

Compromisos de Gestión

Guía Metodológica Compromisos de Gestión Funcionales

Revisión agosto 2024



Oficina Nacional
del Servicio Civil



Oficina
de Planeamiento
y Presupuesto



Ministerio
de Economía
y Finanzas

Contenido

INTRODUCCIÓN	3
COMPROMISOS DE GESTIÓN FUNCIONALES	4
I. PAUTAS GENERALES PARA SU FORMULACIÓN	4
II. ETAPAS DEL PROCESO	5
1. FORMULACIÓN DEL COMPROMISO DE GESTIÓN	5
1.1 ELABORACION DEL PROYECTO DE COMPROMISO DE GESTIÓN	5
1.2 PLAZO DE PRESENTACIÓN	7
1.3 REVISIÓN Y APROBACION DEL PROYECTO DE CG POR LA CCG.....	7
1.4 SUSCRIPCIÓN	7
2. SEGUIMIENTO DEL COMPROMISO DE GESTIÓN	8
2.1 SALVAGUARDA	8
3. EVALUACIÓN DEL COMPROMISO DE GESTIÓN	9
3.1 ENVÍO A LA COMISIÓN DE CG DE LAS ACTAS Y DOCUMENTACIÓN	9
3.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	9
3.3 DEVOLUCIÓN DEL EXPEDIENTE AL INCISO	9
ANEXOS	10
Anexo I: Modelo de Contrato para Compromisos de Gestión Funcional	10
Anexo II: Modelo de Ficha para Meta de Compromisos de Gestión Funcional y Ejemplos	10

INTRODUCCIÓN

El presente documento es una guía con conceptos y recomendaciones para la formulación, seguimiento y evaluación de los Compromisos de Gestión (CG) que, en el marco de la normativa vigente, correspondan sean evaluados por la Comisión de Compromisos de Gestión (CCG) creada por artículo 57 de la Ley N° 19.149 de 24 de octubre de 2013.

El Compromiso de Gestión es un acuerdo celebrado a nivel institucional, colectivo, grupal y/o individual, en el cual se asignan recursos como contrapartida del cumplimiento de metas vinculadas a objetivos que se enmarquen en la Planificación Estratégica, garantizando el cumplimiento a los cometidos sustantivos de cada institución y organismo.

Los Compromisos de Gestión se dividen en dos tipos: **institucionales y funcionales**.

Los CG institucionales son aquellos en los que se establece el logro de determinadas metas para que la institución reciba partidas presupuestales asignadas, tanto por ley como por otro mecanismo previsto.

Los CG funcionales son aquellos que comprometen a sus funcionarios al logro de determinadas metas, estableciendo como contrapartida un incentivo económico para los que participen en dicho logro.

Al final de la guía, se presentan documentos anexos, entre los que se encuentran modelos de contrato y fichas de metas, que sirven como orientadores para la elaboración y presentación del CG. También se proporciona el marco normativo para la formulación, seguimiento y evaluación de los mismos.

Por dudas o consultas dirigirse a ccg@opp.gub.uy

COMPROMISOS DE GESTIÓN FUNCIONALES

I. PAUTAS GENERALES PARA SU FORMULACIÓN

Aspectos a tener en cuenta:

- El compromiso deberá contemplar metas de carácter:
 - **Institucional** con un peso del **30%**. Las metas institucionales corresponden a toda la institución, beneficiándose por su logro todos los funcionarios. Estas metas deben estar vinculadas a objetivos sustanciales de la organización (económicos, de procesos o productos) que impliquen una mejora para la organización y/o para el cliente. El logro de estas metas resulta de un esfuerzo colectivo, no necesariamente de esfuerzos individuales.
 - **Grupal**¹ con un peso del **50%**. Las metas grupales deben ser alcanzadas por grupos, y el incentivo se otorgará a los funcionarios que pertenezcan a los grupos que lograron sus objetivos.
 - **Individual** con un peso del **20%**. Las metas individuales sólo se considerarán si existe una Evaluación de Desempeño o metas individuales objetivas. Estos indicadores fomentarán conductas que impacten positivamente en la gestión del organismo, vinculándose a la evaluación del funcionario y estableciendo pautas mínimas a alcanzar con metas específicas para cada funcionario.
- Los Compromisos de Gestión buscan mejorar la gestión y la manera en que se proveen los productos y servicios de la organización. El incentivo y las metas deben estar directamente vinculados a la mejora del desempeño en productos, procesos y resultados, así como en metas de cobertura y atributos de calidad relevantes, considerando el valor base o el universo a medir.
- Los pagos deberán estar asociados al logro de resultados extraordinarios que impliquen un esfuerzo adicional por parte del funcionario o funcionarios, y que excedan el simple cumplimiento de las obligaciones. Debe mostrarse una mejora respecto a años anteriores.
- Se aconseja que la partida económica se defina en el entorno del 10% de la remuneración del funcionario, de manera que sea lo suficientemente significativo para incentivar, sin que represente una parte excesivamente relevante de la retribución de la persona.
- Se recomienda que se defina una gradualidad en el cumplimiento de los compromisos asociada al pago, con un nivel de cumplimiento mínimo para tener derecho a éste. Esta gradualidad podrá expresarse en tramos porcentuales de cumplimiento que otorgan diferentes niveles de beneficios o pagos. La gradualidad mitiga las consecuencias no deseadas de una política de “todo o nada”.
Cuando la única posibilidad de obtener un incentivo es lograr el 100% de la meta y, en un determinado momento, se comienza a percibir que no se va a alcanzar, el estímulo para continuar con el esfuerzo desaparece. Si aún existe la posibilidad de obtener un premio por un logro menor, el incentivo no se pierde. Por ello, se recomienda que la organización

