



Munich Personal RePEc Archive

## **Performance Evaluation in Human Structure of Public Entities**

Ortigueira, Luis C.

Pablo de Olavide University

2009

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/15967/>

MPRA Paper No. 15967, posted 30 Jun 2009 08:28 UTC

# **La Evaluación del Rendimiento en las Estructuras Humanas de los Entes Públicos**

*Luís C. Ortigueira*  
*Universidad Pablo de Olavide*

*Resumen:*

*El trabajo difunde un nuevo método de evaluación del rendimiento en unidades administrativas pertenecientes a entidades públicas de dimensión significativa (ministerios estatales, entidades locales importantes, etc.). La excelencia de dicho método ha sido experimentada durante varios años por la Administración de la Xunta de Galicia en España*

*Palabras clave:*

*Evaluación del rendimiento, Control del rendimiento, administración pública*

*Abstract:*

*The present paper show a performance evaluation method of administrative units belonging to public entities of significant dimension (state ministries, important local entities, etc.). The excellence of this method has been experienced during several years by the Administration of the Xunta of Galicia in Spain.*

*Keywords:*

*Performance evaluation, Performance control, public administration*

## Introducción

Estamos viviendo una época en donde el protagonismo de la política parece avanzar a paso firme en el universo público. Las claves de este progreso se sitúan en los terrenos de la Gobernanza y de la Gobernabilidad (Korkery, 1999; Gascó-Navarro, 2002), estrechamente ligados a la legitimidad de gobierno y a la legitimidad institucional de los entes públicos (Carrillo, 1997).

La impronta de la gobernanza y de la gobernabilidad no invalida que, en otros niveles, haya que seguir progresando en el marco de los enfoques externalistas (Ortigueira & Ortigueira, 2001) en donde el ciudadano usuario-cliente-copropietario (Canales, 2002) alcanza una posición de indiscutible relieve respecto de otros agentes sociales, económicos, administrativos y políticos. La reforma de la Administración francesa de 1995 representa, un ejemplo europeo que sintetiza esta orientación modernizadora que se basa en las tres finalidades siguientes: 1) hacer una Administración más simple; 2) hacer una Administración más próxima; 3) hacer una administración más moderna, es decir, más eficiente, más eficaz y más transparente (INAP, 1997 y 1998).

Tomando como referente la tercera de las finalidades precedentes, abordaremos el tema del control o evaluación del rendimiento en los puestos y unidades administrativas que conforman la estructura humana de cualquier entidad pública. En una primera parte ofreceremos un marco conceptual y una panorámica global de los métodos de evaluación disponibles. Y, en una segunda parte, presentaremos un método que tras la utilización por parte de una administración autónoma española, durante varios años, se ha revelado como un hecho logrado, suficientemente experimentado y, tal vez, del todo irreversible.

## Marco conceptual y panorámica global

Desde el control establecido a través de la supervisión directa, hasta los controles asociados a diversos procesos normalizados o tipificados, los fenómenos de feed-back o de feed-forward impregnan las estructuras humanas de las entidades públicas en todas direcciones. Los esquemas son bien conocidos (figura 1).

**INSERTAR FIGURA 1 AQUÍ**

Lejos de haberse logrado elevados niveles de excelencia generalizada en el control por supervisión y normalizado en las estructuras organizativas de los entes públicos, y locales en particular, las deficiencias abundan por doquier. Quienes tienen el poder para acometer las tareas que exige un diseño de excelencia, a veces carecen del nivel de profesionalidad que tal tarea reclama. Se acude muy frecuentemente al “ojo de buen cubero” o a copiar estructuras de entidades que no son los mejores referentes para esta tarea, o a enfrentarse al diseño siguiendo la tónica del interés particular frente al interés general.

Basta examinar, aunque sea someramente, las estructuras de las universidades españolas para advertir cuanto decimos. Sistemas como la agencia nacional de evaluación de la calidad del profesorado que emite informes de evaluación subjetivos y arbitrarios son un claro ejemplo. La evidencia es tan fuerte que sobran comentarios. El deficiente diseño de puestos, de normas supervisoras, de asignación de personas, etc, junto con la tremenda enfermedad de la escasa o nula coordinación practicada, constituyen las dolencias más graves de las estructuras organizacionales públicas.

Detrás de esta situación se encuentran causalidades diversas de tipo político, cultural y profesional, principalmente. La solución no parece que se vaya a lograr a corto plazo, a pesar de que en las agendas políticas suelen estar frecuentemente presentes proyectos de políticas reformadoras o modernizadoras de estas estructuras. En las páginas que siguen nos ocuparemos de un avance que ha generado y está generando gran preocupación. Y es que el problema, en ocasiones, no deriva de la naturaleza del sistema de control, sino de la deficiente, abusiva, perjudicial e injusta aplicación del mismo. Estamos hablando, naturalmente, de la tan traída y llevada evaluación (control) del rendimiento en los puestos y las unidades administrativas de la estructura.

Con el fin de ubicar el control o evaluación del rendimiento de los puestos y unidades administrativas de la estructura humana de una entidad pública, se ofrece el esquema de la figura 2.

## **INSERTAR FIGURA 2 AQUÍ**

Se ha pretendido dejar totalmente definido el conjunto de resultados posibles de cualquier evaluación, lo que se consigue al comparar los resultados deseados, u objetivo a alcanzar (RD), con los resultados reales obtenidos (RO), que pueden ser iguales, menores o mayores. Y, de igual modo, la comparación de los resultados obtenidos (RO)

con los resultados esperados o previstos (RE) que también pueden ser iguales, superiores o inferiores.

