

**La influència de la Direcció Pública Professional en la
implementació de sistemes d'avaluació de
l'acompliment.**

Màster de Gestió Pública Avançada

Curs: 2013-2014

Autora: Olga Ramírez Hernández

Tutor: Miquel Salvador Serna

RESUM

L'avaluació de l'acompliment ha esdevingut un dels àmbits clàssics en els diferents intents de transformació de la gestió de recursos humans al sector públic. Amb l'EBEP, aquest àmbit va rebre una forta empenta tot i que, set anys després, els resultats aplicats disten d'assolir els potencials que se li assignaven. A partir d'aquesta paradoxa, el present Treball Final de Màster en Gestió Pública Avançada planteja una reflexió tant a nivell conceptual com aplicat, per aportar arguments i evidències sobre la incidència de dos referents per assentar sistemes d'avaluació de l'acompliment adients a la realitat de les nostres administracions públiques: la Direcció Pública Professional i la Gestió per Objectius. A partir de la revisió dels conceptes que permeten caracteritzar tant la pròpia avaluació com aquests dos referents, s'ha desplegat una metodologia per copsar les interaccions a la realitat administrativa catalana. La recopilació d'experiències desenvolupades a tall d'estudis de cas, combinada amb la realització d'entrevistes i de grups de discussió per debatre amb diferents perfils professionals aquestes interrelacions, ens permeten presentar un seguit de reflexions sobre la conveniència d'impulsar models d'avaluació que combinin elements de rigor i sistematització que els facin més fàcilment acceptables pels diferents agents implicats i sobre la necessitat de vetllar per models coherents, on l'avaluació esdevingui una eina al servei d'una estratègia integrada de canvi organitzatiu i millora de l'Administració pública.

ÍNDEX

1.INTRODUCCIÓ	4
2.PREGUNTA DE RECERCA, OBJECTE, OBJECTIUS I VARIABLES.....	8
3.MARC TEÒRIC	12
3.1.L'avaluació de l'acompliment	12
3.1.1.Marc legal de l'avaluació de l'acompliment	13
3.1.2.Definició del concepte	14
3.1.3.Identificació i descripció dels diferents tipus d'avaluació de l'acompliment.....	18
3.1.4.Elements bàsics de l'avaluació de l'acompliment: Que s'avalua i Qui avalua ..	21
3.1.4.1.Què s'avalua.....	22
3.1.4.2.Qui avalua.....	26
3.1.5.Factors condicionants de la seva implementació	28
3.2.Direcció per Objectius i/o Gestió per Resultats	33
3.2.1.Definició del concepte	33
3.2.2.Elements adequats per construir un model de Direcció per Objectius o Gestió per Resultats	41
3.3.La Direcció Pública Professional.....	43
3.3.1.Models de Direcció Pública Professional.....	43
3.3.2.Marc normatiu de la Direcció Pública Professional	47
3.3.3.Definició del concepte de Direcció Pública Professional.....	55
4.DETERMINACIÓ DE LES HIPÒTESIS D'ESTUDI	59
5.METODOLOGIA I TÈCNiques	60
6. RESULTATS DE LA RECERCA.....	62
6.1.Breu anàlisi de les experiències aplicades a la Generalitat de Catalunya	62
6.2.Avaluació de l'acompliment a la Diputació de Barcelona	72
6.3.Avaluació de l'acompliment a l'Ajuntament de Manlleu	79
6.4.Avaluació de l'acompliment a l'Ajuntament de Sant Cugat.....	90
6.5.Resultats dels casos	99
6.6.Resultats de les entrevistes	105
6.7.Resultats dels grups de discussió.....	107
6.7.1.Resultats del grup de discussió 1	107
6.7.2.Resultats del grup de discussió 2	112

7.DISCUSSIÓ DELS RESULTATS I CONCLUSIONS	114
8.VUIT (8) PROPOSTES DE CANVI	122
9.BIBLIOGRAFIA.....	128
10.ENTREVISTES REALITZADES.....	136
11.GRUPS DE DISCUSSIÓ REALITZATS.....	137
 ANNEXOS	 138
1.Guia de les entrevistes.....	139
2.Guia dels grups de discussió realitzats.....	145
2.1.Guia del grup de discussió 1	146
2.2.Guia del grup de discussió 2	151
3.Guions dels grups de discussió realitzats.....	155
3.1.Guió del grup de discussió 1	156
3.2.Guió del grup de discussió 2	158
4.Fotografies dels grups de discussió realitzats	161
4.1.Fotografies del grup de discussió 1	162
4.2.Fotografies del grup de discussió 2	164
5.Acreditació de competències directives per part del Comité per a l'Excel·lència de la DPP (Fundació pels compromisos de qualitat).....	166

1. INTRODUCCIÓ.

En l'actualitat el sector públic ha de respondre a unes necessitats economicosocials cada cop més complexes. El debat entorn els límits dels ens públics, les retallades pressupostàries, la millora en la gestió i la constant cessió de competència enfront la praxis privada fa necessària la reivindicació d'una Administració pública moderna, maximitzadora de resultats, transparent i minimitzadora en costos, tot un repte.

Les noves tendències en la gestió de recursos humans posen atenció en el desenvolupament d'estratègies amb nous instruments com l'avaluació de l'acompliment i la importància del rol dels comandaments com a actors fonamentals per introduir canvis estables en la gestió.

Els estudis sobre modernització de l'Administració Pública, inclosos els més recents com l'informe CORA, l'estudi de la Fundación de Cajas, l'Informe de la Comissió d'Experts: per a la Reforma de l'Administració, o l'actual sobre la Reforma de l'Administració Pública, el disseny, el desenvolupament, la governança i l'impuls definitiu del pla de reforma de l'Administració (juny 2014)¹, donen importància als recursos humans modernitzant l'antic paradigma de gestió burocràtica de l'Administració basat en els valors de la imparcialitat, l'imperi de la llei i el compliment dels processos per sobre de tot. La nova gestió pública ha d'introduir nous sistemes de management o de gestió que no només donin importància a les normes i als procediments sinó també a l'orientació al ciutadà, la professionalització, l'eficiència i el control de resultats .

¹ (a) MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. *Reforma de las Administraciones Públicas*, Madrid: NIPO-630-13-106-7 (b) -PEIRÓ, Jose M^a; RAMOS, José; CORTÉS, José Vicente. *Productividad y Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*. Madrid: Fundación de las Cajas de Ahorros, 2012. (c) LOPEZ-CASASNOVAS, Guillem (president). Informe de la Comissió d'Experts per a la Reforma de l'Administració Pública i el seu Sector Públic. (d) Resolució GRI/1487/2014, de 20 de juny, per la qual es dóna publicitat a l'Acord del Govern de 3 de juny de 2014, pel qual s'encarrega al Departament de Governació i Relacions Institucionals, mitjançant la Secretaria d'Administració i Funció Pública i el Consell per a l'Impuls i l'Ordenació de la Reforma de l'Administració, el disseny, el desenvolupament, la governança i l'impuls definitiu del pla de reforma de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i del seu sector públic.

En l'actual context econòmic es considera rellevant l'estudi de l'avaluació de l'acompliment com a instrument de gestió, modernització i rendiment de comptes, dintre de l'aspecte de racionalització econòmica, com un espai de millora de la gestió de l'ocupació pública. En un entorn social en constant canvi, on dia a dia augmenten les demandes socials, l'avaluació de l'acompliment és un instrument necessari per donar resposta a les noves demandes aconseguint una qualitat més elevada de la prestació dels serveis públics a través de la implicació, motivació i professionalització dels empleats públics.

En paraules de Miquel Salvador Serna (1997,46), *“davant la crisi del model organitzatiu burocràtic, caracteritzat per la uniformitat i la impersonalitat pel que fa al tractament del personal, es planteja un nou model organitzatiu, caracteritzat per la flexibilitat en la gestió dels recursos humans i per una cultura que prioritza valors com l'obtenció de resultats, la responsabilitat, la innovació, la consciència de cost i que s'orienta a la millora continuada. Amb aquesta orientació s'han desenvolupat diverses línies d'actuació en el camp de la gestió de recursos humans, tot i que sovint amb importants problemes de coherència interna. Així, per exemple, canvis orientats a incidir sobre la motivació i a crear una cultura de lideratge com la pròpia avaluació de l'acompliment...”*

L'avaluació de l'acompliment introduïda a l'exposició de motius i a l'article 20 de la Llei 7/2007, de 12 de abril, de l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic (d'ara en endavant EBEP) és un instrument que permet aconseguir aquesta flexibilitat dels recursos humans i prioritzar valors com la responsabilitat, l'obtenció de resultats i la millora contínua. És una eina influent en la productivitat, generadora de sinèrgies en altres aspectes dels recursos humans com la gestió i el desenvolupament del personal; incidint en la carrera professional, la formació, la mobilitat i la reassignació de recursos.

Una de les tendències de la gestió de recursos humans, com posa de manifest l'OCDE(2002a) en un informe que fa una revisió dels intents de modernització en la gestió de recursos humans al Sector Públic², és l'impuls i la revisió dels sistemes d'avaluació de l'acompliment del personal. Ara bé, no hi ha models implementats

² OECD (2002a): «Assessing Performance-Oriented HRM Activities in Selected OECD Countries», A Review of Ten Years of Modernization: The HRM Perspective, Human Resource Management Working Party Meeting, París, 7-8 October 2002.

d'èxit, o els que s'han implementat pateixen de limitacions i errades que exposarem més endavant.

El model d'Administració Pública s'hauria de caracteritzar per l'eficiència en la gestió, l'eficàcia en el desenvolupament, el control de resultats i l'avaluació de desenvolupament com a complement del control del compliment de la legalitat i tenir com a base la satisfacció de les necessitats dels administrats que demanen cada cop més una rendició de comptes per part dels poders públics i representants polítics.

L'article 31.2 i l'article 103.1 de la Constitució parlen de l'eficiència i l'economia en la despesa pública, per la qual cosa és necessària la figura de la Direcció Pública Professional, en principi per la necessitat de la gestió econòmica (Gorriti, 2010, 49). Es considera que els directius públics professionals són els encarregats d'implementar i gestionar les decisions polítiques i tenen una posició central per impulsar la implementació de sistemes d'avaluació dels empleats públics.

És necessari iniciar un procés de modernització de les Administracions Públiques en temes pressupostaris, de transparència i en termes de racionalització del sector públic i de millora de l'eficiència, d'acord amb els informes i estudis citats en pàgines anteriors. En aquest procés l'avaluació de l'acompliment és un element clau de millora donada la importància dels recursos humans en els serveis públics, sent aquests el principal actiu per tal de reformar l'Administració.

Es tracta de determinar quins són els condicionants per implementar sistemes d'aquest tipus de manera que es mantinguin estables en el temps, permetin premiar l'excel·lència i gestionar la diferència. En nombrosos anàlisis s'ha fet palesa la dificultat d'implementar sistemes d'avaluació de l'acompliment convertint-se en una assignatura pendent de la gestió de recursos humans, es tracta d'analitzar la necessitat d'introduir la direcció per objectius i la direcció pública professional com a condicions prèvies a la introducció de sistemes d'avaluació estables que formin part de les dinàmiques de funcionament ordinari de les administracions públiques amb l'objectiu de consolidar-les en el temps.

La investigació que es presenta pretén analitzar la gestió dels recursos humans a l'Administració mitjançant una aproximació teòrica i qualitativa. Es centrarà l'estudi en

dos grans eixos. D'una banda la rellevància d'introduir sistemes d'avaluació de l'acompliment com a part del procés de revalorització del paper dels recursos humans com a factor clau en el desenvolupament de les organitzacions. De l'altra, la implementació amb garanties d'objectivitat i manteniment en el temps d'aquests sistemes es relaciona amb la introducció d'un nou model de direcció i de gestió pública.

El treball que es presenta s'estructura en diferents apartats, en el primer es definiran la pregunta de recerca, l'objecte, els objectius del treball i les variables a analitzar, en el segon s'analitzarà el marc teòric per situar les aportacions relacionades amb el tema, en el tercer es determinaran les hipòtesis que es volen falsar amb l'estudi, en el quart apartat s'exposaran la metodologia i les tècniques utilitzades i finalment es mostraran els resultats de la recerca, les conclusions i les propostes de canvi. A les pàgines següents s'exposarà l'estudi realitzat en base a la determinació del marc teòric i normatiu, la formulació d'hipòtesis que es tractaran de falsar mitjançant la utilització de diferents metodologies qualitatives que seran: l'estudi de casos, la realització d'entrevistes en profunditat i de focus group.

Finalment, vull esmentar i mostrar el meu agraïment a totes les persones que m'han ajudat en l'elaboració d'aquest treball. En primer lloc voldria, agrair les classes rebudes en el Màster de Gestió Pública Avançada i, en especial, les del professor Joan Mauri Majós que va tornar a despertar el meu interès per l'àrea de recursos humans. En segon lloc, mostrar el meu sincer agraïment al meu tutor, Miquel Salvador Serna, per la seva disposició, suport i comentaris, sense els quals aquest treball no hagués estat possible. Per altra banda, voldria agrair la seva col·laboració a totes les persones que m'han ajudat desinteressadament amb la seva participació a les entrevistes i als focus group, en especial a la Sra. Aurora Baena Ruiz i el Sr. Enric Herranz Moral que em van facilitar el contacte amb algunes de les persones participants d'aquest estudi.

Finalment, a nivell més personal, voldria mostrar el meu agraïment a la meua família, companys de feina, amics i a les persones que dia a dia han compartit amb mi temps, comentaris i debats per a la realització d'aquest treball, així com a tots aquells que m'han acompanyat i que han estat al meu costat durant tota l'elaboració del treball amb les seves aportacions constructives i el seu suport incondicional vers l'acompliment de l'objectiu del treball.

2. PREGUNTA DE RECERCA, OBJECTE , OBJECTIUS I VARIABLES.

La pregunta de recerca que es pretén contestar amb el disseny i realització d'aquest treball d'investigació és la següent:

“La Direcció Pública Professional associada a la Direcció per Objectius determina el desenvolupament i la viabilitat dels sistemes d'avaluació de l'acompliment?”

L'objecte de la present investigació és l'avaluació de l'acompliment dels recursos humans a les administracions públiques.

Els objectius del treball d'investigació són els següents:

Objectiu 1.- Identificar les condicions necessàries per aplicar sistemes d'avaluació de l'acompliment amb un elevat component d'objectivitat i sostenibles a mig i llarg termini.

Objectiu 2.- Determinar la importància de la Direcció Pública Professional en la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment.

Objectiu 3.- Determinar els elements per implementar els sistemes d'avaluació de l'acompliment que s'apropin a criteris objectius, tal com determina l'EBEP.

Objectiu 4.- Analitzar el sistema de direcció per objectius com a model de gestió que contribueix a la millora de l'objectivitat en l'avaluació de l'acompliment.

Objectiu 5.- Establir la relació entre Direcció per Objectius i la Direcció Pública Professional per a l'aplicació de sistemes d'avaluació de l'acompliment.

Les variables a estudiar en el treball d'investigació es detallen a continuació i es diferencia entre variables dependents i variables independents.

Les variables *dependents* relacionades amb els sistemes d'avaluació de l'acompliment que contribueixen a identificar el tipus de model d'avaluació que es proposar analitzar en el treball són tres:

- a) Subjectivitat dels sistemes d'avaluació de l'acompliment.
- b) Manteniment a mig i llarg termini dels sistemes d'avaluació de l'acompliment.
- c) Acceptació de la implementació dels sistemes d'avaluació de l'acompliment

Respecte a les variables independents, es determinen variables associades a la Direcció Pública Professional (DPP) i a la Direcció per Objectius i/o Gestió per Resultats (DPO i/o GPR).

Les *variables independents* relacionades amb la DPP:

- a) Acords de gestió o contractes programa associats a un Pla de treball que inclogui planificació, ordenació i control de tasques.
- b) Competències i valors relacionats amb la gestió d'equips i la gestió per resultats. Competències com: capacitat de planificació, orientació a resultats, comunicació, motivació als seus equips, gestió individual del reconeixement i valors com: responsabilitat, rendiment de comptes i transparència.

Les *variables independents* que s'observaran i estan associades a la DPO:

- a) Establiment d'objectius específics i mesurables relacionats amb l'acompliment.
- b) Sistemes d'informació de gestió i recollida de dades tant per prendre decisions fonamentades com per identificar àrees de millora.

A continuació es realitza un esquema on es relacionen les variables dependents amb les independents, amb les influències que es preveuen estudiar entre aquestes tant de forma directa com indirecta.

La DPP associada a acords de gestió on es determinin els recursos de que disposa, els objectius a complir i el seu impacte sobre la retribució associat a un Pla de Treball que inclogui planificació, ordenació i control de les tasques i dotada d'una sèrie de valors i competències es relaciona tant amb la reducció de la subjectivitat del sistemes d'avaluació de l'acompliment, com amb l'acceptació i estabilitat dels sistemes. La

continuïtat de la DPP està lligada al compliment dels compromisos adquirits als acords de gestió. L'autor Ales (2005) determina les condicions que haurien de ser requerides en l'avaluació dels directius, entre elles estableix, la responsabilitat real en la gestió i el nivell de definició dels objectius en la institució i el grau de difusió de la cultura de l'avaluació.

Així mateix la DPO com a sistema de gestió proporciona l'establiment d'uns objectius específics i mesurables que han de permetre que el sistema d'avaluació de l'acompliment, com es veu al llarg del treball de recerca, sigui més objectiu i sostenible a mig i llarg termini. Aquest tipus de gestió s'associa a sistemes d'informació, com es determina més endavant, es tracta d'un instrument que permet obtenir informació tant per prendre decisions fonamentades com per aplicar les correccions necessàries sobre les mesures aplicades garantint la permanència en el temps del sistema.

Finalment, si el sistema d'avaluació de l'acompliment aconsegueix reduir la seva subjectivitat serà més fàcilment acceptat pels diferents actors, cosa que pot influir en la seva estabilitat.

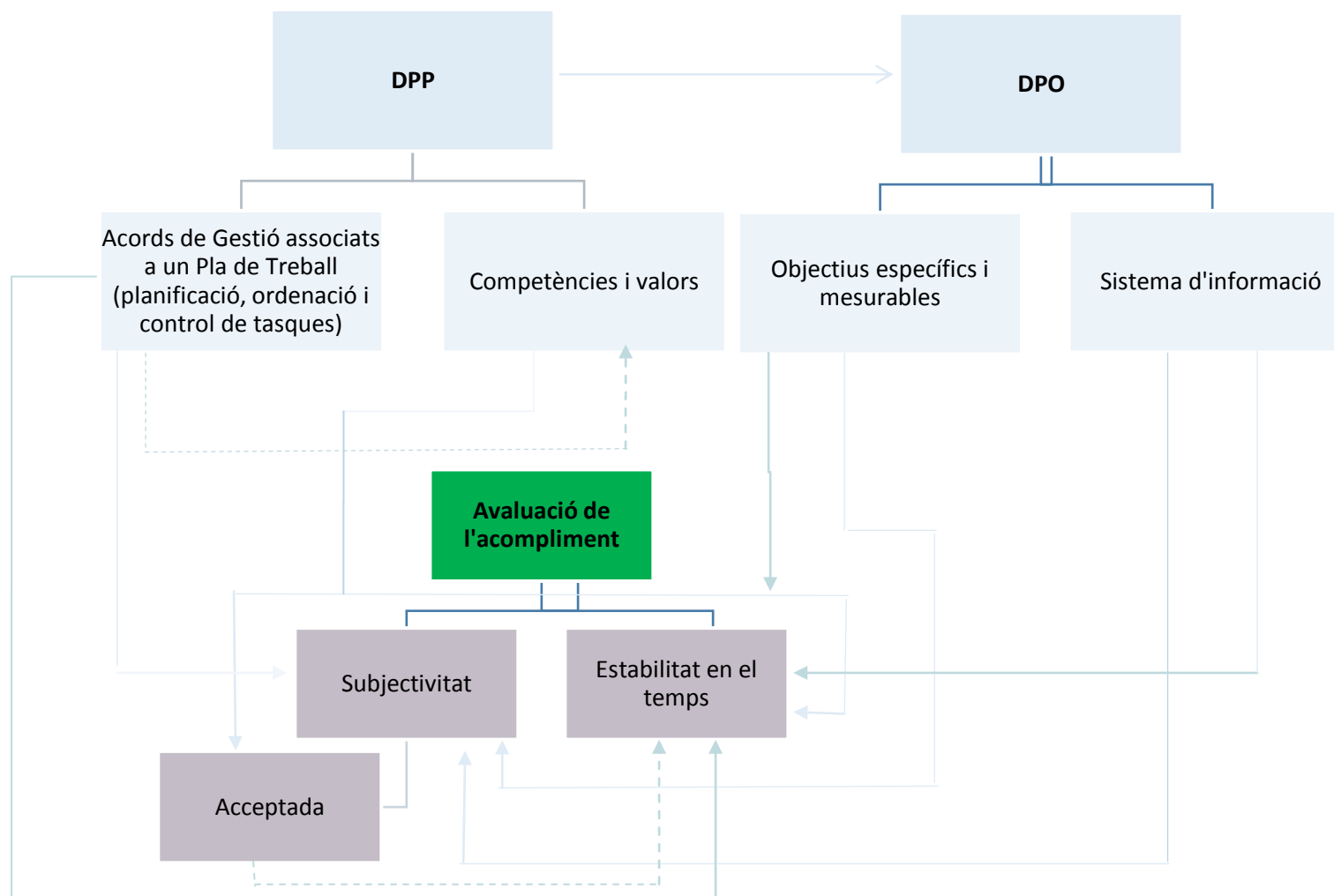


Figura 1. Relació entre variables

Font : Elaboració pròpia

3. MARC TEÒRIC.

Aquest apartat s'inicia amb l'anàlisi de l'avaluació de l'acompliment partint de la base del marc legal per contextualitzar el punt de partida; es passa a definir el concepte, a identificar, descriure els diferents tipus d'avaluació i analitzar dos elements bàsics del sistema d'avaluació que són que s'avalua i qui avalua, per tal de situar el tema i poder determinar les limitacions i factors condicionants a l'hora d'implementar aquests sistemes. L'anàlisi ens porta a centrar la recerca en dos dels condicionants que són, com es veurà en les pàgines posteriors, la forma de gestió i el tipus de direcció pública.

La forma de gestió que s'estudia és la Direcció per Objectius (DPO), a partir de la definició del concepte i de la determinació dels elements adequats per a la seva construcció. S'analitza, així mateix, la Direcció Pública Professional (DPP) des de l'exposició del marc normatiu existent, dels models de DPP i de la definició del concepte per poder inferir que aquest tipus de direcció és l'adequat per implementar la DPO i els sistemes d'avaluació de l'acompliment com a dinàmica de funcionament ordinari de les administracions públiques, cosa que hauria de permetre la seva consolidació.

3.1. L'avaluació de l'acompliment.

En aquest apartat es pretén analitzar el marc legal al que està subjecte l'avaluació de l'acompliment, per situar posteriorment aquesta en el context dels sistemes de gestió de recursos humans i definir el concepte, atenent tant al seu contingut com a la seva incidència, per poder passar seguidament a descriure les diferents tipologies d'avaluació, així com a identificar els elements bàsics de l'avaluació de l'acompliment. En base a l'anàlisi de tots aquests aspectes es determinen quins són els elements condicionants a l'hora d'implementar aquest tipus de sistemes per poder cercar solucions per tal de superar aquestes limitacions.

3.1.1. Marc legal de l'avaluació de l'acompliment.

L'entorn normatiu s'analitza a partir d'una revisió rigorosa però sense voluntat d'exhaustivitat a efectes exclusivament de contextualitzar l'anàlisi posterior d'aquest estudi. La normativa amb la que es pot relacionar l'àmbit d'estudi es centra en les següents normes:

La Llei 30/1984, de 2 d'agost, de mesures per a la Reforma de la Funció Pública, en el seu article 23.3c) en l'aspecte retributiu recollia com a retribució complementària el complement de productivitat que tenia com a finalitat la retribució de l'especial rendiment, l'activitat extraordinària i l'interès o la iniciativa amb la que el funcionari desenvolupés la seva feina, així com el fet que la seva quantia global hauria de ser un percentatge sobre els costos totals del personal de cada programa i de cada òrgan, que es determinarà a la Llei de Pressupostos. El responsable de la gestió de cada programa de despesa és el que determinava dins de les dotacions pressupostàries i segons la normativa establerta a la Llei de Pressupostos, la quantia individual per a cada funcionari i indicava també la necessària publicitat de les quanties atorgades.

La Llei 7/2007, de 12 d'abril, de l'EBEP, tant en la seva exposició de motius com en l'article 20 introdueix el concepte d'avaluació de l'acompliment (Mauri, 2009; Roqueta, 2013). A l'exposició de motius es fa palesa no només la necessitat d'introduir l'avaluació de l'acompliment com un element fonamental de flexibilitat, motivació, eficiència, eficàcia i equitat; si no que es recull la seva submissió als principis d'igualtat, homogeneïtat i transparència, així com la seva periodicitat i la possibilitat de vinculació dels resultats de l'avaluació amb la carrera, retribució, provisió i manteniment dels llocs de treball. Es tracta d'introduir un factor de motivació i control intern fent-se evident la necessitat de propiciar un tracte diferenciat als empleats públics en funció del seu rendiment i actitud davant el servei. Finalment assenyala que : *“La gestió de personal, conforme a totes aquestes regles i les que les despleguin amb la mateixa finalitat, podrà guanyar en eficiència i equitat, fet que s'ha de traduir tard o d'hora en una millora dels serveis”*.

L'article 17 de l'EBEP, la carrera horitzontal dels funcionaris, en el seu apartat b) assenyala que s'haurà de valorar la trajectòria i l'actuació professional, la qualitat dels treballs realitzats, els coneixements adquirits i el resultat de l'avaluació de

l'acompliment. També es podran incloure altres mèrits i aptituds per raons de les especificitats de les funcions desenvolupades i de l'experiència.

L'article 20 de l'EBEP parla exclusivament de l'avaluació de l'acompliment, al seu apartat primer defineix el concepte. A l'apartat segon, estableix que els sistemes d'avaluació han d'estar subjectes als criteris de transparència, objectivitat, i no discriminació. A la resta d'apartats determina els efectes possibles dels resultats de l'avaluació. L'avaluació de l'acompliment a l'EBEP està considerada com un dret dels empleats públics. Les administracions públiques establiran sistemes que permetin avaluar als seus empleats públics, aquests sistemes s'adequaran a uns criteris mínims i les administracions determinaran els efectes de l'avaluació sobre la carrera horitzontal, la formació, la provisió de llocs i les retribucions complementàries. La continuïtat en el lloc de treball obtingut per concurs, quedarà vinculada a aquesta avaluació i es determina en aquest article que l'aplicació de les implicacions de l'avaluació sobre la carrera, retribucions i cessament, requereixen de l'aprovació prèvia de sistemes objectius que permetin avaluar l'acompliment, segons la conducta i rendiment en la consecució de resultats sota criteris de transparència, objectivitat i no discriminació.

Finalment, l'article 24 de la mateixa norma fa referència a les retribucions complementàries que s'establiran per les lleis de funció pública i que poden respondre a diferents factors que van des de la progressió aconseguida pel funcionari en el sistema de carrera administrativa, l'especial dificultat tècnica, la responsabilitat, la dedicació, la prestació de serveis extraordinaris, al grau d'interès, la iniciativa, l'esforç en el desenvolupament del treball i el rendiment o els resultats obtinguts

3.1.2. Definició del concepte.

L'avaluació de l'acompliment és una eina que forma part de la gestió de recursos humans. *“La gestió de recursos humans és un sistema integrat de gestió, la seva finalitat bàsica és l'adequació de les persones a l'estratègia d'una organització per aconseguir resultats coherents amb les finalitats perseguides”* (Longo, 2004, 90).

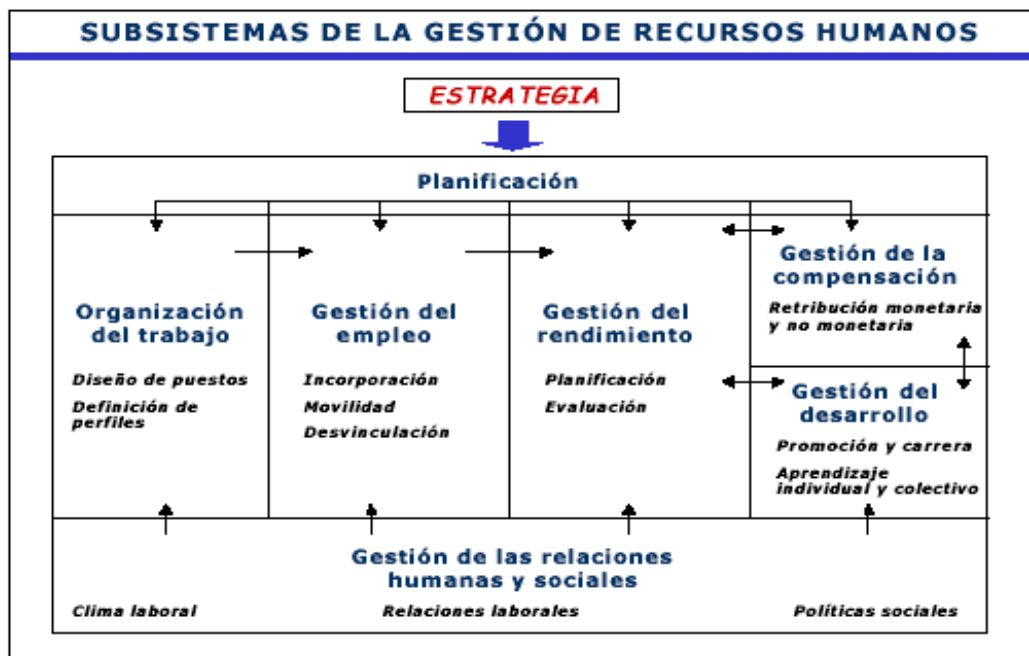
La gestió de personal segons alguns autors ha de ser una eina al servei de l'eficiència organitzativa. La seva principal raó de ser és ajudar a l'organització a assolir els seus objectius, per aconseguir-ho la gestió de recursos humans impulsa accions de dos

tipus, accions dirigides a desenvolupar la motivació i el compromís dels empleats i accions dirigides a enfortir la cultura comú i a millorar les seves competències professionals (Sisternas, 1999, 293). Una de les accions que recolzen la consecució d'aquests objectius és l'avaluació de l'acompliment.

Segons una classificació realitzada per Longo es poden identificar sis subsistemes dintre del sistema de recursos humans³ que són:

- Subsistema d'organització del treball.
- Subsistema de gestió de l'ocupació.
- Subsistema de la gestió del rendiment.
- Subsistema de la gestió de la compensació.
- Subsistema de la gestió del desenvolupament.
- Subsistema de la gestió de les relacions humanes i socials.

Figura 2.-Subsistemes de la gestió de recursos humans.



Font: Longo, 2004

³ Longo, F. (2002): "Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil". Document elaborat per al BID en el marc de les reunions del "Diálogo Regional de Política".

Per tal que qualsevol política o pràctica de recursos humans funcioni aquests subsistemes han d'estar operatius, és a dir, hi ha d'haver un conjunt mínim de polítiques i pràctiques coherents de recursos humans que permetin inferir racionalment l'existència i operativitat de cada subsistema. En paraules de Longo (2004, 115), han de funcionar interconnectats i la seva aplicació ha de derivar de l'estratègia de l'organització.

En el subsistema de la Gestió del Rendiment és on se situa l'Avaluació de l'acompliment. La direcció és la que ha d'establir les pautes i estàndards de rendiment que s'esperen i que estan en línia amb les prioritats i estratègies organitzatives. Per tant, el paper de la direcció s'apunta com un dels elements clau en la implementació d'un sistema d'avaluació.

L'avaluació de l'acompliment pot introduir elements de flexibilitat i modernització a les Administracions Públiques. Contribueix tant a la flexibilitat funcional com a la flexibilitat salarial. A la flexibilitat funcional, com a instrument d'organització del treball i de gestió de l'ocupació amb la detecció de les capacitats dels empleats públics, possibilitant la mobilitat funcional o com a element per dissenyar plans formatius en funció de les mancances detectades. A la flexibilitat salarial, per poder introduir canvis en els sistemes de compensació i incentivació de les persones en funció de la seva avaluació. Fins a l'actualitat l'aplicació de les polítiques salarials ha estat uniforme, convertint-se en un element més de rigidesa. La introducció del complement de productivitat de forma homogènia per tots els empleats públics, sense excepció i sense tenir en compte el bon desenvolupament realitzat, ha convertit un element retributiu variable, com la productivitat, en estable i rígid incapaç de gestionar la diferència.

L'avaluació de l'acompliment té sentit si permet diferenciar el bon desenvolupament i premiar l'excel·lència. Segons Emery (2005) el model de qualitat o cerca de l'excel·lència inspirat pel paradigma de qualitat (Gogue, 1997) es basa en els mecanismes sobre com modificar la cultura organitzativa, per tal de generar actituds positives d'aprenentatge i millora contínua per tal de satisfer les necessitats dels ciutadans. Darrera la idea d'avaluació de l'acompliment està la necessitat de trencar amb un tractament uniforme dels individus, amb la idea d'igualtat com a regla essencial pròpia de la cultura del sector públic, per fer-ho hem de gestionar la diferència, reconeixent i recompensant el bon desenvolupament.

És un sistema d'avaluació del mèrit personal o de la professionalitat acreditada per una persona en un sistema de competències personals, un instrument per tal de conèixer de forma continuada i individual l'actuació professional de cada individu de l'organització permetent una valoració crítica. Per això, és necessari establir premisses que permetin identificar com es porta a terme el treball encarregat a cada persona de l'organització i poder determinar si les desviacions es corresponen a una manca de capacitats o a actituds no adequades (Llibre Blanc de la Funció Pública Catalana; EAPC, 2005)

L'Informe de la Comissió d'Experts per a la Reforma de l'Administració Pública i el seu Sector Públic (López-Casasnovas et al., 2013, 25) considera necessària la generalització de l'avaluació de l'acompliment a tots els empleats públics, utilitzant tècniques avançades i adaptades als diferents tipus de tasques com a element de modernització de la gestió de recursos humans. Afegir en aquest sentit que l'avaluació de l'acompliment pot ser un element per articular un model de gestió de personal d'acord amb els principis d'eficàcia, eficiència, transparència i rendició de comptes.

L'acompliment es defineix com a combinació de realització eficaç i efectiva del treball amb desviacions imputades a l'empleat públic segons trets o característiques específiques (Salvador, 1997, 34):

1. Procediment continu (procediment que ha de mantenir-se en el temps).
2. Procediment o tècnica de gestió de la diferència (permetrà un tractament diferenciat als empleats públics en funció dels resultats de l'avaluació).
3. Procediment sistemàtic transparent (procediment el més objectiu possible i amb la publicació dels resultats de l'avaluació).
4. Procediment amb finalitat d'integrar els objectius de l'organització en els de l'individu.
5. Procediment de motivació (incentivació de bon desenvolupament).
6. Procediment orgànic.
7. Procediment d'expressió de judicis.
8. Procediment de millora (ajuda a detectar entre d'altres carències formatives).
9. Procediment integrador i de control però no fiscalitzador.
10. Procediment de modernització de l'Administració.

Afegir que es tracta també d'un procediment de rendiment de comptes que es recomana que sigui d'aplicació progressiva.

Es tracta doncs d'una eina modernitzadora de l'Administració Pública potenciant l'increment de la productivitat atenent a dos objectius: la motivació dels empleats públics i el control intern. La detecció amb més facilitat d'elements de l'Administració que estan sent infrautilitzats, exportant models d'èxit, és un punt feble en la reassignació de recursos públics. A partir de l'anàlisi d'aquests casos de bon desenvolupament i excel·lència es podran transposar a la resta de l'administració les bones pràctiques, fent servir la informació recollida amb l'avaluació per a l'ordenació dels recursos humans i de les tasques administratives.

Als efectes d'aquest treball d'investigació es defineix l'avaluació de l'acompliment com el procediment que està destinat a determinar el compliment per part de l'individu de les tasques que ha de desenvolupar i com ho ha de fer, mitjançant el qual es mesura i valora, com determina l'EBEP en el seu article 20.1, la conducta professional i el rendiment o consecució de resultats. Es tracta d'un procediment que identifica ex-ante els objectius a aconseguir i posteriorment observa, mesura i valora tant els resultats com els comportaments que depenen de les persones o grups avaluats i que l'organització ha identificat com a rellevants. S'entén que l'avaluació de l'acompliment engloba tant l'avaluació dels rendiments associats a resultats com la de desenvolupaments associats a competències, perquè com veurem més endavant en identificar i descriure els diferents tipus d'avaluació de l'acompliment aquesta pot estar associada tant a comportaments o atribucions com a objectius o resultats.

A partir de les definicions del concepte que s'han presentat en aquest apartat s'identificaran i descriuran els diferents tipus d'avaluació.

3.1.3. Identificació i descripció dels diferents tipus d'avaluació de l'acompliment.

En aquest apartat es determinaran els diferents tipus d'avaluació identificats per diferents autors i es decidirà quin tipus d'avaluació es pren com a referència pel desenvolupament del treball a realitzar.

El tipus d'avaluació en funció de la figura de l'avaluador es poden classificar en (Martínez, 2010, 48):

- a) *Avaluació directa*. - En aquest cas l'avaluador és el superior jeràrquic.
- b) *Avaluació mixta*. - Un sistema en el qual participen empleat públic i superior jeràrquic.
- c) *Avaluació indirecta*. - Quan es deriva l'avaluació a una unitat interna especialitzada. Això permet una opció més professionalitzada de l'avaluació al ser encarregada a experts en la matèria, però allunya la decisió del treballador i no genera cap complicitat. Es podria utilitzar com a complementària d'algun altre tipus d'avaluació.
- d) *Avaluació externa*. - Derivar l'avaluació a una empresa externa, en aquest cas és més adient per tal de conèixer la opinió dels usuaris del serveis, ara bé no es pot derivar la responsabilitat de l'avaluació en empreses externes perquè no tenen coneixement suficient de la organització ni són propers als treballadors a això cal afegir que el cost econòmic que suposa aquest sistema.
- e) *Avaluació circular (360°)*. - Definida com una avaluació realitzada conjuntament per superior, avaluat, usuaris i col·laboradors. Està considerada com l'avaluació més completa però alhora la més complexa.

A la classificació apuntada per Martínez s'han d'afegir dos tipus més d'avaluació que són:

- 1. *Autoavaluació*. - La pròpia persona avaluada realitza la seva valoració, aquesta s'ha de complementar amb un altre tipus d'avaluació per contrastar la informació.
- 2. *Avaluació per part dels col·laboradors o companys*.

La identificació dels tipus d'avaluació de l'acompliment es pot basar en aspectes parcials com l'objecte d'estudi, l'orientació del model o l'objectiu.

Des del punt de vista de l'objecte d'estudi es pot diferenciar entre:

- Avaluació de l'acompliment individual o a nivell micro.-el que s'observa, mesura i valora és l'acompliment de cada individu i la seva contribució al grup.
- Avaluació de l'acompliment grupal (unitat o servei) o a nivell macro.-en aquest cas es contemplen els acompliments de cada unitat, grup o servei.

