalmente, alinear e integrar el sistema con todos los servicios de recursos humanos, según las necesidades y expectativas de sus clientes.

La estrategia, los procesos y los perfiles de puesto deben estar alineados desde una perspectiva de competencias, porque como bien dice Le Boterf:

“para hacer frente a las crecientes exigencias de calidad y de reactividad, los procedimientos ya no son suficientes y pueden, si se llevan al exceso, convertirse en contra productores...Frente a unos acontecimientos imprevistos, frente a lo inédito que jamás puede ser eliminado, deberán elaborar y poner en práctica respuestas apropiadas y tomar iniciativas pertinentes. Tendrán que construir competencias adecuadas”. (2001)

Todos los elementos anteriores se conjugan en tres modalidades básicas de aplicación de la evaluación:

Modalidad 90°: Es la modalidad más común, en donde solo el jefe directo evalúa todos los factores implicados en el desempeño de la persona funcionaria. Claramente es un proceso unidireccional, de bajo costo de implementación y de efectividad limitada.

Modalidad 180°: Esta es la modalidad de entrada a un modelo integral y sistémico. El jefe directo de cada persona funcionaria evalúa todos los factores implicados, y la persona funcionaria se autoevalúa en sus competencias. Ambos insumos tienen igual valor pues lo que interesa es usar la información como insumo de conocimiento para alinear percepciones y expectativas, y construir acuerdos de mejora.

Modalidad 360°: En esta modalidad operan diversos evaluadores además del jefe directo y la persona evaluada. Pueden participar personas funcionarias del mismo nivel o clase de puesto, personas que reportan a la persona evaluada, otros supervisores de la persona evaluada; además de la evaluación del impacto y la calidad del servicio percibida por clientes internos y externos (evaluación de calidad de servicio).

Es la modalidad más efectiva pero la más demandante en recursos y requisitos culturales. No se recomienda como primer experiencia, sino el objetivo de mediano plazo de un sistema probado, mejorado e instalado en la cultura.

- **Construcción del Manual del Sistema de Gestión del Desempeño**

Esta etapa implica la operacionalización del modelo en un manual de implementación, con todos los instrumentos necesarios para llevarlo a la práctica. En esta etapa se planifica la implementación en términos de:

- 1) Personas, tiempo y otros recursos necesarios, disponibles.
- 2) Factores críticos de éxito de la implementación del sistema los cuales pueden estar asociados al grado de patrocinio de la alta dirección, los riesgos, la dificultad de ajustar o instalar los paradigmas adecuados y el diseño de un proceso de formación con intención de

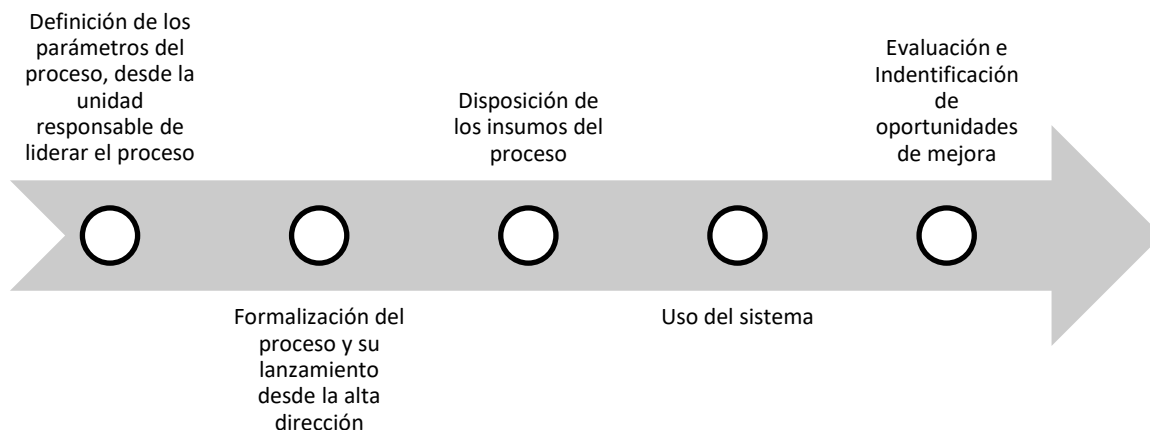
sensibilizar, entrenar a la persona usuaria en el uso del sistema y promover su adopción.