Nos parece obligado precisar, en este punto, la significación que posee el rendimiento del que nos ocupamos. La literatura lo define como el efecto neto del esfuerzo realizado por una persona según sus habilidades y rasgos (Porter & Lawler, 1968). Por esfuerzo hay que entender la cantidad de energía mental o física que se utiliza en la ejecución de una tarea determinada, junto con las habilidades o destrezas poseídas por el individuo o persona implicada. El rendimiento es uno de los elementos que intervienen en el proceso de motivación. Reiteramos que su consecución se alcanza como fruto de una combinación de dos factores: el esfuerzo individual y el nivel de aptitud personal poseído (Lawler, 1986). La aptitud integra conocimientos, habilidades en el manejo de esos conocimientos y programas mentales. Asimismo, todo tipo de capacidades, recursos y talentos (simpatía, memoria, imaginación, creatividad, capacidad comunicativa, seductora, motivadora, negociadora, etc, etc.). En la figura 3 sintetizamos estas ideas.

### **INSERTAR FIGURA 3 AQUÍ**

Si la evaluación del rendimiento reclama una medición del esfuerzo y de las aptitudes individuales, no cabe duda de que cualquier sistema de evaluación que se diseñe tratará de apreciar, por tanto, dos cosas fundamentales: por una parte, las realizaciones del empleado o funcionario en su puesto de trabajo; por otra, el grado o potencial de desarrollo que dicho responsable posee. Así pues, el sistema de evaluación se orienta a enjuiciar críticamente el valor, la excelencia y las cualidades de los trabajadores, en nuestro caso públicos. Tal juicio o apreciación deberá estar dotado de la mayor solidez y consistencia posibles. Sus intervenciones deberán apoyarse en las tareas realizadas, los objetivos establecidos, las responsabilidades asumidas y los atributos personales poseídos (Harper & Lynch, 1992).

Esta orientación permitirá formular, con rigor, políticas públicas asociadas al desarrollo de los funcionarios, de los grupos de trabajo y de la organización humana de la entidad pública globalmente considerada. La evaluación del rendimiento puede ser objeto de diversos enfoques (el funcionario, sus tareas y sus resultados), niveles y

criterios. Su utilidad y significado para los sistemas controladores es diversa. En la figura 4 ofrecemos el detalle de estos aspectos (Bustillo, 1984).

#### **INSERTAR FIGURA 4 AQUÍ**

En cuanto al tema de los objetivos del sistema de evaluación, el sistema cumple una función básica de carácter regulador, o lo que es lo mismo, de pilotaje. Para el logro de los deseos, de las metas u objetivos planteados, son necesarias unas políticas y unos instrumentos. Las informaciones generadas por el sistema van a incidir sobre numerosas manifestaciones del proceso de gobierno de la entidad pública considerada. Pueden afectar a los objetivos planteados, a grandes, medianas y pequeñas políticas (estrategias), a sus procesos de ejecución, al propio modelo de la estructura organizativa, a los sistemas de retribución, a las previsiones, a los estados de motivación individuales y colectivos, a los comportamientos individuales y grupales, al valor del capital humano de la entidad, al modelo de asignación de las personas a los puestos, a los sistemas de comunicación y relación interpersonal, a las políticas de promoción, a los planes de formación y reciclaje, al ambiente en el trabajo o clima laboral, a la legitimación profesional de los funcionarios, a la productividad, a la calidad de los servicios, a la imagen de la institución, etc., etc.

Un problema importantísimo es el relacionado con la naturaleza del instrumento, es decir, con su idoneidad. Conviene recordar que para que cualquier sistema tenga éxito es necesario que cumpla tres requisitos: ser técnicamente viable, financieramente asumible y socialmente aceptable. Cuando alguna de estas exigencias no se satisfacen, a más o menos largo plazo, los efectos negativos comenzaran a perturbar el gobierno de la entidad. Otro problema de la talla del precedente está relacionado con los evaluadores, su calidad profesional, su talante personal, sus valores éticos, sus intereses particulares o grupales, etc.. Sus fallos y deficiencias pueden llevar al traste la idoneidad de cualquier sistema de evaluación. Y la situación llega a su cenit de negatividad cuando prácticamente nadie controla al controlador, tal es el caso en la actualidad de la agencia llamada (ANECA) en España, cuyas arbitrariedades, falta de equidad, intereses de grupos de poder que se superponen al interés general... están dando lugar a resultados y evaluaciones del todo cuestionables como puede apreciarse en el gran número de recursos puestos en marcha contra sus informes y evaluaciones. Plantearse cual es el

objetivo que persiguen con dicho proceder con sus evaluaciones podría conocerse analizando cuales son los beneficiados de la existencia de tales evaluadores y criterios de evaluación. Analiza que se valora fundamentalmente por los mismos, nos encontramos con que aquellas publicaciones en revistas pertenecientes al JCR constituyen la mejor forma de alcanzar valoraciones positivas. Si pensamos que es el JCR y que representa entenderemos que el origen de los mismos forman parte de grupos privados con interés económico, y que el desvío de la investigación que se realiza hacia ellos beneficia su perpetuación en la gestión de un conocimiento que en lugar de ser compartido libremente, por el contrario trata de ser controlado, impidiendo su acceso a investigadores y universidades sin recursos para acceder a los mismos, lo que llega incluso a ser contrario al principio de equidad y resultando contrario al interés general.

Las deficiencias de un sistema de evaluación, unidas a las deficiencias de los evaluadores, ejercen un impacto “explosivo” sobre los evaluados. La pérdida de credibilidad de estos en el sistema y sus pilotos llega a ser tan grande que los daños derivados terminan enraizándose en la organización como una lacra insuperable. Es por tanto capital que tanto el sistema de evaluación como los evaluadores ofrezcan, en todo momento, una transparencia total de los procesos, que hagan todo lo posible por conseguir y mantener la confianza plena de los evaluados.

La instalación de un sistema de evaluación es un proceso más o menos largo según la dimensión humana de la entidad implicada y su grado de complejidad. Su abordaje hay que plantearlo como el pilotaje de cualquier sistema, es decir, determinar la estrategia que permite pasar a una organización sin sistema de evaluación en el momento presente a otra situación futura con sistema de evaluación instaurado. En el marco de este esquema conviene llevar a cabo un profundo análisis previo sobre las ventajas e inconvenientes de todo tipo que el montaje del sistema conlleva. Sus costes suelen ser elevados y las dificultades de implantación grandes.

