



Junta de Supervisión y
Administración Financiera
para Puerto Rico

Sistema de Evaluación para el Desarrollo Profesional (SED-PRO):

Un nuevo marco de evaluación innovador para catalizar el desarrollo profesional en todos los niveles del servicio público

Noviembre 2022



Por Olivier Perrinjaquet Cruz y Arnaldo Cruz, Departamento de Investigación y Política Pública de la Junta de Administración y Supervisión Financiera (JSAF)

Tomo II: (SED-PRO)

El Departamento de Investigación y Política Pública de la Junta de Supervisión (JSAF), en aras de la transparencia y para mantener informadas a todas las partes interesadas sobre el progreso de la Reforma del Servicio Público (RSP), está publicando una serie de ensayos sobre los métodos y enfoques utilizados y los más recientes acontecimientos de la RSP junto con sus componentes estratégicos, lo cual comenzó con un proyecto piloto en el Departamento de Hacienda y en la Oficina de Gerencia y Presupuesto (OGP).

El primer ensayo sobre la RSP ([enlace al primer tomo](#)) se centra en la crónica de la reforma y en dos de los cuatro componentes estratégicos: el diseño organizacional y la compensación.

El segundo ensayo ([enlace al segundo tomo](#)) se centra en los pasos que se han dado como parte del Piloto de la RSP para optimizar los procesos y resultados del reclutamiento además de atraer, reclutar y retener al mejor talento posible para el servicio público (i. e., la primera fase de los esfuerzos de optimización del reclutamiento); también se centra en el trabajo crítico que falta para mejorar aún más tanto la experiencia del candidato como los procesos de gestión de candidatos y solicitudes (i. e., la segunda fase).

Este tercer tomo sobre la Reforma del Servicio Público presenta el nuevo Sistema de Evaluación para el Desarrollo Profesional (SED-PRO), orientado al desarrollo de destrezas y al fomento de relaciones sólidas entre empleados y supervisores, desarrollado e implementado como parte del Piloto de la RSP tanto en Hacienda como en la OGP. El ensayo abarca los siguientes temas:

- ▶ Una sección introductoria sobre la importancia de las evaluaciones de empleados y de las conversaciones significativas entre los empleados y sus supervisores para cultivar empleados comprometidos, capacitados y satisfechos; en ella se destaca el papel de esta importante función de gestión en el ámbito de la Reforma del Servicio Público y sus objetivos.
- ▶ Las últimas tendencias de las evaluaciones de empleados y de la gestión del desempeño en todos los sectores, con especial atención a la transición desde las revisiones y evaluaciones tradicionales de la gestión del desempeño que surgieron en el ámbito industrial —que a menudo no han cumplido su objetivo de mejorar el desempeño—, a revisiones no solo centradas en el desarrollo y crecimiento profesional de los empleados y supervisores, sino también modernizadas, con miras al futuro, y caracterizadas por la retroalimentación continua, la mentoría y las conversaciones significativas.
- ▶ Las ideas y datos fundamentales obtenidos mediante el análisis organizacional, el análisis de la fuerza laboral y la evaluación de las destrezas en Hacienda y en la OGP como parte del Piloto de la Reforma del Servicio Público, que en última instancia condujeron a la decisión de adoptar un sistema de evaluación basado en las destrezas y competencias en lugar de uno centrado en el desempeño o en la productividad.
- ▶ La metodología utilizada para desarrollar la taxonomía de destrezas compuesto por las destrezas básicas que deben tener y continuar desarrollando todos los empleados del Gobierno de Puerto Rico además de las destrezas técnicas específicamente relacionadas con el tipo de trabajo y las destrezas de liderazgo para aquellos en funciones de supervisión responsables de liderar el cambio y las transformaciones, de capacitar y desarrollar a los miembros del equipo, así como de establecer alianzas con las partes interesadas relevantes.
- ▶ Un panorama del proceso paso a paso del ciclo de evaluación de empleados, que consiste en lo siguiente: una orientación inicial del nuevo sistema de evaluación de empleados; autoevaluaciones y evaluaciones de los supervisores para medir el dominio de las destrezas; el análisis y visualización de las evaluaciones de las destrezas a nivel de la agencia, del área y del empleado; la formación y puesta en práctica de conversaciones significativas; la planificación estratégica del capital humano a nivel de la agencia; y la planificación del desarrollo profesional individualizado, aprovechando las oportunidades de aprendizaje en línea adaptadas para alcanzar los niveles de competencia que se tienen como objetivo.
- ▶ Las actividades y recursos de gestión del cambio que se desarrollaron y aplicaron antes de la puesta en marcha del nuevo sistema de evaluación basado en destrezas para involucrar y apoyar a los empleados, supervisores y otras partes interesadas además de comunicarles con eficacia el enfoque adoptado, los objetivos principales a corto y largo plazo, y el modo de participar eficazmente en el nuevo proceso.
- ▶ La importancia de fomentar conversaciones estructuradas y significativas entre los supervisores y sus empleados además de ciclos de retroalimentación constructiva más informales y regulares, para fortalecer la relación entre el empleado y el supervisor además de la cohesión de equipo.
- ▶ Los beneficios y el valor añadido que pueden disfrutar los empleados, los supervisores, los líderes de agencias y todo el Gobierno bajo el nuevo sistema de evaluación de empleados centrado en el desarrollo.



CONTENIDO

I. IMPORTANCIA Y ENFOQUES DE LAS EVALUACIONES DE EMPLEADOS	4
II. IDEAS CLAVE DEL PILOTO DE LA RSP QUE HAN DADO FORMA AL ENFOQUE ADOPTADO EN CUANTO A LA EVALUACIÓN DE EMPLEADOS	9
III. PRESENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL (SED-PRO)	13
1. Metodología para el desarrollo de la taxonomía de destrezas	14
2. Niveles de dominio.....	19
3. Ciclo de evaluación de los empleados de las agencias piloto.....	20
4. Tableros o “dashboards” que resumen las brechas de destrezas: A nivel de agencia, área y empleado.....	21
5. Conversaciones significativas entre empleados y supervisores.....	23
6. Rutas de aprendizaje individualizadas aprovechando el aprendizaje en línea.....	24
7. Actividades de gestión del cambio, comunicaciones y recursos.....	26
8. Beneficios y valor añadido del nuevo sistema de evaluación de empleados.....	28
IV. CONCLUSIÓN Y PRÓXIMOS PASOS	29



Se llevó a cabo un taller el 23 de agosto de 2022 en Hacienda con supervisores que han participado activamente en el Piloto de la Reforma el Servicio Público para apoyarlos y orientarlos como liderar el desarrollo continuo y profesional de sus empleados como parte del SED-PRO

I. Importancia y enfoques de las evaluaciones de empleados

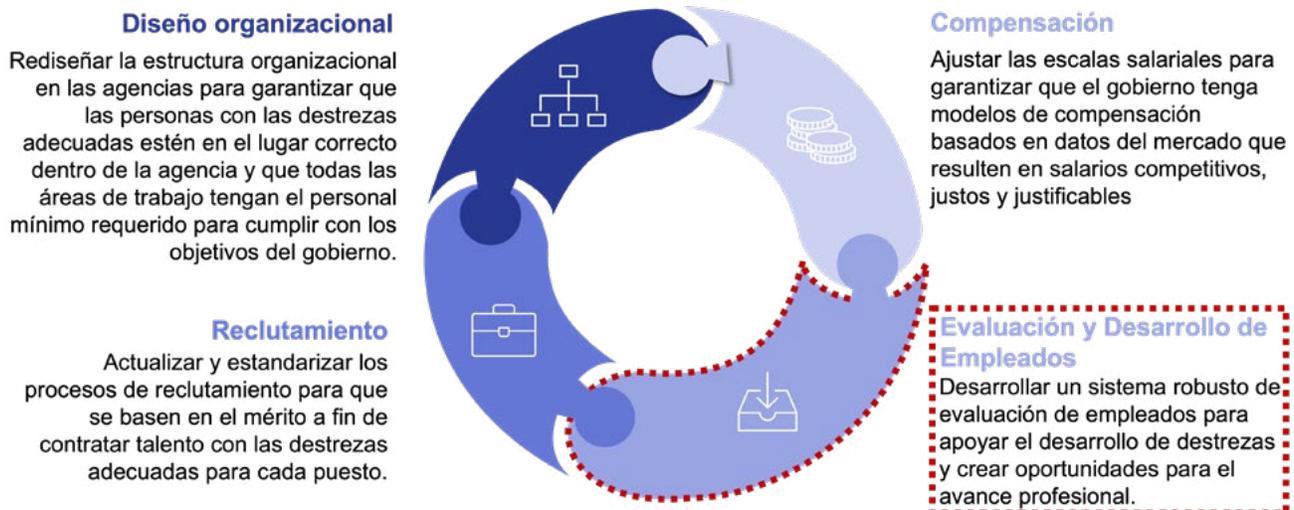
I. Importancia y enfoques de las evaluaciones de empleados

La evaluación de empleados es fundamental para la gestión. Su correcta aplicación, centrada en enfoques modernos y humanos basados en datos, enfoques que incorporan las lecciones aprendidas de décadas de procesos tradicionales de evaluación del desempeño, puede tener efectos positivos de gran envergadura en la cultura y el desempeño organizacionales. Por lo general, los empleados desean saber cómo se desenvuelven en su trabajo, qué pueden hacer para fortalecer sus destrezas y competencias a fin de desempeñar mejor sus funciones, y qué oportunidades existen para crecer profesionalmente y avanzar en su carrera. Un sistema de evaluación bien diseñado e implementado puede proporcionar esto y más, al contribuir en el desarrollo de una cultura organizacional caracterizada por el aprendizaje y desarrollo continuo además del respeto, la confianza mutua, la alineación de objetivos y el alto desempeño. Los sistemas de evaluación de empleados también pueden proporcionar a los empleados, supervisores y jefes de agencias información y datos valiosos sobre las áreas de oportunidad de mejora y crecimiento profesional, así como fortalecer la comunicación y las relaciones entre los empleados y los supervisores mediante conversaciones significativas, formales y estructuradas en conjunto con más capacitación y retroalimentación informal y frecuente.

A pesar de los innumerables beneficios que pueden surgir al instituir un sistema de evaluación de empleados bien diseñado y centrado en el desarrollo, el Gobierno de Puerto Rico ha pasado por alto, durante décadas, esta importante función de gestión. Por ello, el cuarto componente estratégico de la Reforma del Servicio Público (RSP) consiste en desarrollar e implementar un sistema de evaluación de empleados centrado en el crecimiento y desarrollo profesional y basado en las mejores prácticas del sector (véase la figura A). Los métodos y enfoques utilizados en el Sistema de Evaluación para el Desarrollo Profesional (SED-PRO), denominación del nuevo sistema de evaluación de empleados basado en destrezas, estarán sujetos a pruebas y evaluaciones como parte del Piloto de la RSP que se está implementando en el Departamento de Hacienda y en la Oficina de Gerencia y Presupuesto (OGP). Las lecciones aprendidas del proyecto piloto, en particular la experiencia de los usuarios, ayudarán a tomar decisiones sobre el diseño del sistema en futuros esfuerzos de ampliación.

En un Gobierno cuyas estructuras organizacionales están adaptadas al futuro y cuyos empleados están correctamente ubicados dentro de la organización según sus conocimientos, destrezas y competencias (componente estratégico de la RSP: diseño organizacional), cuyos trabajadores

Figura A: Componentes Estratégicos de la Reforma del Servicio Público



Objetivo: Reformar el servicio civil para construir un gobierno más eficiente, efectivo y responsable

reciben un salario competitivo en comparación con puestos de trabajo y funciones similares del sector privado (componente estratégico de la RSP: compensación), y cuyos mejores talentos son seleccionados mediante una estrategia de reclutamiento inspiradora, centrada en los candidatos y habilitada por la tecnología (componente estratégico de la RSP: reclutamiento), se necesita un sistema de evaluación de empleados que promueva el cierre de las brechas de destrezas, las relaciones positivas entre los supervisores y los empleados, así como los mecanismos efectivos de retroalimentación, todo ello para garantizar el apoyo a los empleados en su crecimiento profesional de modo que puedan desempeñar sus funciones con excelencia.