- 3) Aunque es probable que una primer experiencia sea “en papel”, es crítico la construcción de una plataforma tecnológica suficientemente robusta para soportar el proceso y facilitar la implementación de la modalidad de evaluación seleccionada. La urgencia de esta plataforma es extrema si se quiere implementar la modalidad 360°, porque sin importar el número de personas funcionarias el consumo de tiempo en documentación, consolidación, análisis y elaboración de reportes es significativo. La plataforma debe ser sencilla, en línea y amigable con el usuario; debería ser modular y escalable para que evolucione con el aprendizaje y la maduración del sistema.

- **Prueba piloto de prueba del Sistema de Gestión del Desempeño**

Una vez operacionalizado el modelo y construidos los instrumentos, es tiempo de probarlo en un ambiente controlado. Se recomienda hacerlo donde haya más probabilidad de éxito, donde confluyan personas con el mayor nivel de compromiso y apertura a probar algo diferente, que hayan participado del diseño y dispongan del tiempo para usar, evaluar y recomendar mejoras. El proceso de prueba debe considerar al menos las siguientes etapas:

Figura 4. Sistema de Gestión del Desempeño – Etapas del Proceso Piloto: diagnóstico de situación actual y evaluación de disponibilidad de recursos



Fuente: Elaboración propia.

- **Reporte final con aprendizajes y recomendaciones para la implementación efectiva**

Luego de la prueba, se identifican los paradigmas (se reconocen los favorables y desfavorables al proceso de adopción del sistema) y los obstáculos (logísticos, tecnológicos, humanos, etc.) existentes, a partir de los cuales se diseñará el programa de implementación tomando en cuenta todos los factores necesarios para asegurar el éxito.

Se recoge, sistematiza y elabora un reporte final con los pasos a seguir, los factores críticos de éxito de la implementación; porque se debe partir de evidencias (prácticas instaladas) y no buenas intenciones (expectativas, deseos y creencias).

La gestión integral del desempeño, por competencias y orientado a resultados: ¿Qué hemos aprendido?

Gracias a la sistematización de la experiencia, en CICAP hemos aprendido algunas claves para facilitar el éxito de un proceso complejo y dinámico como el diseño y la implementación de un

sistema integral del gestión del desempeño.

Fundamentalmente, que construir un modelo de gestión del desempeño integral, sistémico y dinámico, es un desafío complejo que se sustenta en la participación activa de todos los actores que usarán el modelo. El diseño debe ser co-construido con los encargados del servicio y sus clientes sobre una base de apertura, flexibilidad y creatividad, desde la certeza de que ningún referente anterior (sea teórico, metodológico o instrumental) es necesariamente útil y aplicable; que la adopción es directamente proporcional al uso y este, a la comprensión de qué, cómo, para qué y sobre todo, del porqué.

Así, no existe una única manera de hacer gestión por competencias y siempre existirá una mejor manera de hacerlo. Al igual que Le Boterf (2001) creemos que existe una conceptualización amplia y genérica alrededor de las competencias y la especificidad depende del contexto, por lo cual una competencia depende del individuo que la demuestra, tanto como del medio y los recursos disponibles para su ejecución y desarrollo, dentro de un

sistema determinado. Por lo tanto, el mejor modelo para una organización es el modelo que se construye a su medida.

