

ESTRATEGIA DEL MINETUR PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN POR OBJETIVOS EL PROYECTO GEO

LUISA BERRIO MARTÍN-RETORTILLO

Subdirectora General de Inspección General
de Servicios y Relación con los Ciudadanos
Ministerio de Industria, Energía y Turismo

Avanzar en la mejora de la gestión en la administración pública exige el esfuerzo sostenido de implantar y revisar sus modelos organizativos. Se trata de establecer una dinámica permanente de planificación, seguimiento, evaluación y mejora en la organización. En este sentido, los modelos de gestión por objetivos posibilitan la orientación hacia el logro de resultados en la organización, así como hacia las personas que la componen.

De acuerdo con esta idea este artículo recoge la experiencia llevada a cabo en la Subsecretaría del MINETUR con la puesta en marcha de un proyecto piloto de dirección por objetivos y de evaluación de desempeño, qué pasos se han seguido y cuál ha sido el proceso desde su inicio.

¿QUÉ ES EL PROYECTO GEO?: ALGUNAS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Con el nombre «Proyecto GEO», procedente de las siglas gestión y evaluación por objetivos, se hace referencia a un modelo de gestión desarrollado en la Subsecretaría del Ministerio de Industria, Energía y Turismo (MINETUR) durante 2012, para implantarlo como proyecto piloto en 2013 y con vocación de continuidad en los años sucesivos.

En el origen de este modelo está el encargo e implicación directa del Subsecretario del Ministerio que había implantado con éxito un cambio del modelo de control en la Intervención General de Canarias desde 2010, que se sigue desarrollando en la actualidad. En

esta Intervención General han sustituido un modelo de control interno basado en la función interventora, a priori, fundamentado en exclusiva en la legalidad, por un sistema de control financiero permanente que, inspirado en el cuadro de mando integral, tiene en cuenta no solo la perspectiva financiera de la organización sino distintas perspectivas de un modo integral (1).

Inspirándonos en esta experiencia canaria, en el Proyecto GEO se ha tratado de exportar todo aquello de ese modelo que pudiera servir en una administración pública distinta: la Administración General del Estado, y en una unidad muy diferente: la Subsecretaría de un Departamento ministerial. En definitiva, aprovechar todo lo que pudiera valer de ese sistema e innovar y suplir aquello que no fuera adaptable para avanzar en la mejora del modelo de gestión en la Subsecretaría.

Además del análisis de esta experiencia, desde febrero de 2012 se inició un proceso de reflexión y de estudio de distintos sistemas y metodologías, tanto del ámbito privado como de modelos puestos en práctica en otras Administraciones Públicas, que pudieran ser aplicables a la Subsecretaría del MINETUR.



GRÁFICO 1

**MODELO INSPIRADOR DEL
PROYECTO GEO**

FUENTE: Elaboración propia.

Todo ello, para facilitar un proceso de cambio cultural: del procedimiento al resultado, clarificando prioridades e incrementando además el compromiso personal en las actuaciones.

En los últimos años, los sistemas de control o supervisión interna, han redefinido su orientación, tendiendo a pasar de las auditorías puntuales realizadas de forma unilateral a los sistemas de control o supervisión sistemática y permanente basados en la verificación del cumplimiento de unos objetivos previamente establecidos.

En esta línea, el informe de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA), publicado en junio de 2013, señala como medidas de carácter general, entre otras, la implantación de sistemas de medición de la productividad y eficiencia o de evaluación del desempeño, se refiere también subsidiariamente a métodos normalizados de objetivos e indicadores como mecanismos de control y seguimiento de la gestión administrativa. Estos sistemas constituyen ya práctica habitual en determinadas áreas de la administración debiendo implantarse en el resto como uno de los ejes básicos de soporte de la reforma de la Función Pública de la Administración General del Estado.

Una característica fundamental del proyecto GEO es que ha sido desarrollado con medios propios dentro de la Subsecretaría, sin recurrir a externalizaciones de auditorías que no resultaban adecuadas en un contexto de ajuste presupuestario (2). Además de por un motivo puramente económico, el carácter interno del Proyecto se debe también a la convicción del grupo de trabajo de que son los propios empleados públicos los que mejor conocen su organización y resultan los más indicados para plantear cambios o mejoras en los modelos de gestión.

Así, dentro de la Subsecretaría del MINETUR, para el desarrollo de este proceso de cambio iniciado en 2012, se ha organizado un grupo de trabajo en la subdirección general de Inspección General de Servicios y Relación con los ciudadanos, con la subdirección general de Planificación y Gestión de Recursos Humanos y en colaboración con la Subdirección general de

Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (SGTIC).

Destacando no obstante que en todo este proceso el esfuerzo y la responsabilidad no corresponde solo al grupo de trabajo que sustenta el proyecto GEO sino que fundamentalmente han sido actores del mismo los responsables de las subdirecciones de la Subsecretaría, dedicando tiempo a pesar de las múltiples demandas del corto plazo para reflexionar con sus colaboradores sobre su organización y establecer mediante objetivos e indicadores mecanismos para reorientar, visibilizar y medir su actividad. Ya que en definitiva el modelo del proyecto GEO proporcionará a todos los responsables de la Subsecretaría una nueva herramienta de gestión para el autodiagnóstico de situación y para el seguimiento personal de los objetivos fijados, una vez que esté perfectamente implantado y se superen posibles debilidades iniciales.