La tipologia de models d'avaluació de l'acompliment basada en la seva finalitat establirà quatre models (Salvador, 1997, 85):

1. Avaluació orientada a l'administració del personal.-la seva finalitat es donar suport a la presa de decisions en diferents àmbits. Les dimensions del treball que s'avaluen estan orientades a mesurar allò que aporta l'avaluat a l'organització per poder realitzar una comparació entre individus i prendre decisions.
2. Avaluació orientada al desenvolupament i a la motivació.- pretén formar al treballador i millorar les seves habilitats i motivació, així com orientar en la forma de realitzar el treball i preparar un pla de carrera professional. Es mesura centrant-se especialment en aspectes de conducta i fixació de resultats.
3. Avaluació orientada a la identificació del potencial.- es tracta de detectar quins individus poden ocupar altres llocs a l'organització per preveure la cobertura de vacants o de llocs nous; és un instrument de flexibilitat de la gestió de recursos humans. Es mesuren capacitats i trets de personalitat.
4. Avaluació orientada a la validació de mètodes i tècniques de gestió.- la seva finalitat és comprovar si els sistemes de selecció estan utilitzant predictors correctes, si el sistema de formació millora habilitats i motivació i si el disseny del lloc de treball és adequat. Centrada no tant

en l'individu com en mesures organitzatives, segons la situació de l'organització, per tal de millorar el sistema de gestió de personal.

Una classificació basada en la distinció pel que fa a l'objectiu de l'avaluació diferenciarà entre :

- a) Avaluació com a sistema de control.- avaluació dirigida exclusivament al control i penalització, sistema de premis i càstigs.
- b) Avaluació com a sistema de desenvolupament i motivació.-avaluació com a eina de millora de les capacitats i de la motivació amb implicacions sobre diferents aspectes (carrera, retribució i altres subsistemes de recursos humans).

Totes aquestes tipologies d'avaluació de l'acompliment, unes centrades en algun aspecte concret i altres més generals són aplicables, tot depèn del que es vulgui aconseguir amb l'avaluació de l'acompliment. Per aquest treball la tipologia d'avaluació que més interessa és l'avaluació de resultats i de l'acompliment individual.

Es selecciona aquesta tipologia perquè en primer lloc, l'avaluació de resultats és una classe d'avaluació poc estesa a les administracions públiques quan, com veurem més endavant, pot introduir objectivitat al sistema. En segon lloc, l'avaluació de l'acompliment individual, perquè primer és la persona, el desenvolupament individual, després el resultat de l'equip. Treballar primer per a que a nivell individual la persona es pugui desenvolupar el millor possible dintre de les seves capacitats i donar les eines, les possibilitats i el reconeixement a la feina, perquè puguin fer-ho, si no difícilment es podrà buscar el treball de grup. Intentar que les potencialitats individuals arribin al màxim i posteriorment cohesionar, articular de la millor manera possible l'equip perquè arribi als objectius

3.1.4. Elements bàsics de l'avaluació de l'acompliment: Que s'avalua i Qui avalua.

Els elements bàsics de l'avaluació de l'acompliment estan relacionats amb Què s'avalua, Qui avalua i Com s'avalua, en aquest cas l'exposició es centra en Què s'avalua i Qui avalua que són els aspectes que influeixen en l'estudi.

3.1.4.1 Que s'avalua

Els factors avaluats poden agrupar-se en tres categories:

- a) Trets de l'empleat.
- b) Conductes o comportaments.
- c) Valoració de resultats.

Les dimensions rellevants per avaluar qualsevol desenvolupament són les següents (Gorriti, 2012, 263).

- Avaluació global de la feina.
- Productivitat.
- Esforç.
- Coneixement.
- Competència interpersonal.
- Competència administrativa.
- Comunicació.
- Lideratge.
- Acceptació de les regles.

En l'última dècada i fruit d'investigacions relacionades amb la rellevància de l'avaluació de l'acompliment s'ha arribat a la conclusió de que existeixen tres tipus d'acompliment (Gorriti, 2012, 263 i 264):

- Acompliment referit a la tasca.- comportaments directament exigits per l'execució de les tasques.
- Acompliment contextual.-comportaments socials o psicològics que faciliten o dificulten el desenvolupament de la tasca.
- Acompliment o conductes contraproductives.-conductes contràries als interessos legítims.

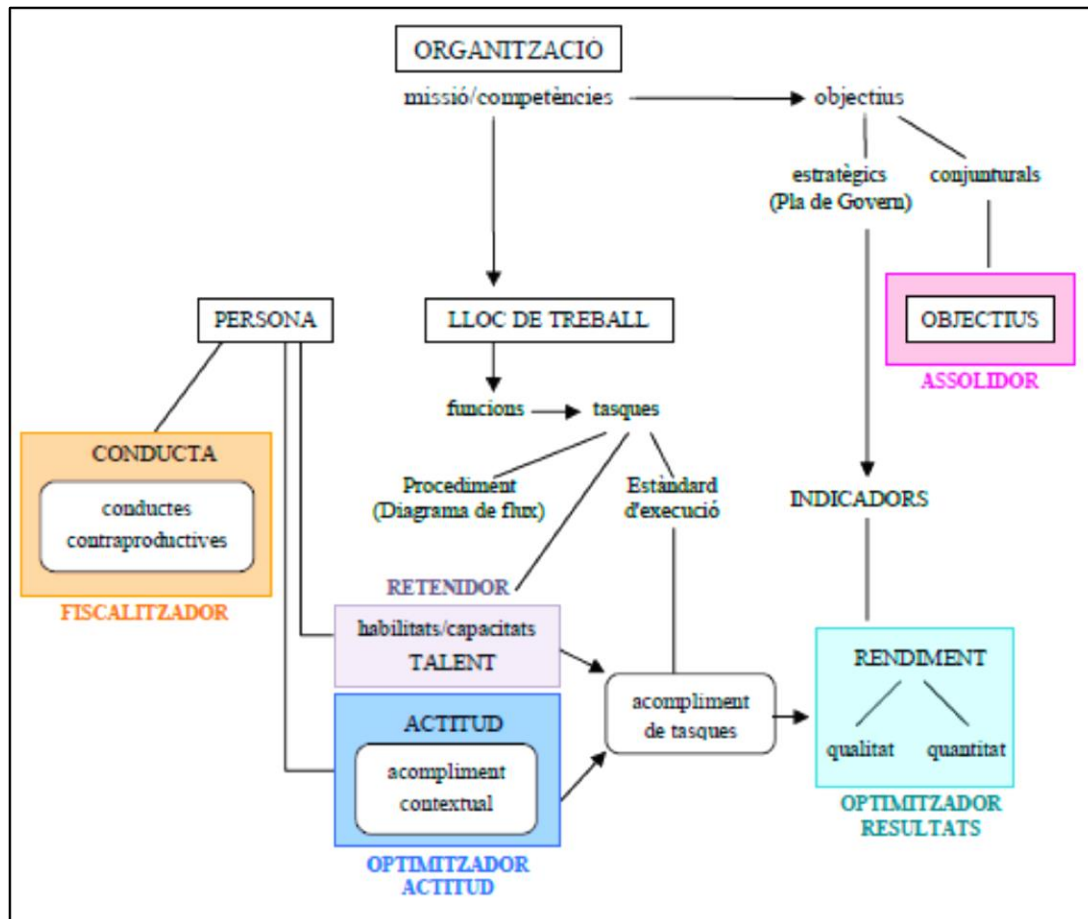
En base a la identificació d'aquests tipus d'acompliment es poden definir diferents tipus d'avaluació de l'acompliment, centrades en un o diferents aspectes dels relacionats.

Lligant la determinació dels tipus d'avaluació de l'acompliment i centrant-nos en la totalitat dels tipus d'acompliment identificats per Gorriti anteriorment, es considera la definició de l'avaluació de les persones des d'una perspectiva històrica (Salvador, 1997,29):

1. L'avaluació de les qualitats personals.- centrada en les qualitats de la persona com la personalitat, trets del caràcter i comportament. Des d'aquesta orientació es defineixen quatre grans criteris de capacitats: intel·lectuals, psicològiques, morals i pel treball.
2. L'avaluació de les qualitats professionals.-centrada en criteris que tenen per objecte els comportaments de la funció exigida tenen ,per tant, una estreta relació amb la definició completa de lloc de treball.
3. L'avaluació dels resultats o performance appraisal.-nou tipus d'avaluació centrada no pròpiament en les mateixes persones si no en les seves activitats, en el que fan. L'avaluació té com a centre, per tant, els objectius de l'organització i els mètodes per assolir-los. Mètode d'avaluació que es complementa amb el desenvolupament de les polítiques de direcció per objectius.

Relació entre les tipologies avaluatives i els objectes de valoració⁴:

Figura 3.-Tipologies avaluatives i objectes de valoració



Font: Martinez,R (2010)

Finalment, la valoració es pot fer des de tres perspectives: la persona, el lloc i l'objectiu.

⁴ MARTINEZ, Rafael, (dir.). "L'avaluació i el complement de productivitat de l'empleat públic". GRAPA, 2010.

A.- La persona

En relació a la persona es poden valorar la conducta, l'actitud i el talent. Les conductes poden ser positives o negatives (contra productives). De les conductes positives, la valoració s'ha de centrar en les conductes professionals, per evitar subjectivitat, i en el desenvolupament de la feina. Les conductes positives relacionades amb la persona, es denominen actituds que estan recollides per l'EBEP (iniciativa, interès i esforç entre d'altres), actituds que amb independència de les condicions del lloc de treball permeten millorar el rendiment en aquest. L'últim aspecte, el talent, com a conjunt de coneixements, capacitat i expertesa, valoració de la capacitat de millora i de creixement professional que experimenta l'empleat (Martínez, 2010, 44)

B.- El lloc

Un lloc de treball es defineix per les funcions que li són atribuïdes i es concreta en les tasques que desenvolupa. Les funcions són el que fa o hauria de fer la persona que ocupa el lloc i les tasques són la concreció de com es desenvolupen les funcions o com s'haurien de desenvolupar. Al combinar aspectes organitzatius amb aspectes de la persona, es poden definir estàndards d'execució de la tasca i valorar el resultat mitjançant indicadors. Es tracta de valorar que fa la persona en relació a les tasques concretes del lloc de treball, és una forma objectiva de fer-ho que comporta un treball previ important de definició i d'anàlisi tant dels llocs de treball com de les característiques i competències de l'ocupant ideal. (Martínez, 2010, 45)

C.- Objectiu

L'opció més innovadora és la de considerar l'avaluació de l'assoliment d'objectius, grupals o individuals.

Els objectius estratègics de l'organització es traslladen a cada lloc de treball en la definició de les tasques, i el seu compliment es valora al avaluar el desenvolupament del lloc. En aquest cas, caldrà una definició prèvia i determinar tant la durada de l'objectiu com la periodicitat en l'avaluació de l'acompliment. (Martínez, 2010, 47)

Als efectes d'aquest estudi es pren com a base la perspectiva dels objectius que és la més innovadora, la menys estesa i la que va en la línia del que es pretén investigar, és

per això, que es fixa l'atenció en els objectius, enlloc de en les competències o en els dos sistemes alhora. Aquesta tria es justifica perquè es considera bàsica la introducció d'una visió de planificació estratègica a les Administracions Públiques, una perspectiva no analitzada de forma rigorosa ni en relació amb l'avaluació de l'acompliment. Es considera interessant aquesta visió perquè pot permetre aconseguir reduir la subjectivitat dels sistemes d'avaluació, augmentar la seva acceptació i sostenibilitat.

3.1.4.2 Qui avalua

Un dels condicionats importants de la implementació d'un sistema d'avaluació tal com indica Gorriti (2011, 297), és la figura de l'avaluador. Qui ha d'avaluar?, element en el que es centra aquest apartat.

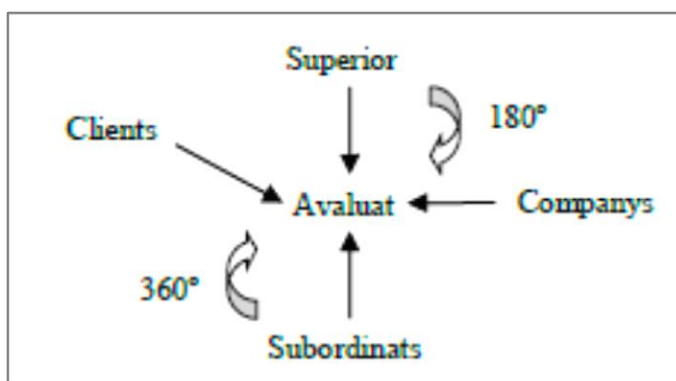
La figura de l'avaluador és un element determinant i bàsic a l'hora de dissenyar sistemes d'avaluació de l'acompliment. S'ha d'intentar garantir un alt grau d'objectivitat i imparcialitat en l'avaluador; per això caldrà que conegui el lloc de treball, a les persones avaluades i que estigui format per emetre judicis fiables i vàlids.

Recollint i sintetitzant les aportacions realitzades per diferents autors (Martínez, 2010; Gorriti, 2011) els avaluadors haurien de ser aquelles persones que compleixin una sèrie de característiques determinades que són les següents :

1. Conèixer les funcions o responsabilitats principals de la persona a avaluar i a les persones avaluades.
2. Tenir un contacte més o menys freqüent amb la persona avaluada i amb el resultat del seu treball, per tal de poder emetre un judici d'avaluació fonamentat.
3. Ser capaç d'emetre un judici fiable i vàlid no sotmès a influències com afinitats, prejudicis o judicis de valors que redueixin l'objectivitat.

Partint de les consideracions anteriors, els possibles avaluadors poden ser (Martínez, 2010, 48):

Figura 4- Avaluadors



Font: Martínez, 2010

L'avaluador pot ser el superior jeràrquic, és la opció tradicional i sembla la més lògica, perquè ningú millor que el cap coneix com treballa el seu equip. L'avaluador poden ser conjuntament el treballador i el seu superior jeràrquic, de forma que s'involucri al treballador reflexionant ell mateix sobre el seu rendiment, afavorint el diàleg entre superior i subordinat, permetent contrastar la informació amb la disponibilitat de dos resultats diferents d'avaluació. L'avaluació la pot realitzar també una unitat interna especialitzada amb competències en recursos humans o una empresa externa. Finalment, la pot realitzar el ciutadà usuari del servei.

Proliferen en l'actualitat les consideracions sobre sistemes d'avaluació de 360°, és a dir, avaluació realitzada pels diferents actors que intervenen en el procés, els superiors, la persona avaluada, els col·laboradors i els ciutadans, no cal dir que aquest és un sistema complex que caldria estudiar amb deteniment i que formaria part d'un altre treball d'investigació.

Existeixen diferents estudis sobre qui ha d'avaluar de forma indispensable i en la majoria es conclou que han d'avaluar els superiors jeràrquics, perquè són els que coneixen millor el treball de cada empleat públic, ara bé no hi ha especificació sobre si haurien de ser els Caps de Servei o els Directors. En el cas dels Caps de Servei, tal com es demostra d'experiències aplicades a la Generalitat de Catalunya costa assumir el rol directiu, en relació a les persones avaluades, per una mal entesa camaraderia, en paraules de Gorriti (2011, 308).

Segons Gorriti (2011) els directius com a càrrecs públics creadors de valor públic, són responsables de l'estratègia i de la consecució dels objectius. Ara bé, en l'actualitat no disposem d'un perfil de directiu públic capaç d'assumir aquesta responsabilitat, perquè per tal de seleccionar als directius no es valoren competències relacionades amb la capacitat d'establir plans de treball, la capacitat d'establir objectius i comunicar-los, de dirigir equips, de responsabilització en funció del resultat aconseguit en base a la revisió dels compromisos inicials de consecució i qualitat.

La figura de l'avaluador és bàsica, en especial quan es tracta de sistemes amb un component subjectiu; els avaluadors han de ser objectius i neutrals, amb una bona formació en habilitats avaluadores. Com s'ha vist en paràgrafs anteriors, el superior jeràrquic ha d'avaluar de forma indispensable perquè coneix el lloc de treball i a les persones avaluades. Ara bé, l'avaluació és una tasca complexa a la que poden donar suport aquells directius que creguin en l'avaluació i que tinguin capacitats per dur-la a terme

3.1.5. Factors condicionants a la seva implementació.

En base a les tipologies d'avaluació, als elements que s'avaluen i a qui realitza l'avaluació es poden apuntar quins són els factors condicionants per a la implementació d'aquests sistemes. Elements com la cultura organitzativa, la inamobilitat en les condicions de treball, la manca de desenvolupament legal i la concepció de la direcció pública actuen com a resistències a la implementació de sistemes innovadors de gestió.

En aquest sentit, hi ha diferents anàlisis que han contribuït a identificar aquests elements que formen part de la pròpia institució de funció pública que poden condicionar i obstaculitzar la implementació amb èxit de procediments com el que ens ocupa (Salvador, 2008,112; Longo, 2006,136 a 141)

Recollint i concretant les aportacions realitzades per diferents autors (Salvador, 2008; Longo, 2006) en aquest sentit s'identifiquen com a elements condicionants de la implementació dels sistemes d'avaluació de l'acompliment els que es citen a continuació:

1. El concepte d'igualtat, entès de manera homogeneïtzadora aplicat als principals processos dels diferents subsistemes de gestió de recursos humans (selecció, provisió de llocs, ascensos en carrera administrativa, incentius salarials, etc) que no permet ni la diferenciació ni premiar l'excel·lència. Es produeix un tractament igualitari i equitatiu per a tots el empleats públics, independentment de quina sigui la seva aportació a l'organització.
2. La seguretat de les condicions dels empleats públics garant davant la possible arbitrarietat de la direcció política; la defensa d'aquesta garantia s'ha portat a uns extrems que deixen molt poc marge d'actuació en matèria de recursos humans (inamobilitat dels funcionaris de carrera).
3. Una estructura encara molt burocràtica i rígida, així com l'elevada submissió a aspectes formals i procedimentals, que compliquen la introducció de canvis al tractar-se d'un sistema molt garantista .
4. Excés d'influència política, disminuint l'autonomia per decidir i dirigir dels directius públics.
5. Manca de la definició de l'estratègia de les organitzacions públiques i del lligam de la gestió de recursos humans amb aquesta estratègia.
6. L'actual direcció pública, que no motiva als directius a actuar sota criteris d'eficàcia i eficiència ni permet la responsabilització per part dels gestors públics respecte als resultats obtinguts.

Les condicions necessàries per a la implementació i bon funcionament de sistemes d'avaluació de l'acompliment són tres (Longo, 2006, 137-143):

- ✓ Desenvolupament de la direcció estratègica.- identificar i concretar tant les prioritats de l'organització com si les actuacions de les persones que la integren i la seva avaluació s'ha de dirigir a la seva consecució.

En el cas de l'administració, aquesta tasca no està exempta de dificultats lligades a la pròpia formulació de les polítiques públiques. Per una banda, tenim

prioritats i per altra, hi ha diferents pressions externes, com per exemple, el cicle electoral que és un dels principals problemes dels gestors públics. Si la classe política és conscient de la importància de l'estratègia estable dintre de les organitzacions públiques, la professionalització de la direcció pública podrà donar suport a aquesta estabilitat. En aquest cas, la figura del directiu públic serà un element a tenir en compte.

- ✓ Desenvolupament de la funció de recursos humans.-La funció de recursos humans és més que una mera administració de personal, on es tracten de desenvolupar els grans subsistemes de planificació, disseny de tasques i avaluació, entre d'altres. En el cas de la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment, la relació entre els directius i la funció de recursos humans passa a ser estratègica, tant per la seva contribució respecte al volum de feina que suposa com per la necessitat d'eficàcia en la gestió. La funció de recursos humans com a gestió de personal és intel·ligent, tècnicament qualificada i descentralitzada.

Intel·ligent, establint les pautes bàsiques de gestió del capital humà que tinguin clares les prioritats estratègiques de l'organització, i en el cas de l'avaluació de l'acompliment capaç d'assegurar la seva identificació, promoció, avaluació i maximització en el marc de les prioritats i fites de l'organització. Tècnicament qualificada, per utilitzar de forma eficaç les eines de gestió de recursos humans i en el cas de la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment, per conèixer les eines tècniques, tenir la capacitat per posar el sistema en funcionament, seguir la seva aplicació, introduir correccions i assistir als directius en la seva utilització. Descentralitzada, per ser gestionada des de la proximitat.

- ✓ Desenvolupament de la funció directiva professional.-El desenvolupament directiu és el factor més important de les condicions per l'èxit dels sistemes d'avaluació de l'acompliment. Els directius han de tenir interioritzada la funció de gestió de persones, han de gestionar l'avaluació de l'acompliment perquè ells són els responsables finals dels resultats de les persones que estan al seu càrrec.

En base a la informació bibliogràfica recollida, es determina que els grans condicionants per a la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment són la cultura organitzativa no adaptada a l'avaluació, la manca de planificació estratègica alineada amb la gestió dels recursos humans, la complexitat de l'articulació del sistema, l'existència de sistemes d'informació deficients i parcials, la inexistència de voluntat política, la manca d'eines objectives per mesurar els rendiments, la deficient comunicació interna, la inadequada definició dels llocs de treball i l'absència de direcció pública professional (Obregon i Vilalta, 1994; Figueroa, 2010; Pablos i Biedma, 2013; Gómez-Pomar i Allard, 2008; Jiménez, 2009; Sánchez, 2003). S'exposaran breument algunes de les limitacions a la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment.

Cultura organitzativa no avaluativa.-en l'actualitat no existeix cultura ni d'avaluació ni de plans d'actuació en base a resultats. Instaurar el nou paradigma de la nova gestió pública i transformar les organitzacions a través de la professionalització de la gestió pública i de la introducció d'elements de gestió que tinguin en compte l'eficiència, l'eficàcia i la qualitat. La cultura instaurada a les administracions és la cultura de drets adquirits i de la igualtat quan l'avaluació busca discriminar i premiar l'excel·lència genera reticències.

Inexistència de planificació estratègica.- El procediment i el tema formal són importants però també ho són els resultats. Introduir una orientació clara a la definició d'objectius, control i seguiment de la seva consecució. La planificació estratègica s'introdueix mitjançant la direcció per objectius. Manca de definició clara per part de les administracions públiques de la seva missió i objectius. Establiment d'un marc estratègic en el qual definir els objectius i resultats esperats, perquè si no sabem a on volem arribar difícilment podem aplicar les mesures correctes per arribar-hi.

Complexitat en l'articulació del sistema.- un sistema senzill és més fàcil d'aplicar, d'aquí la importància de la seva instrumentalització, per fer gestionable el sistema d'avaluació de l'acompliment les tecnologies de la informació i la comunicació poden assistir en la implementació dels sistemes.

Existència de sistemes d'informació deficients.- generar informació tant per prendre decisions com per identificar les àrees de millora. Si les organitzacions volen comptar amb informació sobre la contribució de cada empleat públic a la consecució dels

objectius de l'organització, una de les eines per fer-ho són els sistemes d'avaluació de l'acompliment. Informació també relacionada amb un millor coneixement de les tasques i del que s'espera de cadascú. Creació de sistemes d'informació que permetin controlar l'acció pública, informar a la ciutadania i avaluar les aportacions individuals.

Manca de voluntat política.- la instauració de sistemes d'avaluació de l'acompliment és un procés complicat que necessita de voluntat política, si els polítics no creuen en la gestió i en la professionalització, difícilment es podran introduir millores en aquest sentit. Per poder introduir un canvi que generi transformacions profundes en la cultura organitzativa és aconsellable que estigui a l'agenda política.

Acceptació dels agents implicats.-les resistències a la implementació dels sistemes d'avaluació de l'acompliment poden frenar la seva aplicació o conduir a la seva inestabilitat. Un component que pot reduir l'oposició és la introducció d'elements d'objectivitat, fer participatius als actors en el procés així com facilitar la informació pertinent.

Inexistència de la Direcció Pública Professional.-l'actual direcció pública es basa en la confiança política i està lligada als cicles electorals, sense capacitat i competències directives, absent de responsabilitat i avaluació. La instauració de la DPP garanteix l'estabilitat de les polítiques públiques. És l'element mediador entre la política i l'administració, capaç de traduir les directrius polítiques en objectius comprensibles pels empleats públics. Una direcció acostumada a treballar per objectius, acompanyada de mecanismes de rendiment de comptes i responsabilització. Directius amb autonomia de gestió que estiguin desvinculats de la confiança política, on el seu manteniment en el càrrec i la seva retribució depengui de la consecució o no de resultats pactats. Directius capacitats per realitzar les avaluacions.

Partint de les limitacions esmentades, l'objecte de l'estudi es centrarà en dues d'aquestes, que són la manca d'estratègia a través de l'anàlisi de la direcció per objectius i l'actual direcció pública, tot i que l'estudi les relaciona totes en el seu conjunt.

3.2.Direcció per Objectius i /o Gestió per Resultats.

De l'anàlisi del marc teòric de l'avaluació de l'acompliment exposat en els apartats anteriors i definint el sistema d'avaluació de l'acompliment com el procediment que tracta de determinar el compliment per part de l'individu, d'allò que està obligat a fer i mitjançant el qual es mesura i valora la seva conducta i la consecució de resultats. Partint de la base, que unes de les seves limitacions més importants al implementar aquests sistemes són la manca d'estratègia de l'organització i d'objectivitat, una de les maneres de fer-ho de forma més rigorosa i sistemàtica és a través de la introducció de la direcció per objectius que s'analitzarà a partir de la definició del concepte i de les seves utilitats.

És necessari que l'avaluació es concreti tant en objectius i aplicacions com en instruments i tècniques a utilitzar (Gómez- Pomar i Allard (coord.), 2008, 90). Perquè si la organització no té clarament definits els objectius i l'estratègia per aconseguir-los difícilment podrà establir una política de personal coherent amb aquests. Destacar que més enllà de centrar l'atenció i els esforços en la creació d'un sistema d'avaluació de l'acompliment, és important consolidar una veritable política i gestió de recursos humans en l'organització i no una simple administració de personal. L'absència de política de personal com explica Ramió (2014), implica a la pràctica la inexistència d'una autèntica gestió de personal, que consisteix en la definició dels instruments per aconseguir els objectius polítics i això no és pot aconseguir davant l'absència d'aquests objectius. Si existeix, en canvi, una funció d'administració de personal a les administracions públiques, es a dir, una gestió del dia a dia.

L'avaluació de l'acompliment, en paral·lel, i amb una adequada estratègia d'implementació pot contribuir a crear les bases i el desplegament del sistema de gestió de personal amb un enfocament estratègic, oferint indicadors que aportin informació de diferents àmbits.

3.2.1 Definició del concepte.

La direcció per objectius o gestió per resultats, conceptes que s'utilitzaran indistintament (DPO o GPR) significa moltes coses diferents, hi ha autors que ho contemplen com una derivació de l'estratègia empresarial, i d'altres autors, com un mètode de motivació que consisteix en que els que estan per sota es comprometen al

compliment de determinats objectius. Autors que creuen que està centrada fonamentalment en el compromís individual, i altres pensen que és cosa d'equips de treball i que si no és un sistema assumit per tota l'organització fracassarà; perquè es tracta d'un sistema enllaçat amb altres com les polítiques de personal.

George Odiorne, citat per Reddin i Ryan, considera que la DPO, es un procés pel qual els directius principals i els directius subordinats que pertanyen a una organització identifiquen conjuntament els objectius comuns, defineixen les principals àrees de responsabilitat de cadascun en funció dels resultats que s'espera que aconseguixin utilitzant aquests paràmetres per dirigir la secció, la unitat, el departament, etc dels que cada directiu és responsable. Centra per tant la definició en els directius, considerant clau el rol dels directius subordinats per l'establiment dels seus propis objectius.(Reddin i Ryan, 1995, 66)

La DPO va ser conceptualitzada per Peter Drucker i posada en pràctica per Harold Smiddy que va ser durant molt de temps un dels vicepresidents de la General Electric Company. Per Drucker, els objectius són el primer que s'ha de definir, sense això no es pot fer ni planificació ni parlar d'organització, integració, controls o mesures; perquè els objectius no són tant obvis com pot semblar. Establir objectius és complicat, és una de les activitats de risc dels directius. Va considerar els objectius com a eix central dintre de l'estructura de la disciplina de la direcció.(Reddin i Ryan, 1995, 66)

John Humble, citat per Reddin i Ryan, considera que la DPO és un sistema dinàmic que busca integrar la necessitat empresarial de clarificar i aconseguir els objectius de beneficis i creixement amb la necessitat d'aportació professional i autorealització del personal del directiu. Sense uns directius competents i compromesos no és possible la DPO, aquest autor introdueix la necessitat de professionalitat dels directius per a la implementació de la DPO(Reddin i Ryan, 1995, 75).

Si els directius no saben quins són els resultats que s'espera d'ells relacionats amb els objectius establerts, el risc és no destinar el temps i esforços suficients a la seva consecució; això es pot traduir en una manca d'informació per valorar el seu rendiment i per poder introduir mesures correctores.

Analitzar els resultats clau permet analitzar també les activitats clau en les que estan involucrats aquests estàndards de resultats. Els estàndards de rendiment són de dos tipus, mesurables o quantitatius, que poden expressar-se amb mesures objectives; i subjectius o qualitius, no mesurables directament sinó en base a judicis de valor i observacions personals. L'establiment d'aquests estàndards no és una tasca fàcil i la formació dels directius és una peça clau per fer-ho. La utilització eficient dels recursos humans és la clau per l'èxit de qualsevol organització i la DPO és una eina per aconseguir-ho, l'estil de direcció lligat a la DPO no podrà tenir èxit sinó és tant compresa, acceptada i encapçalada pels polítics com implementada per directius públics professionals.

La DPO és una eina amb avantatges i inconvenients, a grans trets els avantatges es relacionen amb la determinació clara dels objectius, la planificació, el control, la millora del rendiment dels directius i dels subordinats. Els inconvenients, tenen a veure amb la dificultat de definir objectius, la formació necessària dels directius, el risc de centrar-se exclusivament en la consecució d'objectius i la necessitat de canvis organitzatius i culturals.

En la DPO el procés de definició d'objectius és bàsic, les fites i objectius han de ser específics, s'han de definir de forma que resultin mesurables; els objectius individuals i de l'organització han d'estar vinculats entre si (Reddin i Ryan, 1995, 260). Per això, per tal de que funcioni, és necessari que implementin aquesta classe de gestió directius ben formats. La DPO millora també la determinació dels objectius de la direcció i la planificació.

L'origen d'aquest concepte, la GPR o DPO, tal com s'ha apuntat a l'inici va ser introduït per Peter Drucker (Serra, 2007, 8) al principi es va identificar en el sector privat, encara que l'Administració Federal dels Estats Units va començar a utilitzar-lo en la gestió de diferents organismes públics. Posteriorment es van començar a implementar a l'Administració Pública, en experiències que s'emmarquen en el procés ampli del pas de la gestió pública burocràtica a la gestió pública gerencial; experiències que formen part de la modernització de l'Administració de finals dels anys noranta.

En l'àmbit públic, la incorporació d'aquesta aproximació respon a la necessitat d'afrontar dues necessitats, la de donar valor al paper de l'Estat i la de millorar

l'eficàcia, l'eficiència i la qualitat dels serveis públics i dels processos de generació de valor públic. També de la necessitat de disposar d'elements d'avaluació basats en els resultats generats, en els comportaments dels directius i empleats públics i en l'acompliment dels compromisos establerts (Serra, 2007, 101-102).

Es poden identificar quatre dimensions de la GPR o DPO des de diferents vessants (Serra, 2007, 104):

- En l'àmbit públic es presenta com un marc conceptual de gestió corporativa, en el qual el resultat de l'acció pública es converteix en la referència central.
- Marc de responsabilització de la gestió, vinculant el resultat obtingut pels directius i els empleats públics assignats a la gestió d'aquests processos.
- Marc de referència capaç d'aportar capacitat integrativa a la totalitat del procés de gestió, perquè proposa estructurar el procés interconnectant els diferents components i buscant l'optimització de les seves interaccions.
- Proposta de cultura corporativa, directiva i de gestió que emfatitza en l'orientació de l'acció als resultats, enlloc de centrar-se exclusivament en processos i procediments (Nova Gestió Pública).

El concepte apunta, per tant, com diu Serra cap a la gestió i a l'exercici de la funció directiva com elements centrals d'atenció.

L'objecte de la GPR o DPO és el resultat, aquest es conceptualitza de forma diferent en l'àmbit públic i privat. En el privat, es centra especialment en l'obtenció de beneficis i en el control dels resultats econòmics. En l'àmbit públic es tracta d'aconseguir la maximització de la creació de valor públic, donant respostes a les necessitats i demandes de la societat. Per tant, aquesta eina de gestió serà el procés que assegura la creació d'aquest valor públic, aconseguint el resultat esperat d'acord amb els objectius establerts.

Els elements comuns dels diferents desenvolupaments conceptuals associats a la gestió per resultats o objectius, són la necessitat d'establir un marc estratègic on es defineixin objectius i resultats, la implementació d'una cultura de resultats i de promoció de la qualitat, la creació de sistemes d'informació que permetin controlar l'acció pública i dotar d'eines per a la presa de decisions així com l'establiment de sistemes de responsabilització dels directius públics i el desenvolupament d'escenaris i

sistemes de treball que promoguin i facilitin l'aprenentatge continuat (Serra, 2007, 110).

En base a aquests elements, es pot proposar la definició del concepte següent (Serra, 2007, 110): *La GPR o DPO és un marc conceptual i operatiu que té com a funció facilitar a les organitzacions públiques la direcció efectiva i integrada del procés de creació de valor públic, amb l'objectiu d'optimitzar aquest procés i assegurar la màxima eficàcia, eficiència i efectivitat en la consecució dels objectius del govern i en la millora continuada de les seves organitzacions.*

Així mateix, la literatura defineix la direcció per objectius o per resultats de diferents formes, però totes elles ens porten a l'obtenció d'indicadors d'acompliment. Es defineix con una forma de direcció dinàmica que integra la necessitat de l'organització d'aconseguir les fites, on aquestes són definides conjuntament per superiors i subordinats com a resultats específics a aconseguir, per contribuir a la consecució dels objectius de l'organització; resultats que s'avaluaran i mesuraran, per tal utilitzar el màxim potencial dels recursos i contribuir al desenvolupament dels individus (Sánchez, 2003, 35).

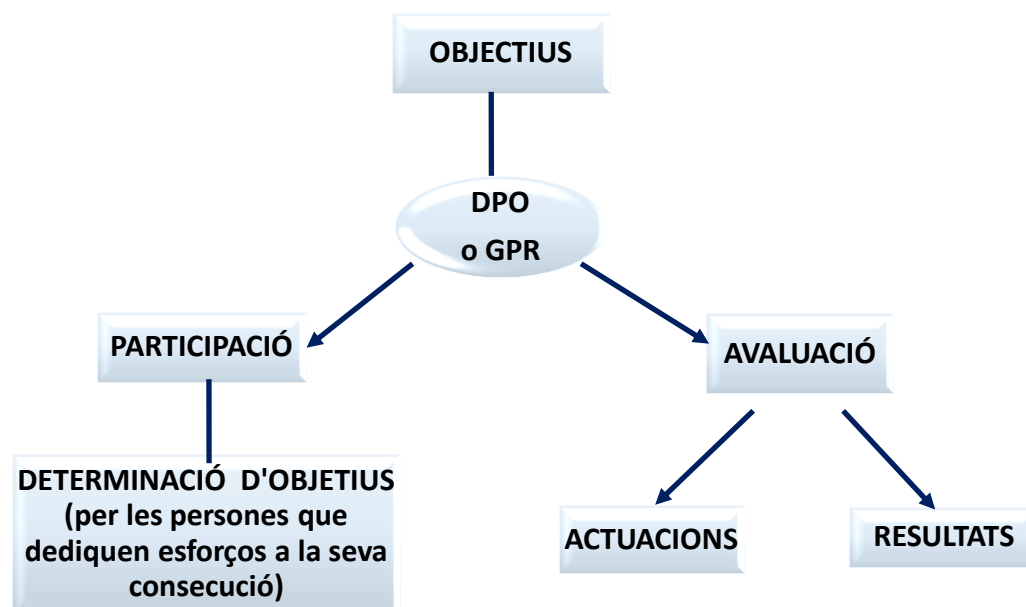
En resum, la direcció per objectius o la gestió per resultats posa l'atenció en la dinàmica de l'estructura organitzativa, respecte de la missió assignada, i tracta de comprometre al personal de l'organització especificant que s'espera de cadascú i mesurant el que realment s'obté com a resultat, donant importància als recursos humans de l'organització i contribuint al seu desenvolupament. Per tant, elimina problemes de l'administració que dificulten la mesura de l'acompliment (Sánchez, 2003, 39):

- La dispersió dels objectius amb respecte a la missió assignada i les pressions polítiques sobre l'operativitat de l'organització.
- L'absència d'objectius i fites que permetin mesurar l'eficàcia de l'organització i no només els procediments relacionats amb l'ús dels recursos assignats.
- Absència d'objectius i fites individuals que permetin desenvolupar la iniciativa personal i la creativitat, coordinar el que aporta cadascun dels recursos humans i desenvolupar el treball en equip.
- Absència de criteris per mesurar la productivitat dels recursos humans.

- Absència de criteris per definir les capacitats humanes, el potencial utilitzat i no utilitzat, per tal de poder impulsar el desenvolupament humà i l'aprenentatge constant.
- Absència d'elements tangibles per fer atractiva la carrera pública.

La DPO o la GPR no només preveu la idea d'objectius descendents o en cascada fixats per l'alta direcció, sinó una situació interactiva i participativa entre alta direcció i empleats. Només si es disposa d'objectius clars i concrets es pot establir un sistema de control eficaç, per validar si s'estan aconseguint fites i objectius. Si no hi ha objectius no es poden contrastar els resultats aconseguits ni adoptar mesures correctores. Sense la definició d'aquests no és té capacitat per dissenyar tasques eficaces, coordinar activitats, controlar, prendre decisions ni planificar (Koenes (dir.), 1994, 21). És una visió global de la direcció. Els elements clau de la Direcció per Objectius són els objectius, la participació i l'avaluació.

Figura 5.-La direcció per objectius



Font: Elaboració pròpia

Les finalitats de la Direcció per Objectius són tres:

- Proporcionar als empleats objectius i metes o fites quantitatives a aconseguir.
- Facilitar la participació dels empleats en l'establiment d'objectius.

- Establir la consecució d'objectius com a paràmetre fonamental per mesurar el comportament de totes les parts de l'organització.

La determinació dels objectius operatius ha de sorgir de la confrontació entre la realitat la missió i els objectius estratègics de l'organització. Els objectius operatius han de basar-se en les responsabilitats assignades a cada lloc de treball i han de ser acordats entre superiors i subordinats, no han de ser imposats. Una bona direcció per objectius permet que cada funcionari faci una anàlisi de les seves tasques fonamentals, els seus estàndards d'eficiència i la informació de control que permet determinar mitjans pràctics per millorar.

És difícil argumentar en contra d'un sistema d'avaluació de l'acompliment basat en objectius, perquè representa un dels aspectes a nivell de les organitzacions privades del conjunt de tota la DPO en que hi ha consens. El més convenient és que la configuració que en cada cas adopti el sistema d'avaluació de l'acompliment s'estableixi d'acord amb cada cas particular basant-se preferentment en l'anàlisi de les dades rellevants de les organitzacions. És important perquè hi ha nombrosos factors que influeixen amb molta intensitat sobre les persones de les organitzacions i pot ser difícil d'enquadrar el comportament en el format de la DPO (Reddin i Ryan, 1995, 269).

Les tres característiques que donen una marcada particularitat al context en que tenen lloc els processos de gestió pública i que fan més complex l'establiment d'objectius són (Echevarria i Mendoza, 1999, 20):

- a) La substitució del mercat pel procés polític com a mecanisme d'assignació de recursos.
- b) El fet que les Administracions Públiques tenen el caràcter de poders públics.
- c) La dificultat de mesurar el valor creat.

Relatiu a la primera característica, la major part de les activitats de les organitzacions públiques no passen pel mercat, per tant, en l'assignació de recursos el procés polític substitueix el mercat. El procés polític d'una banda determina el volum de despesa pública total, de recursos assignats per produir bens públics i de l'altra banda assigna recursos mitjançant les decisions sobre la porció de pressupost disponible per al subministrament dels bens i serveis públics.