Una vez que los objetivos del sistema se han definido, interesa lograr la aceptabilidad política de los “elegidos”, es decir, la “bendición” de los altos responsables políticos del ápice estratégico de la estructura de la entidad. Y, en igual medida, la aceptabilidad corporativa, es decir, la que corresponde a los evaluados, para lo cual su participación en el proceso se hace imprescindible. La creación del equipo de evaluación, su formación y puesta a punto, junto con la elección de los métodos más idóneos de evaluación a utilizar, así como la creación de las infraestructuras físicas, técnicas y administrativas necesarias, es otra tarea que habrá de ser acometida.

Cuando el órgano evaluador está dispuesto, lleva adelante su misión, realizando las evaluaciones, comunicando los resultados a los implicados, controlando las recomendaciones formuladas y tratando de perfeccionar de manera continua el sistema. Interesa decir aquí que en el sector público administrativo, el proceso de implantación de un sistema de evaluación es mucho más complicado y complejo que en el sector privado. Las formalidades constituyen un verdadero maratón interminable, que culminan con su publicación en los soportes de publicidad jurídica correspondientes, tras haber pasado por infinidad de órganos colectivos de carácter consultivo y de decisión. Los sindicatos también toman cartas en el asunto, con la sensatez y las cautelas de rigor que una operación de esta trascendencia entraña.

Un tratamiento cuidadoso es menester conceder a la selección del método de evaluación. Exige, sin duda, el contar previamente con un conocimiento claro de los fines que se persiguen con la introducción del sistema en la estructura: 1º) enjuiciar el rendimiento de los funcionarios; 2º) mejorar el rendimiento futuro. Para enfrentarse con el primer fin, es necesario utilizar técnicas basadas en las realizaciones del pasado. Para acometer el cumplimiento del segundo fin, son precisas técnicas basadas en realizaciones futuras. En la figura 5 ofrecemos un amplio abanico de métodos de evaluación en donde se contemplan las dos categorías que acabamos de enunciar (Abad, 1996).

## **INSERTAR FIGURA 5 AQUÍ**

En el sector público español merece una especial consideración la experiencia evaluadora del rendimiento llevada a cabo, desde hace varios años, por parte de la Xunta de Galicia (Ley 3/1995; Bouzada, 1998). Los objetivos de la evaluación se centran en el conocimiento de la utilidad social creada por cada unidad administrativa de la entidad, así como los costes implicados en su generación. También, en aumentar la motivación del personal integrado en las unidades, para conseguir mejorar en la realización de su trabajo. Asimismo, ofrecer una base de apoyo informativo a las tareas gestoras de las unidades, junto con un conocimiento comparado de las realizaciones de unidades con funciones o tareas homogéneas. Y, finalmente, la detección de disfuncionalidades que reclaman unas soluciones rápidas y efectivas.

El sistema evaluador de referencia se aplica exclusivamente a todo tipo de unidades administrativas con nivel de subdirección general o jefatura de servicio, así



como también a aquellas otras que se ocupen de prestar servicios diferenciados (centros culturales, residencias, laboratorios, etc.). De ningún modo la evaluación se lleva a cabo sobre el trabajo individual de las personas sino, exclusivamente, sobre el realizado por la unidad como un todo. La evaluación del rendimiento se edifica con el sostén de una medición objetiva de la cantidad y de la calidad del trabajo realizado por la unidad, considerando los recursos de que dispone.

El valor producido por cada unidad administrativa se expresa en unidades de medida, tales como el número de expedientes tramitados, el tiempo medio de tramitación, el número de personas beneficiarias de los servicios, el número de errores que se han producido en la tramitación, etc., etc. Estas medidas se aplican a las tareas o actividades más relevantes, es decir, a aquellas que suponen una mayor carga de trabajo o que resultan fundamentales para el logro de la misión principal de la unidad. Los recursos consumidos o utilizados por la unidad se expresan en términos de coste real, considerando el coste total del personal adscrito a la misma y los servicios externos (asistencia técnica, mantenimiento, etc.) contratados para llevar a cabo las funciones correspondientes.

Las unidades administrativas remiten unos cuestionarios, debidamente cumplimentados, a la Inspección General de Servicios (IGS) de la entidad. Estos documentos permiten la identificación de la unidad, su misión, sus funciones básicas, los recursos que ha utilizado (personal, servicios externos, consumos, material fungible, otros gastos), los resultados producidos (asociados a indicadores de cantidad, calidad e impacto), las áreas de resultado clave (ej: 20 % de tareas que genera el 80% de los resultados) y la plantilla de personal (funcionarios, laborales).

Una vez que la IGS ha validado los datos recibidos de las unidades administrativas de la institución, procede a confeccionar, a partir de la situación existente, una escala con los objetivos asignados a la unidad para el próximo año. Todo ello, considerando los servicios que habrá de prestar y los recursos que podrá utilizar. La fijación de los objetivos toma en consideración el grado en que cada unidad puede mejorar dichas metas, en el marco de las coordenadas de rendimiento de la situación de partida. El sistema de objetivos a alcanzar se determinará por la vía de un acuerdo mutuo ente la IGS y la unidad administrativa correspondiente.

Pasado un año, la IGS se ocupará de determinar en qué grado los objetivos convenidos fueron conquistados por la unidad. Dicho órgano tendrá en cuenta si han existido causas ajenas a la unidad que han influido favorable o desfavorablemente en tal

cumplimiento. Y, sobre esta situación, elabora el correspondiente juicio crítico o informe técnico evaluador (ITE).