Desde las lecciones aprendidas, esto se puede traducir en algunos principios básicos:

- 1) Hay que asegurar el patrocinio (visible) de la alta dirección.
- 2) Ajustar la metodología y el instrumental conforme se avanza en el proceso de diseño (lo cual vale siempre, mejor cuando ya se está usando).
- 3) Partir de acuerdos firmados y formalizados.
- 4) Iniciar la implementación solo hasta que los indicadores, metas y sistemas de control han sido aceptados por los evaluados.
- 5) Nunca empezar si no se cuenta con un Manual de Puestos alineado con el sistema de gestión del desempeño.
- 6) Asegurar la existencia de un sistema de control para la emisión de información válida que sirva para medir el cumplimiento y realimentar al sistema con información útil para la mejora y la innovación.
- 7) Sensibilizar antes de implementar, considerando al menos:
 - a) Dominio y adopción del sistema por parte de los líderes a cargo de la implementación, lo cual incluye el dominio de conceptos tales como:
 - i. El concepto de gestión del desempeño por competencias.
 - ii. Las implicaciones de su aplicación para la institución, en términos de:
 - Insumos y requisitos.
 - Riesgos.
 - Beneficios.

- iii. Liderazgo y gestión de cambio.
 - El ejemplo como la única forma de modelar la nueva cultura.
 - Rendición de cuentas, consecuencias y reconocimiento.
- b) Desarrollar talleres de formación para las personas con responsabilidad de supervisión (máximo de 4 horas), donde se aborden los principios básicos sobre:
 - i. Gestión de Talento por Competencias.
 - ii. Control por procesos.
 - iii. Diseño y evaluación de indicadores de evaluación.
 - iv. Liderazgo Transformacional.
 - v. Gestión de sesiones de retroalimentación y establecimiento de acuerdos de mejora.
 - vi. Gestión de cambio.
- c) Realizar sesiones de inducción de 2 horas, con el total de personas funcionarias no incluidas en punto c, donde:
 - i. Se explique el proceso, detallando etapas, hitos y compromisos.
 - ii. Se identifiquen y elaboren paradigmas respecto del proceso.
 - iii. Se identifiquen, registren y elaboren obstáculos al proceso.
- 8) Gestionar el cambio hacia la instalación de prácticas culturales compatibles con el enfoque sistémico e integral de la gestión del desempeño por competencias, enfatizando la transformación y construcción de

- nuevos paradigmas, el desarrollo de competencias básicas para la operación efectiva del sistema, la identificación y remoción de obstáculos.
- 9) Formalizar un proceso de diseño, instalación y desarrollo de competencias colectivas, dentro de las cuales pueden ser prioritarias:
- a) Trabajo en Red.
 - b) Colaboración.
 - c) Gestión por Proyectos o por Equipos Interdisciplinarios.
 - d) Enriquecimiento del Trabajo y Polifuncionalidad.
 - e) Otras.
- 10) Ajustar el sistema conforme al aprendizaje sistematizado a partir de las lecciones aprendidas.
- 11) Gestionar siempre las restricciones y eliminar los obstáculos, donde los más frecuentes son:
- a) No disponer de los insumos de manera oportuna y efectiva (competencias, indicadores y resultados).
 - b) La creencia de que solo se debe evaluar lo que está dentro del control absoluto de cada persona.
 - c) La creencia de que una solución solo se implementa cuando está perfecta.
 - d) La expectativa de que la evaluación trae como consecuencia el castigo.
 - e) La experiencia (negativa) previa de los evaluados.
 - f) La dificultad de gestionar un proceso complejo, en papel (sin apoyo tecnológico), por lo cual, es crítico implementar una interface tecnológica que facilite la implementación de los formularios, el procesamiento y generación de reportes del sistema de gestión del desempeño, según los estándares

definidos en el manual de uso.

- g) Perder de vista que la comprensión y adopción de los instrumentos se facilita con el uso.
- h) Implementar un modelo cuando hay baja estandarización y lograr acuerdos se asocia con una menor autonomía de los usuarios.
- i) Implementar cuando la prioridad de la evaluación es baja y por ello, nunca hay tiempo disponible.

La gestión integral del desempeño, por competencias y orientado a resultados: ¿Por qué es la solución que debe adoptar el sector público?

Gestionar personas es una función crucial, que define al líder y marca el éxito de las organizaciones, porque los principios de la calidad y el servicio aplican por igual al sector público o privado.