Concretamente, en el proyecto GEO han participado las 10 subdirecciones generales que integran la Subsecretaría y la Secretaría General Técnica, así como el gabinete técnico del Subsecretario del MINETUR, afectando a las más de 500 personas que componen estas 11 unidades con rango de Subdirección general.

El proyecto GEO se concibe como un modelo intermedio de planificación y gestión administrativa porque se consideró que el desarrollo de un programa de mayor envergadura como hubiera sido un plan estratégico hubiera demandado más tiempo para su diseño y puesta en práctica y quizá hubiera sido imposible realizarlo con medios propios en tan corto plazo de tiempo. Otro motivo por el que se optó por este modelo es porque al tener un carácter fundamentalmente administrativo, relacionado con la gestión y funciones de las unidades y no un alcance político, permitiría su continuidad en el tiempo si lograba asentarse como modelo de gestión.

En conclusión, el proyecto GEO se concibe como el desarrollo de un modelo sencillo de planificación, ya acuñado con éxito en otras organizaciones y que trata de alinear la actividad de la Subsecretaría de for-

ma descendente. Partiendo de unas líneas estratégicas de la Subsecretaría, que deben orientar las funciones de las unidades que la componen y una vez contextualizada su actividad, éstas deben establecer objetivos generales a cumplir, de forma que puedan evaluar su actividad y objetivos individuales para medir la evaluación del desempeño de las personas que las componen. El gráfico 1 representa el modelo en el que se inspira el proyecto GEO.

La finalidad del proyecto GEO es contribuir a la mejora del modelo de gestión en la Subsecretaría con tres propósitos básicos:

a) En primer lugar asegurar en lo posible la orientación de toda la actividad hacia las prioridades estratégicas, asegurando además la eficiencia de los recursos para obtener unos resultados de calidad. Orientación a resultados.

b) Permitir que cada una de las personas que componen la organización visibilicen su contribución, de una u otra forma alineando sus objetivos individuales con los objetivos de la organización. Elemento de automotivación de las personas.

c) Establecer un sistema de control permanente basado en un ciclo de planificación, seguimiento, evaluación y mejora en el Departamento.

DESARROLLO Y FASES DEL PROYECTO GEO ↓

La metodología se desarrolló en el grupo de trabajo y se validó con el Subsecretario en mayo de 2012 previendo la consecución de las siguientes fases:

Fase previa: Fijación de las Líneas estratégicas del Subsecretario.

Fase 1: Autodiagnóstico y reflexión interna y participativa de las unidades.

Fase 2: Fijación de los objetivos de cada Subdirección e indicadores de seguimiento.

Fase 3: Validación de los objetivos con el Subsecretario y el Secretario General Técnico.

Fase 4: Seguimiento de los objetivos por cada unidad.

Fase previa ↓

Se denomina así en la medida en que la fijación de las líneas estratégicas que deben orientar la actuación de la Subsecretaría es un presupuesto necesario para el desarrollo del resto del proceso. Por su carácter estratégico se establecen una sola vez para toda la legislatura y no están sujetas a limitación temporal como los objetivos de carácter anual, estando fijadas desde mayo de 2012. La única que no se estableció desde el principio, sino que se incorporó en

RECUADRO 1 LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE LA SUBSECRETARÍA DEL MINETUR

Línea 1: Mejorar la cultura de gestión: Orientación hacia objetivos y resultados. Orientación al ciudadano, a las áreas sectoriales del Ministerio y a los grupos de interés.

Línea 2: Optimizar la eficiencia: reducir costes (económicos, burocráticos etc.) sin detrimento de la calidad del servicio.

Línea 3: Gestionar con criterios de responsabilidad y transparencia

Línea 4: Mejorar la calidad de las normas (Programa europeo Better regulation/Smart regulation)

Línea 5: Potenciar la imagen de la Subsecretaría como referente de innovación y mejora.

julio de 2012, a sugerencia del Gabinete Técnico de la Subsecretaría, fue la Línea 5.

Fase 1: Autodiagnóstico y reflexión interna y participativa de las unidades ↓

Lo fundamental de esta fase era la reflexión interna dentro de las unidades, analizando no solo sus funciones normativas de conformidad con el Real Decreto de estructura que atribuye las competencias a cada Subdirección general, sino también el porqué de los procesos que realizan, su organización interna, la atención y desempeño de las personas que la conforman, los fines y resultados del medio plazo, las necesidades de formación y materiales, las sinergias entre las distintas unidades, etcétera.

Cada subdirección ha llevado a cabo un proceso de autoevaluación para detectar las áreas de mejora de su unidad. En esta fase se ha insistido en el carácter participativo del proceso, contando con la opinión de las personas que forman cada subdirección, comunicando internamente en mayor o menor medida, la existencia de este proyecto y permitiendo aportar sugerencias, medidas de corrección, fortalezas y debilidades relacionadas con su unidad.

Para ello se ha utilizado un cuestionario simplificado de autoevaluación, basado en el sistema EFQM y en el modelo evaluación, aprendizaje y mejora (EVAM) adaptado a la Administración General del Estado por la AEVAL.