Definición de las evaluaciones de empleados y de la taxonomía de destrezas

Las organizaciones, tanto en el sector privado como en el público, suelen utilizar las evaluaciones de empleados para determinar si cumplen los objetivos asignados (revisiones centradas en el desempeño y en los resultados con base en un enfoque de gestión por objetivos) o para evaluar el grado en que un empleado tiene las destrezas y competencias necesarias para alcanzar el desempeño objetivo de supuesto, deberes y funciones asignados (evaluaciones basadas en las destrezas siguiendo un enfoque de gestión de destrezas y competencias).

Evaluaciones centradas en el desempeño:

Las evaluaciones de empleados basadas en el desempeño o en los resultados se centran en el nivel de productividad del empleado. La cantidad, calidad y puntualidad del trabajo realizado son consideraciones fundamentales cuando se emplea un enfoque centrado en el desempeño. La revisión se utiliza para determinar el grado de cumplimiento de las expectativas de desempeño por parte del empleado. Para los empleados de mayor desempeño suele haber recompensas tanto monetarias como no monetarias, y para los de menor desempeño, planes individuales de mejora del desempeño (PIP, por sus siglas en inglés).

Para utilizar de manera adecuada las evaluaciones de empleados centradas en el desempeño, una organización debe estar dotada de una sólida capacidad de planificación estratégica basada en datos además de contar con objetivos e indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) bien definidos a nivel de organización, división e individuo. Algunas entidades públicas, según la naturaleza de sus operaciones, se prestan mejor o peor a la medición del desempeño. Aunque los métodos y enfoques de evaluación de los programas gubernamentales han avanzado mucho, la medición de metas y objetivos en la esfera pública no es tarea fácil; por el contrario, es sustancialmente más difícil que en el sector privado, el cual tiene bien definidos los objetivos financieros a fin de maximizar el valor para el accionista.¹ Cuando no hay objetivos claros y cuantificables para medir el desempeño, las evaluaciones del desempeño tienden a ser muy subjetivas, arbitrarias y plagadas de sesgos.

Las agencias y departamentos de todo el Gobierno de Puerto Rico, con algunas excepciones, carecen actualmente de una sólida capacidad de planificación estratégica y de indicadores claves de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) para medir y seguir el progreso hacia los objetivos establecidos y el cumplimiento de la misión. Esto es lo que sucede actualmente a pesar de que la Ley 236-2010² (Ley de Rendición de Cuentas y Ejecución de Programas Gubernamentales), requiere que las agencias preparen y presenten a la OGP planes estratégicos con objetivos cuantificables, planes anuales de desempeño e informes de resultados, entre otros documentos, para ayudar a orientar su misión, visión y propósito.³ Estos documentos, más allá del mero cumplimiento de las

¹ Existe una gran cantidad de literatura sobre la ambigüedad de los objetivos en el sector público.

² <https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/236-2010.pdf>

³ La Ley 236-2020 se inspiró en la ley federal de 1993 conocida como "Government Performance and Results Act" (Ley del Desempeño y los Resultados del Gobierno), la cual pretendía mejorar la planificación estratégica y la gestión del desempeño en todo el Gobierno federal mediante el requisito de que los líderes de agencias presentaran planes estratégicos y planes anuales de desempeño, entre otras directrices.

leyes y reglamentos, deben servir a cada organismo, al poder ejecutivo en conjunto, a la OGP y al poder legislativo, como documentos de trabajo vivos y dinámicos para dirigir la administración pública de forma eficiente además de dar seguimiento al desempeño y alinear todas las partes interesadas para forjar una fuerza laboral pública más comprometida, motivada e inspirada. Además, las deficiencias de la Ley 236-2010, tales como la ausencia de un mecanismo de control de calidad de los planes estratégicos institucionales y el no requerir otros documentos que permitan garantizar una evaluación exhaustiva de los programas y que permitan utilizar indicadores de desempeño confiables y útiles, así como de metas y objetivos concretos con mecanismos de seguimiento de los progresos, requieren que se revise esta ley.

Evaluaciones basadas en destrezas:

Una evaluación basada en destrezas es un proceso metódico y continuo que determina el nivel de dominio de una competencia para ayudar a orientar el desarrollo de un plan para construir y fortalecer las destrezas y competencias necesarias. Las competencias, a su vez, son las habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios para desempeñar adecuadamente las funciones de un puesto de trabajo, que permiten alcanzar un desempeño satisfactorio y que se rindan servicios de calidad. En la preparación de evaluaciones de empleados basadas en competencias, las oficinas de recursos humanos (RRHH) suelen elaborar marcos de competencias basados en marcos existentes adaptados a sus necesidades específicas. Existen marcos de competencias generales, tales como los elaborados por el Gobierno de Singapur⁴ y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE),⁵ pero también marcos diseñados para profesiones y familias de puestos de trabajo específicos.⁶

Enfoques modernos versus tradicionales en las evaluaciones de empleados

Las organizaciones que lideran los sectores privado y público están dejando de lado las evaluaciones tradicionales del desempeño para hacer transición a marcos de evaluación centrados en el aprendizaje, en el crecimiento profesional y en el cierre de las brechas de destrezas y competencias mediante formas efectivas de capacitación, liderazgo y retroalimentación (Chandler 2016).⁷ A pesar de que los lugares de trabajo cambian y evolucionan drásticamente con el paso del tiempo y, por lo tanto, exigen nuevos enfoques para la gestión del talento y la evaluación de empleados, muchas organizaciones aún utilizan métodos de evaluación y gestión del desempeño de empleados considerados obsoletos que resultan ineficaces. Según afirma Daniel Pink, gurú de la gestión y la motivación humana: “Demasiadas organizaciones están tomando sus decisiones, sus políticas en torno al talento y a las personas, basándose en suposiciones anticuadas, irreflexivas y más arraigadas en el folclore que en la ciencia. Si realmente deseamos un alto desempeño en aquellas tareas definitorias del siglo XXI, la solución no es seguir cometiendo el mismo error, atraer a la gente con una zanahoria más dulce o amenazarla con un palo más afilado. Necesitamos un enfoque totalmente nuevo”.⁸

Los enfoques y métodos de evaluación de empleados utilizados en la Primera Guerra Mundial para identificar y despedir a los trabajadores de bajo desempeño, así como aquellos ampliamente utilizados en la era industrial posterior a la Segunda Guerra Mundial, ya no son apropiados en el lugar de trabajo moderno del siglo XXI. En algunos contextos se ha demostrado empíricamente que son contraproducentes, ya que perturban la armonía en el lugar de trabajo, desperdician el tiempo y los recursos limitados, y generan pocos resultados.⁹ Los patronos y las oficinas de RRHH

⁴ www.skillsfuture.gov.sg/skills-framework

⁵ www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf

⁶ En la parte X del ensayo se exponen los marcos de competencias específicos de la profesión que se han aprovechado para desarrollar el nuevo Sistema de Evaluación para el Desarrollo Profesional (SED-PRO).

⁷ Chandler, M. T. (2016). How performance management is killing performance-And what to do about it: Rethink, redesign, reboot. Berrett-Koehler Publishers.

⁸ Pink, Daniel (2009, 25 de agosto). The puzzle of motivation [Video], YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=rrkrvAUbU9Y>

⁹ The Performance Management Revolution: The focus is shifting from accountability to learning <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>

¹⁰ Courty, P., & Marschke, G. (2007). Making government accountable: Lessons from a federal job training program. *Public Administration Review*, 67(5), 904-916.

deben aplicar enfoques que promuevan tanto el trabajo en equipo como las relaciones sanas y productivas entre empleados y supervisores, y que apoyen, en general, el crecimiento y desarrollo organizacional para satisfacer mejor las necesidades de los clientes y de las partes interesadas. En general, la evaluación tradicional del desempeño ha sido de poco agrado tanto para los empleados como para los gerenciales. Los estudios han demostrado que aún cuando los supervisores suelen cumplir con llenar y completar el formulario de evaluación, poco valor resulta de dicha gestión. Además, abundan los ejemplos en los que la gente elabora estrategias para manipular de manera fraudulenta los números y datos de la evaluación a fin de obtener una ventaja.¹⁰ Entre las quejas más comunes sobre las evaluaciones anuales del desempeño se incluye que son una “práctica del siglo pasado” que implica un montón de papeleo inútil, sin un impacto claro en el desempeño, y que afectan negativamente la creatividad, la colaboración y la innovación (Cappelli y Tavis, 2016).¹¹ Las partes interesadas también se han quejado de que las revisiones tradicionales del desempeño se centran demasiado en la evaluación del desempeño pasado,¹² así como en las recompensas y castigos, en lugar de prestar más atención al cultivo de los motivadores intrínsecos y a la “preparación del talento para el futuro”.¹³ Para garantizar la adopción de un enfoque basado en el valor y no en el mero cumplimiento, el sistema de evaluación que se establezca debe satisfacer las necesidades de los empleados, supervisores y líderes de agencia de manera que aporten un valor claro a sus operaciones.

Debido a las deficiencias de las evaluaciones tradicionales de desempeño, los principales expertos en RRHH y las organizaciones han transformado los enfoques y métodos utilizados en las evaluaciones de empleados. En lugar de examinar el desempeño y calificar a los empleados en una escala numérica de 1 a 5, los que ocupan puestos directivos utilizan las evaluaciones de empleados para entablar conversaciones significativas, comunicar las competencias necesarias para el buen desempeño del empleado en la organización y brindar claridad sobre las competencias que se requieren para que el empleado avance en su carrera o asuma mayores responsabilidades. También se exhorta cada vez más a quienes desempeñan funciones de supervisión a que brinden regularmente a sus empleados adiestramiento y retroalimentación constructiva mediante conversaciones más frecuentes, más allá de las reuniones formales anuales o semestrales. Para conseguir una fuerza laboral más involucrada y empoderada, este enfoque también ofrece a los supervisores la oportunidad de mejorar la alineación de los empleados con la estrategia y los objetivos organizacionales, así como de reconocer el rol y el valor que un empleado aporta a la organización. Este enfoque de evaluación de empleados es menos intimidante e induce menos a la ansiedad que las evaluaciones de desempeño tradicionales, lo que facilita la participación de las partes interesadas.

El enfoque que adopte una organización comunica un mensaje sobre la forma en que la administración percibe a sus empleados, sobre los valores y el tipo de cultura organizacional que desea cultivar. ¿Presupone la administración que los empleados desean alcanzar un desempeño satisfactorio y desean sentirse valorados y apoyados a lo largo de todo el proceso (teoría Y de McGregor) o presupone que las personas necesitan motivarse mediante recompensas y castigos para lograr un buen desempeño (teoría X de McGregor)?¹⁴ Si es diseñado e implementado correctamente, una evaluación de empleados basada en destrezas y en las últimas tendencias en materia de gestión permite comunicar a los empleados que se les valora y ayuda a identificar la mejor manera de invertir en ellos, para una fuerza laboral más involucrada y comprometida.

¹⁰ Courty, P., & Marschke, G. (2007). Making government accountable: Lessons from a federal job training program. *Public Administration Review*, 67(5), 904-916.

¹¹ Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 94(10), 58-67.

¹² Esto no quiere decir que no se deba abordar el desempeño deficiente de forma adecuada y oportuna. El bajo desempeño puede afectar la moral de los empleados y el cumplimiento de las metas propuestas. Si no se aborda este asunto, como ocurre a menudo en el sector público, puede desarrollarse rápidamente una cultura tóxica en la que la participación de los empleados y la productividad toman una tendencia descendente. Para abordar los problemas de desempeño, conducta o asistencia, la administración puede establecer un sistema de disciplina progresiva o correctiva.