En referència a la segona característica, les Administracions Públiques realitzen una sèrie d'objectius que no els hi són propis com a organització, sinó que són necessitats públiques definides per la Constitució, les lleis i el procés polític.

Finalment, la dificultat de mesurar el valor creat per l'actuació pública, els bens públics al no passar per mercat es fa més complicat mesurar exactament el seu valor creat per la complexitat a l'hora de mesurar tant els beneficis com els costos. A això s'afegeix la complicació en molts casos d'associar els resultats amb l'actuació administrativa.

La creació d'un nou marc de responsabilitat basat en l'exigència de resultats davant la mera conformitat en la que s'esgota el principi burocràtic és el fil conductor de les propostes de modernització de l'Administració. La creació d'un sistema de responsabilitat que fomenti la delimitació i la separació dels subsistemes de gestió suposa problemes i riscos a l'entorn públic (Echevarria i Mendoza, 1999, 37); perquè es tracta d'un exercici molt complicat en aquelles àrees d'activitat on la frontera entre política i administració són difícils de precisar i l'experiència demostra la dificultat d'estandarditzar comportaments i resultats en serveis on l'activitat pública persegueix múltiples objectius.

No s'han de perdre de vista els problemes de l'aplicació de la DPO al sector públic. La implementació de la DPO o GPR és una tasca llarga i costosa que requereix que:

1. Tots els nivells de direcció acceptin els propòsits i requeriments de les seves tècniques.
2. Existeixi disponibilitat d'assumir les respectives responsabilitats a nivell personal.
3. Els participants s'involucrin en la identificació i consecució dels propòsits i objectius de l'organització.

La gestió en el servei públic també persegueix l'assignació òptima de recursos humans i financers, però els seus pressupòsits i objectius no es poden expressar detalladament i els seus rendiments són difícils de mesurar en termes de rendibilitat.

La determinació dels propòsits dels diferents ens, unitats i departaments del sector públic és més complexa que en el sector privat, però això no significa que no es puguin aplicar en el sector públic estàndards de rendiment. Es tracta d'establir les

finalitats, els objectius i els estàndards dissenyats de forma específica en aquells casos en que es consideri útil i factible aquest establiment.

El gran avantatge de la direcció per objectius sobre els mètodes tradicionals de gestió és la superioritat manifesta de l'avaluació objectiva de l'acompliment de l'organització i de les persones. Tenir una fixació precisa i quantificada dels objectius permet mesurar de forma correcta i objectiva. Es produeix un acord respecte al que s'ha de fer, sobre les responsabilitats i els criteris per mesurar el rendiment. Aquesta eina de gestió permet dirigir a les unitats administratives i als seus funcionaris amb precisió mitjançant estàndards de rendiment, així mateix, permet una millor assignació dels recursos humans (Sánchez, 2003, 67-69).

L'avaluació és un procés permanent i té a veure amb un estil concret de gestió basat en objectius i resultats. En l'actualitat s'està clarament davant d'un problema de gestió, s'ha de realitzar una clara combinació entre recursos disponibles per tal d'aconseguir els millors resultats. La GPR permet que l'Administració sigui més transparent i que es pugui avaluar la gestió pública perquè fa possible comptar amb indicadors de rendiment i verificar la consecució dels resultats. L'avaluació i la innovació han de ser constants en tots els nivells de l'organització, inclòs el de recursos humans.

Per tal que una institució pública funcioni s'han de definir clarament la missió i els objectius, s'ha de fer la millor assignació de recursos possible, s'han d'establir indicadors de rendiment per obtenir els resultats esperats i la millor eina per fer-ho és la Direcció per Objectius o la Gestió per Resultats. Un dels trets més útil de la DPO és que obliga a superiors i subordinats no només a concentrar-se en el contingut del lloc de treball sinó a pensar de quina manera es pot desenvolupar millor. En el cas de l'Administració Pública hi ha problemes afegits a l'hora de definir els objectius, com s'ha exposat, però això no ha de fer perdre de vista que és necessari introduir la planificació estratègica a les organitzacions públiques per saber cap a on volen anar.

3.2.2. Elements adequats per construir un model de Direcció per Objectius o Gestió per Resultats

Les possibilitats d'acció de la DPO o GPR estan condicionades a la presència d'altres eines de gestió i actors, en aquest sentit s'han definit tres àmbits d'anàlisi: a)

instruments de gestió, b) sistemes d'informació i c) funció directiva. S'analitzaran breument aquests àmbits esmentats (Serra, 2007, 121-123):

- a) Instruments de gestió.- Els instruments de gestió adequats per tal que la GPR funcioni són diversos des de l'anàlisi, disseny i planificació estratègica, passant pel disseny organitzatiu, disseny de polítiques al màrqueting estratègic i operatiu, el pressupost i la comptabilitat entre altres.
- b) Sistemes d'informació.- La informació com apunta Serra és la matèria primera de la GPR. La mesura de l'actuació i de l'acompliment, la fixació d'objectius i la quantificació, el control de l'eficiència, dels costos i l'efectivitat, etc, són informació o coneixement. La informació, té un valor instrumental per a la gestió perquè permet prendre decisions, així mateix té un altre valor relacionat amb la rendició de comptes o accountability. Aquest tipus de gestió aporta la possibilitat de la traçabilitat, eina que serveix per assegurar la transparència i la responsabilització. La gestió per resultats permet un seguiment detallat i transparent de l'acció de l'Administració. La informació té, en primer lloc, valor instrumental i en segon lloc, valor relacionat amb el rendiment de comptes, la gestió per resultats ofereix la possibilitat de facilitar la traçabilitat, eina que assegura la transparència i responsabilització de les organitzacions públiques.
- c) Funció directiva.- El reconeixement de la funció directiva gerencial o professional és important per a la DPO o GPR. El directiu gerencial o professional, situat en tota l'estructura de l'organització i orientat a la gestió i la integració del conjunt del procés de creació de valor i de vinculació amb l'organització, és el motor principal de la GPR i de la missió que té el cicle de gestió. La funció gerencial o professional l'exerceix tot aquell professional que és responsable de treballar amb objectius, recursos, persones, informació, tecnologia, estructures organitzatives i processos de producció.

En conclusió, de tot l'exposat als apartats anteriors, una de les eines de gestió adients per tal de poder aplicar sistemes d'avaluació de l'acompliment és la DPO, perquè permet definir amb claredat els objectius i resultats a aconseguir, facilitant amb això la mesura de forma objectiva de l'acompliment dels empleats públics. Per tal que aquesta eina de gestió funcioni, existeixen elements adequats diversos, a destacar en primer lloc la planificació estratègica. En segon lloc, els sistemes d'informació i finalment, un

figura clau és la del directiu públic professional què és capaç d'establir objectius operatius i està orientat a la consecució de resultats; és per això, que la direcció pública professional és determinant per tal de poder instaurar aquests sistemes

3.3. La Direcció Pública Professional.

3.3.1 Models de Direcció Pública Professional.

Existeixen diferents models de Direcció Pública, a tall de referència es comenten els models establerts per l'OCDE i els tipus ideals que s'exposaran a continuació.

Models de Direcció Pública de l'OCDE

L'OCDE estableix tres models de Direcció Pública el model de carrera, el d'ocupació i el departamental.

- a) Model de Direcció Pública de Carrera: és un model de direcció pública tancat format només per servidors públics. Articulat exclusivament per estructures corporatives o similars, formades per funcionaris joves que desenvolupen la seva carrera des de l'inici, fins a arribar a desenvolupar en determinat moment de la seva vida professional llocs directius. Les fortaleces d'aquest tipus de sistemes són la mobilitat, la formació inicial que permet una funció directiva coherent amb els valors i coneixements, i la institucionalització d'accés i formació. Les debilitats estan associades a la manca d'experiència relacionada amb la joventut, a la carència de competències directives, al perill d'aïllament social i a la manca de valoració de rendiments i resultats.
- b) Sistemes de Direcció Pública d'Ocupació: model obert, al qual poden accedir tant funcionaris com persones externes. Organització basada en llocs de treball de naturalesa directiva, l'accés és en funció del mèrit mitjançant l'acreditació de competències. La fortaleza és el fet que es tracta d'un sistema obert i, per tant, competitiu de selecció que permet respondre a resultats. Les debilitats passen per la confrontació amb els valors de la funció pública i la carència d'institucionalització de la formació.

- c) Sistemes de Direcció Pública Departamentals: és una modulació del sistema de carrera, però limitant l'àmbit d'actuació a la progressió professional sectorial o departamental.

Tipus ideals de Direcció Pública

Es poden definir tres tipus ideals de models de direcció pública (Jiménez, 2009, 25-29):

1. Model corporatiu o tancat de direcció pública.

Model en el que la capacitat directiva s'extrau de l'interior de l'organització, els funcionaris són els que desenvolupen les funcions directives. No es permet la incorporació de directius des del sector privat.

Els propis funcionaris, després d'un desenvolupament de funcions estrictament funcionaries passen a realitzar tasques directives i ocupen llocs directius al sector públic, en funció de criteris basats en l'experiència professional. Els inconvenients d'aquest sistema, estan relacionats amb el fet que atès que el nomenament del directiu públic forma part de la continuïtat de la carrera professional o administrativa que és de caràcter vitalici, això impedeix valorar la consecució dels objectius per part dels directius i el fet que l'experiència no garanteix la possessió d'habilitats directives.

L'avantatge d'aquest sistema és que al ser captats dintre de la pròpia organització els directius coneixen el context, l'entorn, els límits i les regles de funcionament tant formals com informals .

2. Model de politització o ocupació per la política de la direcció pública.

Es tracta d'un model de funció pública obert, els llocs de treball dels directius públics poden ser ocupats per qualsevol persona independentment de la seva procedència i qualificació. Parteix de la consideració inicial del sistema d'ocupació pública més primari, en que tots els càrrecs es proveeixen per confiança política perquè es considera que el desenvolupament no ofereix especials dificultats ni competències específiques.

La implementació dels sistemes de mèrit i capacitat va desplaçar aquesta concepció als nivells superiors de l'administració i es permet en aquest model que la direcció pública es desenvolupi per persones amb confiança política sense necessitat d'acreditar la seva professionalització. Per una banda la funció pública es comença a professionalitzar i per una altra la direcció pública es desprofessionalitza.

El gran avantatge d'aquest sistema és la flexibilitat per seleccionar als directius i el cessament que està sotmès a gran discrecionalitat, la de l'òrgan que el nomena, també el cessa. El gran desavantatge és precisament també la confiança política perquè al no tenir exigències de mèrit i capacitat tenen un gran desconeixement de l'entorn públic. Persones amb un gran desconeixement del sistema públic estan dirigint a persones expertes en aquest sistema. A més, al dependre de la confiança política, la renovació dels directius és constant, no es pot instaurar una estratègia estable a l'organització, es produeix així mateix la pèrdua de coneixement i experiència. Evidentment, no és un model de direcció adequat per implementar sistemes d'avaluació de l'acompliment.

3. Model professional de direcció pública.

Els models anteriors són uns models molt limitats que no responen a les necessitats de les Administracions ni a la urgent modernització que cal instaurar.

El model professional de direcció pública és un model que prové del món anglosaxó on es determinen els seus elements bàsics; la seva característica fonamental és la caracterització de la funció pública directiva dotada de trets professionals diferenciada clarament de la activitat política i la burocràcia professional o funció pública. El ethos de la funció directiva està relacionat amb els resultats per la gestió, el correcte desenvolupament de les funcions que requereix de competències professionals i la responsabilització. La gestió com s'ha indicat en pàgines anteriors depèn d'un triple entorn: polític, estratègic i operatiu. El principal tret característic és la implementació d'un marc de responsabilitats gerencials i, per tant, la importància de l'avaluació dels resultats aconseguits pels directius públics.

Els elements distintius d'aquest model són els següents (Jiménez, 2010, 29-30):

- a) Professionalització i coneixement de l'entorn d'actuació.-La funció de direcció requereix de funcions molt diferents a les necessàries pels llocs de funcionaris, funcions que s'han d'acreditar. Serà necessari definir el perfil del directiu públic i la seva selecció tal com determina l'EBEP ha d'atendre a principis de mèrit, capacitat i criteris d'idoneïtat sota procediments que garanteixin la publicitat i concurrència.
- b) Atribució o Delegació de poders.-El directiu ha de disposar d'un determinat marge de discrecionalitat per poder prendre decisions i dels mitjans necessaris per a la gestió de l'organització; se li han d'atorgar per tant, en aquest sentit funcions pròpies o delegades. Un directiu sense poder de decisió no és un directiu.
- c) Marc de responsabilitats.-Aquest és l'aspecte clau del model i està relacionat amb el poder de decisió. La persona que disposa de poder per prendre decisions pot responsabilitzar-se dels resultats obtinguts per la seva gestió, ara bé aquella que respon a ordres donades i que no té cap poder de decisió pot atribuir els resultats, en especial els desfavorables, a causes externes. És important la formalització d'un acord, contracte de gestió o contracte programa on s'especifiquin els objectius, les fites i els recursos dels que disposa així com els indicadors de gestió o les conseqüències de la no consecució (Zalstman, 2003; Filipe i Varela, 2011; Jiménez, 2013; Pablos i Biedma; 2013).
- d) Sistema d'incentius.- Sistema lligat a l'avaluació de l'acompliment i a la consecució dels resultats de la gestió del directiu. Sistema de premis i sancions en funció dels resultats obtinguts. Es tracta de premiar el bon rendiment i l'excel·lència en la gestió. Establir un marc de responsabilitats gerencials i vincular-ho a un sistema d'incentius, gestionar la diferència.
- e) Temporalitat.- El desenvolupament del càrrec hauria d'estar subjecte a un termini que no coincideixi amb el polític.
- f) Sistema de cessament no discrecional.-La continuïtat en el càrrec ha de dependre dels resultats obtinguts en la gestió no d'elements arbitraris i discrecionals.

Per a l'objecte d'aquest treball, el model analitzat que es pren com a referència per a l'estudi és el model de direcció pública professional. Model que incorpora la

professionalització de la funció directiva relacionada amb les competències i capacitats directives, l'autonomia en la gestió, la responsabilització, l'avaluació dels directius en funció dels resultats aconseguits i la retribució en funció dels resultats que poden influir de forma positiva en la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment.

3.2.2 Marc normatiu de la Direcció Pública Professional.

Aquest apartat s'inicia exposant la norma estatal bàsica on es regula la direcció pública professional, l'EBEP; posteriorment s'analitza a on es regula la competència d'organització de l'Administració en el cas de la Generalitat de Catalunya, i finalment es detallen quines són les normes que han desplegat a nivell autonòmic aquesta normativa, és a dir, la llei de la funció pública valenciana i la llei de l'Ocupació Pública de Castella -la Manxa que s'analitzaran individualment i de forma comparada.

L'article 13 de l'EBEP, al Capítol X Subtítol I, regula la figura del directiu públic i determina que el govern i els òrgans de govern de les Comunitats Autònomes podran establir en desenvolupament de l'EBEP el règim jurídic específic del personal directiu i els criteris per determinar la seva condició, d'acord amb els principis de:

1. Es personal directiu el que desenvolupa funcions directives professionals en les Administracions Públiques definides com a tals a les normes específiques de cada Administració.
2. La seva designació atindrà a principis de mèrit, capacitat i a criteris d'idoneïtat, es portarà a terme mitjançant procediments que garanteixin la publicitat i concurrència.
3. El personal directiu estarà subjecte a avaluació d'acord amb criteris d'eficàcia, eficiència, responsabilitat per la seva gestió i control de resultats en relació amb els objectius fixats.
4. La determinació de les condicions de l'ocupació del personal directiu no tindrà la consideració de matèria objecte de negociació col·lectiva a efectes d'aquesta llei. Quan el personal directiu reuneixi la condició de personal laboral estarà sotmès a la relació de caràcter especial d'alta direcció.

L'article 150 de l'Estatut d'Autonomia de Catalunya determina l'organització de l'Administració de la Generalitat. A la Generalitat de Catalunya correspon la competència exclusiva en matèria d'organització de la seva Administració, sobre:

- a) L'estructura, la regulació dels òrgans i directius públics, el funcionament i l'articulació territorial.
- b) Les diverses modalitats organitzatives i instrumentals per a l'actuació.

Per tant, la regulació dels directius públics serà competència exclusiva de la Generalitat. Destacar que a nivell català no s'ha aprovat cap norma que desenvolupi l'EBEP.

Les lleis funció pública aprovades que desenvolupen el que determina l'EBEP respecte a la DPP són les de la Comunitat Valenciana i la de Castella la Manxa segons el que s'exposarà a continuació:

A.- Llei 10/2010, de 9 de juliol de la Generalitat, d'Ordenació i de Gestió de la Funció Pública Valenciana.

Es regula la figura del directiu públic professional al seu *Títol II Personal al servei de les administracions públiques*, sense incloure'l dintre de la classificació del personal, al *Capítol II Personal directiu públic professional*. A l'article 20 exposa que el personal directiu públic professional es podrà nomenar pels titulars de conselleries, organismes autònoms i ens públics, prèvia autorització per acord del Consell. El període de nomenament serà improrrogable per dos anys i per la posada en marxa de projectes, plans o programes concrets de duració determinada. S'haurà d'acreditar prèviament mitjançant una memòria justificativa econòmica i organitzativa la impossibilitat d'assumir amb l'estructura orgànica i funcional existent, els objectius assignats al programa, projecte o pla.

La designació es farà d'acord als principis de mèrit, capacitat, idoneïtat i experiències professionals associades a competències, funcions assignades a les Administracions Públiques i planificació i prestació de serveis públics. Així mateix, es tindrà també en compte l'exigència de coneixements altament especialitzats i, en el seu cas, la coordinació d'equips i unitats administratives.

Aquesta designació determinarà de forma expressa els objectius temporals a aconseguir, els compromisos de gestió assumits i la delimitació de l'àmbit funcional sota la direcció del personal directiu. El personal directiu presentarà una memòria anual on rendirà comptes de la gestió i resultats aconseguits en relació als objectius

prèviament fixats. Existirà un pacte de no permanència i no competència post contractual. La retribució serà un 60% fix i un 40% variable vinculat a la consecució d'objectius prèviament establerts a la gestió.

El seu règim d'incompatibilitats serà l'establert pels alts càrrecs de l'administració general de l'Estat o el que es pugui establir, en el seu cas, pels alts càrrec de la Generalitat sense que el personal directiu sigui considerat alt càrrec.

Finalment, el personal funcionari de carrera que sigui designat com a personal directiu públic professional, serà declarat en situació administrativa d'excedència voluntària automàtica per prestar serveis en el sector públic i el personal laboral fixe en la situació administrativa que li correspongui segons l'Estatut dels Treballadors i el conveni col·lectiu d'aplicació.

B.- Llei 4/2011, de 10 de març, de l'Ocupació Pública de Castella -la Manxa.

Regula la figura del directiu públic al *Títol II Personal al Servei de les Administracions Públiques de Castella -la Manxa*, no inclòs en la classificació de personal empleat públic, de l'article 6, sinó que està regulat de forma individual de l'article 13 al 15.

En l'article 13, es defineix el concepte de personal directiu professional, com a aquell que sota la dependència dels òrgans que es determinin reglamentàriament per la respectiva Administració, assumeix amb un alt nivell d'autonomia, la gerència professional de programes o polítiques públiques i la responsabilitat del compliment dels seus objectius. Aquesta funció directiva inclou la direcció, coordinació, avaluació i millora dels serveis, recursos o programes pressupostaris assignats i la rendició de comptes de forma periòdica. Les Administracions Públiques o entitats que implantin aquesta figura hauran de determinar a les relacions de llocs de treball quins són els llocs reservats a personal directiu professional.

En l'article 14, Designació i cessament del personal directiu professional, es recull que per tal de ser designat com a directiu professional, és necessari tenir la condició de personal funcionari del grup A de qualsevol Administració Pública i acreditar capacitats directives segons es determini. Excepcionalment, en el cas que una Administració Pública no disposi de personal funcionari amb capacitats per desenvolupar tasques directives, sempre i quan aquestes no impliquin la participació directa o indirecta en

l'exercici de potestats públiques o salvaguarda dels interessos generals, es podran designar a persones que no tinguin la condició de funcionaris si així es preveu a la relació de llocs de treball, que reuneixin els requisits per desenvolupar el lloc directiu i acreditin capacitats directives.

La designació serà discrecional d'acord amb principis de mèrit i capacitat i al criteri d'idoneïtat, amb procediments que garanteixin la publicitat i concurrència. En el cas que els llocs estiguin reservats a funcionaris de carrera es proveiran pel procediment de lliure designació.

El personal directiu professional està subjecte a avaluació d'acord amb els criteris d'eficàcia, eficiència, responsabilitat en la gestió i control de resultats en relació amb els objectius marcats, aquesta avaluació pot ser periòdica i com a mínim anual.

El cessament del personal directiu es produirà a mes de per les causes previstes pel règim de funcionari, per decisió discrecional de l'òrgan competent per la seva designació o per una avaluació negativa de la seva gestió.

Finalment, l'article 15 estableix el règim jurídic del personal directiu professional, al personal directiu que sigui funcionari de carrera se li aplicarà el règim general del personal funcionari de carrera i al que no ho sigui, a banda dels preceptes d'aquesta llei aplicables al personal directiu, els hi seran d'aplicació els capítols II i III del títol VIII i el títol X i descriu alguns aspectes al respecte que no aporten dades rellevants de cara a l'objecte d'aquest treball. Si el personal directiu es personal funcionari de carrera d'una Administració pública o entitat no inclosa en l'àmbit d'aplicació de la llei, passarà a la situació administrativa de serveis en altres administracions públiques. Si és personal laboral fix de qualsevol Administració o entitat no inclosa en l'àmbit d'aplicació de la llei passarà a la situació administrativa que li correspongui segons la legislació laboral. Finalment, assenyala que la condició de personal directiu de carrera no constitueix un mèrit per l'accés a l'ocupació pública.

Comparant les dues lleis que desenvolupen l'EBEP en la seva regulació del directiu públic professional que són la Llei de la Comunitat Valenciana i la Llei de Castella-la Manxa, es veu que en el cas de la Llei de Castella-la Manxa es dediquen 3 articles a la regulació del personal directiu professional especificant el concepte, la designació i cessament i el règim jurídic, i en canvi a la Llei de la Comunitat Valenciana només un

article on estan incloses totes les especificacions al respecte. Les dues regulen el personal directiu professional en l'apartat del personal al servei de les administracions públiques però aquest no està inclòs dintre de la classificació del personal. S'inclouen seguidament uns quadres amb un resum comparatiu de les dues normes indicades.

Llei 10/2010, de 9 de juliol de la Generalitat, d'Ordenació i de Gestió de la funció pública valenciana

Manca definició concepte de Directiu Públic Professional

Nomenament: Pels titulars de conselleries, Organismes Autònoms i ens públics prèvia autorització per acord del consell. Període de nomenament: Dos anys improrrogables per la posada en marxa de projectes, plans o programes concrets de durada determinada.

Persona que ocuparà el càrrec: no estableix limitació. Acreditar amb una memòria justificativa econòmica la impossibilitat d'assumir amb l'estructura orgànica i funcional existent els objectius assignats al projecte, pla o programa.

Designació: Pels principis de mèrit, capacitat, idoneïtat i experiència professional en relació amb les competències i funcions i mitjançant procediments que garanteixin publicitat i concurrència. Es tindran en compte també les exigències de coneixements altament especialitzats, i en el seu cas, la necessitat de coordinació d'equips amb caràcter previ a la designació.

Determinació d' objectius temporals a aconseguir, compromisos de gestió i la delimitació de l'àmbit funcional .Realització de memòria anual on rendir comptes sobre el resultat de la gestió i els resultats aconseguits en funció dels objectius.

Llei 4/2011, de 10 de març, de l'Ocupació Pública de Castella -la Manxa.

Inclou definició del concepte de directiu públic professional

Nomenament: no indica per quin òrgan seran nomenats els directius públics professionals. Període de nomenament: no determina el període.

Persona que ocuparà el càrrec: Necessari tenir condició de funcionari de carrera grup A de qualsevol Administració pública i acreditar competències directives en la forma que es determini reglamentàriament. Excepcionalment, si no es disposa de personal funcionari amb la competència pel desenvolupament de funcions directives que no impliquin participació directa o indirecta en exercici de potestats públiques o salvaguarda d'interessos generals, es poden designar persones que no tinguin la condició de funcionari de carrera si es preveu a la RLT.

Designació: Principis de mèrit, capacitat, idoneïtat i sota procediments que garanteixin publicitat i concurrència.

Personal directiu subjecte a avaluació segons criteris eficàcia, eficiència, responsabilitat per la gestió i control de resultats. Avaluació periòdica i com a mínim anual. No indica res respecte a l'establiment d'objectius.

Llei 10/2010, de 9 de juliol de la Generalitat, d'Ordenació i de Gestió de la funció pública valenciana	Llei 4/2011, de 10 de març, de l'Ocupació Pública de Castella -la Manxa.
Retribució: 60% fixe i 40% variable (vinculada a la consecució d'objectius)	No es determina la retribució.
Cessament: No especifica res al respecte. Pacte de permanència i no competència post contractual.	Cessament: causes previstes en el règim aplicable al personal funcionari i per decisió discrecional de l'òrgan competent per a la seva designació o per una avaluació negativa de la seva gestió.
Incompatibilitats: Regim establert als alts càrrecs de la administració general de l'Estat i en el seu cas els que s'estableixi pels alts càrrecs de la Generalitat.	Incompatibilitats :No determina res al respecte.
El personal funcionari de carrera que sigui designat com a personal directiu públic professional serà declarat en situació administrativa d'excedència voluntària automàtica per prestar serveis en el sector públic i el personal laboral fixe en la situació administrativa que li correspongui segons l'Estatut dels Treballadors i el conveni col·lectiu d'aplicació.	Règim jurídic aplicable: Personal directiu que sigui funcionari de carrera : règim general del personal funcionari de carrera. Si és personal funcionari de carrera d'una Administració pública o entitat no inclosa en l'àmbit d'aplicació de la llei passarà a la situació administrativa de servei en altres administracions públiques. Si és personal laboral fix de qualsevol Administració o entitat no inclosa en l'àmbit d'aplicació de la llei passarà a la situació administrativa que li correspongui segons la legislació laboral. Personal que no sigui funcionari de carrera: preceptes d'aquesta llei aplicables al personal directiu i els capítols II i III del títol VIII i el títol X.
Accés ocupació pública: no indica res al respecte de si la condició de personal directiu de carrera constituirà o no mèrit per a l'accés a l'ocupació pública	Accés ocupació pública: la condició de personal directiu de carrera no constitueix un mèrit per l'accés a l'ocupació pública.

Analitzant la comparació realitzada de les normatives segons el quadre anterior, es pot observar que en el cas de Castella-la Manxa es fa una descripció detallada del concepte de personal directiu donant importància a la conceptualització, mentre que en el cas de la Comunitat Valenciana es parla directament del seu nomenament. En el primer cas es prioritza per a la seva designació la necessitat de ser personal funcionari del cos A i només en casos excepcionals aquests càrrecs estaran ocupats per personal no funcionari. En canvi, en el segon cas, no s'estableix cap limitació al respecte i es basa en la designació d'aquesta persona per a projectes, plans o programes concrets de durada determinada i en la necessitat de justificar tant econòmicament com organitzativament la no disposició dintre de l'estructura orgànica o funcional dels mitjans per assumir els objectius establerts. En ambdós casos es prioritza l'existència de personal dintre de l'organització, però mentre que en el cas de la Comunitat de Castella-la Manxa s'especifica la necessitat de que sigui prioritàriament personal funcionari del cos A, en el de la comunitat valenciana no es limita aquest aspecte, si no l'exigència de competències i coneixements.

Els principis de designació són coincidents, en ambdues normes, els principis de mèrit, capacitat, idoneïtat i els procediments de publicitat i concurrència, tot i que la norma valenciana va un pas més enllà i afegeix l'experiència professional en relació a les competències i funcions que tenen assignades les administracions públiques i la planificació i prestació del servei públic. S'entén que pot ser per pal·liar el fet de no haver limitat l'accés a personal de l'administració amb anterioritat, per assegurar ara el coneixement de l'administració per part de les persones que ocupin els càrrecs.

El període de nomenament està acotat en el cas de la llei valenciana a dos anys improrrogables, que coincideix amb el fet d'incloure indirectament l'avaluació dels directius i no indicar res al respecte al comentar el seu cessament. En el cas valencià hauran de rendir comptes mitjançant una memòria i es vincularà la retribució en un 40% que serà la part variable a la consecució dels objectius temporals fixats, però no al cessament.

En canvi en el cas de Castella-la Manxa s'inclou l'avaluació dels directius de forma directa, encara que no s'indica res concret sobre l'establiment d'objectius específics, sí que el personal directiu estarà subjecte a avaluació. No determina període de nomenament concret, però el seu cessament es produirà tant per les causes previstes

pel personal funcionari com per decisió discrecional de l'òrgan competent per a la seva designació i per una avaluació negativa. És a dir, que si no compleixen els objectius i no aconsegueixen els resultats previstos seran cessats, es dona més importància en aquest cas al compliment dels resultats i a les seves implicacions.

Les dues normatives són conscients de la necessitat de regular el personal directiu professional i de la seva importància per a la millora dels serveis públics. Destacar que en els dos casos s'inclou l'avaluació dels directius en base als resultats aconseguits, tot i que, en el cas de la normativa de Castella-la Manxa es vincula el resultat de l'avaluació al cessament en el càrrec donant més importància al rendiment de comptes. Destacar la limitació a dos anys de manteniment en el càrrec que conté la normativa valenciana sense vincular-ho a la bona gestió o no del directiu, en contra de l'estabilitat de la gestió implementada. Finalment, citar l'obstinació de la normativa de Castella -la Manxa perquè els càrrecs siguin ocupats per funcionaris del cos A i de la valenciana per acotar-ho a projectes, plans o programes temporals.

3.3.3 Definició del concepte de Direcció Pública Professional.

La Direcció Pública Professional (d'ara en endavant DPP) és un espai d'intersecció entre l'Administració o funció pública i la política, regulada a l'article 13 de l'EBEP. La delimitació d'aquest espai no és normalment pacífica, perquè pot ser totalment professionalitzada, polititzada o de forma mixta. La implementació d'un sistema de DPP requereix d'un fort lideratge polític.

A la classe política li prové la seva autoritat dels mecanismes de democràcia representativa, la funció pública està regida pel sistema de mèrit; com a element entre el model burocràtic i el polític es troba la direcció pública fonamentada en el principi tècnic.

En la situació actual, davant de la magnitud adquirida per la despesa pública i la necessitat de polítiques restrictives i d'estabilitat s'hauria d'introduir disciplina i racionalitat al sistema, en aquesta tasca podria ajudar disposar d'una capa de tècnics competents. La incorporació de la direcció pública professional dotada de valors i sabers propis d'estratègia i racionalitat econòmica, pot permetre orientar l'Administració cap a la millora de l'eficiència i garantir, així mateix, l'eficàcia en la provisió dels serveis a la ciutadania. Els directius públic, segons Ramió (2014), al

parlar de management avançat han de tenir en compte diferents dimensions o subsistemes de l'organització, que inclou una visió organitzativa orientada a la gestió de resultats per prestar serveis amb criteris d'eficàcia i eficiència. Han d'analitzar diferents elements bàsics i clàssics de l'organització: a) objectius, b) estructura administrativa, c) recursos humans, d) recursos econòmics, materials i tecnològics, e) procés administratiu, f) poder i conflicte i finament la cultura organitzativa.

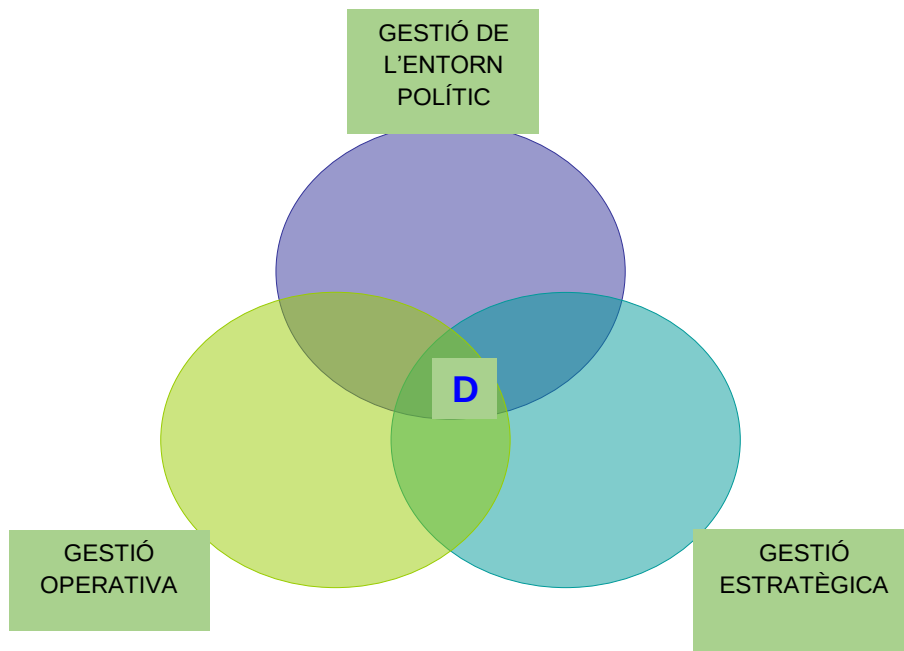
L'OCDE també ha definit la DPP com a *mediating institution*, com a punt de contacte, zona de connexió o confluència entre dos punts o espais, entre dos àmbits, política i burocràcia com a àmbits cognitius i perceptius molt diferents (Jiménez, 2009, 21). El directiu públic ha de ser capaç de traduir la informació en dos sentits, per una banda ha de transmetre als directius polítics de forma clara, simple i entenedora quins són els problemes reals i complexos en propostes senzilles. Per altra, ha de transmetre a l'estructura burocràtica, les directrius marcades per la política de forma que aconsegueixi el millor de les persones. El seu paper és de mediador, i la seva posició és estratègica.

La definició de la funció directiva com a creadora de valor públic, considerada així per Mark Moore, on la creació de valor implica l'actuació en tres esferes interrelacionades (Longo, 2004, 207):

1. Gestió estratègica: el directiu reflexiona estratègicament i produeix idees sobre com es pot crear el màxim valor per a l'organització, plantejant-se si s'escau el canvi en els pressupòsits sobre els que es venia actuant i la reformulació de la missió, així com la innovació si les circumstàncies ho aconsellen.
2. Gestió de l'entorn polític o política management: el directiu tracta d'obtenir la legitimitat, les autoritzacions, el suport, la col·laboració i els recursos que siguin necessaris a partir de la gestió de les relacions amb el grup d'actors interns i externs que constitueixen el seu entorn autoritzant. Aquest entorn està format tant pels seus superiors polítics com per aquells actors sobre els que el directiu no té autoritat formal com som altres directius de la seva mateixa organització o d'altres, els grups d'interès, ciutadans, mitjans de comunicació, etc.
3. Gestió operativa: el directiu ha d'aconseguir que la organització al seu càrrec, integrada pel conjunt de mitjans i recursos materials, humans i

financers, actuï eficaç i eficientment per assolir els objectius perseguits i assumir la responsabilitat pels resultats aconseguits. En el cas dels recursos humans, sense la col·laboració dels quals serà impossible la consecució dels objectius fixats, una de les eines per gestionar aquests recursos de forma eficient i eficaç, passa per implementar sistemes d'avaluació de l'acompliment.

Figura 6.- Esferes de la gestió



Font: Francisco Longo, 2007

Les tres esferes de la gestió han d'estar interrelacionades i presents per tal d'aconseguir una direcció pública competitiva que respongui a la sol·licitud per part de la societat d'un bona gestió tant relacional, estratègica com operativa.

El directiu públic professional ha de tenir competències⁵ associades a la direcció estratègica i a la política organitzativa, a la gestió de l'entorn i a la gestió operativa,

⁵ Les competències directives es recullen de forma extensa a l'annex 5 Acreditació de competències directives per part del Comitè per a l'Excel·lència de la DPP (Fundació pels compromisos de qualitat). en les HEAD (Habilitats Essencials de l'Alta Direcció). El procés de Certificació és dirigit desde el CERPER de l' AEC (Associació Espanyola per a la Qualitat) amb absoluta independència.

destacar a continuació algunes d'aquestes competències que estan relacionades amb la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment (Echevarria, 2003; Català, 2005; Villoria, 2009; Longo, 2005; Mauri, 2009; Feijoo (dir.), 2010; Preschern, 2011, Ortega i Maeso (coord), 2010).

En el grup de competències associades a la direcció estratègica i a la política organitzativa, el directiu ha d'estar dotat de capacitat analítica, ha de ser capaç d'obtenir informació rellevant, interpretar-la i analitzar-la, innovar en quant a idees i mètodes, planificar i organitzar per tal d'establir un ordre d'actuació que permeti aconseguir els resultats, ha d'estar preparat i capacitat per avaluar, controlar, preveure i minimitzar l'absentisme laboral, perquè la motivació i la implicació dels recursos humans és bàsica pel bon funcionament de l'organització.

Pel que fa a les competències associades a la gestió de l'entorn o competències relacionals, ha de ser capaç d'establir bons canals de comunicació que permetin transmetre de forma clara les seves idees, escoltar als altres, generar un bon clima de treball, ser proper als altres i influir en el demés, tenir sensibilitat organitzativa, habilitats de negociació en entorns complexos, habilitats de socialització, motivació i ha de ser capaç d'adaptar-se a les situacions.

En referència a les competències associades a la gestió operativa, tenir iniciativa, estar orientat a resultats, treballar en equip, ser capaç de desenvolupar als col·laboradors, gestionar individualment el rendiment, planificar i gestionar els recursos econòmics, tecnològics, organitzatius i humans.

El directiu ha de saber donar instruccions a partir de les línies estratègiques marcades pels líders polítics, ha de ser capaç de motivar les decisions que prengui davant dels seus subordinats i aconseguir la seva implicació facilitant el diàleg i la col·laboració, ha de ser capaç d'exercir el seu lideratge amb capacitat tècnica, planificar estratègicament, supervisar i responsabilitzar-se dels resultats.

Finalment, en paraules de Rodríguez (2010,113). l'absència d'un règim específic pels directius públics amb el risc de descapitalització professional de l'administració, unit al fet que pel nomenament pel desenvolupar els càrrecs es requereixen habilitats gerencials que han vingut fins ara recaient en persones de confiança política o personal, han fet necessari advocar per la consolidació del directiu públic professional

com aquell subjecte dotat de capacitat de lideratge, formació específica i aptituds necessàries per fer funcionar adequadament sota les instruccions polítiques del govern la complexa maquinària administrativa, perquè una Administració moderna que es responsabilitza de la creació i prestació d'una pluralitat de serveis responent a les demandes socials amb eficàcia creixent necessita disposar de directius qualificats.

La figura del Directiu Públic Professional es converteix en una de les condicions ineludibles de la implementació de l'avaluació de l'acompliment. Recollint i ampliant els arguments de Gorriti, les funcions més importants del directiu públic professional en relació amb l'avaluació de l'acompliment són les següents (Gorriti, 2011, 309):

- Establiment de canals formals i personals de comunicació amb els seus subordinats.
- Establiment d'una àmplia xarxa de relacions en l'àmbit de la seva competència.
- Motivació i conformació d'equips. Gestió de la formació dels seus subordinats.
- Representació, identitat i defensa de l'equip i dels seus membres.
- Gestió individual del reconeixement.
- Gestió del conflictes entre persones.
- Capacitat de planificació.
- Establiment d'objectius operatius.