Este cuestionario de autodiagnóstico que ha sido elaborado por el grupo de trabajo se ha proporcionado a las unidades en reunión bilateral con cada una de ellas, poniendo el acento en su carácter instrumental –para ser utilizada tan sólo en el caso de que fuera útil– pudiendo ser sustituido por cualquier otro tipo de documento, reunión o herramienta de trabajo que permitiera analizar la unidad desde distintas perspectivas:



GRÁFICO 2

PERSPECTIVAS DE ANÁLISIS DE GESTIÓN EN EL MINETUR

FUENTE: Elaboración propia.

Perspectiva organizativa y de desarrollo del capital humano, que analiza como gestiona y desarrolla la organización las habilidades y conocimientos de las personas que la constituyen y libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo.

Perspectiva de los recursos y alianzas, cuyo objeto es comprobar si la gestión se realiza de acuerdo con los principios de estabilidad presupuestaria, efectuando un análisis de la ejecución presupuestaria y de la utilización eficiente de los recursos materiales y tecnológicos, así como la capacidad de establecer redes de alianzas para incrementar la colaboración, la coordinación y la cooperación entre las distintas unidades.

Perspectiva de los procesos internos, que trata de verificar si los procesos clave de la organización se realizan de forma eficiente y eficaz e incorporando el proceso de innovación de forma transversal, suprimir duplicidades y procedimientos innecesarios.

Perspectiva del ciudadano y de los demás grupos de interés, que evalúa aquellos resultados con una especial relevancia tanto para los grupos de interés existentes en ese ámbito como para los ciudadanos usuarios del servicio. Orientación a resultados y a la satisfacción del usuario.

Perspectiva de legalidad, que aporta un punto de vista transversal que exige que en cada una de las perspectivas anteriores se respeten las directrices normativas.

Fase 2: Fijación de los objetivos de cada subdirección e indicadores de seguimiento

Esta nueva fase se inició una vez concluida la autoevaluación que permitió obtener un diagnóstico de la situación y la determinación de las áreas clave de mejora para cada unidad, que muchas subdirecciones han valorado positivamente manifestando que

ya solo este proceso de reflexión interna y participativa les ha permitido mejorar su gestión y facilitar la automotivación de su personal.

Así, cada subdirección ha fijado sus objetivos también de forma participativa, de acuerdo con sus áreas clave y definiendo unos objetivos alineados con las líneas estratégicas señaladas, orientando las actuaciones hacia la consecución de los objetivos estratégicos.

Esta fase 2 es la clave del arco de todo el diseño de una gestión por objetivos, en la medida en que del establecimiento o no de objetivos adecuados depende su viabilidad, siendo la pieza fundamental del proyecto GEO.

Parte, en primer lugar, de la base de la importancia de la determinación de unos objetivos adecuados y unos indicadores que permitan medir correctamente los mismos, de forma que la información que aporten sacando conclusiones relevantes sea esencial para evaluar y tomar decisiones. Además, teniendo en cuenta, en segundo lugar, la dificultad añadida que ello entrañaba en un proyecto piloto, en el que tan solo algunas de las unidades participantes estaban familiarizadas con técnicas de dirección por objetivos, se ha insistido en los clásicos criterios de fijación de objetivos e indicadores.

Los objetivos fijados deben ser:

- ✓ Sencillos, medibles, alineados, realistas y temporales (SMART).
- ✓ Ir acompañados de indicadores cuantitativos y cualitativos.
- ✓ Participativos al establecerse conjuntamente, entre el directivo y sus colaboradores.
- ✓ Adaptativos, dado que el entorno es siempre dinámico y cambiante, y que los objetivos propuestos

se adecuarán a las nuevas circunstancias y necesidades de forma justificada. La adecuación podrá realizarse en cualquier momento en el que se aprecie la necesidad.

Los objetivos propuestos pueden ser: de mejora de actividad habitual, relativos a nuevos proyectos y organizativos

Los **Indicadores** son los Instrumentos de medida que nos permiten comprobar si estamos consiguiendo los objetivos propuestos. La formulación adecuada de éstos permite un correcto seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos fijados. Un mal indicador, en ocasiones, puede distorsionar la medida del cumplimiento del objetivo que se pretende alcanzar.

Para fijar indicadores por cada objetivo, se debe tener en cuenta los requisitos contemplados en el recuadro 4.

Fase 3: Validación de los objetivos por el Subsecretario y el Secretario General Técnico

Este proceso no se ha desarrollado al mismo ritmo sino que cada unidad ha seguido tiempos distintos, lo que ha dado lugar a que haya habido subdirecciones que validaron sus objetivos en el mes de septiembre del 2012 y otras no lo hicieron hasta julio de 2013. Lo cual no significa que no hayan llevado a cabo su actividad orientada a la ejecución de estos objetivos sino que simplemente no llevaron a cabo el acto formal de validación.

Hay que matizar que las subdirecciones generales integradas en la Secretaría General Técnica han fijado sus objetivos (fase anterior) y los han validado con el Secretario General Técnico, de conformidad con el marco de actuación, indicaciones y proyectos que les eran específicos. De hecho, la cuarta línea estratégica de la Subsecretaría, referida al ámbito puramente de técnica normativa, en el contexto del programa europeo «better regulation», se adoptó concretamente para orientar las actuaciones y competencias de la Secretaría General Técnica.