¹ Deben identificarse, a nivel de cada organismo, sectores (que pueden o no estar asociados al organigrama) que puedan comprometerse a metas como grupo.

establezca franjas de valores del indicador basadas en los niveles deseados de cumplimiento parcial (rangos de cumplimiento).

Se reconoce que existen algunos tipos de metas para los cuales la definición de cumplimientos parciales no es adecuada, en cuyo caso se acepta el resultado dual: SI/NO o SE CUMPLE/NO SE CUMPLE.

- Se recomienda que los incentivos por el logro de las metas se paguen de manera anual, aunque existen circunstancias que justifican períodos menores de pago (semestrales). En ningún caso se aceptarán pagos con frecuencias inferiores a semestrales. Es importante que el pago se efective con una periodicidad diferente al pago mensual de remuneraciones.
- Que la oportunidad del pago sea anual o semestral, no impide que se puedan establecer metas con otra frecuencia de evaluación, si por algún motivo se considera que es lo mejor.

II. ETAPAS DEL PROCESO

Se definen 3 etapas: Formulación del Compromiso de Gestión, Seguimiento y Evaluación.

1. FORMULACIÓN DEL COMPROMISO DE GESTIÓN

1.1 ELABORACION DEL PROYECTO DE COMPROMISO DE GESTIÓN

La elaboración del proyecto de CG se inicia en el organismo con la anticipación suficiente para cumplir con los plazos y criterios de presentación.

El Organismo deberá presentar ante la Comisión de Compromisos de Gestión la siguiente información, considerando lo dispuesto en el numeral I “[Pautas Generales para su formulación](#)”:

- a. Antecedentes
 - Indicadores, metas y nivel de cumplimiento de los dos últimos años, en formato de planilla de cálculo (Excel).
 - Porcentaje de las remuneraciones que representa la partida por CG.
 - Asignación presupuestal prevista para este concepto.
- b. Justificación de los objetivos, metas e indicadores incluidos en el CG a suscribir.
- c. Borrador del Contrato, Resolución o Decreto según corresponda, de acuerdo con el modelo incluido en el Anexo 2.

Se deberá detallar los derechos y obligaciones de cada una de las partes, así como las reglas para el pago y definir la integración de la Comisión de Seguimiento y Evaluación, entre otros aspectos.

Es importante definir en el contrato de forma explícita quienes serán los beneficiarios del incentivo monetario y quienes no participarán del mismo (ej. funcionarios en comisión entrante/ saliente, contrato a término, etc.) y cómo se computarán descuentos por licencias/faltas, etc.

- d. Anexo con las metas propuestas (ver “[Modelo de Ficha para Meta de Compromisos de Gestión Funcional](#)”).

Para las metas se deberá tener en cuenta:

- Completar todos los campos de la ficha para cada una de las metas.
- Incluir metas de carácter institucional, grupal e individual, con la siguiente proporción: Metas institucionales 30%, Metas grupales 50% y Metas individuales 20%.

Indicadores de desempeño institucional (Inciso/Organización): 30%. Se sugiere utilizar no más de 3 o 4 indicadores. Cada indicador puede ponderar igual dentro del bloque, o bien ponderar de manera diferenciada según la importancia que se le quiera asignar como indicador transversal y de identidad del Inciso.