Las organizaciones públicas deben dar cuenta de sus resultados, cumplir de manera conforme, servir al usuario (haciéndolo sentir como cliente satisfecho) y contribuir a su bienestar.

El futuro hay que construirlo y exige lo mejor de las personas y los equipos. Las soluciones de hoy se han agotado frente a los desafíos de la globalización, la precarización del trabajo y la desigualdad.

Creemos en un concepto de cambio y mejora similar al de Peter Drucker (1957:90-91) para quien "la innovación es más que un nuevo método. Es una nueva perspectiva del universo, del riesgo antes de que de la casualidad, o de la certeza. Es una nueva comprensión del papel del hombre en el universo. Y esto significa que la innovación, más que

ser una afirmación del poder humano, es la aceptación de la responsabilidad humana"; y lo complementamos con Sánchez Murillo (2006:75) para quién "toda innovación social (política, educativa, empresarial), además de una percepción estética y un proceso intelectual, contiene implícita una valoración moral que expresa de alguna manera lo que son y han de ser el hombre y la sociedad".

Bibliografía

- Ángel, A; Dubin, K.; Salvador, M. & Simón, C. La evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas, del Centro PwC & IE del Sector Público Madrid, Septiembre de 2008.
- Banco Mundial (2006). Buenas Prácticas Recientemente Identificadas de Gestión para Resultados de Desarrollo. Primera Edición, 2006. <http://www.mfdr.org/Sourcebook.html>.
- Banco Mundial (2012). Informe sobre el desarrollo mundial 2013. Panorama general: Empleo. 2012
- Cardona, R. (2011) Estrategia Basada en los Recursos y Capacidades. Criterios de Evaluación y el Proceso de Desarrollo. Revista Electrónica Forum Doctoral. Número 4. Mayo-Julio de 2011 ISSN: 2027-2146.
- Carrillo, J. (2005) ¿Qué es la Economía del Conocimiento?. Originalmente publicado en Transferencia, N°. 69, enero de 2005. http://www.knowledgesystems.org/Produccion_intelectual/articulos/Que_es_la_EC.pdf
- Castel, R. (1995) De la exclusión como estado a la vulnerabilidad como proceso. Justice sociale et inégalités, Esprit, París, 1992; trad.: «Archipiélago» no 21, Barcelona, 1995.
- Castel, R. (1999). Empleo, desocupaciones, exclusiones. Documentos de Trabajo. Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo. 1999.
- Castel, R. (1997) Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado. Ediciones Paidós Iberica, 1997.
- Leanne, D. & Leanne, A. (1998) The Power of 360° Feedback: How to Leverage Performance Evaluations for Top Productivity. Gulf Publishing Company, Houston, Texas. 1998.
- Documentos varios del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional de la Organización Internacional del Trabajo, en <http://www.oitcinterfor.org/>
- Drucker, P. (2003) F. Drucker esencial. Edhasa, Barcelona. 2003. Página 45. Referido por Maite Darceles Tife.
- Drucker, P. (1994) La Sociedad Post Capitalista. Editorial Norma. 1994.
- Drucker, P. (2008) Managing Oneself. Harvard Business School Publishing Corporation. 2008.
- Drucker, P. (1996) The Landmarks of Tomorrow, Harper and Row, New York, 1957. La última reedición es de 1996, hecha por Transaction Books, New Jersey.
- Frassa, M. J. (2005) El mundo del trabajo en cambio. Trayectorias laborales y valoraciones subjetivas del trabajo en un estudio de caso. 7mo. Congreso de especialistas en estudios del trabajo "Nuevos escenarios en el mundo del trabajo: rupturas y continuidades". Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo. 2005.
- García López, R. (2010). La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe. Banco