Fase 4: Seguimiento de los objetivos por cada unidad

El seguimiento de los objetivos es responsabilidad de cada subdirección general y el proyecto GEO está enfocado en este sentido no como un control externo o una comparación con connotaciones negativas entre distintas unidades sino como un autocontrol que permite a cada subdirección general medir y, consecuentemente, evaluar el ejercicio de su actividad durante cada año, así como también permitirá en el futuro comparar ejercicios sucesivos.

Se trata de proporcionar a las unidades una herramienta que permita conocer la evolución y desarrollo de sus actividades de forma que pueda detectar,

RECUADRO 2 CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

- Adecuados
- Específicos y definidos en términos de resultado final
- Medibles
- Breves y comprensibles
- Reto alcanzable
- Participativos
- Número acotado
- Limitación temporal

RECUADRO 3 CÓMO ENUNCIAR LOS OBJETIVOS

Verbo de acción
+
Ámbito sobre el que se actúa
+
Intención o Resultado esperado
+
Fecha de finalización

RECUADRO 4 Indicadores medibles

- Calidad: mide la profesionalidad, exactitud y frecuencia de error del servicio.
- Cantidad: mide el cumplimiento de las tareas asignadas.
- Tiempo: mide el tiempo empleado en el cumplimiento de las tareas.

Requisitos del indicador:

- Referidos a tareas fundamentales
- Verificables objetivamente
- Públicos: conocidos por el resto de los trabajadores de la institución e inequívoco en su interpretación.

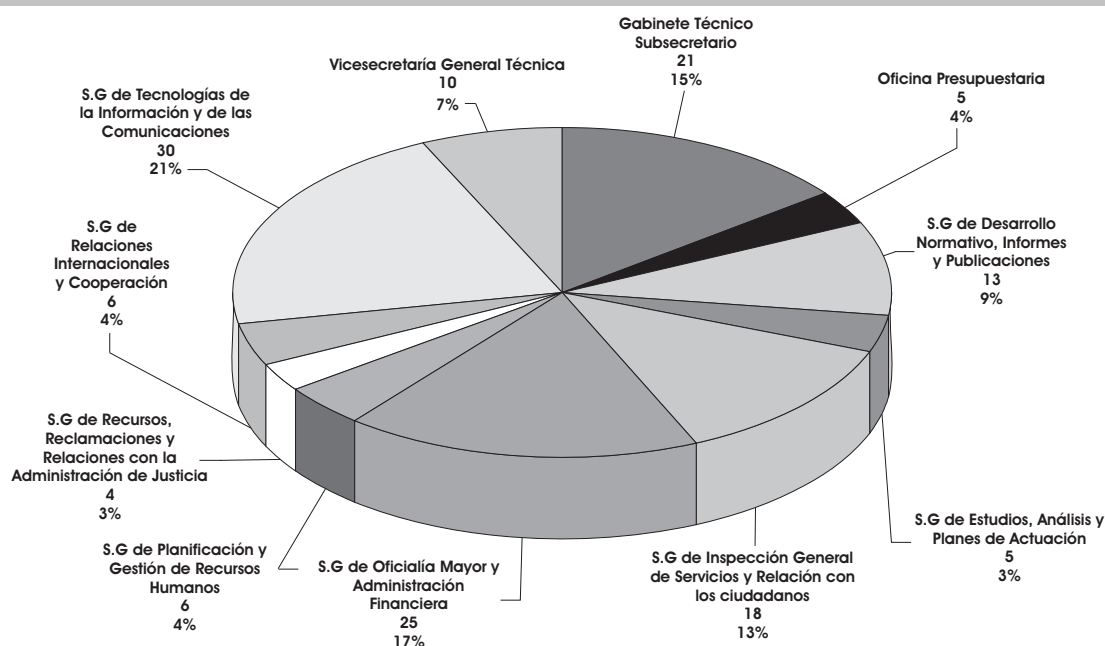
Evitar la tendencia, por parte del evaluado, a trabajar principalmente en los objetivos cuantificables.

incluso anticipadamente, posibles problemas que condicionen la consecución de sus objetivos.

Para facilitar el seguimiento de los objetivos por cada unidad ha sido esencial la colaboración de la SGTIC que ha desarrollado un sitio de colaboración en el que cada unidad podrá actualizar y conocer el grado de ejecución de sus objetivos y facilitar su seguimiento.

<http://portalintranet.mityc.age/sitedirectory2/GEO/default.aspx>

GRÁFICO 3
DISTRIBUCIÓN DE OBJETIVOS GEO POR CADA UNIDAD



Unidad		OBJETIVOS	%
GABINETE	Gabinete Técnico Subsecretario	21	15
OFFPRE	Oficina Presupuestaria	5	3
INFORMES	S.G. de Desarrollo Normativo, Informes y Publicaciones	13	9
ESTUDIOS	S.G. de Estudios, Análisis y Planes de Actuación	5	3
INSPECCION	S.G. de Inspección General de Servicios y Relación con los ciudadanos	18	13
OFICIALIA	S.G. de Oficialía Mayor y Administración Financiera	25	17
RRHH	S.G. de Planificación y Gestión de Recursos Humanos	6	4
RECURSOS	S.G. de Recursos, Reclamaciones y Relaciones con la Administración de Justicia	4	3
RRII	S.G. de Relaciones Internacionales y Cooperación	6	4
SGTIC	S.G. de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones	30	21
VSGT	Vicesecretaría General Técnica	10	7
Total subsecretaría		143	100

FUENTE: Elaboración propia.

