EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:
COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO PARA EL APRENDIZAJE Y LA MEJORA

PRIMER ENCUENTRO INTERNACIONAL ANTICORRUPCIÓN:

HACIA UNA NUEVA LEY DE PROFESIONALIZACIÓN PARA EL SIGLO XXI

DRA. CLAUDIA MALDONADO TRUJILLO
DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
CIDE

¿EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA QUÉ?

- Rendición de cuentas (horizontal y vertical)
- Aprendizaje y generación de conocimiento
- Construcción de capacidades e incentivos para la mejora de la gestión
- Información para la toma de decisiones
- Transparencia en torno al desempeño (construcción de diagnósticos y expectativas confiables)
- Internalizar la preocupación por el desempeño en el servicio público (orientación a resultados)
- Vertebrar expectativas y carreras profesionales meritocráticas en el sector público

LO QUE SABEMOS …

- La evaluación genera información muy subutilizada en el sector público (Weiss 1993)
- La información, cuando se usa, genera incentivos a la simulación y el juego estratégico (*gaming*), en detrimento del desempeño institucional. (Pollitt 2013)
- Los indicadores de desempeño, que inician con lógica formativa, tienden a utilizarse para el control, y proliferar y dar información menos útil en consecuencia. (Castro 2009)
- Los incentivos positivos (estímulos y reconocimientos) son cruciales para generar adhesión y promover la mejora, pero a) tienden a convertirse en derechos adquiridos; b) no hay presupuesto que alcance si son exclusivamente monetarios; c) no se asignan eficientemente sin un modelo explícito de atribución y mejora.

DESAFÍOS CLAVE

- Promover competencia como *pseudodisciplina* de mercado, de manera creíble (balance difícil entre estabilidad e incertidumbre).
- El problema de la composición del desempeño (individual, de equipos, de programas e institucional).
- El problema de interpretación y atribución (indicadores sin ambigüedades no implican que el desempeño sea *autoexplicativo,* tampoco que sepamos a qué se debió directamente)
- La confiabilidad de los indicadores es muy dinámica, no un atributo constante. (mecanismos de revisión y retroalimentación)

ADMINISTRAR EL RECONOCIMIENTO Y GENERAR EXPECTATIVAS INFORMADAS

- Visibilizar responsabilidad individual y organizacional en la cadena de valor público.
- Apostar a incentivos positivos (no sólo monetarios) e incentivos para la formación de capacidades y la profesionalización continua.
- Favorecer procesos formales e informales de reconocimiento a la innovación y al sentido de servicio público (problema de observación y medición).

¿MEJORES PRÁCTICAS?

- No hay recetas, se trata de administrar un balance en constante tensión:
  - Estabilidad y cambio
  - Presión por desempeño (cumplimiento de metas y objetivos) no es lo mismo que promover la innovación, el aprendizaje y los principios de servicio público (relación estrecha entre formación, evaluación y reconocimiento).
  - ¿Evaluar a todos, de igual manera, todos los años? (Ciclo de vida profesional, ciclo de vida de la gestión, y flexibilidad ante coyunturas críticas).
  - Claridad en torno a consecuencias, positivas y negativas, para el servidor público.
  - Acompañar y retar, sin amenazar ni caer en la inocuidad: un equilibrio frágil y cambiante en función del contexto.

LECCIONES DE LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS

- Evitar la *evaluacionitis* (diseñar modelo de formación, evaluación y mejora).
- Difícil y largo proceso de depuración y alineación adecuada de indicadores.
- Aproximación gradual versus maximalismo.
- Documentar casos de éxito y lecciones negativas en el proceso (aprender de la implementación).
- Generar estrategias de comunicación y acompañamiento que empoderen al servidor público evaluado, destaquen la utilidad de la evaluación, y no generen resistencia y/o simulación generalizada.
- Construir un lenguaje común para hablar de desempeño en el sector público y vincularlo al *ethos* del servicio público de manera concreta y creíble.

CONCLUSIONES

La promesa de la evaluación del desempeño no puede realizarse desde visiones mecánicas de alineación de incentivos (¿sin capacidades?) o apuestas ambiciosas de medición de todo. Al contrario, la experiencia internacional sugiere que se requiere un enfoque gradual, abierto a los ajustes y al aprendizaje, que le dé sentido incremental a la información de desempeño y que permita dilucidar su significado y consecuencias en procesos transparentes y meritocráticos de visibilización y asignación de responsabilidades individuales y organizacionales por el desempeño institucional.