El ITE se envía a una Comisión de Evaluación en la cual están representados los sindicatos. Este órgano tiene la responsabilidad de efectuar la calificación de la unidad implicada, tras haber escuchado a su responsable máximo. Dicha calificación, de acuerdo con la Ley referenciada, se puede recurrir ante la Consejería de la Presidencia y Administración Pública. El espíritu que parece presidir todo el proceso que acabamos de describir se muestra con una decidida intención de profesionalidad. Se intenta, en todo momento, buscar la realidad más objetiva para llevar a cabo la necesaria valoración de las unidades administrativas. Y, otro tanto sucede con la transparencia del proceso, de ahí la presencia sindical en la Comisión Evaluadora formada por cinco miembros. Lo que falta por exponer es el método que articula todo el proceso de evaluación.

Para aproximarnos con claridad a la esencia del método, nos valdremos de un ejemplo explicativo del proceso evaluador de una unidad administrativa. Esta unidad, que identificaremos por “Alfa”, se ve en la necesidad de elaborar la tabla 1 para cumplimentar los formularios requeridos por los evaluadores. En la primera columna (K-1) de la tabla 1 se especifican los outputs (variables) propios de la unidad administrativa Alfa. Figuran en una lista muy amplia comprensiva de todos los tipos de output de la Administración autónoma gallega.

## **INSERTAR TABLA 1 AQUÍ**

En la segunda columna (k-2) se detalla la asignación de los pesos asociados a los outputs relacionados en K-1. Su suma habrá de totalizar el valor 100. Estos pesos se han otorgado mediante la combinación de dos criterios: uno, contempla la dificultad y esfuerzo que entraña la producción de cada tipo de output; otro, el tiempo dedicado a dichos outputs, considerando las cantidades de unidades que se sitúan en la tercera columna (K-3). Conviene precisar que el peso correspondiente al coste anual de la unidad se otorga por los evaluadores.

Una vez que el cuestionario ha llegado a la IGS, los evaluadores elaboran la tabla 2, denominada “Matriz de Resultados de la Unidad Alfa”. Esta tabla reproduce, en su primera y penúltima columna, todos los outputs y pesos que figuran en K-1 y K-3 de la tabla 1, respectivamente. En la parte superior de la tabla 2 figura una escala cuyos escalones o niveles varían de 0 a 10 (columnas 0 a 10). En correspondencia con la

escala 0-10, y para cada una de las filas de los distintos outputs, se presentan unas escalas numéricas de outputs que podrían ser producidos por la unidad. Estas escalas numéricas resultan de un dilatado proceso de análisis experimental llevado a cabo por los evaluadores para poner a punto el método. Las siete primeras escalas siguen una evolución de excelencia creciente en el sentido 0-10 y la última decreciente en el mismo sentido. Así, por ejemplo, un resultado de 279 en la fila 4, “Documentos “T” tramitados” por la unidad Alfa (nivel 4), representa un grado de excelencia superior a un resultado de 231 documentos T tramitados (nivel 1).

### **INSERTAR TABLA 2 AQUÍ**

El método que estamos exponiendo se asemeja al que impera en el mundo universitario. Así, por ejemplo, el profesor de la disciplina “T” (fila 4) propone un test con 450 preguntas exigiendo, para aprobar, 231 bien contestadas (nivel 1 en la tabla 7), y para la matrícula de honor (MH), 422 (nivel 10 en la tabla 6). El profesor de la disciplina “H” (fila 6) exige 23 correctas para aprobar y 41 para la MH, de un total de 50 preguntas. Y, el profesor de educación física (Fila 8: costes de la unidad) exige correr 100 metros en 16 segundos para aprobar, y en 13 segundos para la MH.

Supongamos ahora que el número de respuestas correctas a los exámenes de las asignaturas K, Z, M, T, R, H, J y CU (filas de la tabla 1), de un imaginario estudiante, son las que figuran en la columna K-3 de la tabla 1. Estas calificaciones, se pueden trasladar a la tabla 2 y ajustarlas, por redondeo, a los valores más próximos de cada fila. El resultado de este ajuste son las cifras que, subrayadas y en letra negrita, aparecen en dicha tabla. Cada una de estas cifras se corresponde con un determinado escalón o nivel de la escala 0-10. Escala esta que permite la homogeneización de los valores correspondientes a escalas numéricas diferentes (filas: cantidades diferentes de outputs diferentes). Para obtener una calificación única, agregada, de las calificaciones parciales de las supuestas “asignaturas”, considerando los distintos niveles de dificultad, tiempo y esfuerzo que se emplearon en cada una (pesos), basta con sumar los productos de los niveles que en la escala 0-10 se corresponden con las cifras en negrita (tabla 2) por sus correspondientes pesos, tal como indica la tabla 3. En nuestro ejemplo el valor numérico agregado y ponderado es 711.

### **INSERTAR TABLA 3 AQUÍ**

La calificación integrada o global de la unidad administrativa “Alfa”, que en nuestro ejemplo se eleva a 711, si sitúa en una nueva escala formada por cinco niveles o escalones (1, 2, ..., 5) cada uno de los cuales se corresponde con dos grados o subniveles, uno inferior y otro superior, tal como revela la tabla 4.

La tabla 4 entra a formar parte de un informe que, debidamente signado por los responsables que han llevado a efecto la evaluación, se remite a la unidad Alfa evaluada. Este informe suele contener comentarios diversos que toman en consideración la misión de la unidad, sus medios personales y materiales y un detenido análisis sobre los distintos indicadores de outputs. Además, se consideran cuestiones relacionadas con la problemática de la unidad, y se realizan consideraciones sobre el comportamiento de la misma durante el proceso de evaluación. Asimismo, se tratan cualesquiera circunstancias especiales que pudieran haber afectado a la unidad. Finalmente, los evaluadores realizan una propuesta de recomendaciones a tener en cuenta por la unidad en el futuro. Se adjunta en el informe una matriz o diagrama de barras expresivo del proceso evolutivo de los valores de excelencia alcanzados durante los últimos años.