Indicadores de desempeño grupal (Cada Sector de la Actividad/Proceso/Unidad Ejecutora), cada sector ponderará igual en el total: 50%. Cada grupo, por su parte, deberá tener su propio conjunto de indicadores, sugiriéndose entre 1 y 4, salvo justificación fundamentada. La ponderación dentro de cada grupo puede ser igual o diferenciada entre los indicadores.

Indicadores de Desempeño Individual: 20%. Se utilizará este ponderador siempre que se cuente con Evaluación de Desempeño o metas individuales objetivas. En caso de que no existan evaluaciones de desempeño que permitan calificar las actuaciones individuales, el ausentismo actuará como penalizador de los indicadores institucionales y grupales, los cuales deberán ser reponderados al 100%. Los indicadores pasarán a ponderar: $30\%/80\%=37,5\%$ y $50\%/80\%=62,5\%$ Total=100%.

- Ponderación: las ponderaciones de las metas deberán sumar un total de 100% en cada uno de los períodos de evaluación.
- Corresponde definir una gradualidad en el cumplimiento de las metas que estará asociada al pago. La misma se expresa en el siguiente rango, definido por la CCG:

Metas que permitan una gradualidad:	Mayor de 95% – Cobra 100% Desde 75% hasta 95% – Cobra lineal Menor a 75% – No cobra
Metas de cumplimiento de hito:	Se cumple – Cobra 100% No se cumple – No cobra

- Tanto las metas como los resultados alcanzados deben ser comunicados oportunamente a todos los involucrados.

1.2 PLAZO DE PRESENTACIÓN

El borrador de la propuesta, con toda la información detallada en el punto 1.1, deberá contar con el aval de una autoridad con rango igual o superior al de Director General de Secretaría, y se enviará por correo electrónico a ccg@opp.gub.uy **hasta 90 días antes de la fecha de entrada en vigencia del CG.**

1.3 REVISIÓN Y APROBACION DEL PROYECTO DE CG POR LA CCG

La CCG deberá aprobar el borrador de CG remitido o presentar observaciones, solicitando en este caso la modificación del proyecto para su aprobación.

Si se considera necesario, se podrá solicitar por parte de la ST ampliación de la información o realizar reuniones con las partes involucradas para aclarar conceptos. **Se aconseja mantener al menos una reunión de la ST con las partes involucradas.**

Esto abre un proceso de intercambio entre los representantes del organismo y la CCG, ya sea directamente o a través de la ST, que culmina en la elaboración de una versión final.

Una vez aceptada la propuesta por parte de la CCG, el organismo interesado inicia el expediente con la versión final acordada. El contrato y el anexo con las fichas que se incluyan en el expediente **deberán coincidir con la versión aceptada por parte de la CCG. Una vez formalizado el expediente, no se podrán realizar** modificaciones a la versión incluida en el mismo. Una vez recibido el expediente², **la CCG tendrá un plazo de 30 días para expedirse.**

Luego de la aprobación formal de la propuesta, el expediente se devuelve al organismo gestionante para proceder con la suscripción del CG.

Es importante tener en cuenta que el CG deberá estar suscrito antes de su entrada en vigencia.

1.4 SUSCRIPCIÓN

Cuando la versión final de la propuesta cuente con la aprobación de la CCG, se estará en condiciones de incluirla en un acto administrativo que puede consistir en la firma de uno o más contratos, la firma de una resolución por parte del Jerarca, o la de un Decreto por parte del Poder Ejecutivo.

Una vez concluido este paso, se deberá remitir a la CCG copia del documento firmado por correo electrónico a ccg@opp.gub.uy.

No se aceptarán modificaciones a los indicadores y/o metas salvo aquellas debidamente autorizadas por la CCG en el marco de lo previsto en cláusulas de salvaguarda.

² La CCG tiene sede en la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, por lo que el expediente debe remitirse a dicha Oficina.

2. SEGUIMIENTO DEL COMPROMISO DE GESTIÓN

La etapa de seguimiento comienza a partir de la suscripción y se extiende durante todo el plazo de ejecución del CG.

En cada CG, se designará una **Comisión de Seguimiento y Evaluación (CSE)**, estableciéndose su integración en el texto del propio CG. Esta tendrá como principales objetivos el análisis de la evolución de los indicadores en relación con las metas fijadas, identificando posibles desvíos para tomar las medidas correctivas necesarias, así como realizar la evaluación final del grado de cumplimiento de cada una de las metas.

Para el seguimiento, se deberá tener en cuenta los vencimientos de las metas (intermedias y finales), estableciendo convenientemente las reuniones y el cronograma de trabajo.

Resultará recomendable delinear la evolución que se espera que tenga el indicador para alcanzar su valor meta al final del período. En caso de que sea imposible el fraccionamiento del indicador para su seguimiento, se deberá establecer el grado de avance esperado. Los desvíos podrán estimarse comparando el valor observado con el valor o grado de avance esperado. Si se detectan desvíos importantes, la Comisión propondrá al organismo posibles acciones correctivas.

Una vez vencido el plazo de una meta, se deberá elaborar un informe para remitir a la CCG.

Las partes suscriptoras del CG deberán proporcionar a la CCG toda información que esta solicite relacionada con el avance en el cumplimiento del CG.

2.1 SALVAGUARDA

En caso que en el marco del seguimiento de las metas incluidas en el CG se verifique (por parte de la Comisión de Seguimiento y Evaluación) que el organismo se encuentra ante una situación extraordinaria y de fuerza mayor, fuera de su control, que no pudo ser razonablemente contemplada al momento de formular las metas y/o el indicador, y que obstaculice o impida el cumplimiento de cualquiera de las metas del CG, se podrá solicitar la aplicación de una salvaguarda.

La CSE (con aval de las autoridades) deberá elevar a la CCG una solicitud de aplicación de la cláusula de salvaguarda (por correo electrónico: ccg@opp.gub.uy). Dicha solicitud deberá incluir la debida justificación y la propuesta de modificación en la definición de la meta, su plazo de vencimiento o, eventualmente, sustituirla por una meta alternativa.

Este envío se realizará como máximo antes de transcurrido la mitad del plazo establecido para el cumplimiento de la meta en cuestión (por ejemplo, en metas semestrales, tres meses antes del vencimiento).

Una vez evaluada la solicitud por parte de la CCG a través de su ST, se comunicará al organismo lo concluido, para que, de corresponder, formalice la solicitud por expediente.

3. EVALUACIÓN DEL COMPROMISO DE GESTIÓN

La etapa de evaluación comprende el proceso de evaluación global que se efectúa inmediatamente después del vencimiento del plazo de la meta del CG para determinar su grado de cumplimiento. Se evaluará en forma conjunta todas aquellas metas para las que se haya establecido el mismo plazo de presentación.

El artículo 12 del Decreto N° 163/014 establece que la **Comisión de Seguimiento y Evaluación deberá remitir a la CCG un informe de evaluación de cada meta al que se deberá anexar la documentación probatoria que respalde el resultado obtenido, en un plazo máximo de 45 días**, contado a partir del vencimiento de cada meta.

3.1 ENVÍO A LA COMISIÓN DE CG DE LAS ACTAS Y DOCUMENTACIÓN

Vencido el plazo de cumplimiento de una meta, la CSE deberá remitir el informe con los antecedentes a la CCG.

La presentación a la CCG, a través de su Secretaría Técnica, deberá realizarse mediante expediente, aunque previamente podría enviarse por correo electrónico a: ccg@opp.gub.uy

Una vez recibido el expediente, la CCG tendrá un plazo máximo de 30 días para expedirse.

3.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La CCG podrá solicitar ampliación de información o realizar reuniones con las partes involucradas para aclarar los aspectos que estime pertinentes. Esto abre un proceso de intercambio entre los representantes del organismo y la CCG, ya sea por sí o a través de la Secretaría Técnica. Este proceso podrá iniciarse antes de recibir el expediente, pero una vez recibido, no podrá extenderse más de 30 días. Dentro de este plazo, la CCG podrá devolver el expediente solicitando formalmente las aclaraciones, modificaciones o ampliaciones que considere.

El organismo contará con 15 días para responder la solicitud, finalizado dicho plazo, la CCG emitirá su informe tomando en cuenta los elementos que tenga a su disposición.

3.3 DEVOLUCIÓN DEL EXPEDIENTE AL INCISO

Transcurridos los plazos o finalizado el análisis, la CCG emitirá su informe. Si éste es favorable, se estará en condiciones de gestionar el pago cuyo monto estará asociado al grado de cumplimiento alcanzado. **De acuerdo a lo dispuesto en el artículo 59° de la Ley N° 19.149, no se podrá tramitar la liquidación correspondiente de no contar con el previo informe favorable de la CCG.**

ANEXOS

Anexo I: Modelo de Contrato para Compromisos de Gestión Funcional

Anexo II: Modelo de Ficha para Meta de Compromisos de Gestión Funcional y Ejemplos