4. DETERMINACIÓ DE LES HIPÒTESIS D'ESTUDI.

A partir de l'anàlisi del marc conceptual s'estableixen les següents hipòtesis que es tractaran de contrastar amb aquest treball d'investigació:

Hipòtesi 1.- La Direcció Pública Professional associada a l'existència d'acords de gestió o contractes programa, és un factor clau i necessari per orientar l'organització a treballar per objectius i per donar suport a la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment que els integri.

Hipòtesi 2.- La Direcció per Objectius atès que permet la concreció i quantificació d'objectius, és l'instrument de gestió adequat per donar suport la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment que redueixin la subjectivitat i siguin més fàcilment acceptats pels actors implicats.

Hipòtesi 3.- El fonaments del lideratge professional i d'objectivitat que aporten la Direcció Pública Professional i la Direcció per Objectius afavoreixen la incorporació de sistemes d'avaluació de l'acompliment a les dinàmiques de funcionament ordinari de les administracions públiques i, per tant, la seva consolidació.

5. METODOLOGIA I TÈCNIQUES⁶.

La perspectiva del treball és basa en l'aproximació a l'avaluació de l'acompliment, instrument de gestió de recursos humans, de forma qualitativa, des de la recerca bibliogràfica que ha servit per poder determinar el marc teòric, el context ,als estudis de cas per identificar la realitat de l'aplicació, la realització d'entrevistes en profunditat per identificar els reptes de futur i la realització de dos focus group de discussió sobre els temes centrals a investigar.

Els mètodes utilitzats seran (Llopis,2004; Lago, 2007; Zapata-Barrero i Sánchez-Montijano,2011):

- a. Estudis de cas: Generalitat de Catalunya, Diputació de Barcelona, Ajuntament de Manlleu i Ajuntament de Sant Cugat.
- b. Realització d'entrevistes amb especialistes en gestió de recursos humans i de la direcció pública.
- c. Realització *focus group*.

Estudis de cas

Es realitza un estudi de diferents casos a Catalunya, tant en l'administració autonòmica com en la local, per poder determinar quines han estat les limitacions que ha presentat la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment i què es pot aprendre de les experiències concretes. S'estudia en primer lloc, el cas de la Generalitat de Catalunya on es va aplicar una prova pilot, els resultats de la qual no van ser els esperats com es veurà més endavant. En segon lloc, s'analitza l'aplicació lineal del complement retributiu de productivitat a la Generalitat de Catalunya. En tercer lloc, el cas de la Diputació de Barcelona basat en un model de gestió per competències. Finalment, en quart lloc, a nivell local s'han estudiat el cas de

⁶ Les gravacions de les entrevistes i dels grups de discussió realitzades resten a disposició del tribunal per a la seva consulta.

l'Ajuntament de Manlleu que va tenir com a objecte la gestió per competències i el cas de l'Ajuntament de Sant Cugat, l'objecte del qual van ser tant la gestió de competències com gestió o direcció per objectius.

Entrevistes en profunditat

Les entrevistes en profunditat s'han utilitzat per tal de contrastar i complementar la informació obtinguda amb la recerca i l'anàlisi bibliogràfica. Així mateix, també s'ha recollit la opinió, sobre diferents aspectes relacionats, de persones que han participat i tenen experiència en la gestió de recursos humans i en la introducció de sistemes d'avaluació de l'acompliment, així mateix s'han compartit reflexions tant sobre el paper de la Direcció Pública Professional en la implementació i desenvolupament de sistemes d'avaluació de l'acompliment dels recursos humans, com sobre el paper de la direcció per objectius.

Focus Group: Mètode i utilitats. Objectiu relacionat amb el contingut del treball.

El focus group s'ha utilitzat per tal de crear un espai de discussió on els integrants opinen, parlen i discuteixen sobre l'objecte proposat per tal de fer aflorar les opinions, actituds i discursos al respecte del tema, produir dades que puguin corroborar o no el que s'ha escrit o dit respecte del tema i complementar les reflexions que s'han obtingut en les entrevistes en profunditat, no només per part de persones relacionades amb la gestió de recursos humans per contrastar les informacions obtingudes referents als sistemes d'avaluació de l'acompliment, la direcció per objectius i la direcció pública professional; sinó també per part de les persones que dia a dia es van enfrontar o s'estan enfrontant amb l'aplicació d'aquests sistemes, per tal de poder detectar problemàtiques i limitacions dels instruments analitzats.

Es fan dos focus group, el perfil de les persones participants en el primer focus group és el de professionals que en l'actualitat no estan relacionats directament amb els recursos humans, però que han participat en alguna experiència d'implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment, o bé són o han sigut comandaments intermedis que avaluen o han avaluat a personal. El perfil de les persones participants en el segon focus group, és el de Caps o Directors de Recursos Humans de l'Administració Local.

Els focus group s'han realitzat a les instal·lacions de la Facultat de Dret, de la Universitat de Barcelona, els dies 21 de maig i 2 de juny de 2014.

Els objectius que persegueix aquesta tècnica qualitativa és generar informació sobre una àrea o tractar una informació que en alguns casos pot resultar incòmode o delicada, també permet profunditzar en la visió respecte un tema: així com identificar aspectes clau al respecte d'una temàtica.

Els grups de discussió permeten fer-ho de forma ràpida, flexible i amb la possibilitat d'exploració i generació de material qualitatiu derivada de la presència de diferents participants amb dos perfils diferenciats, un perfil relacionat amb els recursos humans i un altre perfil de comandaments intermedis. S'utilitza com a complement de les entrevistes perquè aquesta tècnica no està exempta de limitacions, com l'artificialitat del context, la possible manca de control sobre les dades generades i un marge de subjectivitat al interpretar els resultats .

El focus group tracta d'aportar més elements per respondre a la pregunta sobre si la direcció per objectius és la fórmula més adient per tal de poder introduir elements per mesurar l'acompliment i, en aquest cas, si la figura del directiu professional és un element clau per portar a terme aquest instrument de gestió i implementar sistemes d'avaluació de l'acompliment.

6.RESULTATS DE LA RECERCA.

En aquest apartat es descriuen en primer lloc els casos que s'han analitzat, el de la Generalitat de Catalunya, el de la Diputació de Barcelona, el de l'Ajuntament de Manlleu i finalment el de l'Ajuntament de Sant Cugat. Posteriorment, s'exposen els resultats dels casos, de les entrevistes i dels grups de discussió que són les tres tècniques qualitatives de recerca utilitzades tal com s'ha exposat a la metodologia.

6.1. Breu anàlisi de les experiències aplicades a la Generalitat de Catalunya.

En aquest apartat es presenta la prova pilot aplicada a la Generalitat de Catalunya que es considera la primera experiència aplicada en aquest àmbit i l'aplicació del complement de productivitat que es va introduir a la Generalitat, en l'actualitat suprimit

per temes de caire econòmic. De la primera experiència, es defineixen les característiques generals del model, els objectius i instruments d'avaluació. De la segona experiència, s'analitza la introducció del complement de productivitat en dos anys (2009 i 2010) a partir d'estudis realitzats.

La primera experiència aplicada a la Generalitat a l'any 1995 va ser una prova pilot. L'origen formal de la prova pilot, tal com comenten Losada i Xirau (1995, 71), fou a mitjans de 1993 en l'àmbit de la Mesa General de Negociació de la Generalitat de Catalunya on es va assumir tant per l'Administració com pels representants dels treballadors el compromís de crear un sistema d'avaluació de l'acompliment. La prova pilot que incloïa a dotze dels aleshores catorze Departaments de la Generalitat abastava un col·lectiu d'uns 800 empleats públics. Va ser utilitzada per poder obtenir informació per aplicar o implementar amb posterioritat un sistema d'avaluació per a tota la Generalitat i tots els empleats públics.

L'*instrument* que es va utilitzar en aquest cas va ser el qüestionari estàndard amb diferents factors i una escala Lickert per captar l'impacte de la implementació del sistema generalitzat sense considerar els resultats; es va fer aquest ús per poder simular una aplicació d'un complement de productivitat i obtenir les conclusions pertinents. Les *característiques* del model d'avaluació implantat amb la prova pilot van ser les següents:

1. Descentralització important de la implementació del programa en l'àmbit dels Departaments.
2. Orientació al desenvolupament de les persones.
3. Participació departamental.
4. Perfil inicial "tou" de separació total entre avaluació i retribució.
5. Formació d'avaluadors i informació sobre el desenvolupament del programa.
6. Avaluació general pel personal sense responsabilitats de comandament.
7. Avaluació dels comandaments dirigida a personal amb funcions directives.
8. Sense efectes retributius.

L'*objecte* de l'avaluació, en aquest cas va ser un model mixt d'avaluació d'objectius i de competències.

Els *objectius* de l'avaluació implementada amb la prova pilot van ser els següents (Losada i Xirau, 1995, 72):

1. Intentar millorar l'actuació professional individual contribuint a la millora dels resultats i de la qualitat dels serveis prestats.
2. Augment del nivell d'identificació dels treballadors amb el Sector Públic incrementant la comunicació entre comandaments i col·laboradors.
3. Reforç de l'exercici de funcions directives pels comandaments.
4. Obtenir informació vàlida aplicable a processos de provisió de llocs de treball i planificació de les activitats formatives i per prendre decisions administratives.
5. Introduir elements que afavoreixin la implantació de sistemes de direcció per objectius i la creació d'una cultura orientada als resultats.
6. Motivar directament al personal reconeixent la tasca desenvolupada.
7. Donar suport a altres polítiques.
8. Afavorir un sistema de retribució i de provisió de llocs en base a la contribució individual a la consecució dels objectius de la organització.

En la prova pilot es van utilitzar qüestionaris generals d'avaluació on en funció del col·lectiu a avaluar es valoraven diferents variables. En el cas de l'avaluació general (avaluació de no comandaments) aquesta avaluava deu factors:

1. Preparació tècnica.
2. Solució de problemes.
3. Aportació d'idees i recomanacions.
4. Capacitat d'organització.
5. Representació de l'organització.
6. Polivalència i flexibilitat.
7. Responsabilitat.
8. Dinamisme-activitat i iniciativa.
9. Col·laboració.
10. Actitud constructiva i tolerant.

L'avaluació dels comandaments, per tal de reforçar la seva funció, avaluava factors com la gestió de problemes o conflictes, la innovació, la negociació, l'assignació de recursos, la direcció per objectius, la supervisió i control, la transmissió de la informació i el lideratge (habilitats directives).

Els *elements a destacar* de l'experiència són :

- Es tractava d'una prova pilot per poder estendre a la resta de l'organització.
- Es va dissenyar per avaluar tant competències com resultats.
- Els seus resultats es volien vincular tant a retribució com a formació i processos de provisió de llocs.
- Es reconeixia la importància de la direcció per objectius i el reforç a la funció directiva.
- Importància que es donava a la recollida d'informació per a la presa de decisions.
- Es va concloure que, donat que a les organitzacions públiques no està desenvolupada la cultura dels objectius o d'indicadors de gestió, potser és més eficaç basar els processos d'avaluació en conductes observables que no en l'observació del rendiment o de la productivitat.
- La implementació d'un sistema d'aquest tipus requereix informar als avaluadors i avaluats, requereix formació i explicació dels objectius; per això són necessaris una implicació i compromís de la direcció política i de gestió.
- La relació avaluació-retribució pot provocar un efecte pervers a aquelles organitzacions on la cultura de l'avaluació no està arrelada.
- Manca d'assumpció per part dels comandaments intermedis del seu rol com a directiu i cap del seu propi personal.

La percepció inicial dels resultats de la prova pilot va ser satisfactòria tot i que es detectaven mancances a conciliar, com la necessitat de vincular els resultats de l'avaluació no només a retribució, la creació d'un sistema d'informació centralitzat, el compromís dels alts càrrecs com un element fonamental de l'èxit del projecte, el plantejament de l'impuls de la direcció per objectius com a solució a una aplicació adequada de la retribució variable i la necessitat de que existeixi un veritable rol directiu.

ELEMENTS D'ANÀLISIS DEL SISTEMA	MODEL D'AVALUACIÓ DE L'ACOMPLIMENT DE LA GENERALITAT (Prova Pilot)
A QUI S'AVALUA	Tots els empleats
QUI AVALUA	SUPERIOR JERÀRQUIC. El propi avaluador i el seu superior jeràrquic amb funcions de supervisió.
QUÈ S'AVALUA	Competències i objectius A. Avaluació general: Els factors a avaluar són la preparació tècnica, la solució de problemes, aportació d'idees i suggeriments, la capacitat d'organització, la representació de l'organització-relacions amb l'exterior, la polivalència i flexibilitat, la responsabilitat, el dinamisme-activitat i iniciativa, la col·laboració i l'actitud constructiva i tolerant. B. Avaluació de Comandaments: Els factors que s'avaluen són la gestió de problemes/conflictes, la innovació, la negociació, l'assignació de recursos, la direcció per objectius- supervisió i control, la transmissió d'informació i el lideratge. Consecució de fites i objectius dels llocs.-Hi ha un apartat obert on es poden definir cinc finalitats o objectius principals de lloc i avaluar el seu grau d'obtenció.
INSTRUMENTS D'AVALUACIÓ	• Qüestionaris d'avaluació estàndard.
APLICACIONS DE L'AVALUACIÓ	• Provisió de llocs. • Formació.

Respecte a la segona experiència, el Decret legislatiu 1/1997, de 31 d'octubre, pel qual s'aprova la refosa en un text únic dels preceptes de determinats textos legals vigents a Catalunya en matèria de funció pública, regula el complement de productivitat en el seu article 103.1c), cada any aquesta regulació es complementa tant amb la corresponent Llei de pressupostos de la Generalitat com amb altres normes i directrius que regula el Govern. El 14 de juliol de 2009, es va aprovar per Acord de govern de la Generalitat de Catalunya l'aplicació del complement de productivitat. L'instrument de valoració va ser l'Acta Individual de Valoració que es podia tramitar telemàticament a través del portal dels empleats públics EPOCA.

Les fases del procés eren les següents:

- a) Autoavaluació. En aquesta fase l'empleat podia optar per l'autoavaluació pròpiament dita, l'avaluació conjunta entre empleat i el superior jeràrquic o bé renunciar a l'autoavaluació.
- b) Avaluació per part del superior jeràrquic.
- c) Acusament de recepció de la valoració del Cap.
- d) Validació per part del Cap de la Unitat

Es van valorar ítems a nivell quantitatiu i qualitatiu. A nivell quantitatiu es valoraven l'especial rendiment, l'activitat extraordinària i l'interès o iniciativa. A nivell qualitatiu es valoren ítems de comportament, de comunicació i del resultat final de l'Acta.

Les conclusions de l'aplicació i distribució del complement de productivitat de l'any 2009 extretes de l'estudi sobre la Distribució del complement publicat per la Secretaria de Funció Pública i Modernització a l'any 2010⁷, van ser diverses. Encara que es va verificar un increment del compromís i de l'interès dels empleats per l'elevat grau de participació, es denotava una mancança de tipus comunicatiu entre els superiors jeràrquics i els avaluats. Es feia necessària tant una millora de la comunicació com de l'assoliment d'un major grau de discriminació en les puntuacions obtingudes.

⁷ SECRETARIA DE FUNCIO PÚBLICA I MODERNITZACIÓ DE L'ADMINISTRACIÓ. *Distribució del complement de productivitat exercici 2009. Anàlisi de resultats*, Barcelona: El gran angular, 2010.

Les novetats respecte al sistema anterior es van centrar, a nivell de model, en la participació activa del personal a l'avaluació, en l'atorgament d'un rol clau al superior jeràrquic que determinava la percepció del complement i en la comunicació o intercanvi entre avaluadors i avaluats.

La participació del personal va ser molt activa manifestant el compromís i l'interès dels empleats en l'avaluació i es va optar majoritàriament per l'autoavaluació. Ara bé la comunicació encara era escassa perquè un percentatge molt baix dels avaluats, un 2% va afegir observacions i /o al·legacions a les puntuacions assignades pels Caps. Les puntuacions van ser molt homogènies i a l'alça, tema que explicaria el perquè no van produir-se al·legacions ni observacions a les avaluacions realitzades. Prop d'un 98% del empleats públics van tenir una avaluació positiva.

La valoració la van realitzar els superiors jeràrquics, és fàcil entendre perquè van emetre puntuacions elevades i homogènies, perquè un cop finalitzades les avaluacions havien de continuar gestionant al personal avaluat i col·laborant directament amb ell. Per tant, és obvi pensar que van preferir avaluar d'aquesta forma per evitar enrarir el clima laboral i generar conflictes en el futur que entorpissin el bon funcionament de l'organització; perquè una avaluació massa diferenciada i on part del personal hagués estat avaluat negativament, amb molta seguretat, hagués generat dificultats amb aquest personal, tant en quant a la seva disposició envers la feina com en la relació amb el cap i amb els companys.

En base a l'anàlisi de l'Acord del Govern de 22 de juny de 2010, pel qual s'aproven les normes d'aplicació i de distribució del complement de productivitat en l'exercici 2010 es detallen les característiques principals d'aquest sistema. Es valoren els mateixos ítems que l'exercici anterior i es mantenen els mateixos formats d'avaluació. El sistema s'aplicava a tots els empleats públics amb l'excepció d'aquells que es regien per les seves normes específiques. S'aplicava per tant als funcionaris i interins que desenvolupaven tasques d'administració i/ o tècniques a la Generalitat i al personal eventual i personal laboral inclòs en el VI Conveni col·lectiu únic.

El complement de productivitat únicament el percebia el personal que durant el període de valoració hagués acomplert les seves tasques amb un alt grau de productivitat, això es veu desvirtuat quan dels resultats quantitatius es dedueix que les valoracions són homogènies i elevades per a un alt percentatge dels empleats.

L'Acord determinava i definia els factors i conceptes a valorar diferenciant entre comandaments i no comandaments. En el cas dels comandaments es valoraven, l'especial rendiment lligat a la direcció i desenvolupament de persones, l'activitat extraordinària derivada de la capacitat de comunicació, la persuasió, la influència i l'interès o iniciativa que es desprèn de la flexibilitat i capacitat de gestió del canvi. En el cas dels no comandaments, es valoraven l'especial rendiment (el treball realitzat amb eficàcia i eficiència emprant els menors recursos possibles i mostrant diligència), l'activitat extraordinària (col·laboració i implicació en moments que cal desenvolupar activitats diferents i complementàries a les ordinàries) i l'interès o iniciativa (habilitat per emprendre actuacions o sistemes de treball avançant-se a situacions, fets i problemes sense extralimitar les línies d'actuació del lloc de treball i capacitat de respondre de forma àgil a situacions noves, crítiques i /o imprevistes i el compromís professional).

També es determinava en l'Acord quan es percebria el complement de forma proporcional i quines absències del lloc de treball motivades no es deduirien per a la seva quantificació.

Les possibilitats d'avaluació que s'establien eren tres: Autoavaluació seguida d'avaluació del superior jeràrquic, avaluació conjunta amb l'acord previ amb el superior jeràrquic i avaluació pel superior jeràrquic. Així mateix, es determinava a l'Acord la publicitat de les quanties atorgades i s'annexava l'acta de valoració.

La participació del personal va ser molt activa d'un 99,7% , es va mostrar un comportament actiu per part dels empleats públics, es va optar majoritàriament per l'autoavaluació, amb un petit increment d'un 1% aproximadament respecte a l'any 2009. Respecte a l'any 2009, les valoracions de les autoavaluacions van tendir a la baixa, les valoracions del Cap a l'alça, les variacions entre unes i altres van disminuir lleugerament. En general, les valoracions totals van ser homogènies i elevades, apropant-se molt a la puntuació màxima de l'acta. Destacar que, els llocs de comandament van ser valorats amb una puntuació quelcom més elevada que els llocs sense comandament.

Els *elements a destacar* respecte a l'experiència de la distribució del complement de productivitat a la Generalitat són diversos:

- Importància de la introducció de l'autoavaluació i de la tramitació telemàtica.
- Comportament actiu dels empleats públics en l'avaluació.
- L'opció d'avaluació més utilitzada ha estat l'autoavaluació.
- Percentatges elevats al voltant del 98% d'avaluacions positives.
- Elevada homogeneïtat en les puntuacions.
- En general, poca distància entre l'autoavaluació i l'avaluació del Cap.
- Elevat grau d'acord amb la valoració emesa pels comandaments, al voltant del 50%, la resta no han contestat, i el grau de desacord només al voltant de l'1%.

La *valoració de l'experiència* és negativa, perquè el sistema no va ser utilitzat per premiar l'excel·lència si no com a mer distribuïdor d'un complement retributiu de forma lineal. Es van vincular els resultats de l'avaluació única i exclusivament a la retribució, cosa que amb la crisi econòmica, va portar a la seva eliminació i amb això a la pèrdua de confiança dels implicats de cara a una posterior implementació del sistema i a la percepció de la cultura de l'avaluació com a positiva.

ELEMENTS D'ANÀLISIS DEL SISTEMA	MODEL D'AVALUACIÓ DE L'ACOMPLIMENT DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA (Aplicació i distribució del complement de productivitat)
A QUI S'AVALUA	Tots els empleats
QUI AVALUA	1. COMANDAMENT DIRECTE de la persona avaluada. 2. SUPERIOR IMMEDIAT DEL COMANDAMENT DIRECTE. 3. CAP D'UNITAT (dona vistiplau a l'avaluació)
QUÈ S'AVALUA	Competències A. Llocs bases: Es valoren diferents ítems a nivell quantitatiu i qualitatiu. <i>A nivell quantitatiu:</i> Especial rendiment, activitat extraordinària i interès o iniciativa. <i>A nivell qualitatiu:</i> Ítems de comportament, comunicació i resultat final de l'acta. B. Comandaments: <i>A nivell quantitatiu:</i> Flexibilitat i gestió del canvi, comunicació, persuasió i influència. <i>A nivell qualitatiu:</i> Ítems de comportament, comunicació i resultat final de l'acta.
INSTRUMENTS D'AVALUACIÓ	• Acta d'Avaluació
APLICACIONS DE L'AVALUACIÓ	• Retribucions (complement de productivitat).

6.2. Avaluació de l'Acompliment a la Diputació de Barcelona.

Entre els anys 1990 i 1991 es va posar en marxa un model d'avaluació de l'acompliment a la Diputació de Barcelona (d'ara en endavant DIBA), orientat a donar suport als processos de promoció interna i de concursos per a càrrecs de comandament (Salvador, 1997, 82-93). Aquesta experiència va servir per iniciar el disseny d'un model de qüestionari i per crear una cultura d'avaluació.

Al 1994 es va iniciar la implementació del programa amb la negociació amb els representants sindicals d'unes partides pressupostàries, per tal de retribuir la productivitat en funció dels resultats obtinguts a l'avaluació. Es va preveure també la creació d'un òrgan mediador per la resolució dels conflictes derivats de l'aplicació del sistema. L'òrgan estava compost per un membre del servei on es trobava l'avaluat, un representant de la unitat de personal i un representant dels treballadors. Entre els mesos de setembre i octubre de 1994, es van desenvolupar cursos de formació d'informació sobre el nou sistema d'avaluació per tal de comunicar i implicar a tota la línia de comandament encarregada de la seva aplicació.

Neix amb l'aprovació del Decret de 28 de febrer de 1995 que aprova el Pla d'Avaluació del Desenvolupament del Lloc de Treball per al personal al servei de la DIBA, pla que es modifica amb l'aprovació del Decret de 17 de maig de 1995 i el Decret de 8 de maig de 1996, modificant aspectes concrets.

Durant el primer semestre de 1995, es va desenvolupar l'aplicació del nou model amb un qüestionari únic amb la previsió que repercutís en la retribució del complement de productivitat. A mitjans de 1996 es van introduir modificacions en el model, a destacar la definició i implementació d'un qüestionari específic per avaluar als comandaments.

El Decret de 2 de juliol de 2001, aprova el Pla d'Avaluació del Desenvolupament del lloc de Treball que anul·la i substitueix l'anterior amb l'objectiu d'actualitzar-lo i millorar-lo. Amb la nova aprovació al 2002 del Decret de 25 de novembre, s'introdueix una adequació puntual, provisional i urgent del procediment d'avaluació establert per fer-lo compatible amb l'aplicació de la Carrera Universal per aquell any.

Amb l'aprovació del Decret de 13 d'octubre de 2003, i la del Decret de 30 de desembre de 2004, s'adapta el caràcter transitori del Procés d'Avaluació del Desenvolupament

del Lloc de Treball a la progressiva implantació d'un nou model vinculat a la gestió de recursos humans per competències.

Aquesta experiència va estar en funcionament des de l'any 1995 i fins al 2004, a partir de l'any 2004, per Decret de 30 de desembre, amb algunes excepcions que es detallen a continuació, es prorrogava automàticament l'avaluació obtinguda l'any anterior o es determinava una avaluació d'ofici adequada per part de l'organització. Les excepcions a la prorroga automàtica de l'avaluació eren els nous llocs de treball, el cas de les avaluacions negatives i a sol·licitud de l'empleat públic.

La DIBA va iniciar l'avaluació associada a promocions per passar a estendre després el model a tot el personal, amb un impacte retributiu negociat amb les organitzacions sindicals. El sistema estava orientat clarament a l'obtenció de resultats directes a curt termini. La seva orientació era operacional, es reservava una partida a la retribució de la productivitat, distribuïda segons els resultats de l'avaluació i es connectava amb el desenvolupament de la carrera professional.

Es va preveure que esdevingués una eina clau per donar suport a la implementació d'un model de carrera administrativa a través del grau personal dissenyat i impulsat des del Servei de Personal.

L'*objecte* van ser bàsicament les competències.

Els *objectius* del sistema d'avaluació eren dintre de l'avaluació del desenvolupament del lloc de treball:

1. Incrementar la motivació i la professionalització dels treballadors mitjançant la consideració individual del seu rendiment.
2. Complir els principis d'igualtat, mèrit, capacitat, eficàcia i eficiència. Donar suport als importants processos de promoció interna i carrera professional i servir com a base per distribuir el complement de productivitat. L'avaluació de l'acompliment es va plantejar com un dels tres pilars sobre els que estructurar la carrera professional. Es destacaven tres elements essencials per al desenvolupament de la carrera: l'antiguitat i l'experiència retribuïda pels

triennis; la qualitat d'aquesta experiència recollida a través de l'avaluació de l'acompliment i l'assistència i superació de cursos de formació.

Respecte a les aplicacions dels resultats de l'avaluació de l'acompliment, aquests es tenien en compte en :

- La participació en proves selectives d'accés a la plantilla i en concursos de provisió.
- Accés a determinades accions i activitats formatives.
- Distribució de la paga de desenvolupament del lloc, en virtut de l'acord i conveni pactats amb les organitzacions sindicals.

Els avaluadors tenien dos papers, el de jutge com a distribuïdor de les recompenses o no i el de tutor al plantejar el desenvolupament dels avaluats, comentar les seves capacitats, limitacions, expectatives i aspiracions.

Els trets més destacats del sistema d'avaluació eren:

- Una perspectiva de canvi cultural, sistema que integrava el vessant retributiu però ho combina amb un enfocament de canvi global, fixant-se també en el canvi d'actituds, comportaments i en general dels patrons de conducta cultural propis de l'organització.
- Impuls del desenvolupament dels rols directius, l'avaluació s'estenia als directius amb qüestionaris específics pels comandaments i se'ls atorga el paper d'avaluadors. S'orientava als comandaments a exercir la funció directiva caracteritzada sobretot per la definició d'objectius i el control de la seva consecució.
- Avaluació centrada en l'individu.
- Comunicació com a factor clau del procés.
- Metaavaluació, es realitzava un seguiment directe del desenvolupament del programa a nivell qualitatiu i quantitatiu.

En l'actualitat i segons fixa el Decret de 30 de novembre de 2004, es prorroga automàticament la qualificació de l'any anterior amb l'excepció dels treballadors que tenen una qualificació "Inferior a l'Adequada" i el personal no avaluat l'any anterior que es considera "Adequat d'Ofici". Així mateix, els comandaments poden modificar el

Qüestionari d'Avaluació del Desenvolupament (QAD) dels treballadors adscrits a la seva unitat i els mateixos treballadors també poden sol·licitar la formalització del seu QAD. El sistema amb aquesta variació es manté tal com es va implementar a l'inici.

El sistema funciona bastant semblant a la seva implementació. El model ha anat evolucionant, inicialment estava utilitzat només per a la provisió i finalment tenia impacte en diferents subsistemes de RR.HH.

Es realitza un seguiment de tots els empleats que s'incorporen novament al lloc de treball i d'aquells que canvien de categoria o de lloc. Es realitza la supervisió dels nomenaments per segments de durada mínima 3 mesos, l'efectua el comandament immediat per indicar com va la persona en el lloc de treball i si detecten necessitats o qüestions irregulars, es parla amb la persona traslladar per tal que existeixi un marge per poder modificar les actuacions. L'avaluació universal, es realitza de forma anual a persones que tenen estabilitat en l'organització (funcionaris o interins fins a la provisió), específica (situacions concretes) i de seguiment (seguiments de gestió rendiment que serveixen de reflexió a fer per part dels caps sobre les persones de nova incorporació a l'organització)

L' *instrument* és el QAD, el model està vigent des del 2001, implementa la gestió per competències i avaluacions per al desenvolupament del lloc de treball, existia a l'organització una percepció de que hi havia masses avaluacions per part dels comandaments i treballadors, perquè també es feien convocatòries de carrera professional, on s'avaluaven qüestions semblants, es va fer una gestió més àgil incorporada amb un Decret de 30 de novembre 2004, pel que con s'ha indicat, es prorroga automàticament la qualificació de l'any anterior amb l'excepció dels treballadors que tenen una qualificació "inferior a l'adequada" i el personal no avaluat a l'any anterior es considera "adequat d'ofici". Per tant, els comandaments tenen potestat de decidir si prorroguem les avaluacions automàticament i si a les persones noves se les adequa d'ofici, tot i que els empleats poden sol·licitar que se'ls avaluï.

Els resultats obtinguts de les avaluacions en un inici es volien utilitzar com a referent per remunerar, seleccionar, facilitar la carrera professional, desenvolupar, establir plans de formació i ajustar la persona al lloc de treball. En l'actualitat, no totes aquestes aplicacions estan en vigor.

Hi ha dos qüestionaris: llocs base i comandaments. Es valoren 8 ítems en cada cas. El comandament immediat fa sempre l'avaluació amb supervisió pel superior a l'immediat.

Es fa l'avaluació i després s'ha de comunicar. Es disposa d'un full de comunicació de resultats, una mena de noti per després fer reclamacions, si el resultat és negatiu els Caps han de fer un informe argumentant el perquè i una entrevista prèvia per donar mes garanties al treballador i fer devolució abans de la notificació definitiva perquè el treballador pugui emetre la seva argumentació, perquè de vegades quan un sistema porta tant funcionant es pot fer burocràtic, amb les aportacions del treballador es reflexiona i finalment, amb avaluació definitiva es fa el full de comunicació resultats. El treballador pot veure el seu expedient, fer al·legacions i recurs si no està d'acord.

En l'actualitat, els canvis fets són de gestió, s'ha agilitzat el model. Es va mantenir el QAD però no pels alts directius, només per la gent de base, d'estructura i directiva complementària. El QAD no està vinculat a la presa de decisions ni al rendiment de comptes, no es realitza management by outputs.

Els *elements a destacar* de l'experiència són el següents:

- Avaluació de l'acompliment basada exclusivament en competències.
- Vinculació dels resultats de l'avaluació a provisió de llocs, carrera, formació i retribució, encara que en l'actualitat no totes les vinculacions estan vigents.
- Prorroga automàtica de les avaluacions, excepte en determinats casos.
- Voluntat d'impulsar el desenvolupament de rols directius.
- Importància de la comunicació com a factor clau.

La *valoració de l'experiència* de la Diputació de Barcelona, realitzada per les persones responsables del sistema és positiva. En general els empleats mostren resistències a l'avaluació, no és percebuda com a negativa però costa assumir la responsabilitat del que es fa i es prefereix diluir la responsabilitat. L'experiència de l'avaluació del desenvolupament és una bona experiència, tot i que, quan els efectes de l'avaluació són sobre plans de formació, per exemple, l'avaluació realitzada s'acosta més a la realitat. En canvi, quan es vincula a temes retributius és més complicat per part del comandament avaluar, decidir qui percep o no el complement de productivitat i les valoracions no són imparcials.

Es poden introduir millores. En realitat l'avaluació es senzilla de realitzar, és complicada la gestió de la devolució, el trasllat dels resultats a cada persona perquè es visqui en positiu, permeti créixer i veure que hi ha àrees de millora.

El canvi cultural és un limitant important als sistemes d'avaluació de l'acompliment, els empleats públics se senten propietaris del lloc de treball i introduir canvis és difícil. Existeixen conflictes amb els sindicats en el cas d'avaluacions negatives. El sindicat considera que el comandament no es ningú per avaluar negativament perquè no el consideren legítimat.

Normalitzar l'avaluació, és una gran fita a l'administració, introduir de forma ordinària la cultura de l'avaluació. Hi ha absència de caps que siguin capaços de comunicar, motivar i construir un relat dotat de sentit positiu al avaluar i realitzar la gestió de les devolucions de les avaluacions.

ELEMENTS D'ANÀLISIS DEL SISTEMA	MODEL D'AVALUACIÓ DE L'ACOMPLIMENT DE LA DIPUTACIÓ DE BARCELONA
A QUI S'AVALUA	Tots els empleats
QUI AVALUA	1. COMANDAMENT DIRECTE de la persona avaluada. 2. SUPERIOR IMMEDIAT DEL COMANDAMENT DIRECTE. 3. CAP DE SERVEI/OFICINA (dona vistiplau a l'avaluació)
QUÈ S'AVALUA	A.-Llocs bases: Formació, competència pràctica, col·laboració, responsabilitat, volum, usos i costos, iniciativa i assiduitat. B.-Comandaments: Organització i planificació, supervisió i comandament, identificació amb l'organització, aplicació de coneixements, solucions a problemes, iniciativa, aprofitament de recursos i desenvolupament.
INSTRUMENTS D'AVALUACIÓ	• QAD (Qüestionari d'Avaluació del Desenvolupament del lloc de treball)
APLICACIONS DE L'AVALUACIÓ	• Provisió de llocs (afectarà a la valoració de mèrits per concurs). • Carrera Professional(els resultats de l'avaluació és tenen en compte si es considera oportú com qualsevol altre element que es consideri rellevant a efectes de participar en la carrera). • Retribucions (complement de productivitat). • Formació (accés a determinades accions i activitats formatives)

6.3. Avaluació de l'acompliment a l'Ajuntament de Manlleu.

L'avaluació de l'acompliment dels recursos humans implementada a l'Ajuntament de Manlleu⁸ es va basar en un sistema de gestió per competències i en la vinculació d'aquesta amb el desenvolupament de les persones. Es van tractar d'integrar els objectius de l'organització amb els de les persones, relacionat tant amb la millora de la gestió com amb la responsabilitat i motivació dels empleats públics.

L'any 2001 l'Ajuntament va aprovar la RLT com a instrument orientat en especial a establir la missió i les funcions assignades a cada lloc de treball. El centre d'atenció va ser la forma en que cada individu portava a terme les funcions assignades al lloc de treball ocupat en cada moment, enlloc de les tasques i funcions en si mateixes i les tasques que el lloc porta aparellades; el focus va ser l'eficiència i eficàcia en la prestació de serveis i l'obtenció de resultats.

Es tractava de conèixer l'actuació professional en cada moment de forma continuada i individual de cada treballador municipal. La creença era que la implementació d'un sistema de gestió per competències era un instrument que permetia tant alinear el capital intel·lectual d'una organització amb els seus objectius i resultats com fomentar el desenvolupament professional i progressiu de les persones.

El procés va consistir en la realització d'una avaluació continua del desenvolupament d'un lloc de treball en un període de temps i context determinats, a partir no tant de les funcions atribuïdes en cada moment, si no del desenvolupament continu que cada individu du a terme de la missió que se li assigna amb caràcter general d'acord amb unes capacitats, habilitats i comportaments prèviament identificats com idonis per desenvolupar amb èxit un lloc de treball.

L'*objecte* del sistema, va focalitzar els esforços en la identificació dels millors comportaments per l'assoliment dels objectius marcats i no en controlar el funcionament diari de les tasques. Es va optar per un sistema de gestió de competències.

⁸ NOGUER PORTERO, C.; GUZMÁN VALVERDE, N. *La gestió de recursos humans per competències: una experiència municipal*. Barcelona: EAPC, 2007.

Els *objectius* en el moment de la posada en marxa del sistema eren:

1. Implementació del sistema d'avaluació de recursos humans que integri els objectius de l'organització amb els de la persona que els porta a terme generant compromisos o implicació personal amb l'organització i els seus resultats.
2. Assolir una eina eficaç per a la gestió del canvi i millora de la gestió (retroalimentació, informació analitzada a través d'indicadors establerts i demanda de noves competències vinculada al desenvolupament de noves tasques o objectius de l'organització).
3. Increment de la motivació i satisfacció del conjunt de treballadors.
4. Augment del rendiment d'acord amb els objectius assignats centrats en l'esforç i energies a assolir un grau d'excel·lència en les competències identificades per a cada perfil professional.
5. Establiment d'un model de carrera professional vinculat al resultat de l'avaluació per competències.
6. Introducció d'un canvi cultural a través de la generalització de les TIC.
7. Establiment d'un sistema de gestió de recursos humans focalitzat en el desenvolupament del lloc de treball per la persona de forma individual (prevaldre l'anàlisi de l'individu per sobre del de la col·lectivitat).
8. Introducció d'un model de lideratge i direcció on el paper de l'avaluador és clau a l'hora de planificar, organitzar, dirigir i controlar la tasca encomanada d'acord amb l'objectiu marcat per l'organització.
9. Obtenció d'un sistema que afavorís la millora continua i el desenvolupament o creixement professional de les persones que cada moment integren l'organització (amb eines i recursos de formació basat en noves formes d'aprenentatge i en l'interès i iniciativa de cada persona).

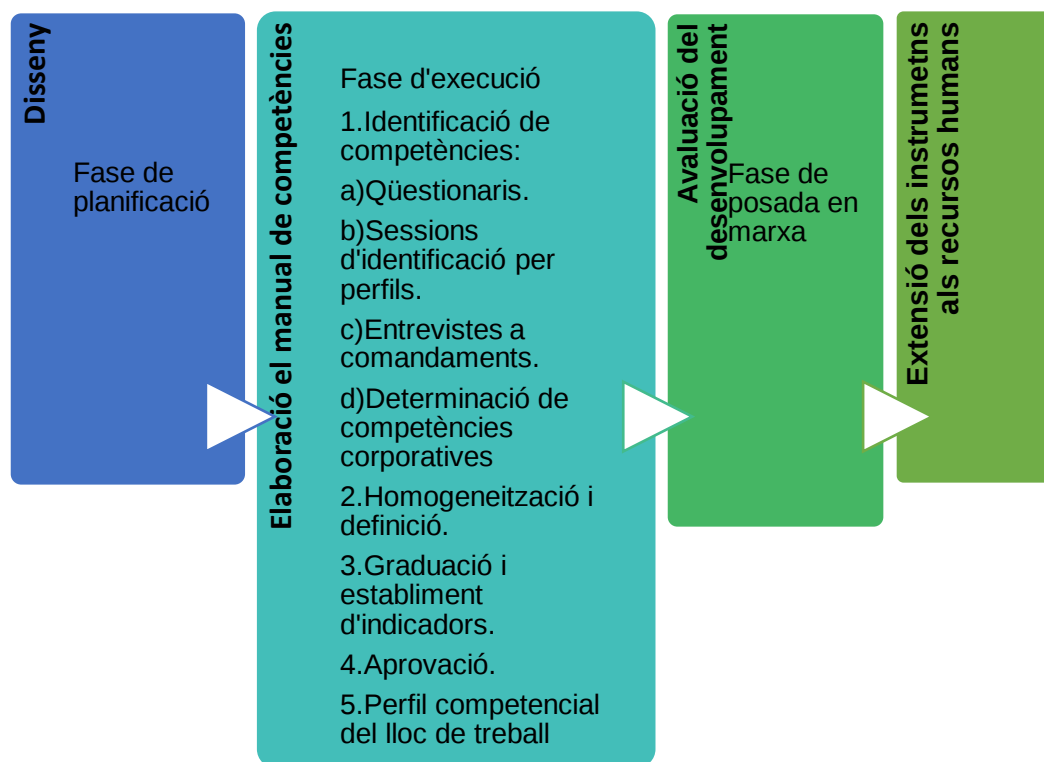
El disseny del projecte incloïa la gestió electrònica de l'avaluació perquè es considerava una eina clau per a la incorporació de les TIC a l'organització. A partir dels resultats de l'avaluació es va dissenyar un sistema de desenvolupament professional més enllà dels plans de formació i desenvolupament del conjunt de l'organització.