- Interamericano de Desarrollo, Segunda Edición. 2010.
- García López, R.; García Moreno, M. (2010). La Gestión para Resultados en el Desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo. 2010.
- Gladwell, M. (2002). The Tipping Point: How Little Things can Make a Big Difference. Little, Brown and Company. 2002.
- Goldratt, E. (1994). What is this Thing Called the Theory of Constraints, and How should it be Implemented. Croton-on Hudson, North River Press, N.Y. 1994.
- Goldratt, E. (2008). The Goal: A process of ongoing improvement. "The North River Press Publishing Corporation". Third Edition, 2008.
- La indagación apreciativa. Fundación Factor Humá. 2011.
- Le Boterf, G. (2002). Ingeniería de las Competencias. Gestión 2000. Edición 2002.
- Lederman, D.; Messina, J.; Pienknagura, S. & Rigolini, J. (2014) "El emprendimiento en América Latina Muchas empresas y poca innovación". Banco Mundial, 2014.
- López Fernández, J. (2005). Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Madrid, España: Prentice Hall.
- Manzanares, C. (sf) La medición de las capacidades organizacionales de la empresa: validación de un instrumento de medida de la gestión medioambiental proactiva. Revista Española de Financiación y Contabilidad. Vol. XXXV, No. 130, julio-septiembre 200, pp. 563-582.
- Marakon Associates & The Economist Intelligence Unit, 2005. <http://www.businesswire.com/news/home/20050222005675/en/Glob>
- al-Study-Marakon-Finds-Companies-Deliver-Two-Thirds
- Medows, D. (sf). Leverage Points: Places to Intervene in a System. The Donella Medows Institute. Tomado de <http://www.donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/>
- Nonaka y Takeuchi, en The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation). 1995.
- Noreen, Smith & Mackey. The Theory of Constraints and its Implications for Management Accounting. North River Press, Great Barrington, MA. 1995.
- Noreen; Smith & Mackey. The Theory of Constraints and its Implications for Management Accounting. North River Press, Great Barrington, MA, Pág. 45, 1995.
- Norton & Coffey. "Building an Organized Process for Strategy Communication". BSC Report. May-June 2007, Volume 9, Number 3. 2007. Harvard Business School.
- Pujol, J. (1980); Análisis Ocupacional. Manual de aplicación para instituciones de formación, Cinterfor/OIT, Montevideo.
- Ramírez, J. La Democracia Eficaz: Estrategia para Gobiernos y Entidades Públicas en Países Democráticos en Desarrollo. Capítulo II: Los Componentes de la Estrategia de Gobierno. Editorial Lea.
- Sánchez Murillo, A. (2006). Peter Drucker, Innovador Maestro de la Administración de Empresas. Cuadernos Latinoamericanos de Administración. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad Javeriana. Vol. II No. 2 Enero - Junio de 2006. <http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revista>

- s/cuadernos_latinoamericanos_administracion/volumenII_numero2_2006/peter_drucker_innovador_maestro_administracion_empresas.pdf.
- Sanchez, R. (2008). Knowledge Management and Organizational Competence. Oxford University Press. Re-printed 2008.
- Santiago Ortega, R. (2013). Impacto de la gestión estratégica e integración de los recursos humanos con la planificación estratégica de la organización. Disertación como Requisito para la Obtención del Grado en Doctor en Gerencia. Universidad del Turabo. Gurabo, Puerto Rico mayo, 2013.
- Schweyer, A. (2004). Talent Management Systems. Wiley, 2004.
- Soto, L. & Guzmán, E. (2003) Contenidos Actitudinales en Educación Superior. Razón, Pertinencia y Evaluación. Revista Ciencias de la Educación. Año 3. Vol. 2. No. 22. Valencia, Julio - Diciembre 2003 PP 103-118
- Toffler, A. (1995). La creación de una nueva civilización. Plaza y Janes Editores, SA, Barcelona, 1995
- Vargas-Mendoza, J. E. (2006) Teoría de la Acción Comunicativa: Jurgen Habermas. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. En http://www.conductitlan.net/jurgen_habermas.ppt
- World Economic Forum. The Human Capital Report, 2015. <http://reports.weforum.org/human-capital-report-2015/>



Administrar Lo Público IV

ISBN 978-9968-932-25-7

UCR | CICAP

Costa Rica