A la hora de escribir este artículo, el Proyecto GEO está todavía incipiente, encontrándose en la fase de seguimiento de objetivos correspondiente a 2013, que es su primer año de implantación. Actualmente, cada unidad está revisando los datos sobre el grado de cumplimiento de sus objetivos correspondientes a la revisión intermedia.

Una vez finalizado 2013, se realizará una evaluación final y valoración crítica de la gestión por objetivos durante este año, por lo que en el contenido de este artículo tan solo aparecen referidos a continuación sendos apartados dedicados respectivamente al conjunto de objetivos validados por el Subsecretario, que se han contenido en un documento único denominado Documento DPO 2013 de la Subsecretaría (apartado 3) y a las valoraciones iniciales del Proyecto GEO en este momento de su ejecución (apartado 5).

EL DOCUMENTO DPO Y SUS DATOS PRINCIPALES

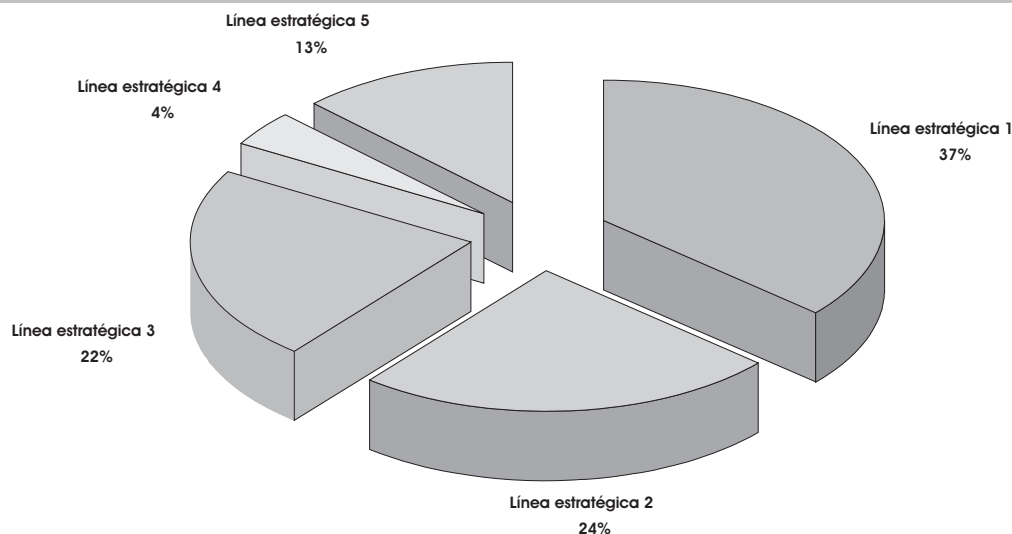
Como se ha aludido en el apartado anterior, se ha recogido el conjunto de objetivos de las 11 unidades

de la Subsecretaría participantes en el proyecto GEO en un informe denominado «Documento DPO 2013». Este documento sistematiza los objetivos de la Subsecretaría para este año 2013 clasificados por líneas estratégicas, y, asimismo incluye un análisis de los objetivos planteados.

Este documento DPO tiene un valor en sí mismo, ya que plasma y deja entrever la actividad de la Subsecretaría en 2013 a través de los objetivos que han concretado para este año todas las unidades que la conforman. La DPO recoge un total de 143 objetivos de la Subsecretaría, que actualmente orientan el trabajo de más de quinientas personas estructuradas en las once unidades que la componen. Del análisis de los objetivos se obtienen algunos datos de carácter analítico que se resaltan a continuación.

En primer lugar se observa que el número de objetivos establecidos por cada unidad es muy variado, yendo desde un mínimo de 4 hasta un máximo de 30. Estas diferencias son debidas, en parte, a la heterogeneidad de las unidades que componen la Subsecretaría y de

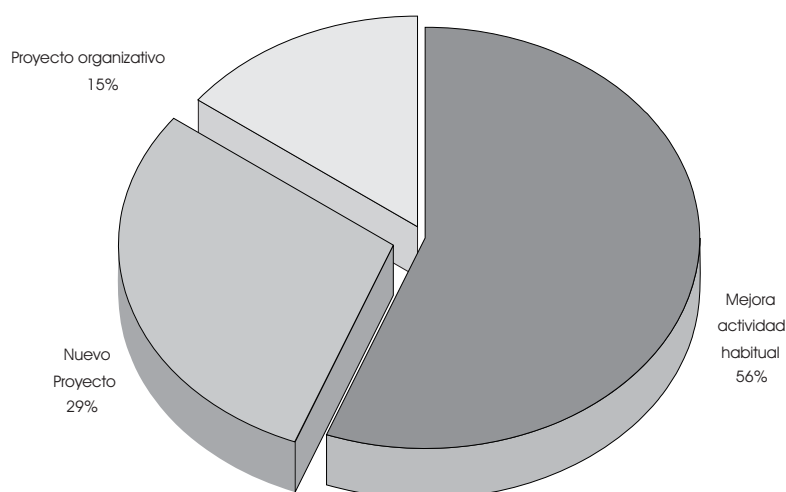
GRÁFICO 4
OBJETIVOS POR LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEL PROYECTO GEO



	Línea estratégica 1	Línea estratégica 2	Línea estratégica 3	Línea estratégica 4	Línea estratégica 5	Total
Subsecretaría	52	35	32	6	18	143
% por línea estratégica	36	24	22	4	13	100

FUENTE: Elaboración propia.