Es va centrar l'esforç en la millora contínua de les capacitats professionals. En el sistema de gestió de competències de l'Ajuntament de Manlleu, la transparència i la participació van ser les dues màximes que van guiar el projecte. Es va constituir una

Comissió de Seguiment del procés de disseny integrada per persones que representaven a tots i cadascun dels agents implicats. Es va definir un Pla de Comunicació Interna, perquè tothom pogués conèixer en tot moment el grau de desenvolupament del projecte, el passos i la direcció evitant així l'enrairiment del clima laboral.

La implementació del sistema requeria la definició prèvia del perfil de competències de cada lloc o directori de competències i l'avaluació posterior de l'adequació persona/lloc, mitjançant el disseny i configuració d'un instrument d'avaluació idoni per mesurar el grau de desenvolupament de les competències del perfil de cada treballador i el grau de desviació respecte al definit com excel·lent o òptim a cada lloc de treball. La implementació del sistema es va fer en quatre fases que s'exposen perquè estàn establides clarament:

Figura 7.- Fases d'implementació del sistema d'avaluació de l'acompliment a l'Ajuntament Manlleu



Font: Noguera i Guzmán, 2007

Fase 1.- Planificació i disseny: últim trimestre 2002, 2003 i primer trimestre 2004.

Fase 2.-Execució: segon trimestre 2004.

Fase 3.- Posada en marxa: juny 2004 en endavant.

Fase 4.-Extensió del sistema i ús dels resultats: 2005 en endavant.

Planificació i disseny

Aquest fase és la que va requerir més atenció. Un cop definits estratègia, motivacions i objectius a assolir els passos següents eren:

- Anàlisi i agrupacions dels llocs de treball.
- Elaboració directori de competències.
- Disseny perfils competencials (en base a l'assignació i gradació de les competències del directori).
- Elaboració instrument d'avaluació.

Es van definir dos llocs de treball els transversals o generals (aquells que es repeteixen orgànicament en diferents àrees municipals o que poden agrupar-se per similituds) i els específics (aquells que per la seva especificitat o idiosincràsia no permeten la seva generalització i requereixen una anàlisi individualitzada) que es van dividir al seu torn entre els ocupats per un nombre important d'efectius i els específics i singulars .

Execució

Elaboració del directori de competències, va ser un dels processos més complexos perquè requeria la identificació, definició i gradació per nivells de desenvolupament de les competències pròpies de tots i cadascun dels perfils professionals.

Un eix estratègic va ser el d'assolir la participació de tots i cadascun dels agents implicats en l'elaboració, implementació i aplicació del sistema com a resultat final de les aportacions individuals recollides, analitzades i tractades conjuntament.

Es van identificar les competències genèriques i específiques mitjançant l'establiment de grups integrats per cinc persones representatives dels diferents perfils professionals, dos consultors de recursos humans (extern i intern) i un avaluador o Cap. Després es van identificar les competències clau o estratègiques per part dels

responsables polítics, van participar persones que havien identificat competències dels diferents perfils professionals a partir dels quals els responsables polítics van acabar fixant els àmbits d'actuació estratègics.

Posteriorment, es va dur a terme un procés d'homogeneïtzació de la informació obtinguda als grups de treball. Les competències identificades i validades es van classificar en tres grans grups de competències: estratègiques o clau, qualitatives i tècniques.

Es van denominar i definir les competències identificades i es va establir una gradació en cinc nivells de desenvolupament ascendents del repertori de competències obtingut i es va fer una definició precisa de cada nivell per a cadascuna de les competències.

Un cop obtingut el directori de competències es va assignar competències a cada perfil professional i gradació de nivell de desenvolupament de competències considerat idoni per a cada lloc de treball. L'associació es va fer a partir de la informació dels grups de treball i es va validar de forma individual mitjançant entrevistes amb els responsables jeràrquics de cadascun dels llocs de treball.

La gradació de cadascuna de les competències associada a cada perfil es va fer sobre la base de cinc nivells de progressió ascendent com es detalla:

- Nivell 0: per desenvolupar.
- Nivell I: desenvolupada en grau inicial.
- Nivell II: desenvolupada en grau mitjà.
- Nivell III: desenvolupada en grau alt.
- Nivell IV: desenvolupada en grau màxim.

Es van delimitar dos nivells de desenvolupament per a cada perfil professional, un nivell llinar o estàndard i un excel·lent per a cada competència associada i en funció de la dificultat tècnica del lloc, responsabilitat, direcció i supervisió de les persones associades.

Posada en marxa

Es va elaborar un instrument d'avaluació de competències, l'objectiu era avaluar individualment a totes i cadascuna de les persones que integren l'organització i determinar la distància entre el nivell excel·lent del lloc que ocupa la persona i l'actuació d'aquesta.

Al plantejar la forma de portar a terme l'avaluació, un aspecte fonamental que es va considerar va ser el d'assolir un alt grau d'objectivitat, per tal que no fos titllada la tècnica d'arbitrària, perquè era un argument que generava recels a l'organització i en especial quan l'impacte futur de l'avaluació havia d'afectar a la carrera professional i a retribucions complementàries.

El fet clau era la figura de l'avaluador, el responsable directe de la persona avaluada i el fet que hi hagués dins de l'organització diferents avaluadors, això era una oportunitat per tal que s'acongués interioritzar un model de direcció de persones on els responsables d'aquesta competència assumissin plenament el seu paper; era també un punt feble perquè els criteris dels avaluadors podien ser molt dispars. Per tant, calia identificar i establir patrons de comportament desitjables per a cada nivell de progressió i cadascuna de les competències identificades i associades a un determinat perfil. Es va elaborar per a cada perfil professional un llistat suficientment exhaustiu, individualitzat, objectiu i mesurable de conductes associades a competències considerades com a excel·lents d'acord a cada grau establert. Era important que les conductes associades amb el nivell de cada competència fossin observables externament per l'avaluador.

Un cop establerts els indicadors de comportament per a cada perfil professional en funció dels diferents nivells de progressió determinats com a llindars i com a excel·lents de cadascuna de les competències associades a cada perfil, es va elaborar el qüestionari d'avaluació amb el suport tecnològic per a la implementació del nou sistema, es va facilitar l'accés al qüestionari a tots els actors que havien d'intervenir; l'eina permetia l'accés i la consulta en línia de tota la informació generada per l'avaluació. Es va dissenyar una plataforma electrònica integrada al portal dels empleats públics on es podien consultar els resultats d'avaluacions anteriors, el qüestionari actual, les accions i recursos associats per millorar el desenvolupament futur.

L'*instrument* de l'avaluació es basava en un qüestionari al que accedia el comandament immediat de la persona avaluada, per emetre judici sobre les conductes reflectides i el grau d'acord o desacord. Es combinava amb una entrevista de devolució presencial de la informació on l'avaluador exposava a l'avaluat el resultat del seu judici en funció de les competències associades. La persona coneixia els motius i aspectes més destacats de la seva actuació i es posaven a la seva disposició eines per tal de millorar els seus punts febles.

S'ha de destacar la importància que tenia la capacitació de tots els encarregats de l'avaluació amb caràcter previ, perquè els avaluadors s'han de familiaritzar amb l'instrument d'avaluació, en formulació de preguntes que estimulin respostes conductuals i en l'establiment de criteris homogenis per tal de poder obtenir resultats semblants. S'ha d'arribar a un consens en tots aquests aspectes abans de començar a avaluar. També s'avaluava als avaluadors amb una combinació de tres mecanismes: autoavaluació, avaluació pels membres electes del consistori i avaluació per part dels col·laboradors. L'avaluació dels Caps d'àrea va presentar un major grau de complexitat.

El resultat últim que es pretenia era assolir un sistema integral de gestió de recursos humans basat en competències. Es va acordar en un inici l'extrapolació dels resultats de l'avaluació a diferents instruments de recursos humans i s'ha de destacar la introducció d'un model de desenvolupament professional aplicable al conjunt de les persones de l'organització vinculades amb una relació estable i que permet oferir oportunitats d'aprenentatge i creixement professional.

En base a la diferenciació entre el perfil lliandar i el perfil excel·lent es vinculava la professionalitat i servia de guia pel desenvolupament. El pla de desenvolupament professional es basava fonamentalment en el contracte de desenvolupament que es subscriu entre cada treballador i la corporació, on acordaven portar a terme accions per millorar l'exercici professional de determinades competències i es basava també en el model de carrera administrativa recolzat en el sistema dual de promoció horitzontal dins del lloc de treball i promoció interna vertical cap a altres llocs de treball.

El contracte tàcit de desenvolupament professional es fonamenta en la interrelació de tres actors:

- Àrea de recursos humans.- s'adquireix el compromís d'elaborar i implementar una guia de recursos per al desenvolupament professional que faciliti al personal l'assoliment de les habilitats, els comportaments i els coneixements idonis per a l'exercici professional.
- Avaluadors que adquireixen el compromís d'oferir ajuda i guia a les persones que depenguin d'ells per facilitar el procés d'aprenentatge i millora professional.
- Les persones que presten serveis a l'Ajuntament que són els responsables del seu desenvolupament i de la seva pròpia carrera adquirint el compromís de dur a terme totes les accions necessàries en el períodes establerts, destinant temps i esforços necessaris per a l'assoliment o millora de les competències vinculades al seu perfil professional.

Les principals eines utilitzades per a la millora professional van ser: formació presencial, formació tutelada, coaching, mentoring, formació en xarxa, autoformació i formació interaccional. La formació presencial és la formació tradicional, la formació tutelada és la formació que es du a terme en el lloc de treball i que es basa en la relació entre la persona que aprèn i la persona experta. El coaching, relació entre dos persones en la qual l'instructor facilita l'èxit de l'altra persona mitjançant la formació i ensenyament personalitzat. El mentoring, procés mitjançant qual una persona amb més experiència, el mentor, aconsella, guia, ajuda al tutelat en el seu desenvolupament professional. La formació en xarxa, tota la formació basada en l'ús de recursos en línia. L'autoformació, estratègies de formació que posa en marxa la pròpia persona sense guia i la formació interaccional, que es la formació com a fruit de la relació entre altres persones en espais destinats a l'intercanvi de coneixements i experiències.

Conceptualment el model és el mateix, del 2003-2014, òbviament no en el contingut. Es basa en els llocs de treball, en les competències associades a les quals s'assignen evidències de comportament, indicadors d'avaluació que són objecte d'anàlisi respecte al grau d'assoliment o no de cada empleat i del seu perfil competencial. En el cas de llocs de nova creació, es fa una revisió dels indicadors perquè el lloc ha variat en les seves funcions i s'ha d'evidenciar. Evidentment les persones a l'organització han progressat des de l'inici de la implementació del sistema, al principi el 40% plantilla no assolía el nivell inicial del perfil competencial i era un molt bon indicador, perquè volia dir que hi havia molt camí per recórrer, i ara els graus de progressió són ascendents, perquè han anat interioritzant que significa avaluar, que han d'anar desenvolupant

noves competències i ha entès la dinàmica, la guia de recursos que permet adquirir nous coneixements, noves habilitats i per tant, s'ha produït una progressió ascendent d'algunes persones.

Els *aspectes clau o elements a destacar* del procés que es va desenvolupar són els següents:

- Importància de l'elecció de la tècnica d'identificació i definició de competències més adequada a la cultura de cada organització.
- Preeminència d'un criteri flexible en l'elaboració dels perfils competencials i de descripció de les competències.
- Classificació i gradació de les competències identificades segons el criteri lògic més idoni per a l'instrument de gestió a obtenir i la forma que es vulgui aplicar.
- Obtenció d'una relació de competències amb una denominació i definició unívokes i concretar que tothom pugui comprendre per facilitar posteriorment la compressió i aplicació de l'instrument d'avaluació.
- Existència d'un procés altament participatiu en el moment de la determinació del directori de competències, dels perfils competencials i dels indicadors associats amb els diferents nivells de desenvolupament competencial.
- Validació dels perfils competencials obtinguts pels caps d'àrea i per les persones responsables de l'avaluació, perquè l'èxit del sistema depèn de la correcta avaluació futura i del seu desenvolupament i aplicació posteriors.
- Existència d'un pla de comunicació interna de treball.
- Aprenentatge del procés desenvolupat.
- Existència d'un clima laboral que afavoreixi el plantejament i introducció d'un nou model de gestió de les persones per reduir la conflictivitat, tenir bona predisposició a la introducció de canvis i implicació de les persones que han de liderar el sistema.
- Accés immediat de totes les persones sotmeses a l'avaluació als resultats i devolució dels aspectes més destacats dels resultats.
- Difusió individualitzada a tota l'organització del Pla de desenvolupament professional.
- Elaboració d'una eina específica dirigida al desenvolupament de les competències professionals ajustada a les competències definides i associada amb cada perfil de treball comprensible i fàcilment accessible a tota l'organització.

La *valoració de l'experiència* per part dels propis responsables de desenvolupar el sistema és molt positiva, perquè tot i que hi va haver revulsius en el procés de definició, el resultat final ha estat innegable. Les persones a l'organització han interioritzat la necessitat d'avaluar, s'ha aconseguit instaurar tant la cultura de l'avaluació a l'organització, que és un dels elements més complicats de modificar, com la idea generalitzada que la carrera de les persones, el seu progrés depèn d'elles mateixes. S'ha aconseguit fer entendre la necessitat imprescindible del canvi i de la millora professional. Si es vol progressar com a individu i com a organització s'ha de fer un esforç, avaluar és una eina que permet millorar. Un model d'avaluació requereix molta maduresa, no només de l'organització si no de tots els agents implicats en el procés. S'ha de voler fer prevaldre l'excel·lència per aconseguir qualitat. Si es vol donar resposta a les demandes de la societat civil és necessari innovar, col·laborar i aportar el millor de cadascú, la necessitat de canvi és imprescindible.

ELEMENTS D'ANÀLISIS DEL SISTEMA	MODEL D'AVALUACIÓ DE L'ACOMPLIMENT DE L'AJUNTAMENT DE MANLLEU
A QUI S'AVALUA	Tots els empleats
QUI AVALUA	1. L'ORGANITZACIÓ.- Àrea de RR.HH elabora una Guia de Recursos pel Desenvolupament Professional. 2. AVALUADORS.- Responsable directe de la persona avaluada. 3. PERSONES AVALUADES (Autoavaluació).
QUÈ S'AVALUA	Competències
INSTRUMENTS D'AVALUACIÓ	• Qüestionari d'avaluació, integrat al portal de l'empleat públic. • Entrevista d'avaluació, realitzada a partir de l'aplicatiu i posteriorment es fa una devolució presencial de la informació per tal que la personal avaluadora exposi el resultat de l'avaluació a la persona avaluada i faciliti eines , pautes i consells per afrontar les àrees de millora identificades.
APLICACIONS DE L'AVALUACIÓ	• Provisió de llocs. • Carrera Professional (a partir del 2005 s'aprova un model específic de carrera). • Retribucions (premi a l'excel·lència)

6.4. Avaluació de l'acompliment a l'Ajuntament de Sant Cugat.

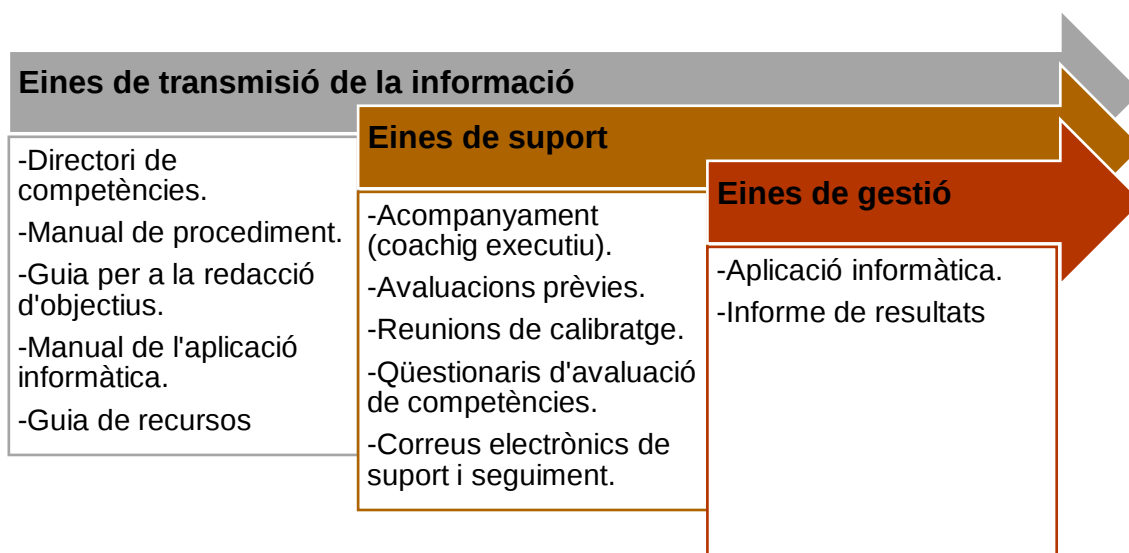
L'Ajuntament de Sant Cugat va posar en marxa el projecte al 2006 amb la finalitat d'implementar un sistema d'avaluació de l'acompliment com a instrument de millora continua dins del pla estratègic de recursos humans. Sistema basat en els principis d'igualtat, imparcialitat, no discriminació, objectivitat i transparència regulant l'avaluació periòdica del seu rendiment que tindria efectes en diferents àmbits. Sistema que oferís informació objectiva i fiable per atendre a diverses necessitats de l'organització com la millora de la productivitat i eficiència, la retribució de l'aportació de cada empleat a l'organització i l'oferiment al personal de reconeixement i d'una millora retributiva. El sistema es va començar a utilitzar a començaments del 2007, abans de l'aprovació de l'EBEP.

Es tracta d'un sistema d'avaluació de l'acompliment implementat mitjançant l'Entrevista de Desenvolupament (ED) com a procés sistemàtic i periòdic d'estimació qualitativa i quantitativa del grau d'eficàcia i eficiència amb el qual les persones porten a terme les activitats associades al lloc de treball, fonamentada en uns indicadors de desenvolupament seleccionats que són els objectius, entesos com a resultats que es previs assolir com a conseqüència d'un pla d'acció o activitat i les competències que el personal ha de posar de manifest per desenvolupar correctament les funcions assignades i aconseguir resultats òptims en la seva activitat.

El plantejament inicial es va basar en la implementació d'un sistema mixt (competències i objectius) amb la definició de diferents eines per donar suport, així com formació i acompanyament a totes les persones de l'organització centrant-se en les persones avaluadores. Un sistema mixt d'avaluació que implica avaluar què es fa (definició i anàlisi d'objectius) i com es fa (competències que es posen en joc i evolució del seu desenvolupament).

Es van posar en marxa diferents accions per informar, formar i elaborar les eines necessàries per l'inici del sistema; es van utilitzar eines de tres tipus : de transmissió de la informació, de suport i de gestió.

Figura 8.-Tipus eines posada marxa sistema avaluació compliment Ajuntament Sant Cugat.



Font: AV Recursos Humans, 2014

En l'actualitat, el model fonamental continua plenament vigent l'implementat al 2007, basat en objectius i competències, s'estableixen objectius per a cada col·laborador màxim de 3 anuals i mínim de 2. Pel que fa a les competències, en el seu moment es van identificar en grups de treball intern de forma participativa i coneguda per tothom, 7 perfils professionals bàsics molt genèrics: directiu, comandament, tècnic, de tècnics tenen des d'Educador Social fins a Arquitecte, tècnic de comptabilitat i periodista, personal administratiu, personal d'oficis, policia local, personal suport amb baixa qualificació professional. L'avaluació al principi es gestionava en paper, amb un formulari que es complimentava, arribava a RRHH es tabulava amb excel i es tractava. L'esquelet bàsic s'ha mantingut però s'han introduït modificacions:

- La primera modificació, va ser introduir un aplicatiu informàtic, passar del paper a un petit aplicatiu inicialment senzill que després es va nodrir amb noves funcionalitats. Instrumentalització més simple i gestionable.
- El segon canvi més de contingut, es va considerar que era necessari aprofundir en els perfils competencials, eren excessivament genèrics no donaven respostes a cada lloc en particular, per exemple, es mesurava el mateix perfil

d'uns tècnics quan existeix la figura de l'educador social, l'arquitecte i el de premsa i comunicació. La competència comunicació, és necessària que tots tres la tinguin desenvolupada al mateix nivell o és clau pel periodista i se li ha de demanar a aquest òptim grau de comunicació, quan en canvi potser l'educador social necessita més empatia, perquè treballa amb persones i el tècnic de comptabilitat, que treballa amb un aplicatiu i números necessita més capacitat analítica per examinar dades i treure conclusions.

S'ha aprofundit molt més en els perfils professionals per exemple ara en el cas del col·lectiu de tècnic, d'un únic perfil han sortit 28, això vol dir que quan avaluen competències, ho fan de forma molt més directa no tant genèrica. Per exemple, el personal administratiu que abans era un únic perfil s'ha dividit en 3, ara es concreta en auxiliar administratiu, administratiu, al que es demana un grau d'exigència superior en grau de competències enfront l'auxiliar i el perfil de gestió ciutadana, que és més orientat al tracte amb el públic, són més de front office que de back office, certa incidència a nivell competencial que s'ha estat analitzant.

- En paral·lel per incorporar els canvis introduïts han adquirit un aplicatiu molt més sofisticat.
- Altres transformacions menors, deixant la vessant de les competències i passant a la dels objectius, hi ha col·lectius professionals que fan feines molt més procedimentals, molt més monòtones, el contingut del lloc és molt menys ric i demanar objectius es considerava complicat, han fet ponderacions i estan introduint un canvi que fa referència al pes que ha de tenir a l'avaluació la vessant de les competències i la dels objectius, sempre havien partit de la base que per a qualsevol treballador de l'organització, un 50% de l'avaluació era competencial i un 50% l'avaluació era per objectius, ara variarà en funció dels perfils.
- Finalment, l'última modificació ha estat la vinculació de l'avaluació al pla estratègic, tenen un pla estratègic i enllacen en l'aplicatiu informàtic cada objectiu individual al pla estratègic. Es vincula l'estratègia de recursos humans a la de l'organització.

L'*objecte* del sistema són les competències i els objectius. Es va decidir elaborar un Directori de Competències com a instrument bàsic per a configurar un sistema d'avaluació basat en competències, directori elaborat per un panell d'experts format per diferents professionals de diverses àrees, que van treballar de forma continuada per definir les competències de forma ajustada a la realitat i idiosincràsia de l'Ajuntament; identificant els coneixements, actituds i habilitats necessàries per a la consecució d'objectius.

Es va configurar un Directori de competències amb diferents nivells de desenvolupament i els indicadors de comportament de cada grau i nivell de desenvolupament competencial s'integren al directori, per facilitar la tasca dels avaluadors. Un grup d'experts constitueix la Comissió de Competències com a òrgan per vetllar pel directori de competències i garantir la metodologia d'avaluació prevista en el procediment de realització d'entrevistes de desenvolupament adaptant-lo sempre al directori.

En la posada en marxa del sistema es va posar de manifest que l'avaluació de competències plantejava problemes d'objectivitat i homogeneïtat. S'incorpora una eina d'avaluació més objectiva, el qüestionari d'avaluació de competències dissenyat sobre la base dels indicadors de comportaments ja existents i d'altres definits tenint en compte criteris tècnics. El qüestionari es valida estadísticament amb una prova pilot a partir de la qual es va elaborar el qüestionari definitiu.

L'*objectiu principal* del sistema d'avaluació era aconseguir que les persones avaluades i avaluadores desenvolupessin l'habilitat i pràctica de treballar per objectius. Definir objectius de gestió i operatius així com indicadors per identificar el nivell de consecució. Aquest objectiu general requereix preparació i pràctica, per això es posen a disposició diferents eines:

- Formació a les persones avaluadores.
- Guia pràctica de redacció d'objectius.
- Sistema informàtic.

Per poder analitzar i mesurar la contribució de cada persona, servei unitat o departament a l'estratègia de l'organització, el sistema de definició d'objectius vincula els objectius dels empleats públics als objectius estratègics de l'Ajuntament.

L'entrevista de desenvolupament és el moment en el que es valoren els resultats tant de la pròpia avaluació de l'acompliment, com del procediment i de les diferents eines. És un espai de diàleg i reflexió entre avaluador i avaluat del qual es deriven els actuacions a realitzar fins a la propera entrevista que es porta a terme anualment.

Es tracta d'una avaluació continuada que permet definir uns objectius que encaixin amb l'estratègia de l'organització per veure el camí que es segueix i si s'està fent correctament.

Les avaluacions es van posar en marxa al 2007 valorant l'exercici 2006. Com a suport per a les entrevistes es disposava d'un formulari en format digital i l'avaluació es feia de forma telemàtica per part dels avaluadors que imprimien i enviaven l'avaluació al Departament de Recursos Humans que s'arxivava posteriorment, es recollia la informació i s'analitzava. Es va desenvolupar una eina informàtica de gestió pel seu tractament i un Manual de l'aplicació.

Les entrevistes d'avaluació requerien de preparació per part dels avaluadors per tal de poder homogeneïtzar els criteris a aplicar. Per això es van definir prèviament les competències i objectius a avaluar, es van establir també criteris comuns per avaluar-los. Els objectius eren consensuats posteriorment en una entrevista per les persones avaluades, que són les que estan vinculades directament amb les tasques i les que coneixen en profunditat la feina. Era necessari consensuar, homogeneïtzar criteris i donar coherència als resultats entre els diferents avaluadors de forma continuada, per això es feien reunions de calibratge, reunions periòdiques per resoldre dubtes, incidències i comentar novetats a incorporar. Així mateix, s'havien de regular detalladament tant el procediment com les eines i realitzar la difusió de la informació a tota l'organització. Es van elaborar un Manual de Procediment i una Guia de Recursos per facilitar l'elaboració de plans de desenvolupament posteriors.

Els *instruments* utilitzats són els qüestionaris d'avaluació i les entrevistes.

Per donar resposta a les incidències i dificultats individuals o col·lectives es disposava de diferents eines:

- Coaching executiu o acompanyament als avaluadors.-suport en la gestió del desenvolupament, assistència en la preparació de les entrevistes de

desenvolupament, anàlisi dels resultats de les entrevistes i donar eines per al desenvolupament de competències, objectius i recollir dificultats.

- Suport i seguiment via correu electrònic.
- Informe de resultats que s'elabora cada any i que permet veure la situació pel que fa als objectius i competències.

Com a conclusió, els objectius plantejats pel projecte requerien d'una planificació que impliqués a tots els nivells de l'organització. Era necessari que el projecte estigués liderat pel Departament de Recursos Humans, impulsat des de l'equip de govern i de la direcció de l'Ajuntament requeria, així mateix, una atenció constant per tal de preveure solucions a les dificultats.

Les implicacions dels resultats de l'avaluació són sobre provisions de llocs, retribució, carrera professional i formació.

Els *factors a destacar* del projecte són:

1. La implicació de les persones (Departament de Recursos Humans) i l'impuls de l'equip de govern i de la direcció de l'Ajuntament.
2. Lideratge del projecte i orientació com a eina de comunicació i desenvolupament lligada als plans estratègics i de gestió.
3. El rol dels comandaments, la importància que li han donat al sistema incorporant-lo a la gestió d'equips i utilitzant-ho com a eina de creixement i comunicació amb els seus col·laboradors.
4. Inversió en els recursos necessaris.
5. Sistema basat en DPO i Gestió per Competències.
6. Vinculació a un Pla estratègic.
7. Ponderació dels objectius en funció de la complexitat per a la seva consecució.
8. Diferent pes de l'avaluació per competències i l'avaluació per objectius en funció dels perfils competencials.
9. Millora de la comunicació.

La *valoració de l'experiència* es molt positiva, es pot considerar d'èxit perquè gràcies a la implicació i l'esforç de tota l'organització s'ha instaurat com una eina de millora continua. La realització d'una avaluació sistematitzada permet delimitar els problemes de forma més específica i detectar les àrees de millora, aquest delimitació facilita la via

d'acció a emprendre per intentar corregir mesures, solucionar les dificultats i centralitzar tant esforços com recursos. Aquest és un discurs que està present a l'organització i es pren l'avaluació com una eina de millora, la idea no és tant pensar en termes de premi i de càstig, sinó de millora per totes les persones de l'organització, com una eina per gestionar el dia a dia que permeti aconseguir l'excel·lència, un cop aconseguit aquest objectiu es podrà pensar en instaurar un altra fórmula que es consideri oportuna .

El sistema d'avaluació basat en competències i objectius els hi ha permès millorar la comunicació interna i alinear molt més l'organització cap a la estratègia conjunta marcada. El consens dels objectius amb els empleats, que són els que realment coneixen la feina, ha facilitat la seva acceptació i la implementació gradualment de la cultura dels objectius.

ELEMENTS D'ANÀLISIS DEL SISTEMA	MODEL D'AVALUACIÓ DE L'ACOMPLIMENT DE L'AJUNTAMENT DE SANT CUGAT DEL VALLÈS
A QUI S'AVALUA	Tots els empleats, les persones avaluades han de contribuir i ser part activa en el procés amb la preparació i realització de l'entrevista de desenvolupament i contribuir a la definició del pla d'acció amb la persona avaluadora. Al llarg de l'any col·laboren amb l'avaluador amb el seguiment dels acords adoptats i dur a terme accions necessàries per donar compliment a allò establert respecte a l'assoliment d'objectius i desenvolupament de competències.
QUI AVALUA	1. L'ORGANITZACIÓ.- Consell de Direcció, Direcció de l'Àmbit de Serveis Interns i Innovació i la Secció de Formació i Desenvolupament. 2. COMISSIONS COMPETENTS EN MATÈRIA D'AVALUACIÓ DE L'ACOMPLIMENT.-Comissió Tècnica de Competències (CTC) i Comissió Tècnica de Seguiment (CTS). 3. PERSONES AVALUADORES I VALIDADORES.- Comandament immediat de la persona avaluada. Les persones avaluadores s'encarreguen de preparar i conduir l'ED, avaluar les competències i l'assoliment des objectius de l'exercici per part dels seus col·laboradors i de definir les competències a desenvolupar i els objectius a assolir el proper exercici i consensuar el pla d'acció. Al llarg de l'any fan seguiment del previst als acords adoptats i consignats en l'ED corresponent. Els validadors, que es corresponen amb el comandament immediat de la persona avaluada vetllen per la realització efectiva de l'ED, donen suport a les persones avaluadores en tot el procés i per l'objectivitat de la definició dels objectius, indicadors i competències a desenvolupar de totes les ED validades, validen les ED realitzades i comuniquen a l'Àmbit de Serveis Interns i Innovació si s'escau qualsevol incidència o anomalia detectades en les avaluacions. Ara bé, no poden introduir cap modificació en les avaluacions a realitzades i confirmades per avaluador i avaluat. 4. SUPORT EXTERN.-Suport extern per dur a terme activitats puntuals del procés d'avaluació de l'acompliment. Reunions de calibratge per tal de verificar la correcció tècnica amb que s'ha realitzat l'avaluació.

ELEMENTS D'ANÀLISIS DEL SISTEMA	MODEL D'AVALUACIÓ DE L'ACOMPLIMENT DE L'AJUNTAMENT DE SANT CUGAT DEL VALLÈS
QUÈ S'AVALUA	Competències i Objectius
INSTRUMENTS D'AVALUACIÓ	• Mètode d'avaluació de les competències (sistema de les escales de classificació segons comportaments-BARS) • Mètode d'avaluació dels objectius.(desenvolupament d'un sistema de desplegament dels objectius polítics de mandant en objectius de gestió, metodologia Balanced Scorecard i dels mapes estratègics proposada per Norton i Kaplan (1996), PACTE(Pla d'Alineament i Competitivitat Estratègica) • Qüestionari d'avaluació. • Entrevista de desenvolupament.
APLICACIONS DE L'AVALUACIÓ	• Provisió de llocs, des del començament de 2009 s'ha optat per incorporar en els concursos de mèrits un mèrit relatiu als resultats de l'ED que representa segons la categoria del lloc convocat entre un 25% i un 30% de la puntuació total per mèrits. La valoració és a partir de la mitjana aritmètica de les dues últimes ED. • Carrera Professional (a partir del 2005 s'aprova un model específic de carrera). Cada 4 anys en que s'ha superat l'ED es pot accedir a un tram retributiu progressivament superior a l'anterior amb els imports aprovats per l'Ajuntament diferents per a cadascun dels grups de classificació professional. • Retribucions ,la superació de l'ED a partir dels 4 anys d'antiguitat genera el dret a optar a una retribució per rendiment. • Formació(identificació de necessitats formatives). • Comunicació, amb l'entrevista final entre avaluador i avaluat es pretén generar complicitat mútua i implicació en la millora del rendiment.

6.5.Resultats dels casos.

En el primer cas, la prova pilot aplicada a la Generalitat, els objectius eren coherents amb el que pretenien que era obtenir informació per aplicar amb posterioritat un sistema d'avaluació per a tota la Generalitat i per a tots els empleats públics. Ara bé, eren massa ambiciosos per tractar-se d'una primera experiència i tenint en compte que l'entorn no era l'adequat; a això es va afegir la resistència per part dels sindicats.

En un inici van voler vincular l'avaluació de l'acompliment tant a competències com a resultats, les limitacions de la realitat van obligar a replantejar els objectius inicials en els que estava inclosa la instauració d'una cultura de resultats. Les limitacions estaven relacionades amb la comunicació existent entre subordinat i cap, el rol directiu i la manca de definició d'objectius i indicadors que permetés la mesura dels resultats, aquests dèficits són comuns a moltes administracions públiques. Finalment com indiquen els propis protagonistes de l'experiència, el sistema instaurat es va traduir en un sistema més orientat a enfortir la relació entre subordinat i superior que a l'avaluació del rendiment o de la productivitat, si es va avaluar, en canvi, l'existència o no de comportaments desitjats per l'organització.

Les mancances que es van detectar amb els resultats de la prova pilot van ser: la necessitat de vincular els resultats de l'avaluació no només a retribució, la creació d'un sistema d'informació centralitzat, el compromís dels alts càrrecs com un element fonamental de l'èxit del projecte, el plantejament de l'impuls de la direcció per objectius com a solució a una aplicació adequada de la retribució variable i la necessitat de que existeixi un veritable rol directiu.

En aquesta experiència es va destacar la importància del suport polític per tal de poder impulsar sistemes d'avaluació, la necessitat d'introduir la cultura dels objectius, i com a element necessari, l'existència de la Direcció Pública Professional, el fet que hi hagi un rol directiu amb competències i capacitats directives.

En el segon cas, el de l'aplicació i distribució del complement de productivitat a la Generalitat de Catalunya, va quedar pendent l'assoliment d'un major grau de discriminació de les puntuacions, un 98% dels empleats van assolir un alt grau de productivitat cosa que no sembla possible perquè creure que tothom treballa i que ho fa molt bé és enganyar-se. S'hauria d'haver analitzat amb deteniment aquesta qüestió,

identificant les seves causes, per tal de poder dissenyar una aplicació del complement de productivitat més satisfactòria que permetés incentivar un bon desenvolupament.

L'objectiu del sistema instaurat era simplement avaluar i no era en cap cas establir un sistema de repartiment de retribució diferent, ni utilitzar l'avaluació de l'acompliment com a eina per gestionar la diferència.

Les recomanacions de l'estudi sobre els resultats de l'avaluació de l'empleat per a la distribució del complement de productivitat 2010 i les propostes de millora es centren en quatre grans blocs (Vilert et al., 2010, 74-75): el constructe a mesurar (acompliment), els instruments de mesura, el procediment i els avaluadors.

Respecte al constructe a mesurar o acompliment, proposen la definició del concepte en base a dues mesures, l'especial rendiment i la conducta professional, lligat a la introducció d'objectius a assolir pactats entre el comandament i la persona. Així mateix, plantegen la necessària concreció dels ítems a valorar i l'enfortiment de la funció dels comandaments.

En quant a l'instrument de mesura proposen el manteniment de les escales de conducta establertes segons els perfils funcionals, el canvi de l'escala passant de 0-5 a 0-10 per incrementar la dispersió en les avaluacions, la baixada del punt de tall per assolir els graus i la possibilitat de poder avaluar els objectius pactats. En la definició del objectius juga un paper clau la figura del directiu públic professional que ha de traduir les línies estratègiques definides per la política a objectius mesurables.

Sobre el procediment a aplicar es proposen la introducció de l'avaluació qualitativa, la millora de la comunicació, la realització d'una entrevista final d'avaluació, l'eliminació de la possibilitat d'avaluació massiva, la recollida d'informació de l'opinió o valoració dels avaluats sobre el procés i la sistematització de la planificació de les accions resultants del procés; aquesta informació podria aportar elements per redissenyar el model.

Finalment, en referència als avaluadors l'estudi indica la necessitat d'introduir la formació estratègica en l'àmbit de direcció, el suport a l'activitat avaluadora, la informació a l'empleat amb material de suport i l'enfortiment novament de les habilitats dels comandaments.

Davant de l'exposat sembla necessari canviar els pressupòsits de partida on juguen un paper important la planificació estratègica, la direcció pública professional, el lideratge polític i uns professionals de la gestió de recursos humans que col·laborin estratègicament amb la direcció.

En el cas de l'Ajuntament de Manlleu, dels resultats obtinguts s'extreu que un sistema d'aquestes característiques significa un canvi cultural que requereix de temps considerable perquè formi part del pensament organitzatiu de forma generalitzada. A l'inici es va denotar escepticisme respecte al sistema d'avaluació en quant a la subjectivitat de que pot ser objecte. Es va valorar molt positivament l'aspecte de la comunicació, la transparència entre avaluat i avaluador perquè disposaven de la mateixa informació. Va haver una percepció de que el desenvolupament estava a les seves mans, es va destacar el paper de les pròpies persones implicades en les accions en el seu desenvolupament i millora. Es volia potenciar la motivació i professionalitat de les persones involucrades.

Una de les idees que va prendre força és el fet que un sistema de les característiques del que es va implementar requereix d'una arquitectura organitzacional que afavoreixi la seva implementació i un lideratge potent, en el que la figura del personal directiu i avaluador pren un especial protagonisme, ja que l'èxit o fracàs del nou sistema rau en la capacitat i la voluntat d'aquestes persones per assumir el repte que el model significa.

Al plantejar la seva implementació, dos elements generaven desconfiança, un era la subjectivitat de l'avaluador i l'altre era l'avaluació de l'avaluador. La primera, només la permet atacar establir indicadors que siguin observables, avaluable i mesurables en termes de formulació positiva i en termes de que podem ser, capaços de poder emetre un judici de valor en grau d'acord o desacord respecte de l'evidència de comportament (indicador).

Un aspecte clau per reduir la subjectivitat es que a tota l'organització tots els avaluadors estableixin convencions i la primera es respecte a que significa molt d'acord en referència a una evidència de comportament, l'element clau en el seu cas va ser establir-ho en termes de repetició temporal del comportament, coneixement o actitud. L'avaluació es basava molt en que tots els avaluadors estableixin convencions en les que tots es comprometin a realitzar el mateix judici de valor, és fonamental

realitzar cada any justament abans de l'avaluació una trobada o una acció formativa de consens, per tal d'assentar la metodologia, la forma de gestió i els criteris comuns d'avaluació.