¹³ *Ibid.*

¹⁴ McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.



Se llevaron a cabo entrevistas, grupos focales y asambleas públicas con todos los empleados que participaron en el Piloto de Reforma del Servicio Público, lo que arrojó información valiosa y hallazgos que ayudaron a dar forma a las decisiones de diseño relacionadas con la evaluación de los empleados.

II. Ideas clave del Piloto de la RSP que han dado forma al enfoque adoptado en cuanto a la evaluación de empleados

II. Ideas clave del Piloto de la RSP que han dado forma al enfoque adoptado en cuanto a la evaluación de empleados

Inicialmente, como parte de la Reforma del Servicio Público que comenzó con un proyecto piloto en las áreas de contabilidad y finanzas de Hacienda y de la OGP, se iba a desarrollar e implementar un sistema de evaluación de desempeño tradicional. Tanto la Ley 8-2017, conocida como la Ley para la Administración y Transformación de los Recursos Humanos, como el Reglamento 8992, conocido como el Reglamento para la Aplicación de la Ley Núm. 8-2017 —que estableció el marco reglamentario en torno a la evaluación de empleados—, utilizan palabras clave como “productividad” y “desempeño” al abordar las evaluaciones. Sin embargo, una vez finalizados los análisis organizacionales y de fuerza laboral que formaban parte del Piloto de la RSP en Hacienda y en la OGP, y tras obtener una imagen más clara de las fortalezas y debilidades de las entidades públicas y de la fuerza laboral, quedó claro que un enfoque tradicional de las evaluaciones de empleados, basado en el desempeño, no sería recomendable.

Después de examinar los procesos y procedimientos de las diferentes áreas que formaban parte del proyecto piloto, y tras una autoevaluación de empleados basada en las destrezas y competencias, surgieron dos reflexiones clave que influenciaron la determinación de optar por un sistema de evaluación de empleados basado en las destrezas y competencias como parte del Piloto de la RSP.

En primer lugar, las agencias no disponen actualmente de sistemas sólidos de gestión del desempeño basados en datos que permitan realizar evaluaciones de desempeño justas y objetivas. Al desarrollar e introducir un nuevo sistema de evaluación de empleados, se debe considerar el nivel actual de madurez de la organización y de la gestión en términos de capacidad y aptitudes de gestión de los recursos humanos y del desempeño. Las entidades que componen el Gobierno central, en su mayor parte, carecen de una cultura basada en datos en la que se monitoreen periódicamente las métricas y los indicadores clave de desempeño para optimizar las operaciones. ¿Cómo podrían los supervisores medir con precisión la productividad y el desempeño individual si la organización pública no mide adecuadamente su desempeño organizacional o el de sus programas? El Gobierno de Puerto Rico tiene todavía un largo camino por recorrer en lo que respecta a la evaluación de programas y a los KPI del sector público. Antes de pedir cuentas a los empleados en torno a los resultados cuantificables de su desempeño, el Gobierno como cualquier organización, necesita unos KPI verosímiles, confiables y realmente útiles.

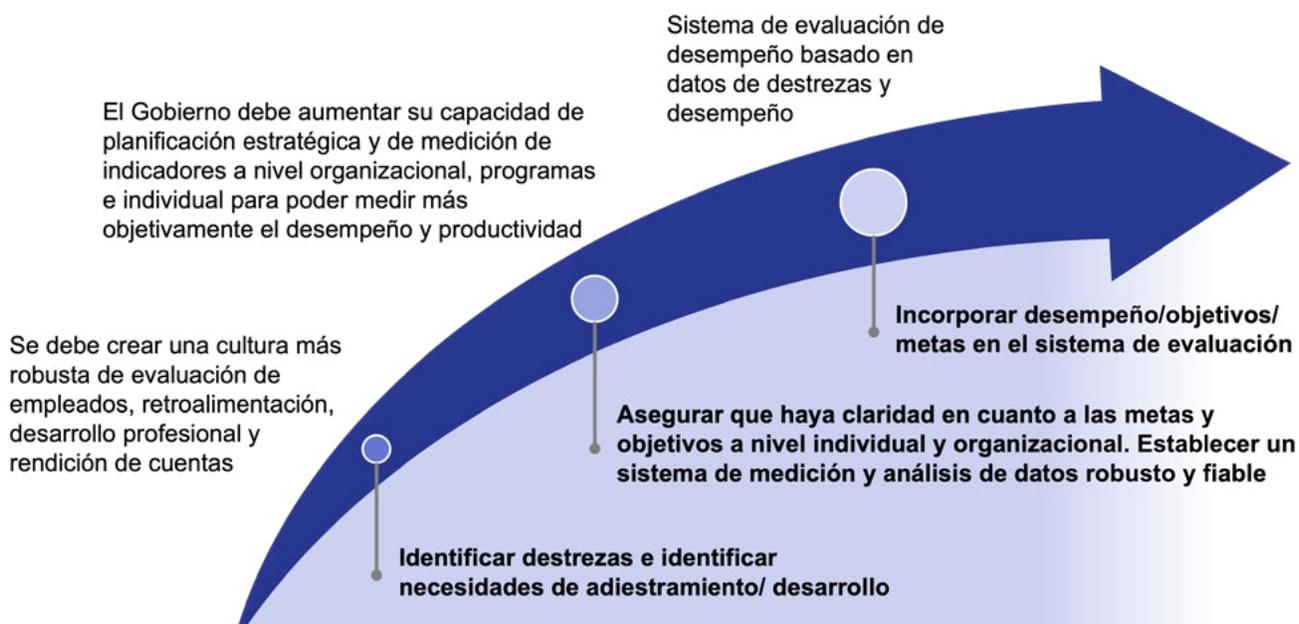
Aunque existen leyes para fortalecer las aptitudes de gestión del desempeño por parte del Gobierno, no se han implementado de forma significativa. La Ley de Rendición de Cuentas y Ejecución de Programas Gubernamentales (Ley 236 de 2010¹⁵) requiere que las entidades públicas preparen planes estratégicos y evaluaciones del desempeño de los programas a fin de orientar las actividades de la organización al cumplimiento de los objetivos de la misión. Sin embargo, la mayoría de las entidades públicas incumplen estos requisitos estatutarios. El estatuto inspirado en la ley federal de 1993, conocida como “Government Performance and Results Act” (GPRA), requiere que las agencias y corporaciones públicas presenten a la OGP un documento de planificación estratégica de al menos cuatro años (cuya revisión y/o actualización anual es requerida), un informe de resultados del plan estratégico cada cuatro años, un plan de desempeño anual y un informe de resultados anual de dicho plan de desempeño. En la actualidad, la mayoría de las agencias no presenta esta información a la OGP con regularidad, ni evalúa si la información presentada cumple con los estándares mínimos de calidad o si ofrece una visión real del desempeño. Una de las debilidades de la Ley 236-2010 es precisamente la falta de mecanismos de control de calidad para garantizar la solidez de los planes estratégicos y de otros documentos requeridos.

¹⁵ <https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/236-2010.pdf>

La segunda reflexión clave que surgió del proyecto piloto es que existen notables brechas de destrezas en áreas críticas para el cumplimiento de la misión de las agencias. Para que las entidades públicas actúen con eficacia y eficiencia, el Gobierno debe abordar estratégicamente estas brechas de destrezas y trabajar sin descanso para resolverlas. Además, había gran preocupación por el rechazo de los empleados a un sistema de evaluación basado en revisiones muy subjetivas de su desempeño, propensas a prejuicios y potencialmente controversiales, donde el de menor desempeño es reprobable. El Gobierno carece de una cultura madura de evaluación y retroalimentación continua entre el empleado y el supervisor, la cual debe cultivarse gradualmente. La capacidad de evaluar a los empleados es una competencia en sí misma y puede requerir algo de práctica y orientación. Se ha considerado que el uso del sistema de evaluación de empleados como herramienta para identificar las oportunidades de inversión en el desarrollo y crecimiento profesional facilitaría la adopción, el compromiso y la participación de los empleados y, más importante aún, ayudaría a cerrar las brechas de destrezas en las áreas de misión crítica del Gobierno.

Mediante una estrategia efectiva de gestión del cambio para aclimatar a las partes interesadas al nuevo sistema y articular el valor que puede aportarles como individuos, a sus equipos y divisiones, así como a los organismos y al Gobierno en conjunto, el Gobierno puede empezar a sentar las bases de un sistema de evaluación de empleados transformador. Una vez que el Gobierno mejore las aptitudes de gestión del talento y del desempeño y cuente con la infraestructura pertinente, podrá reafirmar los esfuerzos y estar en mejor posición para medir otras variables (véase la figura B).

Figura B: Empezaremos con un sistema de evaluación basado en destrezas para comenzar a sentar las bases para que en el futuro el gobierno pueda evaluar el desempeño más objetivamente apoyado con sistemas de medición de desempeño robustos



Según se expuso anteriormente, fueron notables las brechas de destrezas y competencias identificadas tras una autoevaluación de las competencias de los empleados que formaron parte del proyecto piloto en Hacienda y en la OGP. El nivel de dominio de destrezas claves para las divisiones centradas en la contabilidad y en las finanzas, como el uso de Excel, la gestión y visualización de datos y la capacidad de liderazgo, entre otras, era insuficiente. Por ejemplo, el 39% de los empleados de la OGP que participaron en el proyecto piloto respondieron en la autoevaluación que carecían de experiencia en la competencia de datos y análisis. En el caso de los empleados del proyecto piloto de Hacienda, se encontraron bajos niveles de dominio en subgrupos de destrezas críticas para una organización financiera.

Las entidades públicas, durante décadas y con pocas excepciones, no han proporcionado a sus empleados oportunidades adecuadas de formación y desarrollo profesional para fomentar el aprendizaje continuo y mantenerlos actualizados con los últimos métodos y enfoques en sus respectivas áreas de trabajo.¹⁶ Los empleados contratados hace décadas posiblemente no se han visto expuestos a las últimas ideas, prácticas y enfoques. A pesar de las escasas oportunidades de desarrollo profesional en torno a las nuevas destrezas y conocimientos requeridos, los funcionarios están sometidos a una presión cada vez mayor para cumplir en un entorno que exige más para construir un gobierno eficiente, eficaz y capaz de rendir cuentas. El Gobierno de Puerto Rico requiere una Reforma del Servicio Público para dotar a los funcionarios de las destrezas, la estructura y el apoyo adecuados para abordar con eficacia las necesidades actuales y futuras además de empoderar a la fuerza laboral para que desempeñe sus funciones profesionales con competencia y excelencia.

A continuación, tras exponer los motivos que fundamentan la determinación de adoptar un enfoque de evaluación de empleados basado en destrezas, se presenta la metodología empleada para desarrollar el nuevo Sistema de Evaluación para el Desarrollo Profesional (SED-PRO) junto con su marco de competencias.

¹⁶ Se debe considerar que, entre los empleados de una organización, siempre hay alguno que otro poco interesado en aprovechar las oportunidades de crecimiento profesional cuando se le presentan. No obstante, el Gobierno debería encargarse de brindar un entorno de crecimiento y mejora continuos mediante sólidas oportunidades de crecimiento profesional.



El 23 de agosto de 2022 se llevó a cabo un taller en Hacienda con supervisores que han participado activamente en el Piloto de la Reforma del Servicio Público para apoyarlos y guiarlos sobre cómo interactuar de manera efectiva con el nuevo SED-PRO y llevar a cabo conversaciones significativas con los empleados bajo su supervisión, caracterizada por un diálogo honesto y constructivo, empatía y apertura.

III. Presentation of the System for Employee Evaluation for Professional Development (SEE-PRO)

III. Presentación del Sistema de Evaluación para el Desarrollo Profesional (SED-PRO)

1. Metodología para el desarrollo de la taxonomía de destrezas

Tras haber determinado que un enfoque basado en destrezas era el más adecuado para el contexto local, se debían seleccionar las destrezas necesarias para crear una taxonomía de destrezas. Es relativamente fácil diseñar e implementar una taxonomía de destrezas y competencias generales aplicables a cualquier familia o puesto de trabajo (tales como la comunicación efectiva, la fiabilidad, las destrezas interpersonales o de liderazgo) que emplee una escala de valoración del rendimiento tradicional de 3 o 5 puntos. Sin embargo, la información producida estará menos directamente relacionada con el trabajo, por lo que será menos relevante para el empleado y la organización. Cuando las destrezas son más específicas al tipo de trabajo y más asociados a los requisitos técnicos del puesto, como es el caso de las destrezas de análisis y visualización de datos de un especialista de la oficina de presupuesto, su desarrollo es mucho más complicado, sobre todo si se tiene en cuenta la complejidad del sistema de clasificación de puestos del Gobierno central. Sin embargo, esta opción creará información mucho más útil para los empleados y la organización en conjunto y ayudará a identificar con mayor exactitud las áreas de oportunidad y dónde invertir los limitados fondos destinados al desarrollo profesional.

Según se expone a continuación, en la taxonomía de destrezas se incluyeron las destrezas esenciales aplicables a todos los empleados, así como las competencias técnicas directamente relacionadas con los puestos y familias de trabajo. Además, ya que es una buena práctica no incluir demasiadas competencias en la evaluación de un empleado, se seleccionó cuidadosamente un número limitado de competencias. Una lista demasiado extensa de destrezas haría que el proceso fuera demasiado pesado tanto para los supervisores como para los empleados, y no comunicaría claramente qué destrezas y competencias son prioritarias para la organización.

Para efectos de la Reforma del Servicio Público, tal y como se expone en la figura C, se seleccionaron tres tipos de destrezas para el proyecto piloto:

- 1) **Esenciales:** destrezas que deben tener todos los empleados públicos;
- 2) **De liderazgo:** destrezas que deben tener todos los empleados públicos en puestos de supervisión;
- 3) **Técnicas:** destrezas directamente relacionadas con el puesto de trabajo y las funciones.

En el sistema de evaluación de empleados se incluyeron preguntas abiertas relacionadas con el desempeño para brindar a los empleados y a los supervisores la oportunidad de proporcionar mayores detalles cualitativos sobre las fortalezas del empleado y las posibles mejoras para una mayor contribución en la organización. Esto ofrecerá a los supervisores una oportunidad para

Figura C: El 'framework' o marco de competencias y destrezas utilizado como parte del sistema de evaluación de empleados del piloto, incluye destrezas esenciales, técnicas y de liderazgo, y está complementado con preguntas adicionales sobre desempeño



proveer retroalimentación constructiva y sostener conversaciones significativas con los empleados, no solo al señalar las áreas de mejora, sino también qué aportaciones positivas hace el empleado a la organización.

Metodología de selección y validación de las destrezas esenciales

Para elegir las destrezas esenciales que se espera que tengan y desarrollen continuamente todos los funcionarios del Gobierno de Puerto Rico, tal como aparecen en la figura D, se realizaron varias actividades, entre las cuales figuró la revisión de las especificaciones de los puestos del sistema de clasificación de puestos de la OATRH, para conocer a fondo los requisitos de trabajo de los empleados y comprender las destrezas pertinentes y necesarias. Además, se llevaron a cabo entrevistas y grupos focales que permitieron obtener información fundamental sobre los niveles de dominio de las destrezas y competencias. Por último, se revisó el estado actual de la documentación funcional de cada agencia y se evaluaron otras taxonomías de destrezas existentes y las mejores prácticas para comprobar su pertinencia para el Gobierno de Puerto Rico.

Además, se tomó en cuenta el plan y la visión del Gobernador para el gobierno, los cuales incluyen un lenguaje específico en torno al desarrollo del capital humano del servicio público y de quienes ocupan puestos de liderazgo. Se aprovecharon también los marcos de competencias más importantes del sector, como el marco de destrezas de Singapur¹⁷ (de renombre global) y el diccionario de competencias de Martha Alles¹⁸.

Figura D: Insumos a la taxonomía de destrezas



Una vez preparada cuidadosamente una lista de 10 destrezas esenciales después de las actividades descritas anteriormente, se llevó a cabo un ejercicio de selección y validación para elegir las cinco

Figura E: Metodología para identificar las destrezas esenciales y de liderazgo



*AICPA: Association of International Certified Professional Accountants
 SFIA: Skills Framework for the Information Age
 CGFM: Certified Government Financial Manager

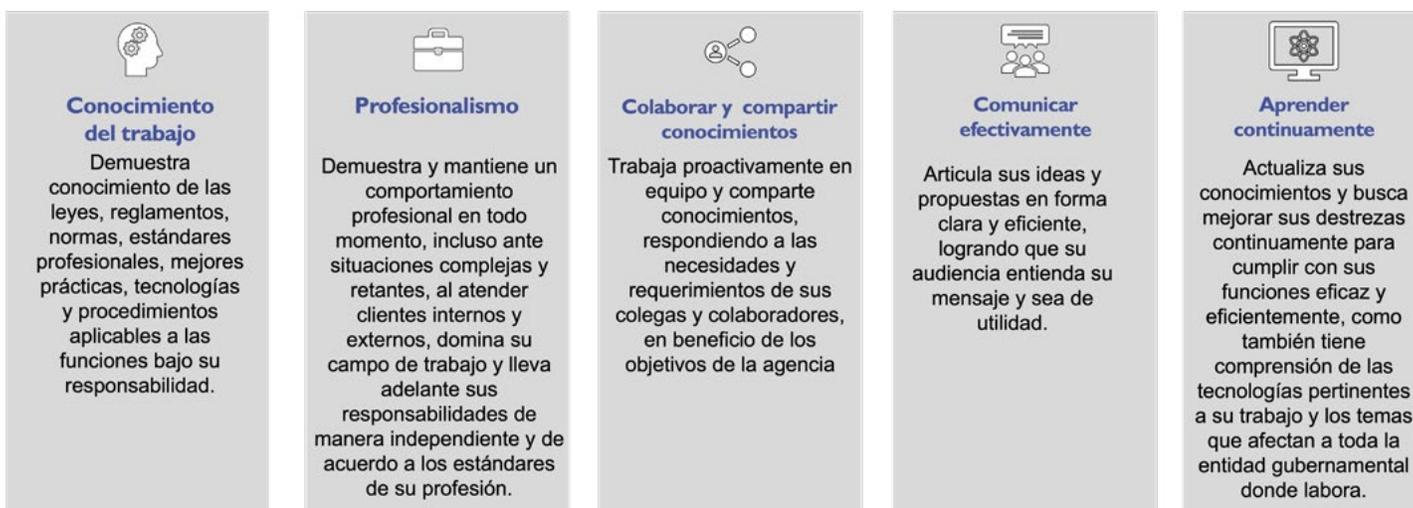
¹⁷ <https://www.skillsfuture.gov.sg/skills-framework>

¹⁸ Alles, M. (2016). Diccionario de competencias: La Trilogía-Vol. 1 (Nueva Edición): Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias (Vol. 1). Ediciones Granica

destrezas esenciales que el Gobierno considera más importantes para la creación de una cultura de trabajo con mejores resultados para el pueblo de Puerto Rico. En un taller realizado en mayo de 2022, los líderes de la Oficina del Gobernador, la Oficina de Administración y Transformación de los Recursos Humanos (OATRH), el Departamento de Hacienda, la OGP, la Autoridad de Asesoría Financiera y Agencia Fiscal (AAFAF) y la Oficina de Innovación y Servicios de Tecnología de Puerto Rico (PRITS, por sus siglas en inglés), deliberaron sobre qué destrezas debía fomentar y promover el Gobierno dentro de su fuerza laboral y, tras una votación, seleccionaron finalmente 5 destrezas de un total de 10.

En la figura F se presentan las cinco destrezas esenciales seleccionadas: conocimiento del trabajo, profesionalismo, colaboración e intercambio de conocimientos, comunicación efectiva y aprendizaje continuo. Estas destrezas, que se evaluarán y desarrollarán en todos los puestos de trabajo, ayudarán al Gobierno a crear y fomentar una cultura positiva en el lugar de trabajo caracterizada por el aprendizaje y el crecimiento continuos, el intercambio de conocimientos y las mejores prácticas, así como el trabajo en equipo y la colaboración. Estas competencias básicas también ayudarán a desarrollar un lenguaje común en todas las agencias del Gobierno central sobre lo que el Gobierno necesita promover entre sus empleados.

Figura F: Destrezas esenciales seleccionadas por el liderazgo gubernamental* que todos los empleados del Gobierno de Puerto Rico necesitan tener y continuamente desarrollar



*Liderazgo del gobierno de la Oficina del Gobernador, de la Oficina de Administración y Transformación de los Recursos Humanos (OATRH), de la Autoridad de Asesoría Financiera y Agencia Fiscal (AAFAF), del Departamento de Hacienda, de la Oficina de Gerencia y Presupuesto (OGP) y de la Oficina de Innovación y Servicios de Tecnología (PRITS, por sus siglas en inglés), validaron estas 5 competencias de una lista de 10 obtenidas de la visión del liderazgo del gobierno y los marcos de competencias líderes relevantes.

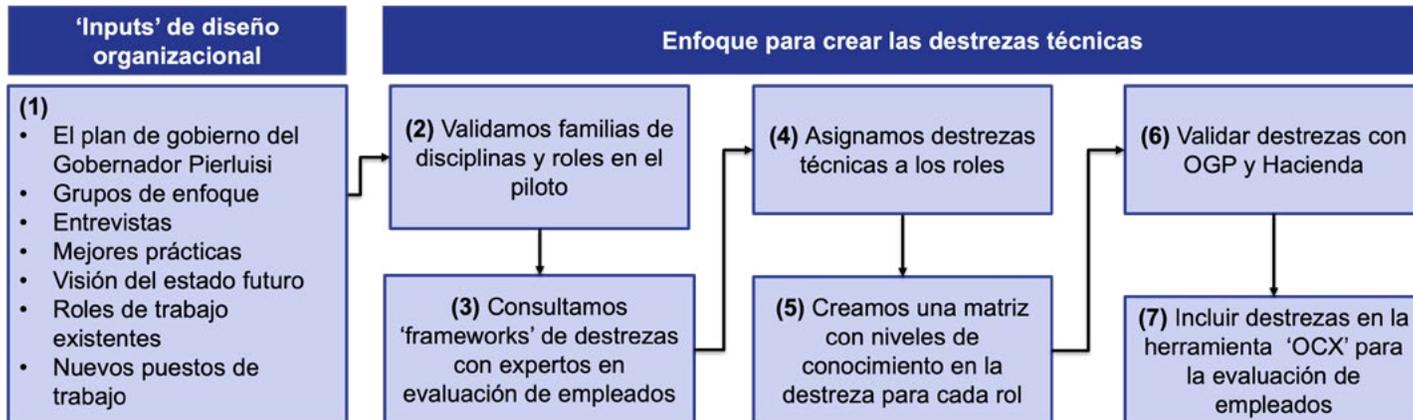
Metodología de selección de las destrezas técnicas

Para desarrollar las destrezas técnicas de las profesiones de contabilidad, presupuesto, finanzas, tecnología de la información (TI) y economía que formaron parte del Piloto de la RSP en Hacienda y en la OGP, se revisaron los marcos de competencias y las taxonomías más importantes del sector. La figura G ilustra paso a paso el proceso adoptado por el Piloto de la RSP para seleccionar, validar y adecuar las destrezas técnicas a los puestos de trabajo específicos. Para las clases de puestos de contabilidad y finanzas, se examinó el marco de competencias desarrollado por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA, por sus siglas en inglés),¹⁹ así como el marco del Contador Colegiado de Gestión Global (CGMA, por sus siglas en inglés)²⁰. Para las profesiones

¹⁹ <https://us.aicpa.org/interestareas/accountingeducation/resources/corecompetency>

²⁰ <https://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/tools/downloadabledocuments/cgma-competency-framework.pdf>

Figura G: Metodología y pasos tomados para identificar competencias técnicas para clases de trabajo específicas en funciones de contabilidad, finanzas, economía y TI como parte del piloto



relacionadas con la tecnología de la información y la comunicación (TIC), la ingeniería de software y otros empleos del mundo digital, se utilizó el Marco de Competencias para la Era de la Información (SFIA, por sus siglas en inglés), liderado por la Sociedad Británica de Informática y publicado por primera vez en el año 2000. Las entidades que elaboran este tipo de marcos invierten mucho tiempo y recursos en su desarrollo y suelen seguir metodologías rigurosas para determinar cuáles son las destrezas y competencias más necesarias para determinadas profesiones en el actual y futuro lugar de trabajo. El CGMA, por ejemplo, elaboró su marco mediante entrevistas, mesas redondas y una encuesta virtual. Los marcos utilizados para desarrollar las competencias técnicas cuentan con una gran credibilidad, alcance y relevancia tanto en el sector público como en el privado, dado el rigor de la investigación.²¹

Figura H: Metodología para identificar destrezas y competencias técnicas

3841	3841
ANALISTA EN ASUNTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS	CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS MÍNIMAS
NATURALEZA DEL TRABAJO Trabajo profesional que consiste en realizar estudios económicos y estadísticos sobre los ingresos y recaudos para el Fondo General en una Agencia del Gobierno de Puerto Rico.	Conocimiento de las leyes, reglamentos, normas y procedimientos aplicables a las funciones bajo su responsabilidad. ACCOUNTING STANDARDS
ASPECTOS DISTINTIVOS DEL TRABAJO El empleado realiza trabajo de complejidad y responsabilidad que consisten en la preparación de estudios económicos y estadísticos sobre los ingresos y recaudos para el Fondo General en una Agencia del Gobierno de Puerto Rico. Trabaja bajo la supervisión general de un empleado de superior jerarquía, quien le imparte instrucciones generales en los aspectos comunes del puesto y específicas en situaciones nuevas o imprevistas. Ejerce iniciativa y criterio propio en el desempeño de sus funciones, conforme a las leyes, reglamentos, normas y procedimientos aplicables. Su trabajo se revisa a través del análisis de los informes que somete, reuniones con su supervisor y por los resultados obtenidos.	Conocimiento sobre Economía y Estadística. STATISTICS, ACCOUNTING STANDARDS, ECONOMICS
EJEMPLOS DE TRABAJO Realiza estudios económicos y estadísticos sobre los ingresos y recaudos del Fondo General, asuntos contributivos relacionados, a la economía de Puerto Rico y su relación con Estados Unidos.	Conocimiento de investigación económica y estadística y de las fuentes de información adecuadas. -NON TECH-
	Habilidad para analizar e interpretar tendencia y cambios económicos. MARKET AND REGULATORY ENVIRONMENT
	Habilidad para realizar investigaciones. RESEARCH
	Habilidad para interpretar y aplicar leyes y reglamentos. -NON TECH-
	Habilidad para expresarse con corrección y exactitud, verbalmente y por escrito, en los idiomas español e inglés, según aplique. COMMUNICATION

²¹ Más detalles sobre la metodología utilizada para desarrollar el Marco de Competencias del CGMA: "El trasfondo de los participantes fluctuaba entre personal financiero y no financiero de nivel medio y alto y abarcaba una variedad de industrias de los sectores público y privado. Un total de 67 organizaciones de Malasia, Sudáfrica, el Reino Unido y los Estados Unidos participaron en las entrevistas presenciales. Las mesas redondas se realizaron en 13 países de Asia, Europa, África y América. En la encuesta virtual participaron aproximadamente 3,400 miembros del Instituto Colegiado de Contadores de Gestión (CIMA, por sus siglas en inglés), estudiantes y miembros de facultad. Los resultados de la primera y la segunda fase se validaron y ampliaron en las fases posteriores".

Las competencias de los marcos de competencias mencionados se ajustaron a las especificaciones de las clases de puestos del sistema de clasificación de puestos de la OATRH. Aunque solo las clases de puestos de contabilidad, finanzas y TI formaban parte del Piloto de la RSP, el ejercicio de emparejar las competencias técnicas con las especificaciones de las clases de trabajo fue considerablemente laborioso. Sin embargo, esta faena es muy importante, ya que hace que la evaluación de destrezas sea mucho más relevante y útil para los empleados, los supervisores, la administración y la organización en conjunto. La figura H muestra las especificaciones del puesto de un analista de asuntos económicos y financieros de Hacienda y describe la naturaleza del trabajo y las funciones además de los conocimientos, destrezas y competencias necesarios para un desempeño eficaz. Estos requisitos de destrezas y competencias se ajustaron a las competencias técnicas que se encontraban en los marcos de competencias relevantes del sector. Una vez seleccionadas las destrezas técnicas, se organizaron varias sesiones de talleres para obtener retroalimentación y validación directamente de los supervisores de área.

Metodología de selección de las destrezas de liderazgo

No se puede sobrestimar la importancia y urgencia de fortalecer las destrezas de liderazgo en todo el Gobierno de Puerto Rico. Como parte del marco de competencias, se incluyeron cuatro competencias críticas de liderazgo para todos los empleados en puestos de supervisión. La metodología para seleccionar las destrezas de liderazgo siguió muy de cerca el esfuerzo realizado para seleccionar las destrezas esenciales. Al final, se eligieron las competencias de liderazgo que aparecen en la figura I. La comprensión del nivel de competencia de los supervisores en relación con estas competencias y la disponibilidad de sólidas oportunidades de desarrollo profesional para perfeccionar estas destrezas pueden tener un impacto transformador en el desempeño, la cultura y los resultados del Gobierno.

Figura I: **Destrezas de liderazgo que deben tener y desarrollar todos los empleados del Gobierno de Puerto Rico que tengan responsabilidades de supervisión y liderazgo**



2. Niveles de dominio

El nivel de dominio se refiere al nivel o grado de dominio de una determinada destreza, área de conocimiento o competencia. La complejidad y el grado de dificultad o tecnicidad de un trabajo determinado definen el nivel de dominio requerido. A medida que aumentan la complejidad y la responsabilidad de un puesto, se espera un mayor nivel de dominio.

Se utilizarán cuatro niveles de dominio para evaluar las destrezas y competencias de los empleados y supervisores: “básico”, “intermedio”, “avanzado” y “no tiene conocimientos” (véase la figura J). En la evaluación de empleados, los supervisores también pueden elegir “sin criterios para evaluar” si no hay visibilidad sobre la competencia o si el empleado no ha tenido la oportunidad de aplicar o demostrar la destreza o competencia evaluada. Cada competencia tiene ejemplos específicos de lo que significa tener un nivel de competencia básico, intermedio o avanzado.

Figura J: Niveles de proficiencia para la evaluación las destrezas

NIVEL DE PROFICIENCIA	DEFINICIÓN
Básico	▶ Tiene conocimiento, ya sea a través de educación formal o experiencia laboral. Entiende la terminología y los principios, pero necesita ayuda para aplicarlos.
Intermedio	▶ Completa tareas relacionadas, sin mucha necesidad de recibir instrucciones; se enfoca en ampliar el conocimiento y cómo aplicarlo en el trabajo.
Avanzado	▶ Reconocido en la agencia como la persona con mayor conocimiento para estas actividades; se enfoca en asuntos estratégicos y aprovecha su pericia para participar en una amplia gama de actividades que se asocian con su trabajo.
No posee la destreza	▶ No posee el conocimiento para poner en práctica la destreza, aunque sea necesaria para su puesto.
Sin criterio para evaluar	▶ No ha tenido la oportunidad de poner en práctica la destreza, aunque esté definida en su descripción de puesto.

A continuación, utilizando la serie de puestos de Asuntos Económicos y Financieros de Hacienda, se muestra un ejemplo de cómo determinamos los niveles de dominio esperados para cada puesto de trabajo dentro de la serie de puestos. Se alinearán los empleados con el nivel de dominio esperado adecuado para una determinada destreza o competencia según su serie de trabajo y la complejidad correspondiente, tal y como se define en las descripciones de trabajo. Cuanto mayor sea la complejidad y la responsabilidad en la serie de puestos, mayor será el nivel de dominio esperado. Según se observa en la figura K, se espera que el especialista en asuntos económicos y financieros, empleado de mayor rango de la serie de puestos, tenga un nivel avanzado en análisis de datos, contabilidad gubernamental, econometría, Excel, informes financieros y cumplimiento con la normativa, mientras que el nivel de dominio esperado para un analista es básico en dichas competencias.

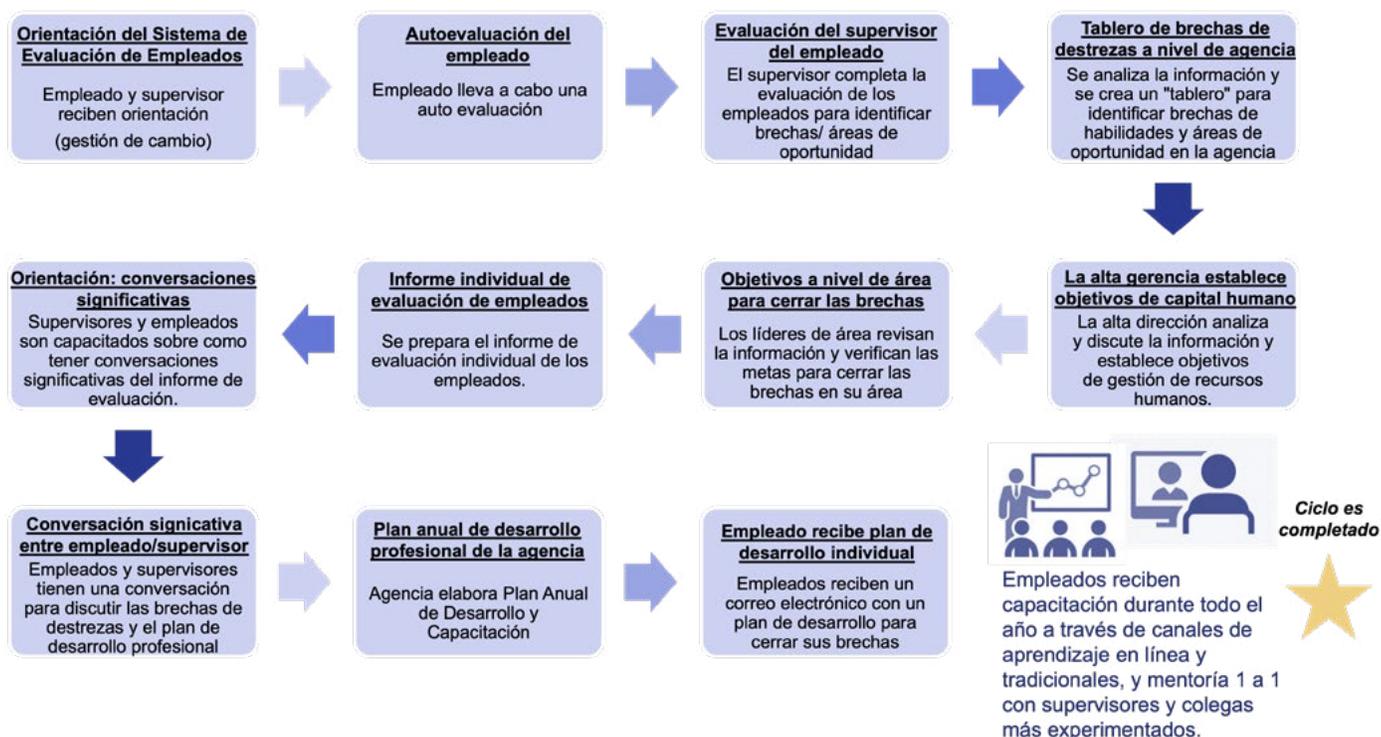
Figura K: **Serie de Asuntos Económicos y Financieros*** y los niveles de proficiencia según la jerarquía