#### **INSERTAR TABLA 4 AQUÍ**

No cabe duda de que la IGS puede establecer comparaciones sobre las mayores o menores excelencias logradas por las distintas unidades. También, conocer las situaciones de exceso o de precariedad de disponibilidades de recursos. Saber, por ejemplo, cuando ciertas unidades están alcanzando niveles de rendimiento que sólo son posibles cuando sus componentes trabajan gratuitamente muchas horas más allá de los horarios reglamentarios. Y, de igual modo, cuando la comodidad impera en la unidad de manera continua. Conviene decir que la Matriz de Resultados puede ser perfeccionada a medida que la experiencia evaluadora avanza en el tiempo. Los equipos evaluadores poseen un nivel de profesionalidad cada día más elevado y son capaces de detectar cualesquiera perversiones del sistema. Un sistema que avanza, año tras año, cumpliendo una función disuasoria respecto de la ralentización del rendimiento de las unidades administrativas que conforman la estructura global de la Administración regional.

Tal vez uno de los factores más positivos del sistema es que los resultados no tienen incidencia sobre las retribuciones. Intenta simplemente que el “tono funcional”

de la Administración se mantenga dentro de los niveles de “excelencia” que se esperan de ella, tal como propugna el art. 31.2 de la Constitución española de 1978 al referirse a la eficiencia , y el art. 103 del mismo texto legal. Nada más.

Tenemos que señalar que, desde su implantación, no se conoce ningún caso en el que las evaluaciones hayan provocado notorias reacciones discordantes. Todo se ha resuelto dentro de los cauces normales establecidos para plantear cualquier tipo de recurso. El sistema opera dentro de criterios profesionales y éticos, al margen de cualesquiera intereses o influencias de naturaleza política o de cualquier otro tipo. Esta positiva realidad contrasta con otros sistemas establecidos en las administraciones de España, en donde los intereses corporativos y de otro tipo han introducido inequidad en el sistema, falta de transparencia y de profesionalidad, desconfianza, falta de credibilidad, irracionalidad, desmotivación, y otros numerosos males.

## Consideraciones finales

La búsqueda de tecnología, es decir, de conocimiento útil, para articular una política modernizadora de los entes públicos, es fundamental en los tiempos actuales de mundialización de la economía, de grandes complejidades, desafíos e incertidumbres. En las páginas precedentes hemos intentado difundir un importante logro de gran utilidad para cualquier entidad pública que haya tomado conciencia de su papel en el contexto de la sociedad a la que sirve. Un papel que exige mejoras estructurales y funcionales en aras de articular con éxito acertadas políticas públicas. En la medida que hayamos podido contribuir en esta tarea nos damos por satisfechos.

## Bibliografía

Abad Guerrero, I (1996);”Los incentivos financieros y la motivación del personal: análisis empírico de las entidades financieras”, Tesis Doctoral, Universidad de Málaga, 2 tomos, pp. 304-367.

Bouzada Romero, Jaime (1998);”La auto-evaluación de la excelencia organizativa de los entes públicos: metodología y estrategias”, en la obra “VI Xornadas galegas sobre Economía das Corporacions Locais”, Xunta de Galicia, pp. 241-265. Documentación Interna de la Inspección General de la Xunta de Galicia sobre la Matriz de Resultados, Santiago de Compostela, 1996.

Bustillo C. (1984); "La gestión de los recursos humanos y la motivación de las personas", *Capital Humano*, nº 73, diciembre, pp. 51-61.

Canales Aliende, J. M. (2002); "Lecciones de Administración y de Gestión Pública", Universidad de Alicante.

Carrillo, Ernesto (1997); "Legitimidad y modernización de la Administración Pública", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, nº 7-8, septiembre 1996-97, pp. 143-152.

Gascó, Mila & Navarro, Marc (2002); "Retos y desafíos de la gobernabilidad local en Bolivia y Paraguay: un análisis comparado"; *Instituciones y Desarrollo*, Instituto Internacional de Gobernabilidad, nº 11, mayo, pp. 195-233.

Harper & Lynch (1992); "Análisis y descripción de puestos. Evaluación del rendimiento", *Manuales de Recursos Humanos*, nº 3, Gaceta de los Negocios, Madrid.

INAP (1997); "Dossier de información sobre la Reforma del Estado en Francia", *Documentos Instituto Nacional de Administración Pública*, nº 11, Madrid, 109 pp.

INAP (1998); "Informe de actividad sobre la Reforma del Estado en Francia", *Documentos Instituto Nacional de Administración Pública*, nº 17, Madrid, 58 pp.

Korkery, J. (1999); "Governance: concepts et applications"; *Institute International des Sciences Administratives*, Bruxelles.

Lawler, E.E. (1986); "La Retribución- Su impacto en la eficacia empresarial", *Hispano-Europea*, Barcelona.