El sistema va solucionar l'escepticisme respecte a la subjectivitat de l'avaluador amb l'establiment de criteris comuns de valoració, resta pendent la introducció d'un sistema d'avaluació per objectius que permeti disposar d'elements més objectivables.

Respecte a l'avaluació dels avaluadors, potser aquesta figura seria legitimada pels actors que intervenen en el sistema, si s'introduís una direcció pública professional associada a contractes programa o acords de gestió on la seva permanència en el càrrec depengués de la consecució dels resultats fixats.

Una eina d'avaluació de l'acompliment està viva, està en constatat revisió si es vol avaluar allò que s'està fent, com allò que s'està fent no es estàtic si no que evidentment es modifica en relació a l'entorn al que serveix i als objectius assignats, per tant, allò que avalués s'ha de modificar. El model organitzatiu també es va transformant, les organitzacions no són anquilosades, són ens dinàmics que es van adaptant a nous models, a noves necessitats, a nous serveis, etc. Els sistemes s'han d'adaptar a les noves circumstàncies i en l'actual època de crisi una de les tasques pendents en aquest sistema és la introducció d'objectius.

En el cas de la Diputació de Barcelona, tot i que en un primer disseny del sistema d'avaluació es va pensar en avaluar competències i objectius, perquè l'aprovació de l'EBEP era el marc oportú per treballar un nou model d'avaluació amb dues vessants, valorar conducta, comportament i resultats, no es va acabar formalitzant perquè l'època en la qual es va implementar no va permetre fer-ho per temes pressupostaris i de prioritats. Finalment, a l'any 2004 l'avaluació es va fer automàtica malgrat algunes excepcions convertint-se en una eina rígida.

La intenció al 2008 era vincular l'estratègia de l'organització a la recursos humans i de fet es va realitzar una trobada d'alta direcció al 8 d'octubre per tal de reflexionar sobre

el model de gestió corporativa de la Diputació de Barcelona ⁹, on van participar diferents professionals. Es volia ser ambiciós i introduir la Gestió per Resultats a la Diputació de Barcelona i la figura de la direcció pública professional amb una avaluació del rendiment, però finalment al 2009 les prioritats eren unes altres i no es va fer realitat.

En el cas de l'Ajuntament de Sant Cugat, la DPO ha estat bàsica per millorar la comunicació interna de l'organització. Les Administracions Públiques tot sovint centren els esforços comunicatius de cara a la ciutadania, aquesta visió és lògica perquè al final s'estan prestant serveis als ciutadans. En realitat es treballa per cicles electorals, l'Administració Pública ha d'explicar quines són les fites i les consecucions d'aquestes a la ciutadania perquè li retornin en forma de vots. Això ha portat a que històricament les administracions hagin viscut molt de la comunicació cap a l'exterior deixant de banda la comunicació interna, quan aquesta és bàsica pel bon funcionament de les organitzacions.

Abans d'introduir la DPO, no existia un alineament d'objectius, ni un coneixement mutu del que es feia a l'organització, no es feia l'esforç sistemàtic com a departaments d'informar sobre l'estratègia a seguir ni sobre a on es centrarien els esforços. El sistema vinculat a la direcció per objectius ha permès clarificar tant quines són les funcions i els objectius de cada unitat com que tota l'organització tingui informació global de les tasques que es realitzen.

La Direcció per Objectius els ha permès alinear-se tots amb els objectius globals, ha tingut un impacte positiu en la comunicació interna, com a organització, com a mínim com a departament saben quelcom més que estant fent, perquè existeix un feed-back entre director de l'àrea i col·laboradors. Comuniquen els objectius departamentals a tot el departament i quins són els assignats a nivell individual, per tant, hi ha més coneixement intern de cap a on es dirigeix l'organització, abans això era difícil d'identificar.

El sistema considera bàsic que els objectius siguin consensuats, els projectes estratègics s'han de vincular a objectius operatius. En aquest cas, les persones que

⁹ DIPUTACIÓ DE BARCELONA. El model de gestió corporativa de la Diputació de Barcelona. Trobada de l'alta direcció d 8 d'octubre de 2008. Eines de Gestió Corporativa. Barcelona: 2009

coneixen millor les dificultats i limitacions del dia a dia són les persones que desenvolupen les tasques i poden especificar quines són les necessitats de la seva realitat quotidiana. El consens facilita l'acceptació del sistema per part de tots els agents implicats.

El sistema permet determinar els pes relatiu de cada objectiu perquè es va detectar que era necessari per poder efectuar un tractament equitatiu a l'hora de realitzar la repartició de projectes de forma que no es perjudiqués a aquells empleats als que se'ls hi havia assignat uns objectius més complicats. Es preveu la ponderació dels objectius fixant pesos relatius en funció d'aquestes dificultats.

En el cas de l'Ajuntament de Sant Cugat, en el moment de la crisi econòmica tot i que no es podien associar els resultats de l'avaluació de l'acompliment a la retribució no es va eliminar el sistema com es va fer a la Generalitat. Es va fer un esforç de sosteniment perquè tenien vinculats els resultats de les avaluacions a altres subsistemes, com la mobilitat interna (concurs de trasllats) on un dels mèrits es avaluació, la provisió de llocs de comandament per concurs específic, i el pla de formació.

S'ha mantingut el sistema perquè té incidències en altres subsistemes de RR.HH, tot i que hi ha hagut alguna petita iniciativa sindical d'eliminar-ho si no implicava retribució; però com el sistema es va fer de forma molt participativa amb els treballadors, està interioritzat i refusar un sistema en el que han participat els propis empleats era per part dels sindicats anar en contra del que defensen. A l'organització es tenia molt clar que per molt elevada que fos la pressió no es podia suprimir el sistema d'avaluació de l'acompliment, perquè si no al engegar-ho de nou generarà molta desconfiança; i la cultura de l'avaluació, per si mateixa és molt complicada d'instaurar com per tenir elements innecessaris afegits en contra.

El manteniment del sistema de l'avaluació de l'acompliment un cop instaurat és bàsic, es tracta d'un sistema difícil d'implementar perquè en un inici pot generar suspicàcies en els empleats públics, a banda dels elevats recursos que són necessaris per posar-ho en marxa, si un cop instaurat s'elimina quan es vulgui tornar a introduir un sistema d'aquest tipus el recel del personal s'haurà multiplicat i els recursos utilitzats s'hauran malbaratat.

A l'Ajuntament de Sant Cugat es parla molt de la cultura objectius, el pressupost el fan sobre la base dels objectius, es fa un pla estratègic a començament de mandat, aquesta cultura, aquest llenguatge està tant dintre de l'organització, que si l'organització treballa amb un concepte que és l'objectiu, com a treballador d'aquesta organització també es treballa amb el concepte objectiu i això ha fet que la gent continuï treballant amb aquest sistema, que l'acceptin i funcioni. La concepció del sistema d'avaluació de l'acompliment com un sistema participatiu i objectiu ha permès la seva instauració a tota l'organització de la cultura dels objectius i la sostenibilitat del sistema.

6.6.Resultats de les entrevistes.

En aquest apartat es presenten les principals idees recollides a les entrevistes realitzades.

- Les organitzacions per tal de gestionar-se, amb independència de la seva titularitat pública o privada, han de aplicar la planificació estratègica que es convertirà en tàctica i operativa. És fonamental compartir les grans línies estratègiques i els objectius operatius, adaptar els processos a la cartera i als objectius, així com mesurar la seva consecució.
- La DPO li pot aportar a l'avaluació de l'acompliment la VISIÓ d'on es vol arribar (línies estratègiques, objectius operatius i pactar entre la DPP i els polítics, compartir i consensuar amb els col·laboradors). És fonamental fixar objectius i mesurar-los. A més planificació estratègica l'execució és més senzilla, treballar per resultats fa més fàcil l'ordenació i control de la gestió.
- La implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment per a la seva supervivència ha de ser acceptada pels actors que intervenen, per això és necessari avaluar no només en termes subjectius (competències) si no també objectius. Ara bé, aquests objectius han de negociar-se i pactar-se amb els empleats públics, han de ser motivadors i realistes. Aquests objectius s'han de desenvolupar en plans d'acció, motiu pel qual la figura de la DPP és bàsica. La DPO s'ha d'associar als directius que estableixen un Pla d'acció, i siguin capaços de establir objectius pels subordinats.

- La DPO pot contribuir als sistemes d'avaluació de l'acompliment perquè la planificació és essencial, si no es defineix cap a on ens dirigim com a organització difícilment podrem arribar. És necessari reflexionar i planificar, assignar objectius facilita l'avaluació, ara bé la DPO és una eina important però no suficient, la cultura i el recolzament polític són claus. Així mateix, pot ajudar a alinear tota l'organització cap a l'estratègia comuna i tenir un impacte positiu en la comunicació interna. Incorporar aquesta eina de gestió a les organitzacions públiques és complexa, perquè en determinats casos és difícil establir objectius i poden convertir-se en perversos, perquè per ser vàlids han de dependre de forma exclusiva dels empleats. En aquests casos en podria establir una ponderació dels objectius, donant més importància a aquells en els quals no poden influir factors d'entorn.

- Segons una de les fonts entrevistades “una direcció lleial està capacitada per fixar objectius” ara bé aleshores aquesta direcció posseeix un perfil més proper a la gestió que a la política. La DPO requereix capacitat d'anàlisi, reflexió i disseny. L'important és l'existència d'una direcció política que cregui en la gestió, un cop es doni aquest pressupòsit, la DPP és la figura capacitada per exercir aquesta gestió. En el cas concret de l'avaluació de l'acompliment, per una persona acostumada a ser avaluada per objectius és una tasca relativament senzilla marcar objectius per la resta del personal. És evident que una DPP avaluada per resultats serà capaç de traslladar aquesta cultura. La DPP és essencial per impulsar sistemes d'avaluació de l'acompliment, el directiu al estar avaluat per objectius, està preparat per saber definir, determinar i fixar objectius. Disposa d'una capacitat per establir objectius que no té un directiu amb confiança política.

- La DPP té competències per poder instaurar la DPO, i és un element clau per implementar sistemes d'avaluació de l'acompliment, tant la formació com l'experiència directiva són elements de la DPP que poden donar suport als sistemes de planificació, ordenació de processos, control de gestió, gestió d'equips i la mesura per objectius. La DPP ha d'anar lligada a contractes programa o acord de gestió on es determinin els objectius i resultats a aconseguir dels quals depengui la retribució variable dels directius. L'avaluació dels Caps clarament s'ha de basar en objectius, en la resta de casos s'han d'establir Plans d'acció i determinar objectius sempre que sigui possible.

- La DPP i l'avaluació són elements que poden contribuir a la transparència i al rendiment de comptes, així com l'existència de polítics que hi creguin i recolzin aquests instruments.
- La DPP és un element fonamental, de fet és l'element per implementar sistemes d'avaluació de l'acompliment, no pot haver avaluació sense DPP. “ *Si l'organització no ha primat la professionalitat i enlloc d'això ha primat la lleialtat política, personal, és altament improbable que es pugui plantejar un model d'avaluació, perquè aquest està pervertit des de la gènesi, perquè qui ha d'avaluar no ha estat seleccionat en clau de professionalitat i és qui ha d'impulsar l'eina i impregnar a l'organització del que significa avaluar i té els peus de fang*”. És el component que permet que qui està davant de l'organització sigui capaç de crear una eina, mantenir-la, nodrir-la i aplicar-la en termes d'èxit professional. Sense DPP no hi ha avaluació, no es pot pensar en avaluació, sense que abans els màxims responsables tècnics de l'organització siguin escollits en termes de professionalitat i rendeixin comptes per això i no per la seva filia o fòbia a determinades clienteles polítiques o personals.
- La continuïtat en el temps és primordial pels sistemes d'avaluació de l'acompliment. Si no hi ha DPP no hi ha un sistema de gestió estable en el temps. Si l'estabilitat depèn de temes de confiança no s'assumiran responsabilitats i avaluar significa assumir-les.
- És necessari reformar l'Administració en termes de professionalitat. Un model d'avaluació requereix molta maduresa.
- Finalment, no hi ha DPP si no hi ha direcció per valors, que es vulgui instaurar l'avaluació perquè es cregui que cal fer prevaldre l'excel·lència, perquè és un valor a defensar des del punt de vista professional.

6.7.Resultats dels grups de discussió.

6.7.1. Resultats del grup de discussió 1.

En aquest apartat es presenten les principals idees que s'han pogut recollir a través de la realització del grup de discussió amb persones amb experiència de diferent naturalesa envers als sistemes d'avaluació de l'acompliment, com s'ha detallat en

l'epígraf corresponent, respecte a les limitacions dels sistemes d'avaluació de l'acompliment, la DPP i la DPO.

- Els Caps no disposen d'eines objectives per mesurar. Manca una definició d'objectius clars i comunicats. S'exigeixen als empleats públics fites que no s'han establert de forma clara i escrita. El problema a l'hora de definir objectius és l'heterodòxia de les organitzacions. Les dificultats a apareixen a tres nivells:

- Direcció, lideratge i exigència.
- Suport.
- Reconeixement.

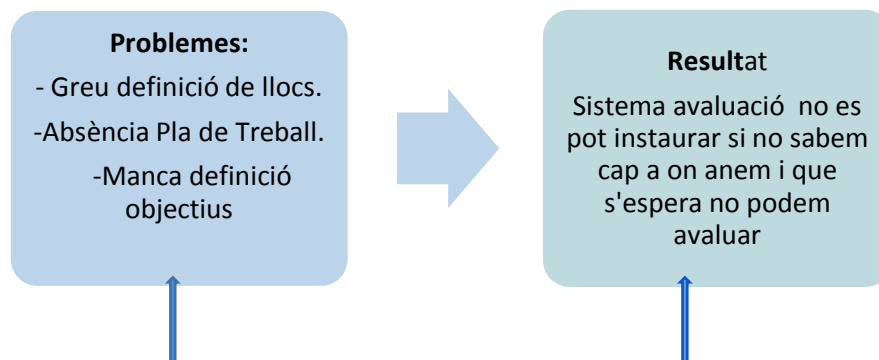
Figura 9.- Dificultats sistemes avaluació acompliment

Direcció Lideratge Exigència	Suport (eines, formació)	Reconeixement
• Dificultat per definir objectius • Què s'espera?	• Manca de recursos • Manca de claredat. • Manca estratègia directiva	• Legals (salaris variables) • Manca de capacitat directiva per donar reconeixement

Font: Elaboració pròpia

- Les dificultats fan que finalment si s'instaura un sistema d'avaluació de l'acompliment acabi sent una eina per pagar la productivitat, una repartidora de recursos.

Figura 10.- Problemes i resultat sistemes avaluació acompliment



Font: Elaboració pròpia

- Els camins a mig i llarg termini són els següents:
 - Cultura en l'organització d'avaluació (a llarg termini, és el que costa més d'implementar, ha de ser permeable per tal que arribi a tothom).
 - Estabilitat en les estructures.
 - Estratègia: Pla de Treball, objectius.
 - Seguretat en les condicions de treball.
 - Direcció Pública capacitada i compromesa (donar exemple, capacició, buscar aliats, etc).

- Un altre element són els VALORS, valors com la transparència que fan que l'avaluació pugui avançar. Actualment existeix una pèrdua de valors (professionalitat, equitat, etc.) que s'han de recuperar. Rescatar el valor de “lo públic”, com a DPP han de maximitzar el valor públic i l'organització ha de tenir valors. Decidir els valors a incentivar establir un Pla de Treball, marcar objectius i actuacions per aconseguir-ho.

- Una altra dificultat és la COMUNICACIÓ. És molt important saber que s'espera, com s'avaluarà i actuar en conseqüència. S'han d'establir criteris comuns per avaluar. És tracta d'un sistema de treball que suposa molta feina i ha de ser gestionable, ha d'estar ben instrumentalitzat.

- El model privat no es pot importar a l'Administració Pública, és inviable per l'heterogeneïtat i diversitat existent. El DPP ha de saber com concretar la voluntat política en objectius i actuacions mesurables, que tot i que és complex, en tots els casos hem de saber tangibilitzar i materialitzar el que estem fent.

- Els Outcomes són difícils de tangibilitzar però és absolutament necessari fer-ho per posar en valor les accions que es porten a terme. Els DPP han de desenvolupar els objectius finalistes marcats pels polítics en objectius operatius, establir objectius i comunicar-los. Els objectius s'han de traduir a accions concretes a coses tangibles. Traduir les iniciatives polítiques a objectius que s'acceptin, concretar-los i avaluar-los.

- És necessària una organització professional que defineixi objectius, s'ha de controlar i gestionar la informació des de recursos humans, i no ser simplement una administració de personal, el Departament de RR.HH ha de veure la DPO com un instrument de gestió per prendre decisions i no com un problema.
- L'avaluació és una oportunitat per millorar. Si no es disposa de mecanismes d'avaluació és impossible singularitzar i realitzar un Pla de Millora.
- De la DPO els indicadors han de servir per la presa de decisions i s'han d'aplicar perquè les persones millorin, per premiar l'excel·lència, perquè si no es desmotiva a les persones.
- La DPP hauria de ser obligatòria per llei, s'ha de convèncer als polítics a través de la ciutadania i de la sol·licitud de rendició de comptes.
- En l'actualitat l'organització no està madura per implementar sistemes d'avaluació de l'acompliment. Per avaluar el gestor ha de posar fites, objectius i per fer-ho ha d'estar assistit i reconegut. Hi ha manca d'estratègia i a nivell directiu no es tenen els coneixements necessaris. En l'actualitat es castiga la professionalització per por, al canviar el govern si la gent està professionalitzada se la castiga, no hi ha continuïtat en el que es fa.
- Un dels elements clau o fonamental per la implementació i manteniment dels sistemes d'avaluació de l'acompliment és la no permanència en les estructures directives a les organitzacions públiques. Implementar cultures com l'avaluació i el rendiment de comptes no pot dependre de canvis polítics o de canvis en les estructures directives que són les que han de crear, impulsar, implementar el canvi i transmetre-ho a tota l'organització. La DPP té elements clau per mantenir l'estabilitat, estratègia i competències. Manquen valors inherents a la DPP, s'han de recuperar els valors de la cosa pública, tenir clar si el que es vol incentivar són la transparència i el rendiment de comptes. El polític es temporal, si la direcció pública va lligada a la confiança política no es mantindrà estable en el temps i per tant tampoc els sistemes que instauri.

- Una de les limitacions a la professionalitat és el poder polític, com a coartant a la llibertat del govern de definir el seu equip de confiança i perdre poder. La distribució del poder és una limitació. S'ha de facilitar l'entorn propici perquè la cultura professionalitzadora es desenvolupi, pugui créixer i evolucioni.
- Respecte a temes d'organització el DPP hauria de tenir poder per actuar, gestionar a canvi d'aconseguir objectius i ser avaluat. Actuació real ha de tenir a veure amb el càrrec. Es fa necessària la clarificació d'objectius.
- El personal directiu és vist com una amenaça des de l'àmbit polític perquè les atribucions dels directius públics professionals les perden els polítics i el recolzament polític és bàsic per instaurar aquesta figura. La forma de convèncer als polítics de que és necessari que hi hagi una DPP és la pressió ciutadana, quan els ciutadans siguin conscients dels costos, quan haguem de rendir comptes, ser transparents i explicar els sous haurem de buscar mecanismes objectius. S'ha d'assegurar als polítics que no perdran el seu espai si tenen una persona al costat amb capacitats i coneixements. Una Administració no pot ser responsable de veritat si no té bons directius.
- El model de DPP és un handicap per tal d'implementar sistemes d'avaluació de l'acompliment, els polítics justifiquen l'actual direcció pública perquè està ocupada per persones de la seva confiança i això genera problemes a nivell operatiu i de gestió. Els polítics no volen professionalitzar, hi ha un buit a nivell polític sobre la concepció del directiu públic perquè consideren que els hi treu poder. El polític no fa el rol polític sinó que entra totalment en la gestió sense marcar una línia estratègica, unes fites i això fa que els directius no puguin marcar objectius, si des de l'alta direcció no hi ha consens del que es vol. El paper dels directius és fonamental per poder marcar objectius operatius als seus equips que hauran d'anar alineats amb les línies que marquin els polítics. Al fixar objectius un es compromet i hi ha por a perdre el control. Hem de crear la cultura dels objectius a on sigui més fàcil i anar creant hàbits.

6.7.2.Resultats del grup de discussió 2.

A continuació es presenten les principals idees que s'han pogut recopilar a través de la realització del grup de discussió amb Caps de recursos humans d'entitats locals respecte a les limitacions des de recursos humans en relació als sistemes d'avaluació de l'acompliment, la DPP i la planificació estratègica.

- Les limitacions des de la gestió de recursos humans per implementar sistemes d'avaluació de recursos humans són dues, els recursos econòmics i el canvi cultural. El canvi cultural ha de consistir en un retorn a valors d'interès públic, rendiment de comptes i transparència. Les experiències d'implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment comencen bé però fruit de la pressió sindical acaben convertint-se en una retribució lineal. El problema és una manca de modernització a diferents nivells: cultural, de gestió, de procediments i de direcció.
- La manca de planificació estratègica fa que si no sabem a on anem no podrem remar en la direcció adequada. La DPP és l'element clau per impulsar un Pla estratègic, capacitat estratègica, incentivació, definició d'objectius i una acció transversal. No hi ha objectius assentats, marcats, definits i aprovats per manca d'una modernització a nivell directiu. Abans d'impulsar l'avaluació de l'acompliment s'ha d'incorporar i modernitzar la línia de comandaments, per tal de centrar plans estratègics, planificació, objectius, organització i posteriorment implementar-la.
- El handicap per implementar sistemes d'avaluació és la direcció i uns polítics que hi creguin. Els polítics en l'actualitat consideren que els directius públics professionals posen en perill el seu rol, el polític no fa el rol de polític i el directiu no gestiona, no marca fites ni objectius. No s'incentiva la responsabilitat i els directius són mers assessors polítics que no apliquen eines professionals.
- Tenim una cultura d'acció no de planificació ni de definició d'objectius perquè és una eina complexa, si finalment l'avaluació de l'acompliment només s'utilitza per a retribuir no cal un sistema complex. Els indicadors han de servir per a la presa de decisions i aplicar els resultats perquè les persones millorin i premiar a aquells empleats que són excel·lents, si no és desmotivaran, abandonaran i acabarà fugint el talent. L'organització no està madura per implementar sistemes d'avaluació de l'acompliment per avaluar s'han d'establir fites, per determinar-les els directius han

d'estar recolzats, actualment els polítics s'envolten de persones de confiança independentment de si tenen o no competències i el nivell directiu no té els coneixements necessaris per gestionar. Als polítics se'ls ha de persuadir, potser es convenceran quan la ciutadania demani rendició de comptes, perquè actualment si no hi ha una llei que obligui a introduir la Direcció Pública Professional als polítics no els interessa.

7. DISCUSSIÓ DELS RESULTATS I CONCLUSIONS.

En aquest apartat final es presenta una relectura dels resultats obtinguts a través de les diferents metodologies, considerant tant la pregunta de recerca i els objectius que la desplegaven com les tres hipòtesis que es plantejaven. A partir d'aquesta revisió es destaquen nous elements transversals que han aparegut al llarg de la recerca i que permeten aportar una visió complementària a la pregunta de recerca inicial, la discussió sobre la incidència de la Direcció Pública Professional (DPP) associada a la Direcció per Objectius (DPO) en el desenvolupament i viabilitat dels sistemes d'avaluació de l'acompliment a les Administracions públiques.

Per donar resposta a la qüestió de recerca plantejada en termes de fins a quin punt la Direcció Pública Professional associada a la Direcció per Objectius determina el desenvolupament i la viabilitat dels sistemes d'avaluació de l'acompliment, i a partir de la revisió teòrica, s'han pogut tant definir com caracteritzar diferents components bàsics dels tres conceptes clau del Treball: l'Avaluació de l'acompliment, la DPP i la DPO. La triangulació de metodologies qualitatives, combinant estudis de cas, entrevistes i grups de discussió ens ha permès de contrastar els principals factors que condicionen la implementació de sistemes d'avaluació a les Administracions públiques.

Els *elements limitants* a destacar a l'hora d'implementar sistemes d'avaluació de l'acompliment tant per la informació obtinguda a les entrevistes com en els dos grups de discussió es confirma que són els següents:

1.- Una cultura organitzativa no adaptada a l'avaluació: l'existència d'una cultura que accepti i assumeixi tant l'avaluació com la funció directiva, esdevenen factors crítics per consolidar sistemes d'avaluació de l'acompliment. L'experiència de l'Ajuntament de Manlleu, basada en competències, permet copsar la importància d'implementar una cultura d'avaluació i que tothom cregui en el sistema. Es va aconseguir impregnar a tota l'organització de la cultura de l'avaluació i orientar les actuacions en termes d'excel·lència, tot i que encara resta pendent la introducció del treball per objectius. En aquest cas, s'ha donat un pas molt important perquè s'ha aconseguit instaurar la cultura d'avaluació, provocant que totes les persones a l'organització siguin conscients de la importància d'avaluar, mostrin el seu acord amb l'eina, pensin en clau d'excel·lència i es motivin per treballar de la millor manera possible. L'organització està

madura per introduir la cultura dels objectius, que permetrà donar eines més objectives a l'hora d'avaluar i incorporar el valor de l'estratègia.

2.- La manca de recolzament polític: un element clau és la creença i confiança dels polítics en la necessitat d'instaurar una política determinada. El recolzament polític, i a més d'aquest, la seva implicació efectiva són elements clau per instaurar i avançar en els sistemes d'avaluació de l'acompliment. En el cas de la prova pilot de la Generalitat, existia un punt dèbil d'entorn perquè una part dels stakeholders, concretament polítics i comandaments intermedis, no consideraven necessari el sistema i els sindicats van mostrar la seva disconformitat amb la seva implementació, considerant que el sistema resultant era subjectiu i discrecional. A partir d'aquesta experiència sembla clar que un dels factors clau per poder implementar aquests sistemes és la creença en la seva utilitat i, a partir d'aquesta, el suport, l'acceptació i reconeixement com a vàlids per part de cadascun dels actors implicats.

3.- La inexistència d'unes dinàmiques de modernització en els processos de gestió i de direcció: la modernització de les organitzacions en el sentit de ser capaços d'introduir elements innovadors de cultura, gestió i direcció, cultura de planificació, gestió per objectius i direcció estratègica.

4.- La manca de planificació estratègica i l'alineació amb la gestió de recursos humans: la planificació és essencial perquè si no es defineix quina és la missió d'una organització, no es podrà verificar si s'ha aconseguit o no aquesta. Planificant i establint objectius és més senzill avaluar a posteriori el grau de contribució de l'element humà en aquests objectius.

5.- L'absència d'una base objectiva per mesurar els rendiments: els comandaments no disposen d'eines objectives per valorar la feina dels seus col·laboradors per la inexistència d'objectius i d'eines definides per avaluar-los. En el cas de la segona experiència a la Generalitat que va traduir-se en l'aplicació de forma lineal d'un complement de productivitat, es pot deduir que vincular els sistemes d'avaluació de l'acompliment d'inici i exclusivament a aspectes retributius pot pervertir el resultat, perquè no es disposen d'eines objectives per avaluar, idea que comparteix el grup de

discussió primer i part de les persones entrevistades. Curiosament en el cas de la Generalitat, els resultats de les avaluacions van ser homogenis i en un 98% del casos s'acostaven a la puntuació màxima, resultat que sorprèn perquè sembla poc probable que tota l'organització treballi de forma excel·lent. Al vincular avaluació a retribució, unit al fet que els comandaments no disposen d'eines objectives per mesurar, propicia que tendeixin a puntuar a la banda alta i de forma homogènia per tal d'evitar conflictes posteriors amb el empleats públics. En el cas de la Diputació de Barcelona, la implementació del sistema també s'ha acabat traduint en l'aplicació d'un complement de productivitat de forma quasi lineal, i només en algun cas particular i quan es tracta de comportaments notòriament negatius s'ha deixat de percebre el complement.

6.- La carència d'un adequat desplegament operatiu: donada la complexitat de l'avaluació, es indispensable disposar d'un sistema clar i viable, que permeti operativitzar-lo per a poder ser gestionat de forma àgil. Les tecnologies de la informació i la comunicació poden donar suport a aquesta instrumentalització. La segona experiència a la Generalitat il·lustra la importància de vincular objectius i eines que despleguin el sistema. Si allò que es busca és premiar l'excel·lència, motivar i gestionar la diferència, cal un sistema complex i adaptat a la realitat organitzativa. Cas que s'opti per un model més (o excessivament) simple, el resultat, com va ser el cas de l'experiència esmentada, va acabar traduint-se en la incorporació d'una retribució connotada com a variable que es convertia, a efectes pràctics, en retribució fixa que percebien tots els empleats públics per igual independentment del seu rendiment, de les seves competències o de la seva contribució a l'organització.

7.- La resistència dels actors implicats: la resistència dels actors implicats en la implementació dels sistemes d'avaluació de l'acompliment pot entorpir i, fins i tot, impedir la seva introducció. Allò que ens mostren les experiències analitzades és que cal atendre als posicionaments i a les motivacions dels diferents agents implicats i dissenyar una estratègia per preveure-les i donar-hi resposta.

8.- La no adequada comunicació interna: un dels factors crítics del sistema d'avaluació és la comunicació interna, tant del seu disseny i aplicacions com dels seus resultats. Això es pot traduir a un doble nivell, d'una banda la definició d'allò que s'espera de la gent i com es mesurarà, i de l'altra, un cop realitzada la mesura, la comunicació dels resultats amb una orientació a la millora.

El cas de l'Ajuntament de Sant Cugat resulta ser una bona pràctica en la mesura que la direcció per objectius va generar una millora en la comunicació interna considerable, en especial per clarificar funcions i responsabilitats de cada departament i la seva concreció a nivell individual.

9.- Mala definició dels llocs de treball: a banda de la definició d'objectius, resulta molt difícil establir un sistema d'avaluació de l'acompliment sense definir prèviament els continguts a avaluar dels llocs de treball. És necessari acotar les tasques de l'empleat mitjançant una anàlisi de lloc de treball que contingui una definició de les funcions i activitats que realitza.

10.- La manca de la figura del directiu públic: la inexistència de la figura del directiu públic professional, amb formació, experiència professional i competències adequades per possibilitar i donar suport a aquests sistemes. La prova pilot de la Generalitat inicialment es volia basar no només en competències si no també en objectius, però finalment va haver de centrar-se únicament en competències per, entre d'altres, la manca d'uns professionals amb un rol directiu, la deficient comunicació entre subordinats-superiors i la inexistència de definició d'objectius i indicadors. Un dels elements limitants estava relacionat amb la manca de coneixements necessaris o "know-how" per a la seva implementació. En aquest sentit, per superar la manca de coneixements i capacitats, la DPP pot ser un element determinant com es dedueix d'aquesta experiència, de la bibliografia consultada i de la realització del primer grup de discussió.

A banda d'aquest seguit de factors limitants, d'acord amb el plantejament inicial de la recerca i la revisió conceptual, la primera de les hipòtesis plantejava que un tipus concret de DPP constituïa un factor crític per facilitar l'orientació de l'organització a treballar per objectius i per facilitar la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment que els integrin. Els resultats obtinguts a través de les diferents tècniques d'investigació realitzades així ho permeten confirmar, amb algunes matisacions.

La Direcció Pública Professional associada a l'existència d'un acord de gestió o contracte programa és un factor clau i necessari per orientar l'organització a treballar

per objectius i donar suport a la implementació dels sistemes d'avaluació de l'acompliment, com es desprèn de la informació obtinguda als grups de discussió i a les entrevistes realitzades. Es destaca en els grups de discussió i en sis dels vuit actors entrevistats, la necessitat d'avaluar als directius públics professionals i del rendiment de comptes d'aquests, i aquesta avaluació és pot articular a través d'acords de gestió o contractes programes.

L'establiment d'un contracte o acord de gestió entre la direcció política i el directiu públic on es marquin clarament els objectius i els resultats esperats, l'assignació de recursos i responsabilitats i la definició d'uns indicadors per determinar l'assoliment o no de les fites, són uns elements essencials per dotar de professionalitat la direcció; així com per la posterior avaluació dels directius en base a l'acompliment o no dels compromisos assumits en base a aquest acord de gestió.

Els acords de gestió permeten clarificar què s'espera dels directius i facilitar la seva tasca posterior de traduir-los en objectius generals i operatius, creant un Pla de Treball, contribuint així a la reducció de la subjectivitat i al manteniment en el temps de la línia d'actuació marcada. En la mateixa línia d'autors com Longo (2005) o Ossorio (2007), si tenim a la direcció pública professional avaluada, i tenim clars els objectius i indicadors de la seva consecució, disposarem d'una direcció pública professional idònia per ser capaç de traslladar aquests objectius als seus equips i poder establir les estratègies per tal que l'organització que gestiona i dirigeix actuï per assolir-los. Un directiu avaluat, acostumat a treballar per objectius està més capacitat per difondre aquesta cultura a l'organització i facilitar eines als seus equips per a la consecució dels objectius marcats.

L'avaluació de l'acompliment dels directius públics es pot relacionar, així mateix, amb l'extensió d'aquesta pràctica de gestió de recursos humans al conjunt d'organitzacions públiques, el grup de discussió 1 destaca la importància per part dels directius professionals de donar exemple i per fer-ho ells han de ser els primers avaluats. El agents entrevistats també destaquen la importància d'avaluar en primer lloc als directius i que aquesta avaluació es faci en base a objectius i resultats. Com indica Ponti (2013), la detecció i avaluació dels resultats aconseguits pels directius és un requisit previ per activar la responsabilitat en la gestió. Els directius que han estat avaluats per accedir i mantenir-se en el seu càrrec són els més indicats per impulsar

l'avaluació de l'acompliment al conjunt dels quadres professionals de les administracions públiques. Sembla necessari establir un marc de responsabilitats directives que estiguin associades a diferents elements com l'autonomia de gestió, la compensació i el manteniment en el càrrec.

Des de la seva posició, el directiu públic professional és la persona adequada per traduir les directrius polítiques en objectius operatius que facilitin la mesurar posterior, facilitant el vincle entre la política i l'execució, i hauria de ser capaç d'implementar la gestió per resultats o per objectius com a eina per assumir aquest repte. Segons la informació facilitada tant pels grups de discussió com per la major part dels agents entrevistats, aquest és l'element clau per impulsar un pla estratègic i definir objectius alineats amb l'estratègia general de l'organització.

El valor de la responsabilitat pren molta força en aquest nou escenari. Només quan s'introdueixin sistemes de responsabilització serà necessari establir una clara diferenciació entre la política i la gestió, i en l'actualitat la inexistència d'aquests sistemes provoca que la responsabilitat es dilueixi. Un cop estan diferenciades política i gestió, es fa necessària l'existència de la figura del directiu públic professional capaç d'establir la relació entre les grans línies estratègiques marcades per la política i l'execució real, marcant objectius operatius a aconseguir pels seus equips, sent responsables de la consecució o no dels resultats marcats als acords de gestió. Sense l'existència de responsabilitats directives associades a retribució, a l'estabilitat en el càrrec, desapareix la motivació per aconseguir les fites marcades. Ara bé, si hi ha responsabilitat sobre les seves actuacions, els directius han de tenir autonomia suficient per poder gestionar sense que existeixi la possibilitat de derivar responsabilitats.

La segona de les hipòtesis plantejava la DPO com l'instrument de gestió adequat per facilitar la implementació de sistemes que redueixin la subjectivitat i siguin més fàcilment acceptats pels actors implicats. De la informació obtinguda tant a la bibliografia com als grups de discussió i a les entrevistes es confirma que la DPO,

s'orienta a fixar objectius clars i concrets per tal de poder establir un sistema de control eficaç de la consecució o no de les fites establertes. Si existeix una idea clara de què s'espera de cadascú, així com unes directrius clares i comprensibles es facilita l'execució i la consecució dels objectius marcats. Si a més aquests objectius estan consensuats per directius i empleats, sent coherents amb les grans línies estratègiques de l'organització, no només facilitaria l'acceptació del sistema sinó que permetria alienar la gestió de recursos humans amb l'organització.

Certament, si es disposa d'una determinació clara i pactada dels objectius quantificables, es redueix la subjectivitat de l'avaluació, pel que és més fàcil inspirar la confiança en els empleats de que el sistema d'avaluació és just. Si es disposa de sistemes d'avaluació de l'acompliment fiables, on l'avaluació sigui el més objectiva possible, on existeixin objectius consensuats per les parts, l'acceptació del sistema sembla més factible. S'ha de destacar la dificultat d'establir i mesurar objectius en un context on no hi ha ni una clara cultura de treball per objectius ni d'avaluació, però això no impliqui que no es puguin realitzar.

A tall d'exemple, l'experiència de l'Ajuntament de Sant Cugat incorpora tant la gestió de competències com la direcció per objectius, i és valorada molt positivament atès que han aconseguit aprofundir en els diferents perfils existents a l'organització per tal de poder avaluar de forma més acurada. Així mateix, la DPO ha permès una avaluació més objectiva, una alineació de tota l'organització, una millora de la comunicació interna i la introducció de la cultura dels objectius a tota l'organització. Recollint els resultats d'aquesta experiència i segons la conceptualització de la DPO realitzada per alguns autors com Serra (2007), Pont (2010) i Figueroa (2010), aquesta sembla l'instrument de gestió adequat per facilitar la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment. La DPO aporta elements positius a l'avaluació i en general a tota l'organització, i si s'instaura a les organitzacions pot permetre aconseguir l'acceptació i l'estabilitat dels sistemes d'avaluació de l'acompliment.

Mitjançant l'establiment d'objectius específics i mesurables, la generació d'informació tant per a l'aplicació de mesures correctores com per a la presa de decisions, la DPO pot ajudar a reduir la subjectivitat dels sistemes d'avaluació de l'acompliment així com a l'acceptació per parts dels actors implicats i la sostenibilitat d'aquests sistemes com a forma de gestió estable.

Els fonaments del lideratge professional i de l'objectivitat que aporten la DPP i al DPO tal com es proposava a la tercera hipòtesi afavoreixen la incorporació dels sistemes d'avaluació de l'acompliment al funcionament ordinari de les administracions públiques i, en conseqüència, la seva sostenibilitat.

Els directius públics professionals estan dotats de competències¹⁰ relacionades amb la direcció d'equips, la motivació, l'establiment d'objectius, el treball per resultats, la planificació estratègica i, alhora, de valors com la responsabilitat, el rendiment de comptes i l'ètica, que contribueixen a implementar un sistema de gestió com la DPO i una actuació dirigida a la transparència i a l'obtenció d'informació per la presa de decisions.

Per altra banda, per implementar cultures com l'avaluació es fa necessari que la permanència en les estructures directives depengui de la seva professionalitat i no del cicle legislatiu o la mera confiança política. És necessari mantenir una estabilitat i recuperar valors com la transparència que fan que l'avaluació pugui avançar.

La figura del directiu públic professional pot ajudar a reduir al màxim la subjectivitat dels sistemes d'avaluació de l'acompliment amb la seva formació i experiència en avalució i a l'aplicar la direcció per objectius, perquè és el més indicat per poder traduir les directrius polítiques en objectius estratègics i operatius, determinar la informació rellevant a recollir i establir indicadors adequats per mesurar. Si es disposen d'objectius mesurables i quantificables, no només basats en competències i comportaments, i d'indicadors observables, mesurables, i criteris comuns per avaluar, es redueix la subjectivitat. Un sistema objectiu permet eliminar resistències dels actors implicats en el procés i mantenir el sistema estable en el temps.