GRÁFICO 5
DISTRIBUCIÓN DE TIPOS DE OBJETIVOS DEL PROYECTO GEO



Mejora actividad habitual	Nuevo proyecto	Proyecto organizativo	Total
80	42	21	143
56%	29%	15%	

FUENTE: Elaboración propia.

sus respectivos ámbitos de actuación. La propia formulación de los objetivos es igualmente diversa, existiendo algunos de mayor calado o alcance y otros más específicos y concretos (Gráfico 3, en página anterior).

En cuanto a las líneas estratégicas, como no podía ser de otra manera las líneas 1 y 2 concentran la mayor parte del total de objetivos de la Subsecretaría (60%). Tratándose ésta de una unidad transversal, parece adecuada la observada orientación hacia el cliente y a la

consecución de resultados (línea 1), dada su natural vocación de servicio hacia el resto de áreas del Ministerio. Por otra parte, y en el actual marco de racionalización y obligada austeridad, la optimización de la eficiencia (línea 2) ocupa igualmente un lugar predominante, en especial en aquellas unidades cuya actividad está más claramente ligada a la ejecución de gasto (gráfico 4).

Con respecto a la tipología, más de la mitad de los objetivos son de mejora de la actividad habitual, lo

cual es coherente con la misión de una Subsecretaría dedicada a los servicios comunes, medios humanos y materiales que necesariamente debe atender. También existe un interesante porcentaje de nuevos proyectos (gráfico 5, en página anterior)).

Por último, cabe destacar que la mayor parte de los objetivos son anuales (3), no son compartidos (es decir, su ejecución depende de una única unidad) y utilizan indicadores de tipo cuantitativo. La distinción entre los indicadores cuantitativos y los cualitativos, en algunos casos no es evidente y ha requerido una interpretación del grupo de trabajo por lo que estos datos tienen carácter estimativo (gráficos 6, 7 y 8).

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La dirección por objetivos (DPO) constituye un paso previo e imprescindible para poder iniciar la implantación de un modelo de Evaluación del desempeño (EDD) que permita establecer y alinear los objetivos de cada puesto con los de la organización. De esta forma, partiendo de los objetivos establecidos en la DPO, cuatro Subdirecciones Generales de la Subsecretaría han avanzado ya en este proceso y están participando en un proyecto piloto de Evaluación del Desempeño (EDD),

Se entiende por EDD un proceso sistemático y periódico de apreciación de la actuación del personal en el desarrollo de sus actividades o responsabilidades, así como de su contribución al cumplimiento de objetivos de su organización.

Desde el punto de vista teórico (4) se consideran como ventajas de la EDD las siguientes:

- El conocimiento que a los evaluados tienen de cómo han de actuar y qué se espera de ellos.
- La detección de las dificultades que se encuentran para realizar su trabajo.
- El desarrollo de las capacidades adecuadas.
- La comunicación entre jefes y colaboradores.

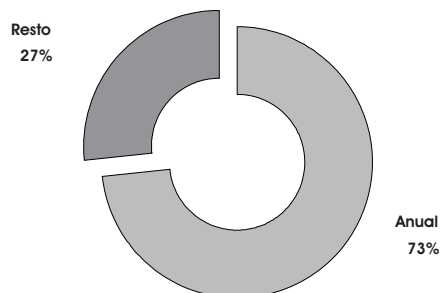
El Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), aprobado por la Ley 7/2007, de 12 de abril que establece que «las Administraciones Públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados» definiendo asimismo la «evaluación del desempeño es el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados».

Asimismo el informe de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA), a la que ya se ha aludido en este artículo, establece que «la evaluación del desempeño constituye sin lugar a dudas uno de los ejes básicos sobre los que debe asentarse la reforma de la Función Pública de la AGE», incluso se recoge en el informe CORA que después de un esfuerzo sostenido en el tiempo, es decir, no con efectos inmediatos sino en el futuro, «el reparto de

GRÁFICO 6

CALENDARIO DE EJECUCIÓN

Calendario	Objetivos	%
Anual	105	73
Resto	38	27

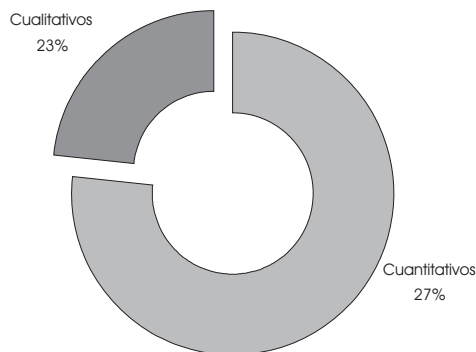


FUENTE: Elaboración propia.