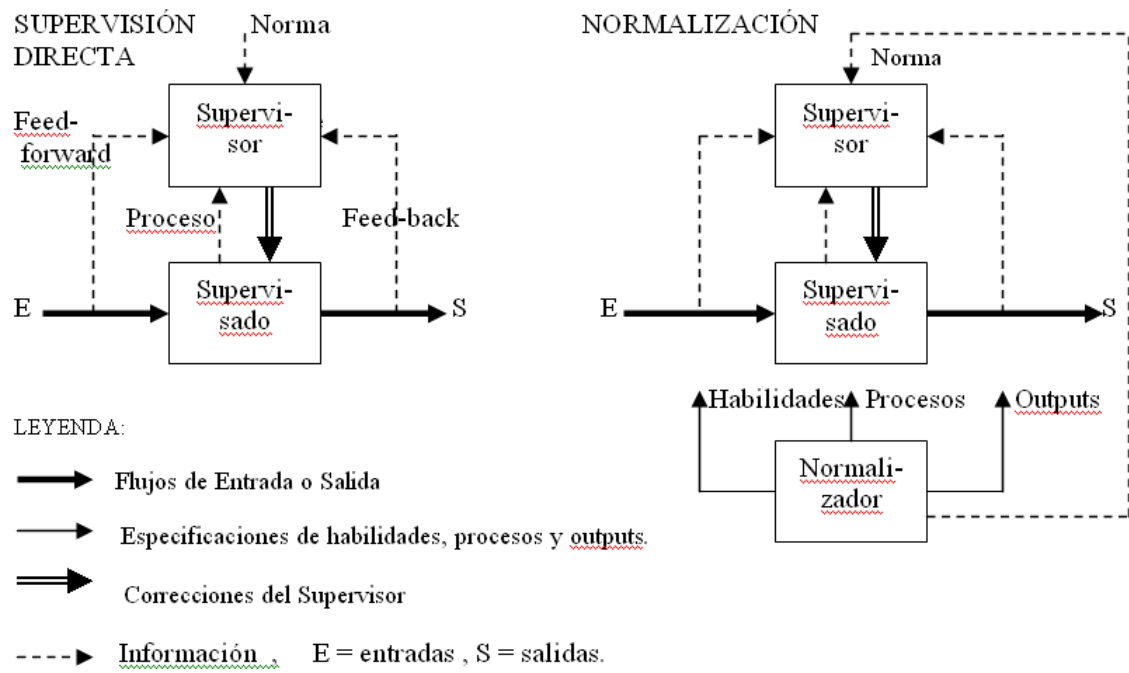
Madureira, C. (2001); "La evaluación de rendimiento en el contexto de la Administración Pública", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, septiembre-diciembre, pp.153-160.

Ortigueira Bouzada, M. & Ortigueira Sanchez, M (2001); “Reflexiones en torno a la Contabilidad” (enfoques epistemológicos), en la obra colectiva “Ensayos de Homenagem ao Prof. Doctor Rogério Fernández Ferreira”, Instituto Superior de Economia e Gestao, Universidade Técnica de Lisboa, 432 pp.

Ortigueira Sánchez, L.C. (2003);”Marketing Público : Evaluación Integrada de Políticas Públicas Locales ”, Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla, 415 págs + anexos.

Porter M. & Lawler, E.E. (1968);”Managerial attitudes and performance”Irwing-Dorsey, Homewood.- citado por Claver, E y otros;1994;”Manuel de Administración de Empresas”, Civitas, Madrid.

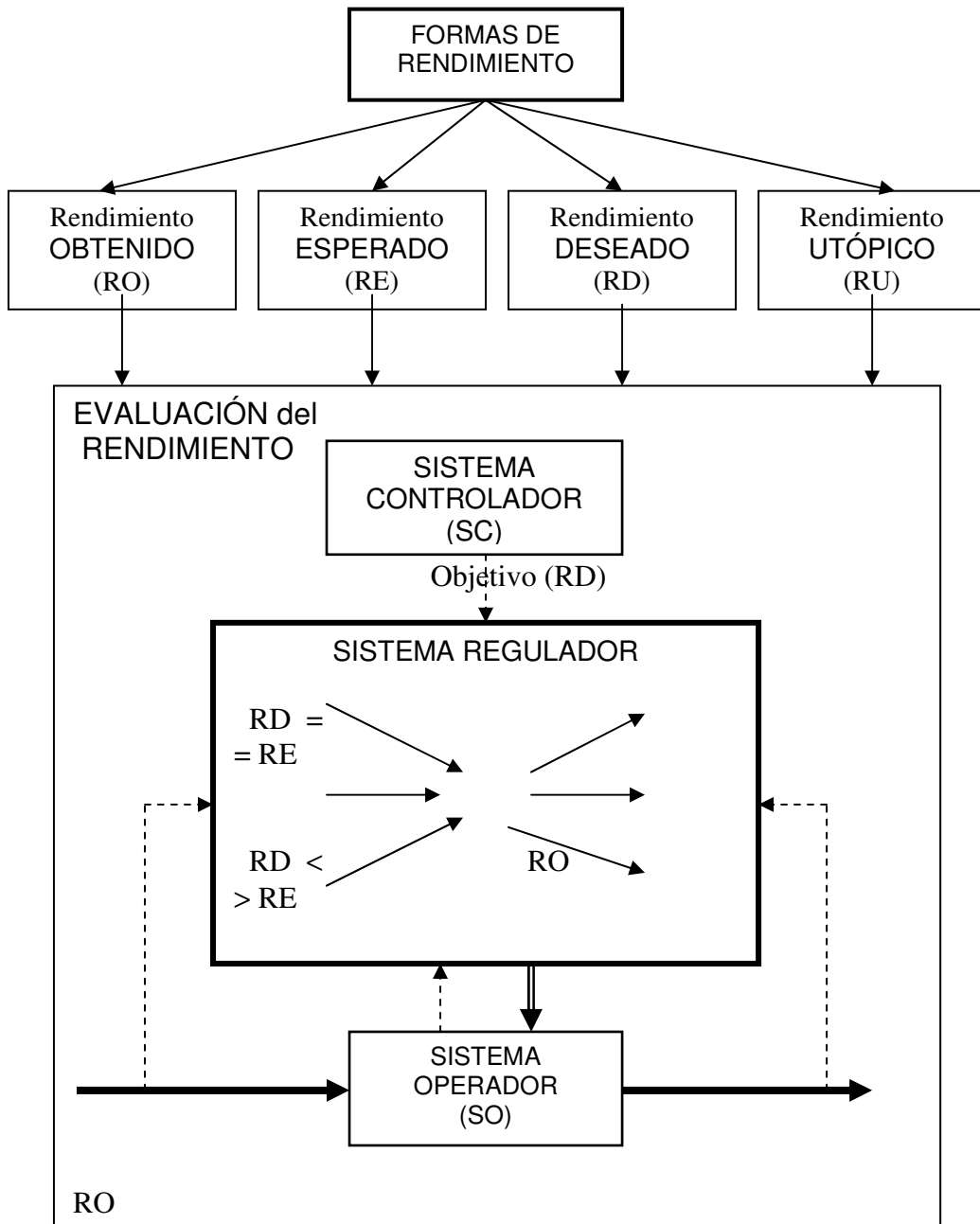
Figura 1: Tipos de control en las estructuras humanas de las organizaciones.



