

Compromisos de Gestión

Guía Metodológica Compromisos de Gestión Institucionales

Revisión agosto 2024



Oficina Nacional
del Servicio Civil



Oficina
de Planeamiento
y Presupuesto



Ministerio
de Economía
y Finanzas

Contenido

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 3 |
| COMPROMISOS DE GESTIÓN INSTITUCIONALES | 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..... | 6 |
| 1.3 REVISIÓN Y APROBACION DEL PROYECTO DE CG POR LA CCG..... | 6 |
| 1.4 SUSCRIPCIÓN..... | 7 |
| 2. SEGUIMIENTO DEL COMPROMISO DE GESTIÓN | 7 |
| 2.1 SALVAGUARDA..... | 8 |
| 3. EVALUACIÓN DEL COMPROMISO DE GESTIÓN | 8 |
| 3.1 ENVÍO A LA COMISIÓN DE CG DE LAS ACTAS Y DOCUMENTACIÓN..... | 8 |
| 3.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN..... | 8 |
| 3.3 DEVOLUCIÓN DEL EXPEDIENTE..... | 9 |
| ANEXOS | 10 |
| Anexo I: Modelo de Contrato para Compromisos de Gestión Institucional | 10 |
| Anexo II: Modelo de Ficha para Meta de Compromisos de Gestión Institucional y Ejemplo | 1E |
| rror! Marcador no definido. | |

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. Estos compromisos están enmarcados en lo dispuesto por el artículo 752 de la Ley N° 18.719 de 27 de diciembre de 2010, que obliga a las Instituciones públicas o privadas que perciban subsidios o subvenciones con cargo al Presupuesto Nacional mayores o iguales a \$ 20.000.000 (pesos uruguayos veinte millones), a contar con Compromisos de Gestión suscritos con sus Ministerios de referencia a efectos de poder hacer efectivos los importes correspondientes.

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 INSTITUCIONALES

I. PAUTAS GENERALES PARA SU FORMULACIÓN

Aspectos a tener en cuenta:

- Los Compromisos de Gestión buscan mejorar la gestión y la manera en que se proveen los productos y servicios de la organización. 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 concretos que impliquen una mejora en la provisión de bienes o servicios por parte de la institución. Debe mostrarse una mejora respecto a años anteriores.
- Se recomienda establecer una gradualidad en el cumplimiento de los compromisos asociada al pago, definiendo un nivel de cumplimiento mínimo para acceder a este. Esta gradualidad puede expresarse en tramos porcentuales de cumplimiento que otorguen diferentes niveles de pago. La gradualidad ayuda a mitigar las consecuencias no deseadas de una política de “todo o nada”.

En este sentido, se recomienda que la organización establezca franjas de valores del indicador, basadas en niveles deseados de cumplimiento parcial (rangos de cumplimiento).

Se reconoce que, para algunos tipos de metas, la definición de cumplimientos parciales puede no ser adecuada, en cuyo caso se aceptará una evaluación dual: SI/NO o SE CUMPLE/NO SE CUMPLE.

- En cuanto al cronograma de vencimiento de las metas, es importante tener en cuenta que períodos de evaluación de alta frecuencia pueden generar mayores costos administrativos. A menos que se justifique adecuadamente, se sugiere establecer metas intermedias para mayo y metas finales para noviembre.
- Liberación del pago sujeto al cumplimiento de metas: Con la firma del compromiso y el cumplimiento de las metas finales del año inmediato anterior, se habilitará el pago del 50 % del crédito apertura. En caso que la CCG constate un incumplimiento de las metas finales del año anterior, el porcentaje de ajuste correspondiente será aplicado al momento de liberar este primer pago.

El cumplimiento de las metas intermedias, previa aprobación de la Comisión de Seguimiento y Evaluación (CSE) y el aval de la CCG, habilitará el pago del 40% del crédito vigente. En caso de incumplimiento, se aplicará el porcentaje de ajuste correspondiente. El crédito restante se liberará con la presentación de las metas finales.

- 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.
- Es fundamental difundir la información sobre el CG para que todos comprendan los aspectos que serán evaluados y el modo en que se realizará la evaluación.

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. Antecedentes¹

- Indicadores, metas y nivel de cumplimiento de los dos últimos años, en formato de planilla de cálculo (Excel).
- Flujo de fondos cerrado del 2023, el de 2024 cerrado al 31 de agosto y proyectado el resto del año y el proyectado mensual para el año 2025, en formato de planilla de cálculo (Excel).
- Plan estratégico vigente
- Presupuesto proyectado para el año 2025
- Plan Operativo Anual para el año 2025

b. Justificación de los objetivos, metas e indicadores incluidos en el CG a suscribir.

c. Borrador del Contrato de acuerdo con el modelo incluido en el Anexo 2.

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

Para las metas se deberá tener en cuenta:

- Completar todos los campos de la ficha para cada una de las metas.
- En el caso de las metas con más de un indicador, se sugiere que no se utilicen más de 4 indicadores por cada meta. Debe presentarse el ponderador² correspondiente a cada indicador.

¹ En el caso de instituciones abarcadas por el artículo 747 de la Ley 19.924, que presenten información indicada en los literales (ii) a (v) en el marco del referido artículo, podrán indicar que esta información ya fue presentada en dicho ámbito.

² En los casos en que exista más de un Indicador por meta, si el valor de cumplimiento supera el 100%, se tomará como 100% al momento de ponderar con otros indicadores.

- 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% – Cobra 70% |
| 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 del Ministerio de referencia de una autoridad con rango igual o superior al de Director General de Secretaría, y se enviará por correo electrónico a ccq@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 expediente³, la CCG tendrá un plazo de 30 días para expedirse.**

³ La CCG tiene sede en la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, por lo que el expediente debe remitirse a dicha Oficina.

Luego de la aprobación formal de la propuesta, el expediente se devuelve al Ministerio de referencia 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, estará en condiciones de ser firmada por los responsables de las partes involucradas (órgano/s comprometido/s y contrapartes-ministerios firmantes).

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. 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

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 Institucional

Anexo II: Modelo de Ficha para Meta de Compromisos de Gestión Institucional y Ejemplo