Destreza /Competencia	Nivel de proficiencia	Analista	Principal	Especialista
Análisis de datos	Básico	X		
	Intermedio		X	
	Avanzado			X
Contabilidad gubernamental	Básico	X		
	Intermedio		X	
	Avanzado			X
Econometría	Básico	X		
	Intermedio		X	
	Avanzado			X
Excel	Básico	X		
	Intermedio		X	X
	Avanzado			
Informes financieros y cumplimiento	Básico	X		
	Intermedio		X	
	Avanzado			X

3. Ciclo de evaluación de los empleados de las agencias piloto

Como parte del Piloto de la RSP en el Departamento de Hacienda y en la OGP, unos 200 empleados fueron evaluados mediante el recién conceptualizado sistema de evaluación basado en competencias. El ciclo completo aparece representado en la figura L y comienza con la aplicación de un plan de gestión del cambio ajustado para familiarizar a los empleados, a los supervisores y a

Figura L: **Ciclo de evaluación de empleados enfocado en el desarrollo de destrezas y competencias**



la alta dirección con el nuevo sistema. Se prepararon seminarios web y reuniones presenciales con los supervisores, un documento de preguntas frecuentes y otros materiales a fin de compartir con las partes interesadas la metodología utilizada para diseñar el sistema, los objetivos y las funciones de cada participante. En una sección posterior se presenta más información sobre las actividades de gestión del cambio. El 16 de junio de 2022 comenzó un término de dos semanas para que los empleados realizaran sus autoevaluaciones, seguido de la evaluación de los supervisores de cada uno de los miembros de su equipo. Luego, los empleados y los supervisores tuvieron la oportunidad de entablar una conversación significativa para discutir los resultados e idear un plan individualizado de desarrollo profesional con el propósito de cerrar las brechas de destrezas identificadas.

4. Tableros o “dashboards” que resumen las brechas de destrezas: A nivel de agencia, área y empleado

Una vez que todos los supervisores completaron las evaluaciones de empleados, se recopilaron y consolidaron los resultados de las evaluaciones de destrezas para compartirlos con los empleados, los supervisores y los líderes de las agencias en el mes de agosto. Con la ayuda de Microsoft Power Bi, se crearon plataformas visuales a nivel de individuo, área y agencia para facilitar el uso, mejorar la visualización y brindar una mayor capacidad de análisis (véanse las figuras M-N-O).

Figura M: Tablero o “dashboard” a nivel de agencia sobre evaluación de destrezas



Destrezas Técnicas - Porcentaje de empleados que alcanzaron al menos el 70% de sus "targets"



Figura N: **Tablero o “dashboard” a nivel de área sobre evaluación de destrezas**

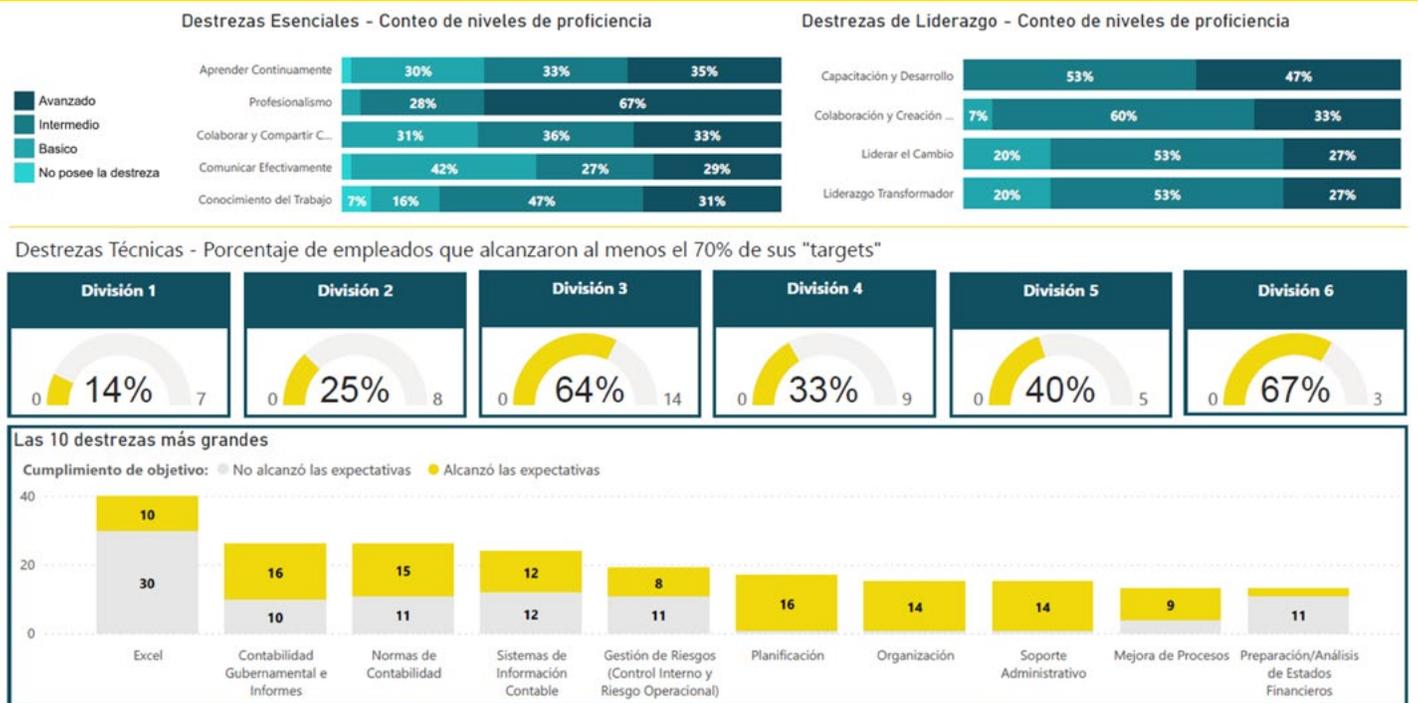
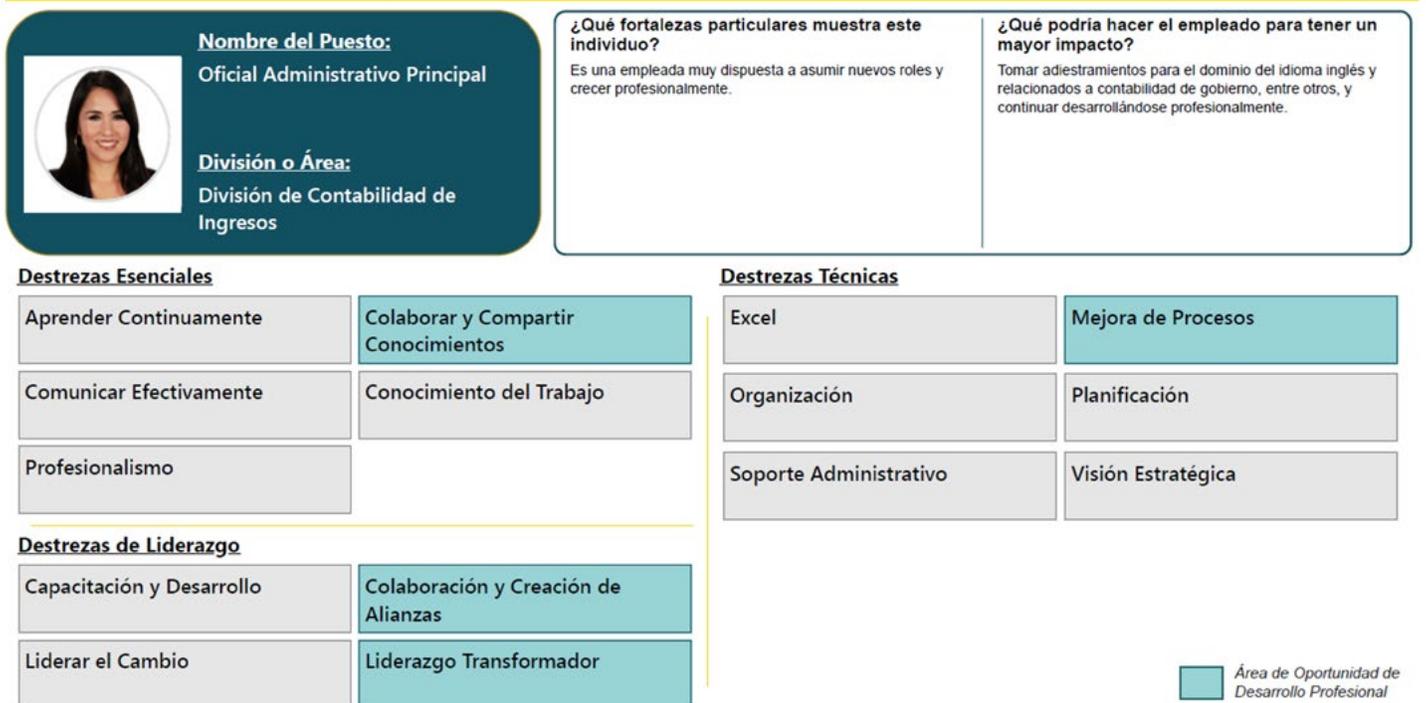


Figura O: **Tablero o “dashboard” a nivel de empleado sobre evaluación de destrezas**



Las áreas de oportunidad para el desarrollo profesional se determinaron con base en el nivel de dominio esperado para la clase de trabajo y el nivel de dominio adjudicado por el supervisor. Los datos de las evaluaciones individuales se consolidaron para crear las plataformas visuales a nivel de área y de agencia. A su vez, los líderes de las agencias utilizaron las respectivas plataformas visuales para preparar planes estratégicos que articulen objetivos específicos en torno al desarrollo del capital humano a nivel de agencia a fin de aumentar los niveles de dominio de las competencias.

Las conversaciones significativas que se llevaron a cabo como parte del SED-PRO, discutidas y detalladas en la siguiente sección, fueron el medio empleado por los supervisores para discutir con los empleados los resultados obtenidos en las plataformas visuales individualizadas de los empleados.

5. Conversaciones significativas entre empleados y supervisores

Un componente fundamental del nuevo sistema de evaluación de empleados es la conversación significativa entre los empleados y todos los que desempeñan funciones de supervisión. Todos los supervisores y empleados que forman parte del Piloto de la RSP lograron entablar una conversación significativa. Se prepararon talleres presenciales y documentos de orientación para los supervisores de las agencias piloto a fin de ayudarlos a entablar conversaciones significativas de manera efectiva. Además, se impartió un seminario web a los empleados sobre la importancia de las conversaciones significativas, lo que deben esperar de sus supervisores y cómo relacionarse con ellos de forma adecuada y profesional.

Una conversación significativa tiene como propósito que dos personas aborden un tema concreto desde el diálogo y la empatía, de modo que puedan conectarse entre sí, cooperar y compartir conocimientos y perspectivas. Es una oportunidad que permite a los participantes enriquecerse con las opiniones y posturas de la otra parte, cultivando la intención al hablar, la atención al escuchar y la curiosidad por comprender los sentimientos de la otra persona sobre lo que se está discutiendo (véase la figura P). La retroalimentación constructiva es esencial para una conversación significativa, ya que permite al supervisor dar una respuesta intencionada a las opiniones y comentarios de sus empleados sobre los resultados obtenidos en el SED-PRO.