Fuente: Elaboración propia.



Figura 2: La Evaluación del Rendimiento: esquema cibernético.



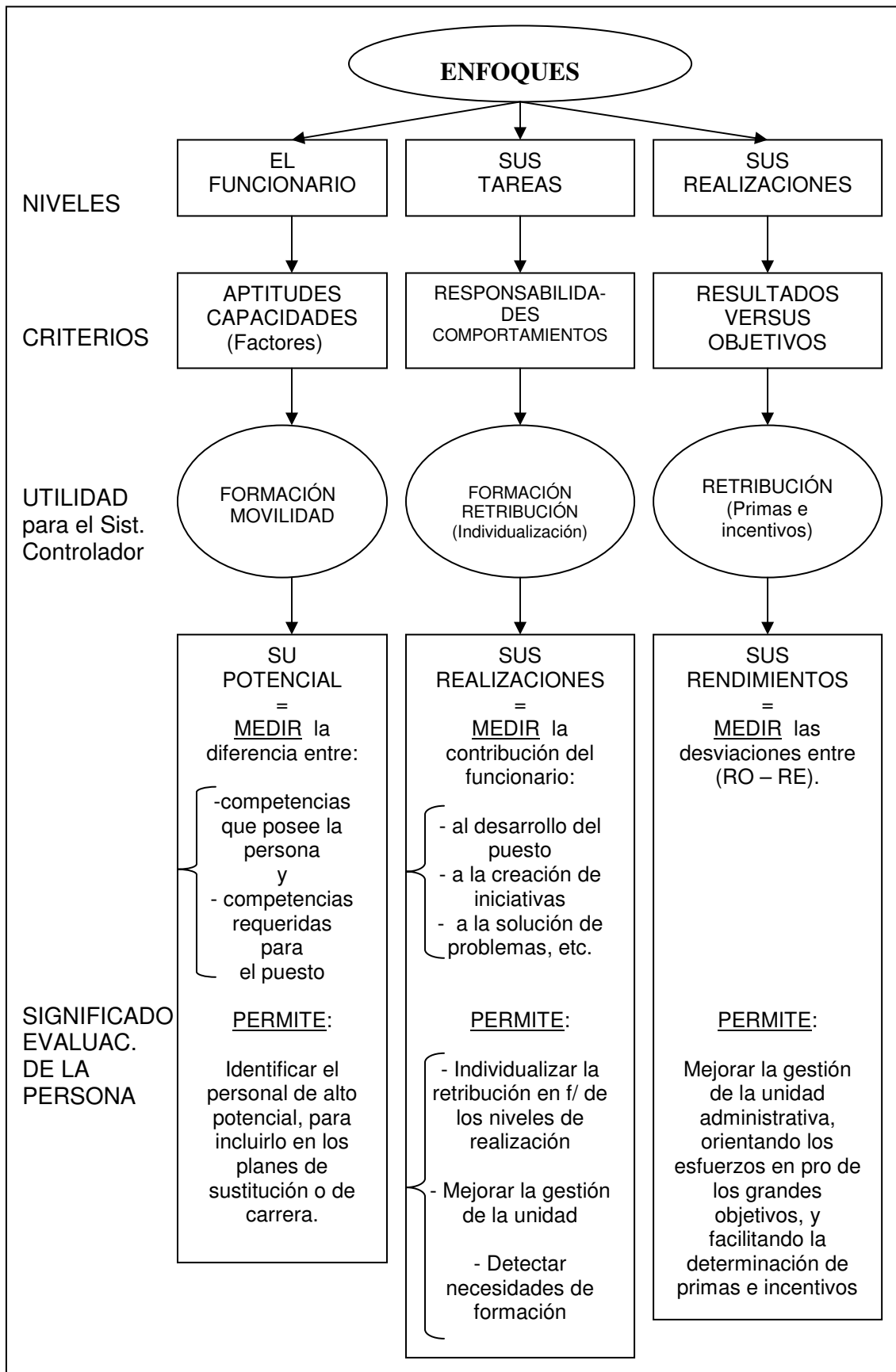
FUENTE: Elaboración propia.

Figura 3: El rendimiento: causalidades.



FUENTE: Elaboración propia, desarrollando a Lawler, 1986.

Figura 4: Perspectivas de la evaluación del rendimiento.



FUENTE: Elaborac. propia sobre la base de Bustillo, 1984.

Figura 5 Los métodos de evaluación: estructura tipológica.

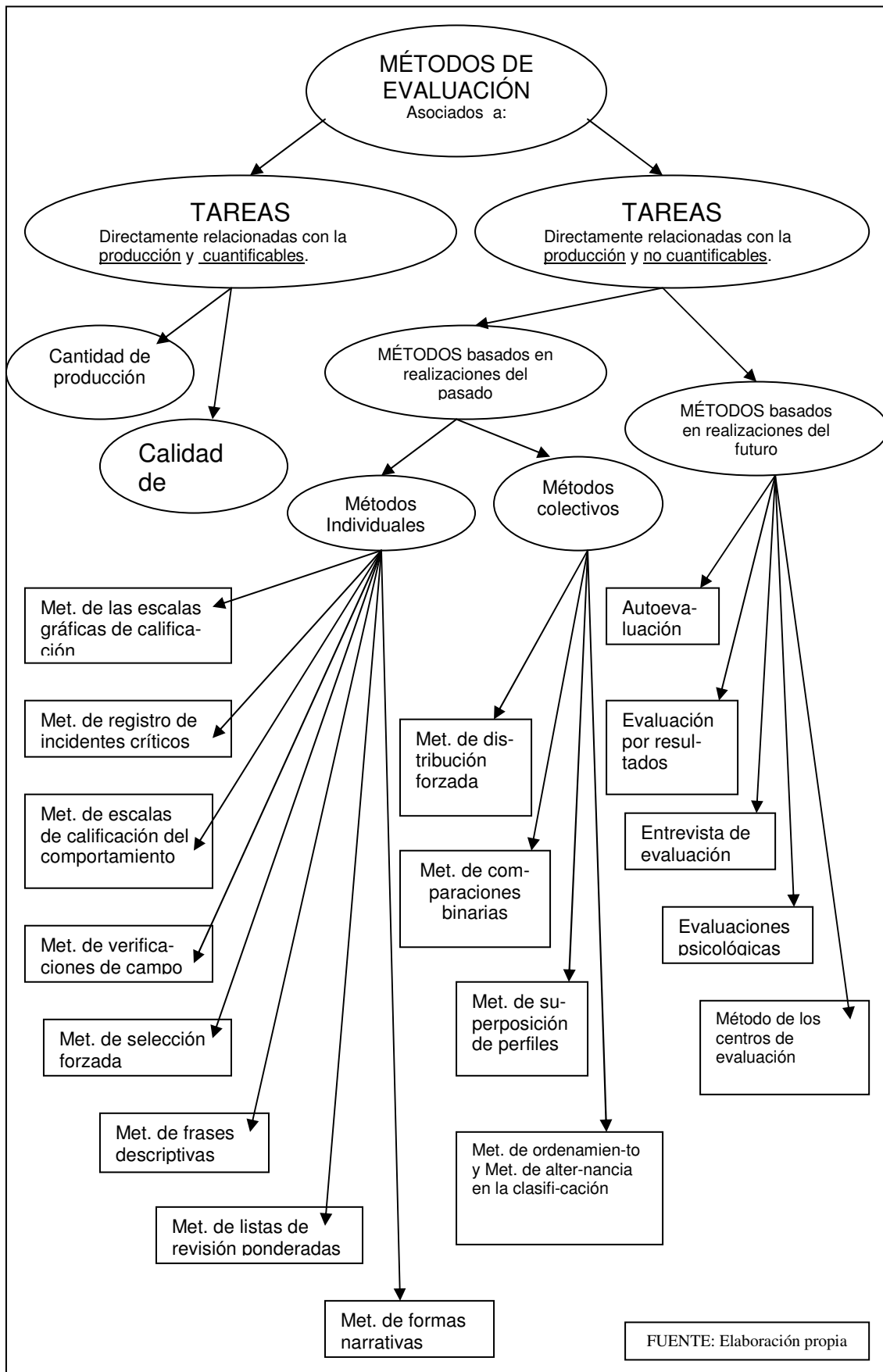


Tabla 1: Indicadores de actividad de la Unidad Alfa.

K-1 DENOMINACIÓN DEL INDICADOR	K-2 PESO	K-3 CUANTIFI- CACIÓN
(1) Tareas "K" realizadas.....	22	710
(2) Gestión de expedientes "Z".....	24	118
(3) Expedientes "M" tramitados.....	3	9
(4) Documentos "T" tramitados.....	2	385
(5) Indicador de expedientes "R".....	18	66
(6) Gestión de eventos "H".....	8	38
(7) Expedientes "J" tramitados.....	3	40
(8) Coste anual de la Unidad.....	20	142.102
Total.....	100	

FUENTE: E.P.

Tabla 2: Matriz de Resultados

OUTPUTS	NIVELES											PE-SO	TIPO-LOGÍA
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
(1) Tareas "K" realizadas.....	470	514	533	587	620	659	<b><u>704</u></b>	754	810	871	939	22	Cantidad
(2) Gestión de expedientes "Z"....	74	81	82	93	98	104	112	<b><u>120</u></b>	128	138	149	24	Cantidad
(3) Expedientes "M" tramitados.....	1	3	4	6	7	8	<b><u>9</u></b>	10	11	12	13	3	Cantidad
(4) Documentos "T" tramitados.....	211	231	248	264	279	296	317	339	364	<b><u>392</u></b>	422	2	Cantidad
(5) Indicador de expedientes "R"...	45	49	52	56	59	62	<b><u>67</u></b>	71	77	83	90	18	Cantidad
(6) Gestión de eventos "H".....	22	23	25	27	28	30	32	34	36	<b><u>39</u></b>	41	8	Cantidad
(7) Expedientes "J" tramitados.....	30	32	34	36	38	<b><u>40</u></b>	42	44	46	48	50	3	Cantidad
(8) Coste anual de la Unidad.....	179.459	168.203	158.824	152.470	151.164	149.639	147.896	145.936	143.758	<b><u>141.362</u></b>	138.748	20	Cantidad

VALOR =711

Tabla 3:

<u>Outputs</u>	Cuantificación	Cuantificación redondeada	Nivel en la escala 0-10	Peso	Calificación ponderada
(1) "K"	710	704	6	22	$6 \times 22 = 132$
(3) "Z"	118	120	7	24	$7 \times 24 = 168$
(3) "M"	9	9	6	3	$6 \times 3 = 18$
(4) "T"	385	392	9	2	$9 \times 2 = 18$
(5) "R"	66	67	6	18	$6 \times 18 = 108$
(6) "H"	38	39	9	8	$9 \times 8 = 72$
(7) "J"	40	40	5	3	$5 \times 3 = 15$
(8) "CU"	142.102	141.362	9	20	$9 \times 20 = 180$
				$\Sigma = 100$	$\Sigma = 711$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Posicionamiento de los resultados de la unidad.

NIVEL	GRADO	VALORES
1	SUPERIOR	901 -1000
1	INFERIOR	801 - 900
2	SUPERIOR	<b>701</b> -800
2	INFERIOR	601 - 700
3	SUPERIOR	501 - 600
3	INFERIOR	401 - 500
4	SUPERIOR	301 - 400
4	INFERIOR	201 - 300
5	SUPERIOR	101 - 200
5	INFERIOR	0 - 100