GRÁFICO 7

CARÁCTER DEL INDICADOR

	Cuantitativos		Cualitativos		Total
Indicadores	218	77%	66	23%	284



FUENTE: Elaboración propia.

productividad quedará condicionado a los resultados de la evaluación del desempeño, sin que en ningún caso, la implantación de la evaluación pueda suponer incrementos globales de productividad asignados a cada departamento» del que se ha informado en el Departamento y al que no se han aparejado consecuencias de ningún tipo.

Por todo ello, se ha considerado oportuno desarrollar un proyecto piloto que sirva al Ministerio como prueba de un futuro modelo de EDD que permita conocer y valorar las ventajas e inconvenientes que su aplicación tiene en una organización compleja como la nuestra.

Para este proyecto piloto de EDD se ha diseñado un modelo basado en la evaluación de competencias y objetivos que trata por un lado apreciar la actuación del personal en el desarrollo de sus actividades o responsabilidades, así como su contribución al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Es un modelo participativo a través de entrevistas individuales que permite al personal saber cómo han de actuar y qué se espera de ellos, detectar las dificultades, favorecer el desarrollo de las capacidades y la comunicación entre jefes y colaboradores.

En un principio se tomó como base el modelo desarrollado en otros Departamentos principalmente se ha seguido el modelo implantado en la Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas del entonces Ministerio de Economía y Hacienda que en los últimos años ha llevado a cabo un proyecto de EDD.

Sin embargo, finalmente se ha adaptado ese modelo evolucionando hacia un modelo nivelado conceptual más adecuado a las características de nuestro Departamento. Este modelo nivelado se denomina así porque trata de profundizar en la definición de cada una de las competencias propuestas aportando una gradación de las mismas a nivel conceptual y describiendo en cada uno de los niveles algunas evidencias conductuales que permitan al evaluador identificar el desempeño de sus evaluados en cada una de las competencias objeto de dicha evaluación.

Para llevar a cabo esta experiencia el Grupo de trabajo ha preparado distintas herramientas como el Diccionario de competencias que ofrece al evaluador no solo una definición de las capacidades y habilidades requeridas para cada una de las personas a evaluar sino que le ofrece una serie de conductas observables que ayudan y proporcionan criterios más objetivos a la propia evaluación. De la importancia y calidad del trabajo desarrollado da muestra el hecho de que el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) ha solicitado a esta Subsecretaría permiso para utilizar este Diccionario en sus cursos de EDD como una propuesta interesante de adaptación de este modelo a la Administración Pública.

Junto con el diccionario también se preparó un Cuestionario General de Evaluación como documento fundamental para la EDD en el que se recogen todas las incidencias del proceso desde la entrevista inicial, la entrevista de seguimiento y la entrevista final. En este documento se fijan tanto la apreciación sobre el cumplimiento de los objetivos como la apreciación sobre el desarrollo de las competencias así como cualquier cambio o circunstancia que se produzca a lo largo de la evaluación.

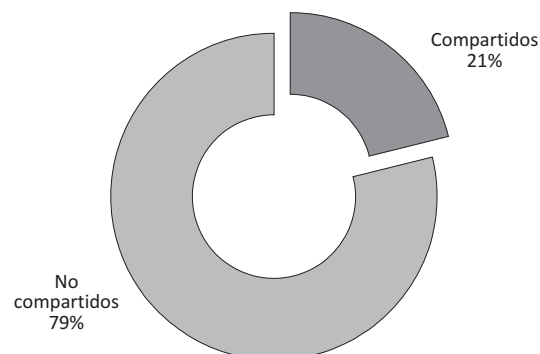
En la actualidad las cuatro subdirecciones que participan en el proyecto piloto están desarrollando las entrevistas de seguimiento de sus evaluados.

Al final del proceso se elaborará un documento en el que se recogerá la experiencia en el desarrollo de

GRÁFICO 8

OBJETIVOS COMPARTIDOS

	Objetivos	%
Compartidos	30	21
No compartidos	113	79



FUENTE: Elaboración propia.

este piloto. Lo que nos dará datos interesantes sobre las fortalezas y debilidades de la aplicación de la EDD en una organización administrativa compleja como es una Subsecretaría.

VALORACIONES INICIALES DEL PROYECTO GEO

Como ya se ha destacado anteriormente, en el momento de escribir este artículo el proyecto GEO se encuentra en la fase de seguimiento de los objetivos propuestos para 2013, por lo que las conclusiones sobre el desarrollo del Proyecto GEO durante este año no se podrán extraer hasta que una vez finalizado 2013 se realice una evaluación final y valoración crítica de la gestión por objetivos durante este año.

No obstante en este punto ya se vislumbran fortalezas y debilidades del proyecto GEO algunas de las cuales se enumeran a continuación, todo ello con el fin de ir puliendo deficiencias y mejorar el proyecto para que se convierta en lo que a juicio del Grupo de trabajo deber ser la gestión por objetivos: una herramienta al servicio de la mejora de la gestión en la organización y principalmente al servicio de los subdirectores como responsables de cada unidad, facilitándoles medir y consiguientemente evaluar su actividad.

