

BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

TÍTULO

Sistema integrado de gestión y evaluación del desempeño en Portugal

INFORMACIÓN INICIAL:

PROBLEMA:

La existencia de sistema de gestión de RRHH anticuado que no responde a los nuevos retos y necesidades de la Administración.

SOLUCIÓN GLOBAL:

Establecer un sistema de evaluación flexible y universal, aplicable en distintos ámbitos administrativos y a la pluralidad de empleados públicos.

TERRITORIO:

República Portuguesa.

PÚBLICO DESTINATARIO:

Empleados públicos de la administración estatal de la República Portuguesa, aunque se puede aplicar en administraciones de ámbito inferior (regional y local).

ENTIDAD QUE LA HA LLEVADO A CABO:

Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público del Gobierno de Portugal.

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA:

La *Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público del Gobierno de Portugal* (DGAEP), organismo de la Administración Estatal portuguesa con competencias en el ámbito de la función pública, lleva desarrollando desde el año 2007 un modelo de evaluación del desempeño de los empleados públicos: el *Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública* (SIADAP). Esta práctica fue aprobada por la Ley 66-B de 28 de diciembre, norma que ha sido modificada en varias ocasiones, y tiene como objetivo el contribuir a mejorar el rendimiento y la calidad de los servicios públicos, así como motivar y promover el desarrollo de competencias en los empleados al servicio de la Administración.

Una de las características más destacables del SIADAP es su flexibilidad y universalidad: es aplicable a la administración estatal, regional y local; del mismo modo, es capaz de adaptarse a las particularidades de cada unas de las administraciones, servicios públicos, áreas funcionales, categorías y puestos de trabajo. Un reflejo de estas peculiaridades lo tenemos en la existencia de tres subsistemas distintos dentro del mismo modelo: SIADAP 1, SIADAP 2 y SIADAP 3.

El SIADAP 1, Subsistema de Evaluación del desempeño de los Servicios de la Administración Pública (Subsistema de *Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública*), se basa en los parámetros de eficacia, eficiencia y calidad; y pretende introducir en la Administración una cultura de evaluación y responsabilidad pública, valorando objetivos y resultados de los servicios analizados. Este tipo de evaluación es anual y se desarrolla a través de la autoevaluación y la *hetero-evaluación*.

La autoevaluación es obligatoria y pretende comparar los resultados obtenidos con el QUAR (*Quadro de avaliação e responsabilização*), marco donde se establece entre otras cuestiones: la misión del servicio, los objetivos estratégicos plurianuales y anuales de éste último, medios disponibles, los indicadores de desempeño y sus fuentes de verificación, la identificación de las desviaciones o la evaluación final del desempeño. La actualización del QUAR se realiza en base a un continuo análisis del servicio y se publica en la página electrónica del mismo. El resultado de esta evaluación debe incorporarse al informe anual de actividades y hará referencia a aspectos tales como la evaluación llevada a cabo por parte de los usuarios, la evaluación del sistema de control interno o las causas de que determinados proyectos o acciones no se hayan ejecutado. También se incorporará aquella información relacionada con las medidas que se deberían adoptar para mejorar los objetivos alcanzados, una comparativa con la prestación de servicios idénticos por parte de otros órganos o las alegaciones de los distintos trabajadores en relación a la evaluación. Cada Ministerio está obligado a llevar a cabo un análisis crítico de las autoevaluaciones desarrolladas por cada uno de sus distintos órganos administrativos.

Por su parte, la hetero-evaluación pretende un conocimiento más exhaustivo de las desviaciones detectadas tanto en la autoevaluación como en otras vías de análisis, con el objeto de mejorar la gestión actual y futura. La hetero-evaluación es responsabilidad del *Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado* (SCI) y es llevada a cabo por determinados servicios de la Administración ajenos al órgano evaluado (como los servicios generales de inspección) o por operadores

externos a la Administración, como las asociaciones de consumidores o de usuarios de los servicios, garantizando así la independencia de los entes encargados de llevarla a cabo

El SIADAP 2, Subsistema de Evaluación del Desempeño de Directivos de la Administración Pública (Subsistema de *Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública*), está destinado a los cargos superiores e intermedios de la Administración. La evaluación global a este personal se lleva a cabo al término de las comisiones de servicios que dirigen o bien al final del periodo para el que ha sido nombrado, aunque hay que señalar la existencia de evaluaciones intermedias que normalmente son de carácter anual.

A la hora de analizar el desempeño de los directivos se tienen en consideración parámetros como el grado de cumplimiento de los compromisos establecidos en las cartas de misión, competencias de liderazgo, la visión estratégica, la gestión demostrada o la representación exterior. Los resultados de esta evaluación tienen efectos sobre la posible renovación o terminación del servicio dirigido. Por otra parte, la evaluación de los mandos intermedios se centra en los resultados alcanzados por su respectiva unidad administrativa, en relación con los objetivos planteados, y en las distintas habilidades demostradas durante su desempeño.

Por último; el SIADAP 3, Subsistema de Evaluación del Desempeño de los Trabajadores de la Administración Pública (Subsistema de *Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública*), se centra en el resto de trabajadores públicos. Este subsistema pretende priorizar el establecimiento de objetivos individuales en relación con los objetivos perseguidos y el resultado del servicio. Del mismo modo, esta herramienta persigue diagnosticar necesidades formativas, el desarrollo profesional y fortalecer la participación de los empleados públicos dentro de la Administración.

La evaluación del desempeño de los empleados públicos se realiza en base a una serie de objetivos y competencias establecidos de antemano. Los objetivos hacen referencia a cuestiones tales como la satisfacción de los usuarios, calidad e innovación del servicio, la gestión en los procedimientos o la mejora de las capacidades de los empleados. La evaluación final se lleva a cabo por parte del superior jerárquico de los distintos trabajadores, aunque existirá una Comisión Paritaria con competencias consultivas, y puede dar lugar, en el caso de que se determine que no se han superado los objetivos establecidos, a que se establezca la necesidad de que el trabajador lleve a cabo acciones formativas que le ayuden al cumplimiento de los objetivos marcados en evaluaciones futuras.

Las competencias utilizadas para este tipo de evaluación dependerán del grupo profesional del empleado y no deben ser en número inferior a cinco. También hay que señalar que, a través de legislación posterior, se ha establecido la posibilidad excepcional de que la SIADAP 3 sólo se centre en la evaluación de competencias.

CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN Y REFERENCIA TEMPORAL

2007-Actualidad

DOCUMENTACIÓN DE CONSULTA Y APOYO:

Página electrónica de la Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público:

<http://www.dgaep.gov.pt/>

Presentación de la política:

<http://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=83ddd323-6047-46db-b137-6a732c8c2202>

Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro que establece el Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública:

http://www.dgap.gov.pt/upload/Legis/2007_1_66_b_28_12.pdf

Presentación en Power Point:

http://www.dgaep.gov.pt/upload/AvalDes/Braga%20-%200%20SIADAP%20-%20LE_Rev-3-Anim_10DEZ08.pdf