Figura P: **Conceptos y valores clave de las conversaciones significativas**



¿Por qué es importante que los supervisores y las organizaciones dediquen tiempo y energía a entablar conversaciones significativas con los empleados, proporcionarles retroalimentación constructiva y útil para la toma de decisiones e invertir en su desarrollo? Existe un sinnúmero de estudios empíricos y conceptuales que señalan la importancia tanto de las conversaciones estructuradas y significativas como de los puntos de contacto más informales de la retroalimentación y de la inversión en oportunidades de desarrollo profesional. Según un censo de trabajadores, el 98% de los empleados tiende a desvincularse de su trabajo cuando recibe poca o ninguna retroalimentación y el 75% de los empleados que recibe retroalimentación la consideran valiosa.²² En otro estudio, dos de cada tres empleados opinan que es “muy importante” que sus supervisores escuchen su punto de vista.²³ Además, una encuesta realizada por Gallup descubrió que el 94% de los empleados permanecerá

²² Zippia the Career Expert 2022, <https://www.zippia.com/advice/employee-feedback-statistics>

²³ Qualtrics, Tendencias en la Experiencia de Empleado para el 2020, <https://www.qualtrics.com/ebooks-guides/2020-global-employee-experience-trends-report>

más tiempo en una organización que invierta en su desarrollo y que los empleados proyectarán un compromiso tres veces mayor cuando reciben diariamente comentarios y retroalimentación de sus supervisores.²⁴ La evidencia es clara: el diálogo y retroalimentación honesta, abierta y regular es indispensable para cultivar empleados comprometidos, dedicados y de buen desempeño. Después de haber presentado el nuevo SED-PRO a los empleados participantes del Piloto de la RSP, se proporcionó una breve encuesta de pulso para determinar sus impresiones sobre el nuevo sistema basado en competencias. Según dicha encuesta, el 75% de los empleados del proyecto piloto opina que el nuevo sistema de evaluación de empleados les ayudará a identificar las brechas de destrezas y el 77% considera que el nuevo sistema de evaluación les ayudará en su desarrollo profesional.

Aunque el objetivo es que haya un diálogo y discusión sincera y no conflictiva entre el empleado y el supervisor, seguramente surgirán conversaciones difíciles, de modo que los supervisores deben estar dotados de las herramientas y técnicas adecuadas para manejarlas. En una conversación difícil, el tema genera reacciones adversas (p. ej., actitud defensiva, enfado), los resultados importan más a uno que a otro y las partes expresan un gran desacuerdo sobre la información esencial y su impacto. Se deben seguir tres principios básicos para garantizar el final productivo y constructivo de una conversación difícil: brindar seguridad, explorar los hechos y ajustar los objetivos a la acción. El objetivo primordial es crear un espacio seguro para explorar los hechos de forma abierta y honesta. Bajo estas condiciones, se puede generar una imagen completa del tema en cuestión que incorpore el punto de vista de cada persona. Luego, el supervisor se basará en sus conocimientos compartidos para ayudar a definir resultados con los que todas las partes estén de acuerdo.

Durante las conversaciones significativas realizadas como parte del proyecto piloto de Hacienda y de la OGP, se mostró a los empleados áreas de oportunidad para fortalecer una determinada destreza o competencia. Se podrían encontrar áreas de oportunidad en las destrezas esenciales, en las técnicas específicas de un puesto de trabajo o en las destrezas de liderazgo si el empleado desempeña una función de supervisión. Luego, el empleado tuvo la oportunidad de seleccionar tres áreas en las cuales centrarse durante el ciclo de evaluación. En el caso de los empleados sin función de supervisión, podrían elegir una destreza básica y dos técnicas en las cuales centrarse durante el ciclo de evaluación. En el caso de los supervisores, podrían elegir una destreza esencial, una técnica y una de liderazgo. Esto se diseñó para empoderar y dar opción a los empleados sobre dónde invertir en su desarrollo profesional.

6. Rutas de aprendizaje individualizadas aprovechando el aprendizaje en línea

Una vez se entablaron conversaciones significativas, en las que el 100% de los supervisores y empleados que forman parte del Piloto de la RSP completaron este hito crucial, y una vez los empleados pudieron seleccionar sus áreas de oportunidad, se llevó a cabo un ejercicio de ciencia de datos para emparejar las áreas de mejora de destrezas con los recursos de una plataforma de aprendizaje en línea. Por cada destreza o competencia elegida durante las conversaciones significativas, se seleccionaron cursos relevantes y pertinentes de Udemy, una plataforma de aprendizaje en línea. Se desarrollaron rutas de aprendizaje organizadas para cada competencia y se proporcionó al empleado varios cursos de diferente duración y complejidad. Se realizó una consulta a los supervisores que participaban en el proyecto piloto para validar los cursos de las rutas de aprendizaje. Los cursos personalizados no disponibles en el catálogo de cursos de Udemy pueden añadirse en las rutas de aprendizaje.

Según se puede observar en la figura Q, Brandon Enríquez, un empleado ficticio, eligió la comunicación efectiva como destreza básica en la que centrarse, además de dos destrezas técnicas:

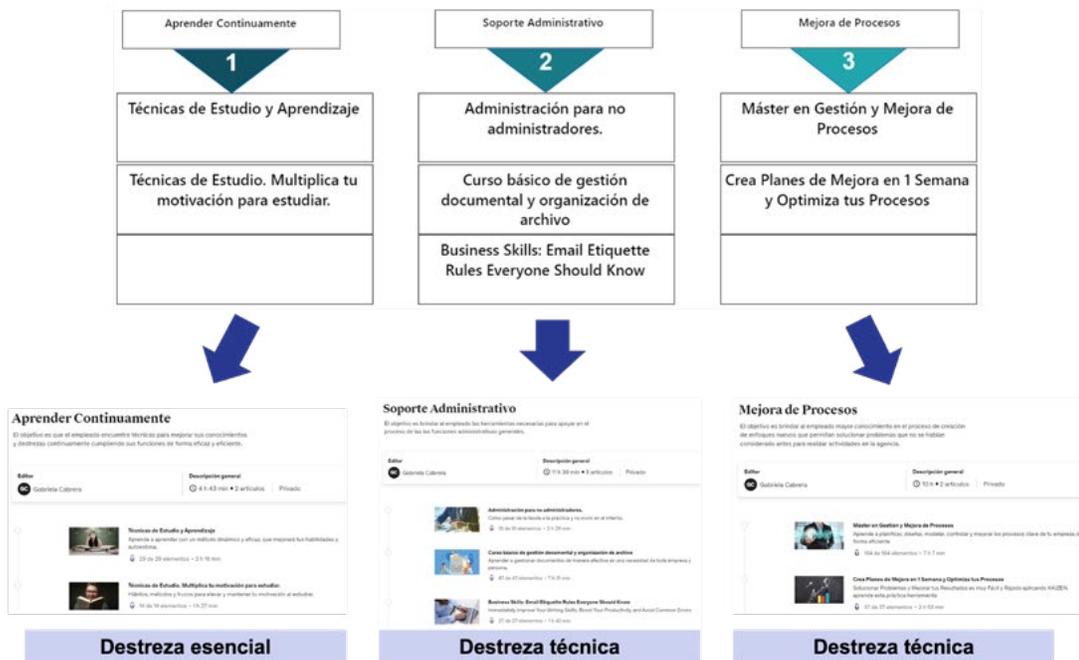
²⁴ Gallup, What Is Employee Engagement and How Do You Improve It? 2021, <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>.

Excel y operaciones de TI. Brandon tendrá acceso a varios cursos o rutas de aprendizaje para cada una de las destrezas que haya elegido, así como al catálogo completo de cursos que ofrece Udemy. A medida que Brandon se inscriba en los cursos virtuales disponibles en sus rutas de aprendizaje, el sistema le proporcionará cursos adicionales y relevantes para seguir ampliando las oportunidades de aprendizaje.

Figura Q: Plan de adiestramiento y desarrollo individualizado



Figura R: Plan de adiestramiento y desarrollo individualizado



Luego de una extensa investigación sobre proveedores y plataformas de formación en línea, identificamos a Udemy (que cuenta con 52 millones de usuarios en todo el mundo, incluidos los trabajadores del Gobierno federal, estatal y local) como la opción más adecuada y rentable para los empleados del proyecto piloto. Entre las ventajas de esta plataforma, la cual provee cursos en

línea masivos y abiertos (MOOC, por sus siglas en inglés), está el hecho de que cuenta con más de 1,600 cursos en español y 2,400 cursos con subtítulos en español. Ofrece rutas de aprendizaje individualizadas, evaluaciones previas y laboratorios de prácticas virtuales. UdeMy se utilizó en el condado de Pima (Arizona) para respaldar el perfeccionamiento técnico de los 200 profesionales de la tecnología de la información (TI) del condado.²⁵ La facilidad de uso, por una interfaz clara y sencilla, es otra de las características principales de la plataforma.

Proporcionar oportunidades de aprendizaje en línea a los empleados fortalecerá la actual gama de oportunidades de crecimiento profesional del Gobierno. Además, el enfoque que se está probando en el proyecto piloto ayudará al Gobierno a dar seguimiento a la formación y facilitará la adecuación de las brechas de destrezas a los recursos. El aprendizaje en línea autodirigido ha aportado algunos beneficios significativos para estudiantes, profesionales y los aprendices de por vida en todo el mundo, especialmente en el contexto de un mundo después del COVID.

Las plataformas de aprendizaje virtual como Coursera, UdeMy, Skillshare y edX pueden ayudar a satisfacer las necesidades de los empleados para un mayor desempeño. Hay muchas teorías sobre la motivación, pero la más popular es la teoría de la autodeterminación, que sugiere que las personas están motivadas a crecer y cambiar en respuesta a tres necesidades psicológicas innatas y universales: (1) la necesidad de autonomía o cuando personas necesitan sentirse en control de sus propios comportamientos y objetivos; (2) la competencia y el dominio o cuando las personas sienten que tienen las destrezas necesarias para el éxito y, por consiguiente, es más probable que emprendan acciones que les ayuden a alcanzar sus objetivos; y (3) la conexión y el sentimiento de afinidad o cuando las personas necesitan experimentar un sentimiento de pertenencia y apego a otras personas. Una plataforma en línea basada en el aprendizaje autodirigido proporciona mucha autonomía, flexibilidad y comodidad. Los empleados pueden conectarse en cualquier momento y lugar y aprender a su propio ritmo, siempre que haya conexión a internet. Esto les permitirá adquirir confianza y dominio en una determinada destreza o competencia. La plataforma en línea también permite y puede ayudar a facilitar la creación de una comunidad de estudiantes en la que los empleados puedan compartir y aplicar lo aprendido en sus actividades diarias. Es probable que el catálogo de cursos de las plataformas en línea no satisfaga todas las necesidades de desarrollo profesional de las agencias públicas. El Gobierno debería identificar formas de desarrollar cursos personalizados para satisfacer las necesidades de formación específicas de cada agencia. Una vez desarrollados, estos cursos podrían subirse a la plataforma de aprendizaje en línea para beneficio de los empleados.²⁶

7. Actividades de gestión del cambio, comunicaciones y recursos

La gestión del cambio, en palabras simples, es el proceso de ayudar a los empleados a entender y adoptar un cambio organizacional, ya sea de una nueva tecnología, proceso de trabajo u objetivos. Conseguir que la gente acepte el cambio no es tarea fácil y requiere una cuidadosa planificación, gestión y ejecución de actividades específicas, tales como el análisis de las partes interesadas, la comunicación formal e informal mediante múltiples canales, la educación y la formación. La tensión, la aprensión o la alteración que puede surgir de la introducción de una nueva tecnología, proceso u objetivo en una organización pueden mitigarse mediante la transparencia, la honestidad y la integridad de quienes impulsan el cambio. Los empleados desean conocer los objetivos y la justificación del cambio además de participar y ser valorados por todo el esfuerzo. Mediante una comunicación bidireccional clara, transparente y consistente entre los que implementan el cambio y las partes interesadas, se maximiza la aceptación. Un plan eficaz de gestión del cambio puede ayudar a justificar el cambio, promover la comunicación, gestionar la resistencia y las expectativas, y evidenciar el progreso. La falta de una buena planificación y puesta en marcha de una estrategia

²⁵ https://business.udemy.com/case-studies/pima-county/?utm_source=organic-search&utm_medium=google

²⁶ Algunas plataformas virtuales como UdeMy permiten subir cursos que no están disponibles en su catálogo de cursos.

efectiva de gestión del cambio a menudo da lugar a la adopción de una nueva tecnología o proceso que no produce todos los beneficios potenciales o no alcanza los objetivos esperados.

Por todas las razones anteriores (entre otras), la gestión del cambio ha sido un componente central de la planificación e implementación en cada flujo de trabajo del Piloto de la Reforma del Servicio Público, incluida la evaluación de empleados. Antes de cada cambio introducido en las agencias piloto, incluida la reestructuración organizacional en las áreas centradas en la contabilidad y en las finanzas en Hacienda y en la OGP, la nueva metodología de compensación basada en el mercado, así como el SED-PRO, se desarrolló un plan de gestión del cambio para maximizar la participación de las partes interesadas. Las actividades y los recursos empleados para apoyar la aplicación del SED-PRO pueden observarse en la figura S.

Figura S: **Actividades y recursos que apoyaron la implementación del ciclo del SED-PRO**

GUÍAS DE REFERENCIA

Guías de referencia que cubren en más detalle las destrezas técnicas para cada serie/puesto y las descripciones de los niveles de proficiencia correspondientes.



PREGUNTAS FRECUENTES

Documento que explica puntos claves de la implementación del nuevo proceso y sistema de evaluación al empleado y provee respuestas a preguntas frecuentes.



VIDEOS

Videos informativos que cubren varios temas, incluido el proceso de evaluación de empleados, y destrezas esenciales, de liderazgo y técnicas.



HOJA INFORMATIVA “ONE PAGER”

Documento con descripciones e información relacionada con las destrezas esenciales y de liderazgo que utilizará cada empleado o supervisor.



WEBINAR

Sesión para presentar y explicar el nuevo proceso de evaluación del piloto y responder preguntas.



HORARIO DE OFICINA DE PUERTAS ABIERTAS

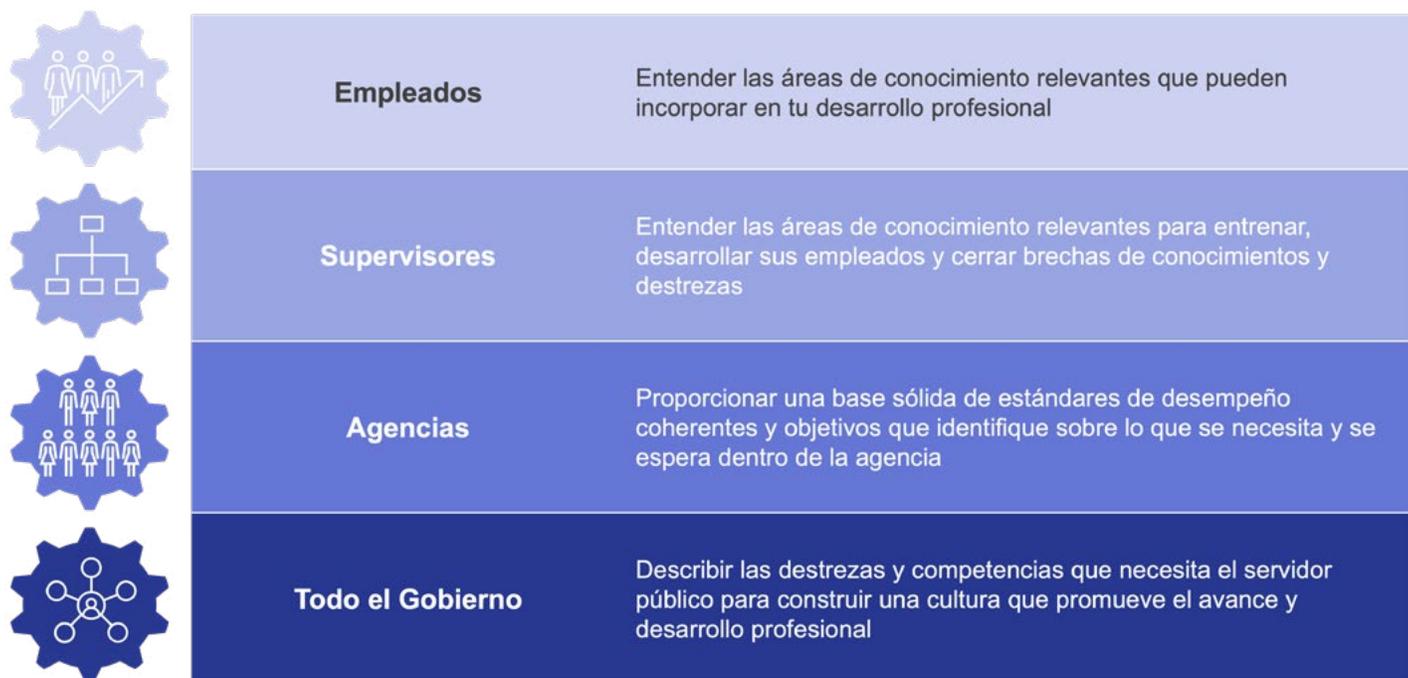
Proporcionar espacios para apoyar a los empleados a completar su autoevaluación y a los supervisores a completar las evaluaciones de sus empleados.



8. Beneficios y valor añadido del nuevo sistema de evaluación de empleados

El nuevo sistema de evaluación de empleados se diseñó teniendo en cuenta las necesidades y aspiraciones de los empleados y supervisores además de los líderes de las agencias y del Gobierno. La figura T ilustra algunos de los principales beneficios obtenibles del nuevo sistema de evaluación de empleados basado en competencias.

Figura T: La nueva evaluación de empleados basada en destrezas crea valor para empleados, supervisores, agencias y el gobierno en su conjunto, identificando capacitación y otras oportunidades de crecimiento profesional para un servicio público más eficiente y eficaz



Del sistema de evaluación, los empleados desean obtener retroalimentación, tener una idea de su estado, construir y mantener buenas relaciones interpersonales y laborales, identificar y satisfacer las necesidades de desarrollo, y tener la oportunidad de discutir las oportunidades de crecimiento profesional. Los supervisores suelen estar interesados en contar con un sistema fácil de usar que fomente la motivación y la participación de los empleados y que pueda aclarar y comunicar lo que se espera de ellos. El sistema emplea la tecnología para facilitar su uso y poder extraer con facilidad datos útiles para obtener información y análisis. Por último, el sistema permitirá a los líderes del Gobierno consolidar la información a nivel de agencia para tener una buena idea de las necesidades de formación y desarrollo de todo el Gobierno.



Gracias al compromiso del liderazgo del gobierno y al trabajo productivo y colaborativo con la JSAF, los objetivos del piloto se han cumplido con éxito. La colaboración continua entre todas las partes relevantes es fundamental para cumplir con todos los hitos y objetivos relacionados con la Reforma del Servicio Público de manera oportuna.

IV. Conclusión y próximos pasos

IV. Conclusión y próximos pasos

La JSF presentó al gobierno en junio de 2022 un documento que detalla los hitos y objetivos críticos de la Reforma del Servicio Público que se deben alcanzar para que el nuevo Plan de Clasificación y Compensación de Puestos entre en vigencia en enero de 2023. Entre estos se encuentran los hitos y objetivos que se deben cumplir con respecto al nuevo sistema de evaluación de empleados. Estos se dividieron en (1) hitos y objetivos de evaluación de empleados para el Piloto de Reforma del Servicio Civil en Hacienda y OGP, y (2) hitos y objetivos para la planificación de implementación en todo el gobierno.

Gracias al compromiso del liderazgo del gobierno y al trabajo productivo y colaborativo con el personal de la JSAF, los objetivos del piloto se han cumplido con éxito. Hasta el momento, se han recibido fuertes comentarios positivos de partes interesadas clave sobre el enfoque y las prácticas empleadas en el nuevo sistema de evaluación de empleados. Sin embargo, se han recopilado lecciones importantes a lo largo del piloto que ayudarán a informar y dar forma a futuros esfuerzos de escalamiento. La colaboración continua entre todas las partes relevantes es fundamental para cumplir con todos los hitos y objetivos relacionados con la RSP de manera oportuna, incluidos los relacionados con el nuevo sistema de evaluación de empleados (ver más abajo).

Hitos y objetivos para la planificación del nuevo sistema de evaluación de empleados:

- › 4.1 Desarrolló procesos uniformes de evaluación de empleados en todo el gobierno, basados en las lecciones aprendidas del piloto de RSP
- › 4.2 Hoja de ruta desarrollada con actividades clave, agencia objetivo para el año 1
- › 4.3 Solución de tecnología de la información (TI) desarrollada para un sistema uniforme de evaluación de empleados (basado en nuevos procesos de evaluación de empleados). La solución de TI está lista para comenzar la implementación de la hoja de ruta de evaluación de empleados en enero de 2023
- › 4.4 Desarrolló módulos de capacitación y material para agencias de recursos humanos para apoyar la implementación del sistema de evaluación de empleados y procesos asociados

Un servicio civil capaz y motivado es esencial para el futuro de Puerto Rico. Es por eso que el Gobierno de Puerto Rico, en estrecha colaboración con la Junta de Supervisión, ha estado trabajando incansablemente para implementar la Reforma del Servicio Público que comenzó como un programa piloto enfocado en las funciones de contabilidad y finanzas en Hacienda y OGP.

El objetivo principal de la Reforma del Servicio Civil es mejorar la experiencia laboral de los empleados públicos y fortalecer la propuesta de valor al empleado (PVE) del gobierno para una fuerza laboral más comprometida y eficaz. Existe una feroz competencia para atraer, reclutar y retener al mejor talento, y el Gobierno de Puerto Rico debe continuar buscando formas de fortalecer su PVE y ser más competitivo frente a los empleadores del sector privado.

El componente de evaluación de los empleados de la reforma, al aprovechar los enfoques modernos, centrados en el ser humano y basados en datos, contribuye a una mejor experiencia laboral al (1) proporcionar claridad a los empleados sobre qué competencias básicas, técnicas y de liderazgo son necesarias para tener éxito en su trabajo y qué conocimientos, habilidades y competencias se requieren para avanzar en la carrera, (2) fortaleciendo las relaciones entre empleados y supervisores y la cohesión de equipos de trabajo a través de conversaciones significativas marcadas por la honestidad, la apertura y la empatía, e (3) invirtiendo en su desarrollo profesional individualizado aprovechando el aprendizaje electrónico. Los beneficios del nuevo sistema de evaluación de empleados para gerentes y líderes gubernamentales también son notables. El gobierno podrá tener una visibilidad clara de las brechas de habilidades a nivel individual, de área y de agencia, y comunicar a los empleados y otras partes interesadas qué destrezas, competencias y valores son importantes para ellos. Además, al aprovechar las tecnologías digitales y basadas en datos, el nuevo

sistema ayudará a respaldar y guiar los esfuerzos estratégicos de planificación, implementación y evaluación del desarrollo profesional.

Para terminar, si bien los salarios justos y competitivos son un componente esencial de las ofertas del gobierno a sus empleados, otras dimensiones de la experiencia laboral son igualmente, o en ocasiones, más importantes que los mayores incentivos monetarios. Los empleados quieren ser parte de una organización que los valore, que reconozca las contribuciones positivas que ellos hacen dirigidas hacia las metas organizacionales y al cumplimiento de la misión, que facilite e invierta en su crecimiento y avance profesional, y que los inspire a innovar y desempeñarse constantemente con excelencia. El nuevo SED-PRO, si se implementa de manera efectiva, puede servir como un catalizador para transformar la experiencia laboral de los empleados del sector público y, a través de la mejora y la actualización de las habilidades, empoderarlos e impulsarlos para que brinden el mejor servicio público posible en beneficio de todos en Puerto Rico.