Así una vez superado el ecuador del proyecto piloto, podemos extraer algunas conclusiones positivas y datos de interés:

✓ Es necesario destacar la fuerte implicación de la dirección no sólo en el impulso inicial del proyecto sino también durante su desarrollo, mostrando claramente su apoyo y compromiso con el mismo.

✓ De igual modo, el proceso está contando con la estrecha colaboración y el valioso esfuerzo de todas

las unidades implicadas, propiciados por el carácter participativo del mismo.

✓ El proyecto DPO ha permitido que todas las Unidades, y lo que es más importante, todas las personas que formamos parte de ellas, conozcamos las líneas estratégicas de la dirección y los objetivos y proyectos de trabajo del resto de Unidades. En consecuencia, este proyecto ha hecho posible contextualizar las funciones y objetivos de cada Unidad en el conjunto de la Subsecretaría.

✓ El propio proceso ha impulsado a las Unidades a hacer una reflexión sobre sus funciones, analizar sus estructuras, organización y personal, establecer prioridades y detectar ámbitos de mejora.

✓ Finalmente, y es un aspecto sumamente importante, este proyecto ha favorecido alianzas estratégicas entre las Unidades de la Subsecretaría y ha permitido sinergias entre los distintos actores, lo cual redundará en una mayor eficiencia en la utilización de los recursos. Así, un 21 % de los objetivos de las Unidades son objetivos compartidos entre varias Unidades evitando duplicidades en la realización o gestión de algunas de las actividades y tareas que se realizan en el ámbito de la Subsecretaría.

Asimismo, como consecuencia de las debilidades que se han evidenciado en el desarrollo del Proyecto GEO, se propondrán las siguientes mejoras en la gestión por objetivos durante 2014 cuya preparación se solapa con el seguimiento y evaluación de 2013, ya que su preparación habrá de iniciarse a partir de noviembre del año curso. Se destacan las siguientes mejoras en el próximo ejercicio:

■ El proyecto está suponiendo una carga de trabajo adicional a las unidades. Por ello de cara a futuros ejercicios, se debe trabajar en la simplificación del modelo, reduciendo la burocracia que acompaña al proceso y aprovechando las utilidades que las herramientas de colaboración ya existentes en el Ministerio. Durante 2014 se apuntan dos vías de simplificación del proceso:

1. En primer lugar tan solo habrá que repetir cada año tres de las cinco fases que conforman el proyecto en la dinámica de fijación de objetivos, validación y seguimiento.

2. Se eliminan las fichas en papel y el cuestionario de autoevaluación ya que el ciclo fijación de objetivos, validación y seguimiento se realizará descentralizadamente por cada unidad en la plataforma informática.

■ Al simplificarse el proceso por estar ya cubiertas las dos primeras fases del mismo: fijación de las líneas estratégicas de la Subsecretaría y el proceso formal de autorreflexión en cada subdirección general, así como al iniciar la gestión por objetivos de 2014

en noviembre del presente año, todo ello redundará en evitar el cierto desfase temporal que ha existido en algunas de las unidades.

● El foco de la actuación en 2014 ha de centrarse en una mejor y más correcta formulación de objetivos e indicadores, ya que durante 2013 no todas las unidades han conseguido el reto de formular adecuadamente sus objetivos. Este es un ámbito clarísimo de mejora ya que es esencial para una gestión por objetivos.

● En este sentido, la formulación de objetivos parece que va a ser tarea más sencilla en 2014, por un lado por la experiencia adquirida en el año anterior y por otro porque parte de los objetivos del próximo año ya están formulados en 2013 y tan solo habrá que recogerlos formalmente, en la medida en que por distintas razones han pasado al siguiente ejercicio: objetivos de carácter plurianual, objetivos que no se han podido cumplir en 2013 por motivos ajenos o no a las unidades, desfase temporal en su realización y otra serie de causas.

En la actualidad, este proyecto puede consolidarse como un proceso de gestión por objetivos útil para el logro de resultados y la orientación al cliente, y, como un instrumento al servicio de las unidades que conforman la Subsecretaría, siempre que se interiorice por las Unidades la filosofía del Proyecto GEO, se superen las debilidades detectadas y se mantenga el liderazgo del proyecto potenciando las fortalezas constatadas.

Así, la finalidad del proyecto no es sino facilitar a los Centros Directivos de la Subsecretaría su trabajo ordinario y encauzar y dar visibilidad al esfuerzo sostenido por plantearse permanentemente el cambio y en definitiva, poder desarrollar proyectos de adaptación del trabajo a las exigencias y desafíos de un entorno extraordinariamente abierto, dinámico y complejo en cuanto a la disponibilidad de recursos.

NOTAS†

- [1] El concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbraban evaluar la marcha de una empresa. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.
- [2] Sólo se ha externalizado un taller de formación con la empresa MSR consulting dirigido a los evaluadores de las unidades que participan en la evaluación del desempeño (EDD) a la que luego se aludirá en este artículo.
- [3] Entendiendo el periodo anual el comprendido entre el 01/01/2013 y el 01/01/2014, aunque algunos objetivos tienen una duración anual su ejecución no coincide con este periodo (del 01/02/2013 al 01/02/2014)
- [4] según el modelo desarrollado por la Dirección General de Costes de personal y pensiones públicas.