La DPO permet disposar de dades oportunes i precises per prendre decisions informades. És molt important, així mateix, que els empleats públics disposin d'informació respecte dels objectius que s'esperen d'ells per tal que no es redueixi la seva motivació i implicació. Aquesta eina de gestió genera informació tant per prendre decisions com per identificar àrees de millora. Es tracta de controlar i gestionar

¹⁰ Competències recollides extensament a l'annex 5.- Acreditació de competències directives per part del Comitè per a l'Excel·lència de la DPP (Fundació pels compromisos de qualitat).

mitjançant sistemes d'informació on les TIC poden possibilitar la seva sistematització, millorar la presa decisions i donar suport a una veritable gestió de personal informada.

La DPO requereix capacitat d'anàlisi, reflexió i disseny a partir de la base d'una direcció política que cregui que ha d'haver una DPP. Una persona acostumada a treballar i a ser avaluada per objectius, amb capacitat analítica i reflexiva sobre les actuacions a instaurar, pot més fàcilment implementar tant la DPO com a eina de gestió com la cultura dels objectius.

En resum, la DPP segons la informació obtinguda tant dels grups de discussió com dels agents entrevistats, és un element clau en la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment. Una DPP avaluada en termes de resultats, associada a l'existència d'acords de gestió que permetin la seva responsabilització és necessària per tal d'orientar l'organització a treballar per objectius. Una direcció estable, acostumada a treballar per objectius i capacitada per aplicar com a eina de gestió la DPO, que permet la concreció i quantificació de les fites a aconseguir, redueix la subjectivitat i facilita la creació de sistemes d'informació i afavorirà l'acceptació del sistema d'avaluació de l'acompliment per part de la resta d'actors implicats.

Ara bé, per poder implementar la DPP i la DPO l'organització ha de comptar tant amb el suport de l'alta direcció política, amb polítics que creguin en la gestió, com amb l'acceptació per part dels diferents actors. El reconeixement per part dels actors de la legitimitat de la figura del directiu públic professional és un element essencial. En la mesura que els diferents actors reconeguin com a legítim al DPP, serà més fàcil també acceptar el sistema d'avaluació.

8. VUIT (8) PROPOSTES DE CANVI.

Les Administracions públiques tenen un problema d'eficiència i de productivitat, i no generen tot el valor públic que podrien. La part més important i determinant d'una organització són els recursos humans que la formen. És de sentit comú pensar que si la direcció pública és el màxim responsable de la consecució dels objectius en termes d'eficàcia i eficiència serà la màxima interessada en el bon funcionament de l'organització i en la instauració d'eines que li permetin avaluar i detectar mancances per corregir-les. L'administració disposa d'un model deficient de gestió i d'una manca de compromís amb les eines necessàries per millorar el funcionament. És necessari

connectar els instruments com l'avaluació de l'acompliment amb les línies estratègiques i ,per això, és clau la instauració d'una direcció pública professional capaç de realitzar una gestió estratègica, operativa i d'entorn connectada amb la gestió per resultats.

En èpoques com l'actual de crisi econòmica i de restriccions pressupostàries és imprescindible desenvolupar més que mai pràctiques de recursos humans per tal d'incrementar la productivitat i enfortir els compromisos dels empleats públics. Segons Martínez i Jané (2014), en aquesta productivitat del sector públic el primer i principal component és l'empleat públic, un segon element a tenir en compte és l'estructura del treball i l'existència d'objectius i finalment, la direcció té elevada rellevància.

Les propostes de canvi que es presenten en aquest apartat per assumir alguns dels reptes per modernitzar l'Administració Pública són les següents:

1. És indispensable un canvi de cultura que faci de l'avaluació un principi que incorpori valors com la legitimitat, el rendiment de comptes i la transparència utilitzant eines útils per fer-ho com la Direcció per Objectius, la qualitat i la visió estratègica; així com figures directives al capdavant de les unitats que facin un estendard d'aquests valors com a professionals de la gestió que són, creadors de valor públic i al servei del ciutadà. Una opció seria transformar, de forma progressiva en àmbits restringits (unitats directives), les dinàmiques internes de funcionament, començant per la funció directiva i associant aquest a la DPO. En paral·lel convindria treballar la comunicació interna i, en especial, la formació dels diferents agents implicats.
2. En relació a les aplicacions dels resultats de les avaluacions, decidir implementar un sistema d'avaluació de l'acompliment és un tema que suposa tota una sèrie de canvis i transformacions importants i s'ha de fer de forma acurada i amb seguretat, perquè un cop implementat s'ha de mantenir en el temps, encara que s'introdueixin modificacions. Per continuar l'avaluació més enllà d'una prova pilot, s'ha de realitzar el mateix esforç d'intentar canviar una realitat, un hàbit de no avaluació, però a més s'ha de vèncer la resistència mental dels diferents actors que consideren que és una pèrdua de temps perquè es va fer en el seu moment i al final es va acabar eliminant el sistema. Això és el que es va fer a la Generalitat de Catalunya quan es va implementar un sistema d'avaluació de l'acompliment amb

implicacions únicament retributives i quan, en aparèixer la crisi i es va eliminar el complement de productivitat, es va eliminar també el sistema d'avaluació. Tal vegada haguera convingut canviar les implicacions però no eliminar el sistema.

La proposta seria vincular els resultats de l'avaluació de l'acompliment no exclusivament a retribucions i no des de l'inici, sinó vincular-ho a d'altres àmbits de la gestió de personal com carrera professional, formació i provisió de llocs i, només amb el temps, a la retribució. Perquè tal i com s'ha demostrat, la pressió excessiva quan el sistema no està consolidat dona lloc a un efecte pervers que fa que les avaluacions siguin excessivament homogènies, no només per la manca de professionalitat del directius que les realitzen si no també per les implicacions que poden tenir sobre les persones en el curt termini.

3. La gestió de recursos humans, per tal de poder actuar com a instrument de millora del funcionament de les organitzacions, s'hauria d'integrar en l'estratègia i dotar-la de mecanismes de planificació. Ara bé, el pensament estratègic no es una cosa que es pugui improvisar ni es fàcil desenvolupar la visió i les capacitats necessàries, per tal de connectar les fites i estratègies de l'organització amb la gestió dels empleats; cosa encara més difícil en un entorn públic sotmès a un elevat grau de politització que dificulta la clarificació dels objectius i planificació a llarg termini. No pot existir una estratègia amb garanties i solida si no s'implica a les persones de l'organització.

La planificació en recursos humans pot contribuir a crear una força de treball més flexible, productiva, competent, satisfeta i capaç de contribuir a les polítiques públiques i els objectius dels serveis públics. És evident que aquesta planificació estratègica té moltes vessants, des de la selecció de candidats idonis, el desenvolupament de la motivació a l'avaluació dels empleats públics. Una forma adequada per tal d'introduir estratègia i alinear l'organització és la DPO amb les seves limitacions a l'hora d'implementar-la a l'Administració. Ara bé, això no vol dir que no es pugui incorporar aquesta tècnica de gestió a les organitzacions públiques.

En el cas de les organitzacions públiques, per a l'establiment d'objectius es podrien crear grups de treball amb la participació dels comandaments i els professionals que formen part de la unitat, a banda d'algun tipus de recolzament extern de

persones avesades a treballar per objectius o bé acadèmics especialitzats per a la vessant metodològica.

Partint de la base de l'estudi i definició dels llocs de treball es podrien associar objectius de forma conjunta, crear un procediment interactiu per analitzar els procediments, les funcions i les responsabilitats associades a cada lloc de treball i en paral·lel definir primer el directors de cada unitat i després conjuntament amb els col·laboradors objectius específics i la forma de mesurar-los.

Les principals fonts d'informació per identificar objectius i indicadors per a mesurar-los podrien ser la pròpia definició dels llocs de treball, considerant responsabilitats i funcions i, alhora, analitzant procediments. Es podria partir d'una primera identificació d'objectius i d'indicadors per part dels comandaments que, posteriorment, caldria discutir amb la resta de col·laboradors.

4. S'hauria de posar èmfasi en la comunicació interna per transmetre que tant els continguts com les implicacions de l'avaluació, especialment la seva orientació a la millora global. El sistema permet sistematitzar i fer més eficaç el feed-back entre directiu i col·laborador enfront l'actual diàleg més informal. El sistema d'avaluació permet concretar, formalitzar i traduir a competències els compromisos d'actuació i rendiment. En el cas dels objectius, l'avaluació permet acotar els problemes i accions a realitzar per superar-los.
5. Per afrontar la complexitat i les limitacions associades a la implementació de l'avaluació dels resultats, es proposa aplicar un sistema mixt d'acompliment que tingui com a objecte tant les competències com els objectius. Tal com indiquen alguns informes (Feijoo et al., 2010), el model d'avaluació ha de ser rigorós, formal i el màxim objectiu possible, i basar-se en informació quantificable, rellevant i fiable. Per facilitar el trànsit de la cultura organitzativa actual, convé combinar la DPO que podria respondre als requeriments apuntats, amb les competències que s'apropen més a trets vinculats directament a la persona, i fer-ne una ponderació adequada a cada realitat organitzativa.
6. Caldria crear obligatòriament i per llei la DPP. Especialment perquè impulsar cultures com la de l'avaluació, el rendiment de comptes i el treball per objectius, no pot dependre de canvis polítics ni de canvis en les estructures directives que són

les que han de crear, implementar i impulsar el canvi. Però convé no quedar-se només en el canvi legislatiu sinó desplegar-la adequadament, i no tan sols a nivell reglamentari sinó a través de la seva concreció i operativització, per facilitar la seva instauració efectiva a l'organització.

La creació d'una direcció pública professional hauria d'estar en una posició prioritària a l'agenda política si es vol modernitzar l'administració, promoure una major responsabilització dels empleats públics i garantir una prestació de serveis eficaç i eficient. És bàsic un canvi cultural a tota l'organització, no només a nivell polític, sinó de comandaments perquè aquests són els que lideren, motiven i dirigeixen als equips. És un procés lent però necessari en el que ha de participar tota l'organització i ha de ser impulsat per la ciutadania amb la seva implicació en els assumptes públics i amb la sol·licitud de rendició de comptes.

7. Es proposa una acreditació de les competències professionals dels DPP, i que aquesta la realitzi un organisme independent per facilitar la legitimació de la nova figura. En la mesura que es necessiten uns directius capaços de gestionar els recursos humans, es necessària una adequada capacitació, un coneixement i un sistema de gestió que recolzi la introducció de la responsabilització. La DPP fonamentada en el principi professional, amb competències i capacitats directives com a creadora de valor públic, intervé en la determinació i mesura dels objectius, en la determinació dels sistema d'avaluació i control de resultats i es responsabilitza per la seva gestió. Cal afavorir la direcció pública com a creadora de valor públic, dotada d'eines que li permetin aquesta creació tant des del punt de vista de l'autonomia per gestionar com de la dotació de recursos materials, humans i formatius necessaris que els diferents actors considerin legitimada. I convé que les persones que accedeixin a els llocs considerats com de DPP estiguin acreditats. L'acreditació mitjançant una institució externa, adequadament reconeguda i capacitada, pot facilitar el procés d'acceptació i legitimació de la figura.
8. Tal com s'ha exposat, es determinant la implicació política en aquest procés de canvi i per això caldria una classe política que cregui en la necessitat de la figura del DPP. La dificultat estarà en convèncer als polítics que aquest canvi és necessari, no només per modernitzar l'Administració si no per servir adequadament

als ciutadans que s'impliquen cada cop més en els assumptes públics i, en definitiva, per tal de recuperar el sentit de la cosa pública.

Els polítics veuen en la instauració de la DPP una amenaça de pèrdua de poder de gestió quan en realitat el que han de fer és definir les grans línies estratègiques vinculades al seu programa, i deixar la gestió en mans de professionals capacitats que puguin respondre adequadament a les demandes de qualitat, eficàcia, eficiència i transparència de la societat. La forma de convèncer als polítics és la pressió ciutadana, quan els ciutadans siguin conscients dels costos i s'hagin de rendir comptes, es faci prevaldre la transparència i s'hagin de justificar les retribucions dels directius s'hauran de buscar mecanismes objectius i no de confiança política per gestionar l'Administració.

La demanda de responsabilització per part de la societat als responsables polítics genera una demanda de responsabilitat d'aquests a la burocràcia i la necessitat d'introduir la DPP i l'avaluació per tots els empleats públics. Per tant, es proposa facilitar informació relacionada amb la direcció pública professional respecte a la seva acreditació, selecció, compromisos adquirits i responsabilització; i donar suport als moviments socials que requereixin aquesta transparència relacionada amb el govern obert (número de directius contractats, procediment de selecció, indicador eficàcia i eficiència de la seva gestió, etc.).

10. BIBLIOGRAFIA.

-ASENSIO, R. La Dirección Pública Profesional: Perspectiva comparada y diagnóstico de la situación en España. En *La dirección pública profesional en España*. Barcelona: Marcial Pons, 2009.

-BARBETTA, G. La valutazione della dirigenza pubblica tra dati e percezioni. En *I sistemi di valutazione della dirigenza nelle pubbliche amministrazioni dello Stato*. Dipartimento della funzione pubblica. della Luiss - Libera Università Internazionale degli Studi Sociali – Guido Carli, 2005.

-CARDONA, F. Models de funció pública als països de l'OCDE i la UE. Tendències de reforma. En CAMINO, J.P i TARRES, M(coord.). *Comentaris al règim estatutari dels empleats públics*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya, 2009.

-CATALA, R. Directivos Públicos, *Revista Presupuesto y Gasto Público*, número 41. Madrid: Ed. Instituto de Estudios Fiscales, 2005.

-DEPARTAMENT DE GOVERNACIÓ I ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES. *Llibre Blanc de la Funció Pública*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, 2005.

-DIPUTACIÓ DE BARCELONA. *El model de gestió corporativa de la Diputació de Barcelona*. Trobada de l'alta direcció de 8 d'octubre de 2008. Barcelona: Eines de Gestió Corporativa, 2009.

-ECHEVARRIA, K. Responsabilización y responsabilidad gerencial: Instituciones antes que instrumentos. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Panamá, 28-31 octubre 2003.

-ECHEVARRIA, K y MENDOZA, X. La Especificidad de la Gestión Pública: el Concepto de Management Público. En LOSADA, C(ed.) *¿De Burócratas a Gerentes?*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D. C., 1999.

-EMERY, Y. La gestión par les résultats dans les organisations publiques: de l'idée aux défis de la réalisation. En *La gestion par résultats dans le secteur public*. Telescope.

Revue d'analyse comparée en administration publique. Vol. 12, núm. 3 automne, 2005. Université de Québec. École nationale d'administration publique.

-FEIJOÓ, M (dir.). *El rol del directiu públic*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya, 2010.

-FIGUEROA, V. Innovación en la toma de decisiones. La gestión por resultados como herramienta de apoyo a los directivos públicos. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, Revista Chilena número 12, 2012.

- FILIPE, J y VARELA, E.J. La Dirección Pública Profesional en España y Portugal: una aproximación comparada. *X Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración. La política en la red*. Murcia, 7-9 septiembre 2011.

-GOMEZ- POMAR, J y ALLARD, G (coord.). *La evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas*". Madrid: Centro PwC & IE del Sector Público ,2008.

- GORRITI, M. La evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas Españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, vol,. 23, num.3. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 2007.

-GORRITI, M . Los directivos públicos profesionales en la AGE. En ORTEGA, A. y MAESO, S.L (coord.) *La alta dirección pública: Anàlisis y propuestas*. Madrid: INAP, 2010.

-GORRITI, M. La evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas Españolas. *Crisis Econòmica i Función Pública*. Navarra: Editorial Aranzadi,S.A., 2012.

-JIMÉNEZ, R. . El desplegament de l'Estatut bàsic de l'empleat públic a Catalunya: reptes i oportunitats. En CAMINO, J.P i TARRES, M(coord.). *Comentaris al règim estatutari dels empleats públics*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya, 2009.

- JIMÉNEZ, R. *El personal directivo en la Administración Local*. Madrid: DIBA, 2009.

-JIMENEZ, R. ¿Cómo dirigir un Ayuntamiento?. La gerència municipal: una herramienta para el cambio y la innovación. Marco institucional y competencias directivas locales *Programa Título Experto en gobierno y dirección ejecutiva. Instituciones Locales*. Mondragons Unibertsitatea, 2013.

-KOENES, A (dir.) *Dirección por Objetivos. Aplicaciones en la pequeña empresa*. Madrid: Editorial Diaz de Santos, S.A. , 1994.

-LAGO, I. *La lógica de la explicación en ciencias sociales*. Alianza Editorial. Madrid: 2007.

-LLOPIS, Ramón. *Grupos de discusión*. Madrid: ESIC, 2004.

-LONGO, F. La expansión de la dirección pública profesional: apuntes desde la perspectiva espanyola. *X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, 2005. Consultat a:

<http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/la%20expansi%C3%B3n%20de%20la%20direcci%C3%B3n%20p%C3%ABlica%20profesional.pdf>

-LONGO, Francisco. *Mérito y flexibilidad, la gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona: Paidós Empresa ,2004.

-LONGO, Francisco. Evaluación y Gestión del rendimiento laboral en las Administracions Públicas. *Presupuesto y Gasto Público*, 41, 2005.

-LOPEZ-CASASNOVAS, Guillem (president). *Informe de la Comissió d'Experts per a la Reforma de l'Administració Pública i el seu Sector Públic*, abril 2013.

-LOSADA, C.; XIRAU, J. Evaluación del desempeño. El plan de evaluación de recursos humanos de la Generalitat de Catalunya. *Gestión y Analisis de Políticas Públicas*, 2, 1995.

-MALARET, G. E.. L'Estatut bàsic de l'empleat públic: un marc legal coherent amb l'Estat autonòmic, una caixa d'eines per a la modernització administrativa. En CAMINO, J.P i TARRES, M(coord.). *Comentaris al règim estatutari dels empleats públics*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya, 2009.

-MARTINEZ, Rafael, (dir.). *“L’avaluació i el complement de productivitat de l’empleat públic”*. GRAPA, 2010.

-MARTINEZ, R y JANÉ, P. Que lo urgente no relegue a lo importante. *Revista Catalana de Dret Públic* núm. 48, 2014.

-MAURI, M. J. Análisis general del Estatuto básico del empleado público: problemas, soluciones y huidas. A: *“QDL estudios”*. *Fundación Democracia y Gobierno Local*. Núm. 19, 2009.

-MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. *Reforma de las Administraciones Públicas*, Madrid: NIPO-630-13-106-7

-MOORE, M. H.. *Creating Public Value. Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

-NOGUER PORTERO, C.; GUZMÁN VALVERDE, N. *La gestió de recursos humans per competències: una experiència municipal*. Barcelona: EAPC, 2007.

-OBREGON, I i VILALTA, JM. *Direcció estratègica i gestió de recursos humans a les Administracions Públiques Catalanes*. Barcelona: Escola d’ Administració Pública de Catalunya, 1994.

-ORTEGA, L y MAESO, LF (coord.). *La alta dirección pública: Análisis y propuestas*. Madrid: INAP, 2010.

-OSSORIO, A (coord.). *La gestión pública por objetivos y resultados. Una visión sistèmica*. Buenos Aires: Oficina Nacional de Innovación y Gestión. Gestión Pública, 2007.

-PABLOS, JM y BIEDMA, JM. La evaluación del rendimiento individual. Un instrumento válido para lograr la eficiencia en al gestión de recursos humanos en las administraciones públicas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, Nueva Época, número 10, julio-diciembre, 2013.

-PEIRÓ, Jose M^a; RAMOS, José; CORTÉS, José Vicente. *Productividad y Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*. Madrid: Fundación de las Cajas de Ahorros, 2012.

-PONT, X: Millorar la productivitat del sector públic és possible. *En Reformes més enllà dels tòpics: com pot Catalunya sortir reforçada de la crisi*. Barcelona: Fundació Rafael Campalans, 2010.

-PONTI, B. *La dirigenza in Italia. Report annuale 2013*. IUS Publicum Network review, maggio, 2013.

-PRATS, C. J. Las transformaciones de las administraciones públicas de nuestro tiempo. En SÁINZ, M. F. (dir). *Estudios para la reforma de la administración pública*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 2004.

-PRESCHERN, P. *Hacia un enfoque de gestión por resultados en el sector público. La experiencia de Trinidad y Tobago*. Vol. XI. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo(PNUD). Centro Regional para América Latina y el Caribe. Febrero, 2011.

-RAMIÓ, C. *Management avanzado (però fàcil y breve) para directivos públicos*. Madrid: GIGAPP, 21/07/2014.

-REDDIN, B y RYAN, D. *Manual de Dirección por Objetivos*. Bilbao: Ed. Deusto, 1995.

-RODRÍGUEZ, F.J. La responsabilidad como faceta clave del régimen jurídico de los directivos públicos: planteamiento general. *Revista de Estudios Locales: Función Directiva y Administración local*. Número extraordinario, 2003.

-ROQUETA BUJ, Remedios. La evaluación del desempeño de los empleados públicos en el EBEP. *Actualidad laboral*, 21-22, 2013.

-SALVADOR, M. *Polítiques de funció pública: l'avaluació de recursos humans*. Barcelona: EAPC, 1997.

-SALVADOR, M. Innovació institucional i capacitats de gestió a l'Administració autonòmica: El cas de la Generalitat de Catalunya. *Revista d'Estudis Autonòmics i Federals*, 7, 2008.

-SALVADOR, M. Nuevas tendencias en gestión de recursos humanos en las administraciones públicas: ¿están cambiando las reglas de juego?. *Revista Internacional de Organizaciones (RIO)*, 1, 2008.

-SALVADOR, M. Transformando la gestión de recursos humanos en las administraciones públicas. *Revista Actualidad*, 43, 2009.

-SALVADOR, M. ¿Transformando la función pública hasta dónde?. Apostando por sistemas efectivos de evaluación del desempeño. *XI Congreso de la AECPA. "La política en tiempos de incertidumbre"*. Universidad Pablo de Olavide de Sevilla. 18 al 20 de septiembre de 2013.

-SÁNCHEZ, F. Planificación estratégica i gestión por objetivos. CEPAL. *Serie Gestión Pública*, núm. 32. Santiago de Chile: ILPES, 2003.

-SÁNCHEZ, M (coord.). *La función pública directiva en Francia, Italia y España*. Madrid: INAP, 2008.

-SÁNCHEZ, M. *Derecho de la función pública*. Madrid: Tecnos, 2011.

-SÁNCHEZ, F. Planificación estratégica i gestión por resultados. CEPAL. *Serie Gestión Pública*, número 32, Santiago de Chile: ILPES (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, 2003.

-SECRETARIA DE FUNCIO PÚBLICA I MODERNITZACIÓ DE L'ADMINISTRACIÓ. *Distribució del complement de productivitat exercici 2009. Anàlisi de resultats*, Barcelona: El gran angular, 2010.

-SERRA, A. La gestió per resultats en les organitzacions públiques. En LONGO, F i YSA, T (ed.) *Els escenaris de la gestió pública del segle XXI*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya, 2007.

-SERRA, A. *Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público*. CLAD i BID, 2007.

-SISTERNAS, X. Los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas: Un enfoque de gestión. En LOSADA, C(ed.) *¿De Burócratas a Gerentes?*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D. C., 1999.

-WEIHRICH, H. *Excelencia administrativa. Productividad mediante administración por objetivos*. México: Ed .Limusa, 1987.

-VILERT, Juliana (dir.). *Propostes per a un model d'avaluació de l'acompliment de la Generalitat de Catalunya*. Barcelona: EAPC, 2010.

-VILLORIA, M, La función directiva profesional. En *La dirección pública profesional en España*. Barcelona: Marcial Pons, 2009.

-ZALSTMAN, A. La Evaluación de los resultados en el sector público argentino: un análisis del debate sobre la "Nueva Gestión Pública" y otras experiencias en América Latina. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública*. Panamá, 28-31 octubre 2003.

-ZAPATA-BARRERO,R; SÁNCHEZ-MONTIJANO,E. *Manual de Investigación Cualitativa en la Ciencia Política*. Tecnos. Madrid:2011.

Legislació

-ESPANYA. Ley 30/1984, de 2 de agosto, de medidas para la Reforma de la Funció Pública, *Boletín Oficial del Estado* núm.185, p 22.629-22.650.

-ESPANYA. Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público, *Boletín Oficial del Estado*, 13 abril 2007, núm.89, p.16270-16299.

-CASTILLA- LA MANCHA. Ley 4/2011, de 10 de marzo, de la Ocupación Pública de Castilla -La Mancha, *Boletín Oficial del Estado*, 2 de mayo de 2011, núm. 104, p. 44305-44409.

-CATALUNYA. Resolució GRI/1487/2014, de 20 de juny, per la qual es dóna publicitat a l'Acord del Govern de 3 de juny de 2014, pel qual s'encarrega al Departament de Governació i Relacions Institucionals, mitjançant la Secretaria d'Administració i Funció Pública i el Consell per a l'Impuls i l'Ordenació de la Reforma de l'Administració, el disseny, el desenvolupament, la governança i l'impuls definitiu del pla de reforma de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i del seu sector públic. Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya, 1 de juliol de 2014, núm. 6654, p.1-3.

-COMUNITAT VALENCIANA. Llei 10/2010, de 9 de juliol, de la Generalitat, d'Ordenació i Gestió de la Funció Pública Valenciana. Diari Oficial de la Comunitat Valenciana, 14 de juliol de 2010, núm. 6310, p. 27907-28014.

Acords de Govern

-Acord de Govern de 14 de juliol de 2009 pel qual s'aproven les normes d'aplicació i distribució del complement de productivitat en l'exercici 2009.

-Acord de Govern de 22 de juny de 2010 pel qual s'aproven les normes d'aplicació i distribució del complement de productivitat en l'exercici 2010.

10. ENTREVISTES REALITZADES.

Per a la realització d'aquest treball de recerca s'han portat a terme entrevistes a les persones següents:

- Sra. Aurora Baena Ruiz. Directora Territorial de Barcelona del Servei d'Ocupació de Catalunya; actualment Coordinadora Tècnica del SOC.
- Sra. M. Carme Noguer Portero. Coordinadora d'Organització, Persones i Administració Electrònica.
- Sra. Neus Guzmán Valverde. Directora de programa per al Disseny, Desenvolupament i Avaluació de Projectes Organitzatius d'Impuls de la Transparència i l'Accés a la Informació
- Sra. Isabel Pérez Álvarez; Responsable d'Avaluació del Rendiment de la Diputació de Barcelona;
- Sr. David Modrego Bretones. Cap del Servei de Planificació i Desenvolupament de Recursos Humans de la Diputació de Barcelona;
- Sr. Jordi Matías Garcia. Director de Recursos Humanos y Servicios en Ajuntament de Sant Cugat del Vallès;
- Sr. Albert Galofré Isart. Consultor d'Administracions Públiques. Col·laborador Acadèmic d'ESADE;
- Sr. Manuel Fernández Martos. Subdirector en Consultors de Gestió Pública;
- Sr. Eduard Gil Carbó. Gerent Municipal de l'Ajuntament de Gavà.

11. GRUPS DE DISCUSSIÓ REALITZATS.

Els grups de discussió realitzats per la confecció del treball de recerca han estat dos:

Grup de discussió 1.- El primer grup de discussió ha estat format per les persones següents:

- Sra. Mònica Pagès Correcher. Tècnica Assessora de l'Àrea d'Atenció a les Persones de la Diputació de Barcelona.
- Sra: Silvia Marchena Morales. Cap del Servei de Verificació Administrativa i Justificació Econòmica del Servei d'Ocupació de Catalunya.
- Sr. Joan Soler Serratosa. Director de Serveis de Gestió Econòmica i Control de Recursos de l'Ajuntament de Barcelona.
- Sr. Francesc Torrejón Comino. Cap del Servei de Desenvolupament Sostenible a l'Ajuntament de Mataró.
- Sr. Antonio Merino Orejón. Coordinador Àrea de l'Ajuntament de Mataró.
- Sr. Albert Galofré Isart. Consultor d'Administracions Públiques. Col·laborador Acadèmic d'ESADE.

Grup de discussió 2.- Del segon grup de discussió han format part les següents persones:

- Sra. Virgínia Valero Amorós. Directora de Recursos Humans de l'Ajuntament de Mataró.
- Sra. Meritxell Vidal i Bisbal. Cap del Servei d'Organització i Recursos Humans en l'Ajuntament de Badalona.
- Sr. Ivan Curto Esteve. Cap de Recursos Humans i Organització de l'Ajuntament de Molins de Rei.
- Sr. Joan Ramón Bardaji Pau. Cap de Polítiques de Personal i Sistemes de l'Ajuntament de Sant Adrià de Besòs.
- Sr. Manuel Tornadijo Pérez. Coordinador de Recursos Humans, Organització i Sistemes d'Informació en Ajuntament de Rubí

ANNEXOS

1. Guia de les entrevistes.

-Entrevista Sra. Aurora Baena Ruiz. Directora Territorial de Barcelona del Servei d'Ocupació de Catalunya; actualment Coordinadora Tècnica del SOC.

1. Donada la seva experiència considera possible l'ús de la Gestió per Objectius¹¹ a l'Administració?
2. Què podria aportar la Gestió per Objectius a la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment?
3. Quin tipus de Direcció Pública és necessària per introduir la Gestió per Objectius? Perquè?
4. Creu que la Direcció Pública Professional és un element clau en la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment? Perquè?
5. En la primera entrevista que li faig fer va comentar una idea interessant, una visió economicista. Va indicar que eria interessat lligar l'avaluació de l'acompliment a la planificació i programació i vincular-ho amb el pressupost per programes. Ho podria comentar.

-Entrevista Sra. M. Carme Noguera Portero. Coordinadora d'Organització, Persones i Administració Electrònica.

1. Si m'ho permet voldria corroborar la informació recollida sobre el sistema d'avaluació de l'acompliment implementat a l'Ajuntament de Manlleu . De la bibliografia consultada s'extreu que es tracta d'un sistema aprovat al 2004 i que es va introduir al 2005 basat en la gestió per competències que es va desenvolupar amb la col·laboració de la Diputació de Barcelona. En l'actualitat el sistema és manté en les mateixes condicions?
2. Dels resultats obtinguts que es comenten a l'estudi realitzat sobre aquesta experiència al 2007, un dels aspectes que va generar escepticisme per part de les persones avaluades va ser la possible subjectivitat del sistema. Com creu que es pot reduir aquesta subjectivitat?
3. El sistema implementat no va utilitzar el mètode de direcció per objectius. Com valoraria la introducció d'objectius?

¹¹ En la realització de les entrevistes i dels grups de discussió es varen utilitzar indistintament els conceptes Gestió per Objectius i Direcció per Objectius, considerant ambdós com a sistemes de direcció basats en la definició d'objectius per a cada empleat coordinant les fites organitzatives amb les fites pròpies a nivell individual.

4. Considera que l'instrument de gestió per objectius pot ajudar a implementar sistemes d'avaluació de l'acompliment? Perquè?
5. Una de les idees de força de l'estudi va ser la necessitat d'un lideratge potent en el que la figura del personal directiu i avaluador són importants. Creu que la Direcció Pública Professional és un element clau en la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment? Perquè?
6. En termes generals, com valora l'experiència implementada a l'Ajuntament de Manlleu?

-Entrevista Sr. David Modrego Bretones. Cap del Servei de Planificació i Desenvolupament de Recursos Humans de la Diputació de Barcelona; i Sra. Isabel Pérez Álvarez Responsable d'Avaluació del Rendiment de la Diputació de Barcelona.

1. Si m'ho permet voldria corroborar la informació recollida sobre el sistema d'avaluació de l'acompliment implementat a la Diputació, de la bibliografia consultada s'extreu que es tracta d'un sistema implementat al 1995 amb la introducció d'algunes modificacions, basat en el QAD (Qüestionari d'Avaluació del Desenvolupament de lloc de treball) que valora diferents factors. En l'actualitat el model continua funcionant de la mateixa manera?
2. Fins a quin punt la gestió de recursos humans s'integra amb l'estratègia de l'organització? Perquè?
3. El sistema implementat a la Diputació està orientat a l'obtenció de resultats directes? Es va basar en la gestió per objectius? Perquè?
4. Si el sistema no es va basar en la gestió per objectius, com veuríeu la seva introducció?
5. Considera que l'instrument de gestió per objectius pot ajudar a implementar sistemes d'avaluació de l'acompliment? Perquè?
6. Creu que la Direcció Pública Professional és un element clau en la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment? Perquè?
7. En termes generals, com valora l'experiència implementada a la Diputació?

-Entrevista Sr. Jordi Matias Garcia. Director de Recursos Humans i Serveis a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.

Si m'ho permet voldria corroborar la informació recollida sobre el sistema d'avaluació de l'acompliment implementat l'Ajuntament de Sant Cugat, de la bibliografia consultada s'extreu que es va instaurar al 2007, que està basat en la gestió per competències i en la direcció per objectius, introduint d'aquesta forma la cultura dels objectius. En l'actualitat, es manté el sistema tal com es va introduir?.

1. En que considera que va ajudar la utilització com a instrument de la gestió per objectius?
2. Considera que per implementar la gestió per objectius és necessària la figura del Directiu Públic Professional? O quins avantatges podria tenir aquesta figura a l'hora d'introduir aquest instrument?
3. Creu que la Direcció Pública Professional és un element clau en la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment? Perquè?
4. En general, com valora l'experiència implementada a l'Ajuntament de Sant Cugat?

-Entrevista Sr. Albert Galofré Isart Consultor d'Administracions Públiques. Col·laborador Acadèmic d'ESADE.

1. En l'actualitat està treballant en la implementació d'un sistema d'avaluació de l'acompliment a l'Ajuntament de Sevilla. En què es basa aquest sistema i quins instruments utilitza?
2. Donada la seva experiència quines considera que són les principals limitacions i condicionats de la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment al Sector Públic? I com creu que es podrien superar?
3. Considera possible l'ús de la Direcció per Objectius al Sector Públic? Com es podrien mesurar els objectius tant individuals com grupals?
4. Què podria aportar l'instrument de la Gestió per Objectius a la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment?
5. Creu que la Direcció Pública Professional és un element clau en la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment? Perquè?

6. Que en destacaria de totes les experiències que ha investigat i de les que ha participat?

-Entrevista Sra. Neus Guzmán Valverde. Directora de programa per al Disseny, Desenvolupament i Avaluació de Projectes Organitzatius d'Impuls de la Transparència i l'Accés a la Informació.

1. Si m'ho permet voldria corroborar la informació recollida sobre el sistema d'avaluació de l'acompliment implementat a l'Ajuntament de Manlleu . De la bibliografia consultada s'extreu que es tracta d'un sistema aprovat al 2004 i que es va introduir al 2005 basat en la gestió per competències que es va desenvolupar amb la col·laboració de la Diputació de Barcelona. En l'actualitat el sistema és manté en les mateixes condicions?
2. Quines creu que són les limitacions a l'hora d'implementar sistemes d'avaluació de l'acompliment?.
3. Dels resultats obtinguts que es comenten a l'estudi realitzat sobre aquesta experiència al 2007, un dels aspectes que va generar escepticisme per part de les persones avaluades va ser la possible subjectivitat del sistema. Com creu que es pot reduir aquesta subjectivitat?.
4. El sistema implementat no va utilitzar el mètode de direcció per objectius.Com valoraria la introducció d'objectius?.
5. Considera que l'instrument de gestió per objectius pot ajudar a implementar sistemes d'avaluació de l'acompliment? Perquè?.
6. Una de les idees de força de l'estudi va ser la necessitat d'un lideratge potent en el que la figura del personal directiu i avaluador són importants. Creu que la Direcció Pública Professional és un element clau en la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment? Perquè?

-Entrevista Sr. Manuel Fernández Martos. Subdirector en Consultors de Gestió Pública.

1. Quines considera que són les limitacions dels sistemes d'avaluació de l'acompliment?
2. La Direcció Pública Professional (DPP) podria aportar elements per reduir les limitacions, augmentar l'objectivitat dels sistemes d'avaluació de l'acompliment, mantenir-los a mig i llarg termini i fer que siguin acceptats pels actors participants?
3. La Gestió o Direcció per Objectius (GPO o DPO) en que pot afavorir als sistemes d'avaluació de l'acompliment?
4. És necessària la DPP per implementar un sistema de GPO o DPO?

-Entrevista Sr. Eduard Gil Carbó. Gerent Municipal de l'Ajuntament de Gavà.

1. Quines considera que són les principals limitacions dels sistemes d'avaluació de l'acompliment?.
2. La Direcció Pública Professional es necessària facilitar la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment?
3. Quins elements de la DPP son necessaris per implementar sistemes d'avaluació de l'acompliment?
4. La fixació d'objectius pot ajudar a la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment?.
5. El directiu públic professional és la figura capacitada per instaurar la gestió per objectius o resultats? Es poden establir objectius a les administracions públiques?
6. Quins elements són importants per introduir sistemes d'avaluació de l'acompliment sostenibles?

2 Guia dels grups de discussió realitzats.

2.1 Guia del grup de discussió 1

A.- Introducció

Els participants en el grup de discussió són professionals que en l'actualitat no estan relacionats directament amb els recursos humans, però que han participat en alguna experiència d'implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment, o bé són o han sigut comandaments intermedis que avaluen o han avaluat a personal., i són els següents:

1. Silvia Marchena Morales, *Cap del Servei de Verificació Administrativa i Justificació Econòmica del Servei d'Ocupació de Catalunya.*
2. Mònica Pagès Correcher, *Tècnica Assessora de l'Àrea d'Atenció a les Persones a la Diputació de Barcelona.*
3. Manuel Fernández Martos, *Subdirector en Consultors de Gestió Pública (disculpa la tarda d'abans la seva inassistència)*
4. Albert Galofré Isart, *professor ESADE, Funcionari de l'Administració Local, ha ocupat diferents càrrecs com a Cap Organitzatiu i d'Assessorament tant a les Administracions Públiques com a la privada.*
5. Joan Soler Serratosa, *Director de Serveis de Gestió Econòmica i Control de Recursos a l'Ajuntament de Barcelona.*
6. Francesc Torrejon Comino, *Cap de Servei de Desenvolupament Sostenible a l'Ajuntament de Mataró.*
7. Antonio Merino Orejon, *Coordinador d'Àrea Via Pública i Equipaments a l'Ajuntament de Mataró.*

A l'inici del grup de discussió em presentaré, Olga Ramírez Hernández alumna del màster de GPA, realitzo el TFM de recerca sobre la influència de la DPP en la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment. Donaré la benvinguda a tots els membres al grup de discussió i agrairé la seva presència . Donaré les gràcies per l'esforç d'acudir puntuals a la reunió que durarà aproximadament 1 hora i 30 minuts i comprovaré que tots estiguin còmodes.

Els *OBJECTIUS* de la reunió són :Identificar els principals problemes a l'hora de realitzar l'avaluació de l'acompliment i les eines dintre de les quals està la DPP i la DPO que poden reduir els inconvenients que es presenten a l'hora d'implantar sistemes d'aquest tipus.

Es garanteix l'anonimat sobre el desenvolupament de la reunió.

El *TEMA PRINCIPAL O CENTRAL* de la reunió són els sistemes d'avaluació de l'acompliment i la influència de la DPP en la seva implementació. Compartir reflexions sobre el tema central que és l'avaluació de l'acompliment. Es tracta d'una conversa informal.

Els aspectes fonamentals són els següents:

1. Les limitacions dels sistemes d'avaluació de l'acompliment.
2. Quines poden ser les eines per facilitar la seva implementació.
3. Utilitzant com a eina la DPO farà possible l'establiment en tot cas d'objectius?
4. La DPP pot possibilitar l'establiment d'objectius i la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment.

L'ordre d'introducció dels temes serà l'ordre de citació anterior i el temps aproximat de dedicació a cadascuns dels tres primers temes serà uns 15-20 minuts i 30-45 minuts al darrer.

Les regles de la reunió són:

- Possibilitar l'aportació del màxim d'opinions.
- Respecte al torn de paraules,
- Intentar ser el màxim de sincers per ajudar a la recerca.
- No parlar tots a l'hora.

Es busquen opinions diverses sobre el tema i compartir el màxim de reflexions possibles. La finalitat es recollir les seves opinions i generar un debat, totes les opinions són vàlides.

Es procedirà a la gravació de la reunió com es va indicar en el mail de la convocatòria, per no perdre cap informació. La participació activa en la reunió és essencial per col·laborar en l'estudi de recerca.

B.-PREPARACIÓ (Warm up)

S'instarà als participants a conversar sobre aspectes relacionats amb el tema central de la reunió de forma genèrica. En la preparació es tractarà sobre els següents temes:

- DPP.
- Eficàcia i eficiència.
- Avaluació de l'acompliment.
- Transparència.
- Rendiment de comptes.
- Noves demandes de la ciutadania.

C. ANÁLISIS

Parlar de les limitacions dels sistemes de l'avaluació de l'acompliment com son la cultura organitzativa, la manca de suport polític, l'objectivitat del sistema i la direcció compromesa.

D. QÜESTIONS CLAU

Les qüestions clau a parlar del tema central són:

- L'objectivitat en l'avaluació de l'acompliment.
- Cóm marcar objectius.
- La DPP pot ajudar a marcar objectius.
- La DPP pot possibilitar la implementació de la GPR.
- Metodologia del sistema l'avaluació de l'acompliment i elements necessaris per tal de garantir la seva instauració i manteniment.

E.-QUÈ ESPERO OBTENIR DEL GRUP DE DISCUSSIÓ.(Aquest apartat s'utilitzarà com a guió del desenvolupament del grup de discussió).

- Confirmar les limitacions i dificultats a l'hora d'implementar sistemes d'avaluació de l'acompliment i la opinió al respecte de les persones implicades en la seva implementació i sobre cómo creuen que es poden pal·liar els problemes.
- Cóm es pot reduir la desconfiança dels empleats públics respecte a l'avaluació.
- Què necessitarien per solucionar els problemes, la DPP podria aportar elements de gestió per implementar sistemes d'avaluació de l'acompliment amb garanties d'objectivitat i manteniment en el temps.?
- La fixació d'objectius i indicadors clars ajudaria a poder tenir més elements per realitzar una bona avaluació i reduir les reticències, es sentiren més segurs?.

- Hi ha llocs de treball en que és difícil establir objectius?.
- La solució pot ser la realització d'un sistema d'avaluació mixt: competències i objectius?.
- Un Directiu Públic Professional pot marcar objectius amb claredat o no són necessàries competències directives per fer-ho?

2.2.Guia del grup de discussió 2

A.- Introducció

Els participants en el grup de discussió són Caps o Directors de Recursos Humans de l'Administració Local i són els següents:

1. Sra. Virgínia Valero Amorós. *Directora de Recursos Humans de l'Ajuntament de Mataró.*
2. Sra. Meritxell Vidal i Bisbal. *Cap del Servei d'Organització i Recursos Humans en l'Ajuntament de Badalona.*
3. Sr. Ivan Curto Esteve. *Cap de Recursos Humans i Organització de l'Ajuntament de Molins de Rei.*
4. Sr. Joan Ramón Bardaji Pau. *Cap de Polítiques de Personal i Sistemes de l'Ajuntament de Sant Adrià de Besòs.*
5. Sr. Manuel Tornadijo Pérez. *Coordinador de Recursos Humans, Organització i Sistemes d'Informació en Ajuntament de Rubí.*

A l'inici del grup de discussió em presentaré, Olga Ramírez Hernández alumna del màster de GPA, realitzo el TFM de recerca sobre la influència de la DPP en la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment. Donaré la benvinguda a tots els membres al grup de discussió i agrairé la seva presència . Donaré les gràcies per l'esforç d'acudir puntuals a la reunió que durarà aproximadament 1 hora i 30 minuts i comprovaré que tots estiguin còmodes.

Els *OBJECTIUS* de la reunió són :Identificar els principals problemes a l'hora de realitzar l'avaluació de l'acompliment i les eines dintre de les quals està la DPP i la DPO que poden reduir els inconvenients que es presenten a l'hora d'implantar sistemes d'aquest tipus.

Es garanteix l'anonimat sobre el desenvolupament de la reunió.

El TEMA PRINCIPAL O CENTRAL de la reunió són els sistemes d'avaluació de l'acompliment i la influència de la DPP en la seva implementació. Compartir reflexions sobre el tema central que és l'avaluació de l'acompliment. Es tracta d'una conversa informal.

Els aspectes fonamentals són els següents:

1. Les limitacions dels sistemes d'avaluació de l'acompliment.
2. Quines poden ser les eines per afavorir la seva implementació.

3. Utilitzant com a eina la DPO farà possible l'establiment en tot cas d'objectius?
4. La DPP pot facilitar l'establiment d'objectius i la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment.

L'ordre d'introducció dels temes serà l'ordre de citació anterior i el temps aproximat de dedicació a cadascuns dels tres primers temes serà uns 15-20 minuts i 30-45 minuts al darrer.

Les regles de la reunió són:

- Possibilitar l'aportació del màxim d'opinions.
- Respecte al torn de paraules,
- Intentar ser el màxim de sincers per ajudar a la recerca.
- No parlar tots a l'hora.

Es busquen opinions diverses sobre el tema i compartir el màxim de reflexions possibles. La finalitat es recollir les seves opinions i generar un debat, totes les opinions són vàlides.

Es procedirà a la gravació de la reunió com es va indicar en el mail de la convocatòria, per no perdre cap informació. La participació activa en la reunió és essencial per col·laborar en l'estudi de recerca.

B.-PREPARACIÓ (Warm up)

S'instarà als participants a conversar sobre aspectes relacionats amb el tema central de la reunió de forma genèrica. En la preparació es tractarà sobre els següents temes:

- DPP.
- Eficàcia i eficiència.
- Avaluació de l'acompliment.
- Transparència.
- Rendiment de comptes.
- Noves demandes de la ciutadania.

C. ANÁLISIS

Parlar de les limitacions dels sistemes de l'avaluació de l'acompliment com son la cultura organitzativa, la manca de recolzament polític, l'objectivitat del sistema i la direcció compromesa.

D. QÜESTIONS CLAU

Les qüestions clau a parlar del tema central són:

- L'objectivitat en l'avaluació de l'acompliment.
- Com marcar objectius.
- La DPP pot ajudar a marcar objectius.
- La DPP pot possibilitar la implementació de la GPR.
- Metodologia del sistema l'avaluació de l'acompliment i elements necessaris per tal de garantir la seva instauració i manteniment.

E.-QUÈ ESPERO OBTENIR DEL GRUP DE DISCUSSIÓ.(Aquest apartat s'utilitzarà com a guió del desenvolupament del grup de discussió).

- Confirmar les limitacions i dificultats a l'hora d'implementar sistemes d'avaluació de l'acompliment i la opinió al respecte de les persones implicades en la seva implementació i sobre com creuen que es poden pal·liar els problemes.
- Com es pot reduir la desconfiança dels empleats públics respecte a l'avaluació.
- Què necessitarien per solucionar els problemes, la DPP podria aportar elements de gestió per implementar sistemes d'avaluació de l'acompliment amb garanties d'objectivitat i manteniment en el temps.?
- La fixació d'objectius i indicadors clars ajudaria a poder tenir més elements per realitzar una bona avaluació i reduir les reticències, es sentiren més segurs?.
- Hi ha llocs de treball en que és difícil establir objectius?.
- La solució pot ser la realització d'un sistema d'avaluació mixt: competències i objectius?.
- Un Directiu Públic Professional pot marcar objectius amb claredat o no són necessàries competències directives per fer-ho?

3 Guions dels grups de discussió

3.1.Guió del grup de discussió 1

- Confirmar les limitacions i dificultats a l'hora d'implementar sistemes d'avaluació de l'acompliment i la opinió al respecte de les persones implicades en la seva implementació i sobre com creuen que es poden pal·liar els problemes.

Limitacions com :

- *Seguretat en les condicions de treball dels empleats públics.*
 - *Limitació en la definició de processos.*
 - *Actual DPP que no motiva a actuar sota criteris d'eficàcia i eficiència.*
 - *Influència política.*
 - *Manca de definició d'estratègia= objectius. Els DPP són els responsables de la definició de l'estratègia i la consecució dels objectius.: transmetre la cultura i donar eines als comandaments intermedis.*
- Com es pot reduir la desconfiança dels empleats públics respecte a la implementació de l'avaluació de l'acompliment.
 - Elements bàsics dels sistemes d'avaluació de l'acompliment són:
Qui avalua.- comandaments intermedis= quines eines necessiten per fer-ho
Què s'avalua.- competències personals, competències professionals i resultats.
És important establir objectius i mesurar els resultats.
 - Què necessitarien per solucionar els problemes, la DPP podria aportar elements de gestió per implementar sistemes d'avaluació de l'acompliment amb garanties d'objectivitat i manteniment en el temps.?

3.2.Guió del grup de discussió 2

- Podrien explicar la seva experiència o alguna que coneguin sobre la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment? I que en destacarien? (connecta les experiències amb les indicacions en groc)
- Des de RR.HH que es necessitaria per poder gestionar els sistemes d'avaluació de l'acompliment? (en el sentit de reduir la complexitat en la seva aplicació).

Disseny instrument, recollida de dades, identificació de competències, anàlisis de les dades.

- La DPP com podria facilitar la implementació d'aquest sistemes?
Aptituds, responsabilitat pels resultats, rendiment de comptes, capacitat per la definició objectius, retribució per incentius, idoneïtat, lideratge, planificació
- L'aplicació d'una GPO o DPO amb l'establiment d'objectius com podria ajudar al procés?. *(Estratègia, Definició d'objectius i fites específics i mesurables Informació per prendre decisions)*
- Consideren que es possible establir objectius tots els casos? Un Directiu Públic Professional pot marcar objectius amb claredat o no són necessàries competències directives per fer-ho?.
- En el cas del sistemes d'avaluació de l'acompliment com s'hauria de connectar l'estratègia de l'organització amb la de RR.HH?
- La DPP és un element necessari i clau per a la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment. En quin sentit?

Capacitat per definir objectius, orientació a resultats, responsabilitat pels resultats, planificació i gestió, lideratge i formació

- Per resumir, elements de la DPP i de la DPO que poden afavorir la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment.

- La fixació d'objectius i indicadors clars ajudaria a poder tenir més elements per realitzar una bona avaluació i reduir les reticències, es sentiren més segurs?.
- Consideren que hi ha llocs de treball en que és difícil establir objectius?. Tot i així s'han d'intentar fixar?
- La solució pot ser la realització d'un sistema d'avaluació mixt: competències i objectius?.
- Un Directiu Públic Professional pot marcar objectius amb claredat o no són necessàries competències directives per fer-ho?.
- En que consideren que pot influir una DPP en la implementació de sistemes d'avaluació de l'acompliment? És un element clau? Si ho és, en quin sentit o perquè?

4.Fotografies dels grups de discussió

4.1.Fotografies dels grups de discussió 1



4.2.Fotografies dels grups de discussió 2



**5.Acreditació de les competències directives per part del
Comité per a l'Excel·lència de la DPP (Fundació pels
compromisos de qualitat)**

*(Propietat intel·lectual de las HEAD és de Fernando Monar Rubia i Rodrigo Martín
Castaño ,temporalment cedida a la Fundación para los compromisos de Calidad)*

LA COMPETENCIA REQUERIDA



El candidato a la certificación deberá acreditar, según se estipule en el proceso de certificación, los siguientes aspectos:

1. GOBERNANZA, VISIÓN ESTRATÉGICA Y CREACIÓN DE ALIANZAS

Esta habilidad esencial incluye la capacidad de gobernar estableciendo una visión que se pueda adaptar al entorno cambiante, compartiendo estrategias, construyendo coaliciones internas y con otras administraciones, locales, autonómicas, organizaciones no gubernamentales y el sector privado, organizaciones y gobiernos internacionales, para lograr las metas comunes.

Para el adecuado análisis de esta habilidad se ha dividido esta HEAD en las siguientes las competencias:

- Visión sistémica
- Gestión de alianzas
- Comprensión del entorno
- Responsabilidad social
- Adaptación a la complejidad
- Dimensión de plazos

2. LIDERAZGO PARA EL CAMBIO

Esta habilidad esencial incluye la capacidad de lograr las metas de la organización a través de un liderazgo para el cambio estratégico dentro y fuera de la organización. Inherente a esta HEAD está la capacidad de alinearse con la misión y desarrollarla en un entorno de continuo cambio.

Para el adecuado análisis de esta habilidad se ha dividido esta HEAD en las siguientes competencias:

- Creatividad e innovación
- Manejo de información
- Resiliencia y gestión de crisis
- Posicionamiento en cuanto a la misión
- Asunción de riesgos
- Negociación e influencia

3. CREACIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS

Esta habilidad esencial incluye la capacidad de liderar personas a través de la definición de la visión, misión y metas. Inherente a esta HEAD está la capacidad de proporcionar un lugar de trabajo inclusivo que facilite la cooperación, el trabajo en equipo y la resolución alternativa de conflictos.

Para el adecuado análisis de esta habilidad se ha dividido esta HEAD en las siguientes las competencias:

- Gestión de la diversidad y del Conflicto
- Práctica del coaching, formación, capacitación y desarrollo.
- Liderazgo de Personas
- Promoción de la prevención de riesgos
- Escucha la voz del cliente interno
- Gestión del reconocimiento

4. ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Esta habilidad esencial incluye la capacidad alinear las metas organizacionales y las expectativas de los ciudadanos. Inherente a esta HEAD está la capacidad de tomar decisiones que produzcan resultados de alta calidad aplicando conocimientos técnicos, análisis de problemas y cálculos de riesgos.

Para el adecuado análisis de esta habilidad se ha dividido esta HEAD en las siguientes las competencias:

- Orientación a los ciudadanos y usuarios
- Control y seguimiento
- Competitividad y emprendimiento
- Decisión, tenacidad y resolución de problemas
- Responsabilidad en las decisiones
- Fomento de la cultura de la evaluación y la calidad

5. COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA

Esta habilidad esencial incluye la capacidad de comunicar de forma efectiva hacia los empleados, ciudadanos y otros grupos de interés de la organización. Inherente a esta HEAD está la capacidad de establecer la estrategia de marketing en un entorno de continuo cambio.

Para el adecuado análisis de esta habilidad se ha dividido esta HEAD en las siguientes las competencias:

- Comunicación interpersonal y capacidad de persuasión
- Comunicación con la ciudadanía y con las personas de la organización
- Transparencia
- Gestión de la comunicación y el marketing público
- Comunicación en redes sociales on-line
- Comunicación basada en hechos y datos

6. GESTIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS

Esta habilidad esencial incluye la capacidad de gestionar personas, finanzas, información y otros recursos de forma estratégica y tener la capacidad de responder con credibilidad técnica ante los responsables políticos

Para el adecuado análisis de esta habilidad se ha dividido esta HEAD en las siguientes las competencias:

- Gestión presupuestaria y contratación
- Gestión administrativa y normativa
- Gestión de procesos, innovación y aprendizaje
- Planificación y organización del tiempo
- Gestión de la tecnología, la energía y el medio ambiente
- Gestión de recursos humanos públicos

ANEXO 2. CÓDIGO DE CONDUCTA

Fecha de Aprobación	7/10/2013	Aprobado por	Comité del Esquema
Edición	1	Código Documento	Anexo 2

CONTENIDO

I. Preámbulo	173
II. Normas básicas de Conducta.....	174
A.- ÉTICO/DEONTOLÓGICAS	174
Integridad.....	174
Imparcialidad	175
Ética y dirección pública.....	175
B.-PROFESIONALES.....	175
Discreción	175
Deber de secreto y uso y divulgación de información confidencial.....	175
Lealtad	176
Dedicación y entrega.....	176
Formación y autoformación.....	176
Evaluación	176
Método, orden, organización.....	176
Trabajo en equipo.....	176
Transparencia y rendición de cuentas	177
Conflictos de intereses	177
Actividades externas	178
Incompatibilidades.....	178
Obligaciones cuando finaliza la relación con la institución.....	178
C.- DE RELACIÓN.....	179
Cortesía y respeto	179
Diversidad.....	179
Resolución de conflictos.....	179
	171

Relación con los Medios de comunicación	179
Declaraciones y publicaciones	179
D.- EN EL PUESTO DE TRABAJO	180
Responsabilidad	180
Administración económica y de los recursos materiales	180
Aceptación de regalos condecoraciones y honores	180
E.- DEBERES CIVILES Y POLÍTICOS	180
Actividad política.....	180
Otras actividades.....	180
III. Normas de Control y Uso del Certificado.....	181
IV. Anexo.- Suscripción del código de conducta de la DPP	183

I. PREÁMBULO

Este código constituye la regla moral y deontológica, marco de obligaciones y mínimo comportamiento de cualquier Directivo Público Profesional (DPP).

1. Los objetivos de los diferentes Gobiernos y Administraciones públicas exigen que quienes trabajan para estas instituciones observen los más altos estándares de ética profesional. Un DPP, como integrante de la cúspide estratégica de esas instituciones tiene la responsabilidad de contribuir a mantener su reputación de probidad, integridad e imparcialidad.
2. El presente Código de Conducta tiene la finalidad de promover las normas de conducta profesional en las actividades de las personas certificadas en Dirección Pública Profesional en todas sus categorías.
3. En consecuencia aplica a dichas personas, las cuales deben declarar su conocimiento y acatamiento en el lugar habilitado para tal fin en la solicitud de certificación, renovación, recertificación o paso de categoría.
4. Este código presenta las normas mínimas para la conducta de los DPPs, y se pretende que sean compatibles con las normas concretas de conducta de cada institución en las que desarrolle su tarea y las normas generales aplicables a los empleados públicos. También proporciona orientación sobre la forma de ejercer el buen juicio en asuntos éticos.
5. El código describe las obligaciones de los DPPs para poder estar certificados. Sin embargo, cada institución como empleador, también tiene la obligación de asistir al personal en esta materia en cuanto al suministro de información y asesoramiento y siendo sensible a las preocupaciones del personal sobre cuestiones éticas. La conducta ética no es un proceso pasivo, sino que obliga a hacer elecciones conscientes y tomar decisiones, y ejercer el buen juicio, de acuerdo con los valores éticos de la organización encarnada en este código. A continuación se exponen algunas pautas básicas a tener en cuenta:
 - Siempre se debe actuar con honestidad e imparcialidad en el desempeño de las funciones;
 - Nunca se debe hacer un uso privado de, ni divulgar sin autorización, cualquier información confidencial que se obtenga a través del trabajo para la institución de que se trate;
 - Se debe evitar la actividad externa que pudiera razonablemente ser percibida como un conflicto de interés, y
 - Siempre se debe tratar a los demás de una manera cortés y profesional.

6. A veces se puede encontrar que la conducta apropiada en una situación dada no es evidente por sí misma. Este código puede ayudar a decidir qué hacer en muchas, pero no en todas las situaciones. Cuando el DPP tenga dudas acerca de las implicaciones éticas de una acción, es conveniente pedir consejo antes de actuar. Consulte documentos publicados o dirija cualquier pregunta a su supervisor o a la Comisión de ética del Comité del Esquema de Certificación de DPP de Nivel 12 y hágase las siguientes preguntas:
- ¿Es legal?
 - ¿Se siente bien?
 - ¿Va a influir de manera negativa o positiva sobre mí o la institución?
 - ¿Qué pensaría una persona razonable a cerca de mi acción?
 - ¿Me avergonzaría si otros supieran que hice esta acción?
 - ¿Existe una acción alternativa que hace no plantear un conflicto ético?
7. El incumplimiento de este Código y de las reglas institucionales podrá ser incluido en el registro de DPPs Certificados y, en su caso, motivo de retirada del certificado.

II. NORMAS BÁSICAS DE CONDUCTA

A.- ÉTICO/DEONTOLÓGICAS.

▪ Integridad

8. Se espera que un DPP actúe con integridad en todas sus actividades oficiales, evitando cualquier conducta que refleje negativamente en el propio DPP o en la institución. La integridad incluye la honestidad, la probidad y la lealtad. Se espera que proporcione la información precisa y completa que necesita la institución para la que trabaja para la administración de los asuntos de personal, y deberá comunicar los cambios en sus circunstancias personales que afectan su elegibilidad para los beneficios y prestaciones.
9. Se respeta la privacidad de los DPP y no se desea interferir en las vidas personales y el comportamiento fuera del lugar de trabajo. Sin embargo, la condición de DPP conlleva ciertas obligaciones en cuanto a conducta se refiere, tanto en el trabajo como en otros lugares. Se concede una gran importancia a la observancia de las leyes, así como el evitar acciones que pudieran ser percibidas como abusos, privilegios o inmunidades concedidos a la institución y su personal, ya que el no hacerlo se podría reflejar

negativamente en la institución. Por ejemplo, los DPP deben cumplir con sus obligaciones jurídicas de derecho privado, pagar impuestos, tasas y otras exacciones, cumplir sus obligaciones en materia de manutención infantil y pensión alimenticia, y cumplir con las leyes aplicables en materia de tratamiento de empleados domésticos.

También existe una gran sensibilidad hacia la conducta notoriamente vergonzosa de un DPP que implique violencia doméstica o el abuso de los miembros de la familia.

10. Muchas veces las instituciones no están en condiciones de investigar las denuncias sobre si un DPP haya violado una alguna ley del ámbito privado. Sin embargo, si las preocupaciones acerca de la conducta de un DPP fuera del lugar de trabajo son puestas en conocimiento de la institución por parte de terceros, es adecuado y prudente que el DPP informe sobre el asunto a su supervisor.

▪ **Imparcialidad**

11. Se espera que un DPP actúe con objetividad y sin sesgo. Debe tener cuidado de que la expresión de opiniones y convicciones personales no comprometan o aparenten comprometer el desempeño de sus funciones oficiales o los intereses de la institución. Su conducta oficial en todo momento debe ser caracterizada por la objetividad y la profesionalidad. No debe permitir que las relaciones personales, sesgo o favoritismo, influyan en el desempeño de sus funciones oficiales, y se deben evitar situaciones que creen un conflicto de intereses.

▪ **Ética y dirección pública**

12. Entendida como entereza ética del DPP, que actúa conforme a lo que se considera moral y recto en la sociedad en la que vive. El DPP debe percibirse como persona de prestigio profesional y humano y como referente de actuación en su labor profesional y humana.

B.-PROFESIONALES.

▪ **Discreción**

13. Un DPP debe observar la mayor discreción en sus acciones y mostrar tacto y reserva en sus declaraciones de una manera que sea consistente con su condición de DPP. Debe abstenerse de participar en cualquier actividad que entre en conflicto con los intereses institucionales o que dañaría la reputación de la institución. Debe respetar y salvaguardar la confidencialidad de la información que está disponible o sabe por razón de sus funciones oficiales.

▪ **Deber de secreto y uso y divulgación de información confidencial.**

14. Un DPP tiene la responsabilidad de proteger la seguridad de cualquier información confidencial proporcionada a, o generada por, la institución para la que trabaja. En consecuencia, para evitar la difusión no autorizada, debe tener cuidado en cómo manejar la información confidencial. El principio básico de las normas y directrices sobre seguridad de la información es que la información confidencial puede ser comunicada entre el personal sólo de acuerdo con las reglas / pautas de clasificación de documentos

y no debe ser comunicada a personas sin autorización. Dicha autorización puede tomar la forma de instrucción directa a personas o departamentos, o generales establecidas. Además, un DPP no debe utilizar dicha información confidencial para su propio beneficio, por ejemplo, en sus relaciones comerciales privadas.

15. Se espera que un DPP observe los más altos estándares de conducta ética, en consonancia con los valores de integridad, imparcialidad y discreción, entre otros. Debe tratar de evitar incluso la apariencia de incorrección en su conducta. En el desempeño de sus funciones, tiene el deber de lealtad exclusiva a la institución para la que trabaja, en función de sus objetivos, propósitos, principios y valores declarados.

▪ **Lealtad**

16. Al aceptar su nombramiento, se ha comprometido a cumplir con sus funciones bajo la autoridad exclusiva del supervisor. Debe pues respetar el carácter de su posición y mantener su independencia al no aceptar las instrucciones relacionadas con el desempeño de sus funciones oficiales de cualquier otra fuente externa.

▪ **Dedicación y entrega.**

17. Como es lógico, un DPP ha de tener dedicación completa a su función, en los términos establecidos en la normativa sobre compatibilidad. Pero además, en el caso que desarrolle actividades no retribuidas para colectivos, ONGs, etc., tendrá la obligación moral de informar a la persona que le supervisa.

▪ **Formación y autoformación**

18. El DPP estará permanentemente actualizado en su acervo de conocimientos mediante la participación activa en procesos de aprendizaje.

▪ **Evaluación**

19. El DPP instará la utilización, por parte de la institución, de los mecanismos, modelos o sistemas de evaluación de las personas, organizaciones y / o políticas públicas.
20. El DPP se someterá periódicamente a los procesos de evaluación y medición del desempeño que se realicen por la institución, de los que, en caso de no existir, propondrá su implantación.

▪ **Método, orden, organización**

21. El DPP debe tener siempre presente, que para conseguir buenos resultados, debe trabajar para crear una organización adecuada a los medios con que cuente en el ámbito de sus competencias. En ese mismo ámbito, debe de establecer responsabilidades y medidas de coordinación y control para asegurar el cumplimiento de su Misión.

También debe establecer los mecanismos apropiados para analizar los resultados obtenidos y poder adoptar las disposiciones necesarias para mejorar en el camino de la excelencia.

▪ **Trabajo en equipo**

22. La creación y el mantenimiento de equipos de trabajo, especialmente en organizaciones o proyectos complejos no es hoy una opción técnica, sino que responde a una manera

de concebir las organizaciones y la relación profesional. El DPP ha de mostrar, así, una firme opción por ese estilo de dirección que mejora el clima laboral y contribuye a alcanzar los objetivos corporativos.

▪ **Transparencia y rendición de cuentas**

23. El DPP será firme defensor de las normas sobre transparencia en la gestión y por ello, entre otras, deberá instar la publicación en Internet del contrato - programa o documento equivalente que recoja todos los aspectos de su contrato o nombramiento incluyendo: objetivos, evaluaciones y retribuciones fijas y variables.
24. El DPP deberá instar la publicación en Internet de su perfil profesional
25. El DPP deberá rendir cuentas de sus actividades en el cargo a la ciudadanía si así se le requiere.
26. El DPP instará la difusión y uso de datos abiertos.

▪ **Conflictos de intereses**

27. Un DPP debe evitar cualquier situación que implique un conflicto, o la aparición de un conflicto entre sus intereses personales y el desempeño de sus funciones oficiales. En las relaciones con las autoridades, proveedores y otras partes interesadas, debe actuar en el mejor interés de la institución para la que trabaja, con exclusión de cualquier beneficio personal. Si existe un conflicto potencial, debe hacer la notificación rápida y completa a su supervisor y recabar las opiniones sobre si debe abstenerse de participar en la situación que está creando el conflicto o la apariencia de conflictos.
28. No contraerán obligaciones económicas ni intervendrán en operaciones financieras, obligaciones patrimoniales o negocios jurídicos con personas o entidades cuando pueda suponer un conflicto de intereses con las obligaciones de su puesto público.
29. Si está negociando un acuerdo sobre un empleo futuro fuera de la institución para la que trabaja, debe mantener una relación de plena competencia con el empleador en todos los asuntos relacionados con la labor de la institución para la que trabaja.
30. Debe declarar cualquier interés de negocio que el DPP o los miembros de su familia inmediata tienen, que pudiera estar en conflicto real o aparente con sus deberes en la institución para la que trabaja. Debe hacer esta declaración a su supervisor o a la persona designada por la institución para estos asuntos.
31. Los supervisores y los funcionarios designados por la administración deben tener un registro escrito de estas declaraciones de intereses de los DPP, protegido adecuadamente según la Ley Orgánica de Protección de Datos.

▪ **Actividades externas**

32. Todo DPP deberá acreditar, de acuerdo con la periodicidad y en la forma que determine la autoridad competente, que ha leído la política de conflictos de interés y que está de acuerdo con ella. La institución para la que trabaja puede requerir a ciertas categorías de DPP a presentar una declaración confidencial de los intereses financieros y actividades, de acuerdo con la periodicidad y forma prescritas, ante una persona competente.
33. Es necesario el permiso de la institución para la que trabaja antes de que se dedique a cualquier actividad económica (empleo externo, ocupación, actividad comercial o profesión).
34. El DPP podrá participar sin permiso previo, salvo que las normas de la institución especifiquen lo contrario, en toda actividad que tenga que ver con el desarrollo intelectual, creación de redes, formación, investigación, publicaciones y/o difusión de conocimiento a otros empleados públicos.

▪ **Incompatibilidades**

35. Los DPP no tendrán que cumplir ningún periodo de carencia siempre que el empleo posterior en cualquier entidad (pública o privada) no esté relacionado con el puesto ocupado como DPP. Esta relación se entiende si el DPP ha realizado o ha propuesto contratos con esa entidad o ha propuesto regulaciones sobre el sector de actividad donde se enmarca la entidad. Para los DPP de categorías 2 o superior la Comisión de ética podrá establecer la obligatoriedad de presentación de registros de los empleos posteriores durante un periodo determinado.

▪ **Obligaciones cuando finaliza la relación con la institución**

36. Los DPP que se separan de las instituciones para las que trabajan no deben usar o revelar información confidencial que conozcan por razón de su servicio anterior y no deben comunicarse con sus antiguos colegas para obtener información confidencial.

C.- DE RELACIÓN

▪ **Cortesía y respeto**

37. Un DPP debe tratar a los ciudadanos, colegas, supervisores, compañeros o subordinados, con cortesía y respeto, sin acoso o abuso físico o verbal. Un DPP debe evitar en todo momento la conducta en el lugar de trabajo que, a pesar de no llegar al nivel de acoso o abuso, pueda llegar a crear un clima de hostilidad o intimidación.

▪ **Diversidad**

38. Se espera de un DPP que actúe con tolerancia, sensibilidad, respeto e imparcialidad hacia las culturas de otras personas.

▪ **Resolución de conflictos**

39. Los DPP tienen la responsabilidad de ponerse a disposición de los empleados públicos que deseen plantear preocupaciones en confianza y para hacer frente a tales situaciones de manera imparcial y sensible. El DPP debe tratar de crear un ambiente en el que el personal se sienta libre de utilizar, sin temor a represalias, los canales institucionales existentes para la resolución de conflictos y para expresar sus preocupaciones acerca de las situaciones que son o tienen el potencial de ser conflictivas.

▪ **Relación con los Medios de comunicación**

40. Un DPP no debe, sin autorización, proporcionar a los medios de comunicación, publicar, o hacer declaraciones públicas relativas a las políticas y actividades de la institución para la que trabaja o de cualquier cuestión política. Es libre de publicar y hablar sobre otros temas, pero debe evitar cualquier comunicación pública que no se ajuste a su posición como DPP, que exige reserva y tacto.
41. Un DPP debe consultar los procedimientos especiales que se hayan establecido para el manejo de contactos con los medios de comunicación en la institución para la que trabaja. Normalmente, antes de responder o iniciar un contacto de prensa relacionados con las políticas y actividades de la institución para la que trabaja o de una cuestión política, debe consultar a su supervisor.

▪ **Declaraciones y publicaciones**

42. Es frecuente que la institución para la que trabaja posea los derechos de autor de todo el material escrito que el DPP produce como parte de sus deberes oficiales, y tiene el derecho de publicar este trabajo en la forma que considere apropiada. Si la institución para la que trabaja no opta por publicar su trabajo, el DPP podrá, con la aprobación de su supervisor, publicar su trabajo. La aprobación se requiere también para las obras preparadas en su tiempo libre, o antes de incorporarse a la institución para la que trabaja, si el tema de la obra se relaciona con la institución para la que trabaja o sus actividades, o para cualquier cuestión de índole política.

D.- EN EL PUESTO DE TRABAJO

43. Los valores básicos de imparcialidad, integridad y discreción deben regir todos los aspectos de su conducta en el trabajo.

▪ Responsabilidad

44. Un DPP debe actuar dentro del ámbito de su autoridad en todo momento. Es el responsable de las tareas que delegue en otras personas y se espera que ejerza un adecuado control y supervisión sobre los asuntos de los que es responsable.

▪ Administración económica y de los recursos materiales

45. Un DPP tiene la responsabilidad de asegurar que los recursos, locales y equipos de la institución para la que trabaja son utilizados para la comisión de los servicios de la institución para la que trabaja y se espera que dedique su tiempo durante las horas de trabajo a las actividades oficiales de la institución para la que trabaja.

▪ Aceptación de regalos condecoraciones y honores

46. Nunca se deben solicitar regalos o favores en relación con sus deberes en la institución para la que trabaja. Los regalos que puedan ofrecerse a un DPP siempre deben ser rechazados.

47. Un DPP no está autorizado a aceptar honores o condecoraciones otorgadas a él mismo en relación con sus funciones oficiales en la institución para la que trabaja. Si no hay ningún aviso previo y es imposible de rechazar, un DPP puede aceptarlo en nombre de la institución para la que trabaja, y luego informar.

E.- DEBERES CIVILES Y POLÍTICOS

48. Todo DPP deberá conocer las normas de ciudadanía. A este conocimiento debe unir un cumplimiento exquisito, igual que el que debe exigir a sus subordinados y personas bajo su responsabilidad.

▪ Actividad política

49. Los DPP no pueden participar en actividades políticas o apoyar a un candidato firmando con su cargo como DPP. El DPP que acepta un nombramiento político deberá poner su cargo a disposición de la institución para la que trabaja y comunicarlo al órgano de acreditación correspondiente, para que deje en suspenso su certificado de DPP.

▪ Otras actividades

50. Si alguna actividad desarrollada externamente le genera dudas en cuanto a si podría suponer un incumplimiento de este código ético, un DPP debe buscar el asesoramiento de su supervisor o de la Comisión de Ética.

III. NORMAS DE CONTROL Y USO DEL CERTIFICADO

51. Las personas certificadas que tengan la intención de manifestar o dar a conocer el certificado que han obtenido, deberán referirse a su certificación en los siguientes términos:
52. “Certificado/a por El “Organismo de Certificación”, según el Esquema de Certificación de Personas de la Fundación para los Compromisos de Calidad, como....Directivo Público Profesional. Categoría....
53. Ante un conocimiento o uso indebido o engañoso de un certificado, se llevará a cabo una investigación por el Organismo de Certificación, que podrá dar lugar en caso necesario a la adopción de medidas.
54. La Comisión de Certificación del Organismo de Certificación es la autoridad competente para la retirada de los certificados en los términos previstos en el esquema.
55. La Comisión de Certificación estudiará el informe y el expediente y emitirá su fallo, el cual será comunicado, a través de un escrito por parte del personal del Organismo de certificación al interesado.
56. El interesado tendrá derecho a presentar alegaciones a la decisión tomada. Las alegaciones se realizarán por escrito y se dirigirán a la Comisión de Certificación.
57. Las personas sancionadas con la retirada del certificado, deberán remitir los certificados DPP originales al Director del Organismo de Certificación en el plazo que se indique en la comunicación. A partir de ese momento no se podrá usar declaración alguna relacionada con el certificado.

IV. SÍNTESIS DE VALORES Y POSICIONAMIENTOS DE UN DPP.

58. Los Directivos Públicos Profesionales rinden cuentas a los Gobernantes quienes a su vez rinden cuentas a la ciudadanía. Los DPP siguen un código ético de acuerdo, entre otros, a los valores más estrictos de integridad, honestidad, transparencia, objetividad e imparcialidad.
59. El ciclo directivo y el ciclo político no son coincidentes intrínsecamente, de forma que la confianza debe ser articulada a través de mecanismos objetivos, como la evaluación del desempeño o el cumplimiento de los objetivos marcados a partir de la existencia de un proyecto formal.

60. Para determinar la retribución de la DPP se tendrán en cuenta criterios de mercado, y tendrá una parte variable asociada al cumplimiento de objetivos y su evaluación del desempeño.
61. Un aspecto fundamental de los DPPs es la necesaria disposición de habilidades personales y capacidades de control y mejora emocional, que le permitan adquirir el imprescindible liderazgo que demanda su función en la organización.
62. Es evidente que el DPP debe dominar un importante conjunto de disciplinas relacionadas con los diversos ámbitos -de carácter general y sectorial- a fin de disponer de una visión poliédrica y de conjunto en relación a la dirección en la propia organización, que le permita detectar estratégicamente las necesidades existentes y armonizarlas con la acción de gobierno.
63. Resulta imprescindible la reorientación de la cultura organizativa interna en las instituciones, encaminándolas hacia la mejora continua, la planificación estratégica de la actividad, la consecución de objetivos y la implicación con la acción de gobierno.
64. El fomento de la responsabilidad social pública ha de ser uno de los valores en alza para un DPP.
65. Un DPP debe ser un líder a favor de la equidad y en la lucha contra el acoso laboral o mobbing. Para ello, entre otras, deberá promover el análisis de clima de trabajo y las evaluaciones tipo 360º de liderazgo.
66. Hoy es urgente fortalecer los principios de eficacia y eficiencia, los valores organizacionales y contribuir a resolver la desafección hacia algunos ámbitos del espacio público.

V. ANEXO.- SUSCRIPCIÓN DEL CÓDIGO DE CONDUCTA DE LA DPP

Yo	<u>observaré el presente Código de Conducta y confirmo que:</u>
1. Actuaré profesionalmente, de forma eficaz, eficiente, transparente e imparcial, y vigilaré la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos de la organización. 2. Me esforzaré en incrementar la competencia y el prestigio de los DPP sobre todo a través de mi desempeño profesional y mi actualización permanente 3. Administraré los recursos y bienes públicos con eficiencia y velaré por su conservación. No utilizaré los mismos en provecho propio o de personas allegadas. 4. Mantendré una supervisión adecuada con las personas a mi cargo o bajo mi supervisión y les ayudaré y animaré en el desarrollo de sus competencias profesionales. 5. No llevaré a cabo una tarea si no soy competente para llevarla a cabo. 6. No revelaré información que conozca por mi puesto de trabajo a menos que sea requerido por la ley o autorizado expresamente por mi organización. 7. Respetaré la Constitución y el resto de normas que integran el ordenamiento jurídico, prestaré especial atención a las que afecten a los DPP y las de seguridad y salud laboral. 8. Guardaré el secreto de las materias clasificadas u otras cuya difusión esté prohibida legalmente, y mantendré la debida discreción sobre aquellos asuntos que conozca por razón de mi cargo, sin que pueda hacer uso de la información obtenida para beneficio propio o de terceros, o en perjuicio del interés público 9. Me abstendré de intervenir en cualquier situación o asunto que suponga un conflicto de intereses o que pueda influir en mi juicio profesional. 10. No aceptaré incentivo, comisión, regalo, beneficio o cualquier otro favor o servicio en condiciones ventajosas de parte alguna interesada. 11. No comunicaré intencionadamente información falsa o engañosa que pueda comprometer la integridad del proceso de certificación de personas 12. Cumpliré los requisitos de certificación del Organismo de Certificación, procedimientos, advertencias y recomendaciones que se hagan para los DPP certificados 13. No actuaré de ninguna forma que perjudique el Organismo de Certificación, el Comité de los Esquemas, el personal del proceso de certificación y cooperaré plenamente con una investigación en caso de supuesto incumplimiento de este código	

14. Me someteré a los procedimientos de quejas y apelaciones previstos en la certificación.
15. Entiendo que cualquier violación de este código de conducta puede conducir a las advertencias, suspensión o retirada de la certificación de conformidad con los procedimientos del Organismo de Certificación

Nombre:

Firma y Fecha: