

# **“DE LA NORMA A LA PRÁCTICA:** Implementación de la evaluación del desempeño en una institución pública de la salud”

## **Autor**

Lobo Leila Nahir  
leilanahirlobo@gmail.com

## **Tutor**

Villaverde Florencia





## Contenido

Resumen .....	3
Introducción .....	4
Situación Problemática .....	4
Preguntas de Investigación .....	5
Objetivo General .....	5
Objetivos Específicos .....	5
Marco Metodológico .....	5
Marco Teórico .....	6
Aplicación .....	10
Encuesta .....	10
<i>Perfil de los evaluados que fueron encuestados</i> .....	10
<i>Aplicación Proceso de Evaluación</i> .....	12
<i>Claridad del proceso y retroalimentación</i> .....	13
<i>Claridad, Objetividad y Utilidad Percibida del Modelo</i> .....	15
<i>Vinculación de Resultados y Desarrollo Profesional</i> .....	16
<i>Tabla N°2: Contraste entre los resultados de encuestas y la normativa</i> .....	21
<i>Contraste con la teoría</i> .....	22
Resultados de las entrevistas semiestructuradas .....	24
Tema 1: La brecha entre el modelo formal y su implementación real .....	24
Tema 2: La centralidad del rol del jefe como mediador de la experiencia evaluativa .....	25
Tema 3: El potencial no aprovechado del instrumento como herramienta de desarrollo .....	25
Síntesis de entrevista a mandos medios .....	26
Tema 1: La digitalización mejoró el proceso, pero la normativa y la práctica organizacional limitan su impacto .....	27
Tema 2: Tensiones entre modernización digital y requisitos de confidencialidad .....	27
Tema 3: Necesidad de reingeniería del sistema y del proceso evaluativo .....	28
Síntesis entrevista responsable ejecutor .....	28
Triangulación Normativa-Encuestas-Entrevistas .....	29
Causas estructurales de las brechas detectadas de acuerdo a los hallazgos .....	32
1- <i>Déficit de capacitación específica</i> .....	32
2- <i>Cultura organizacional jerárquica y temores disciplinarios</i> .....	32
3- <i>Falta de tiempo y condiciones materiales</i> .....	32
4- <i>Desarticulación entre niveles institucionales</i> .....	32



<b>5- Obsolescencia tecnológica percibida .....</b>	<b>32</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>33</b>
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>35</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>36</b>
<b>Apéndice.....</b>	<b>37</b>



## Resumen

Este trabajo analiza la aplicación del Modelo de Evaluación del Desempeño establecido por la Resolución N.º 417/SPS-2015 en una institución pública de la salud en Tucumán, Argentina. El propósito central consiste en identificar las limitaciones y desafíos en su implementación, con el fin de proponer mejoras que fortalezcan su valor estratégico e integren la evaluación con el desarrollo profesional del personal.

La investigación adopta un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para lograr una comprensión integral del fenómeno (Hernández Sampieri, Fernández-Collado & Baptista, 2014). Se emplean encuestas estructuradas dirigidas al personal evaluado, entrevistas semiestructuradas al responsable ejecutor de la herramienta y mandos medios, y un análisis documental de la normativa vigente. La triangulación de estas técnicas permite contrastar lo establecido en la norma con la práctica real.

El estudio busca responder interrogantes vinculados con la percepción del modelo por parte de los actores involucrados, las barreras que enfrenta la institución para su aplicación, la exclusión de determinadas categorías de personal -como contratados-, el uso de los resultados de las evaluaciones y los elementos estratégicos necesarios para optimizar la herramienta. Entre las limitaciones detectadas se encuentran la falta de cobertura integral de todos los trabajadores, la débil vinculación de los resultados con planes de capacitación o movilidad y la presencia de posibles sesgos en el proceso evaluativo.

Como resultado, se espera diseñar una propuesta metodológica que fortalezca el modelo actual y contribuya a alinear los objetivos individuales con los institucionales, promoviendo la eficiencia, la equidad y la mejora continua en los servicios de salud pública. Este enfoque busca resignificar la evaluación del desempeño, de modo que trascienda lo administrativo y se consolide como un instrumento dinámico y estratégico para la gestión de los recursos humanos en el sector público de Tucumán

**Palabras clave:** evaluación del desempeño, gestión por competencias, salud pública, implementación, desarrollo profesional.



## Introducción

La evaluación del desempeño constituye una herramienta esencial dentro de los sistemas de gestión de recursos humanos, ya que permite valorar el aporte de los colaboradores, identificar necesidades de desarrollo y alinear los esfuerzos individuales con los objetivos institucionales (Chiavenato, 2017).

En este contexto, la institución donde se desarrolla este estudio es un organismo público del sistema de salud dedicado a la gestión integral del recurso humano, con una misión orientada a brindar servicios eficientes, transparentes y centrados en la mejora continua. Entre sus principales funciones se encuentran la selección e incorporación de personal con criterios técnicos y equitativos, la capacitación permanente del personal de salud, la evaluación del desempeño como herramienta de mejora, la vigilancia epidemiológica vinculada a la salud laboral, la gestión de residencias, la planificación operativa y la administración documental con trazabilidad. Desde este rol estratégico, la institución busca fortalecer el capital humano y contribuir al funcionamiento eficiente y de calidad del sistema público de salud, lo que otorga especial relevancia al análisis del modelo de evaluación del desempeño que se implementa actualmente.

En la institución, la creación del Modelo de Evaluación del Desempeño marcó un avance significativo en la formalización de los procesos de gestión del talento dentro del sistema de salud. El reglamento introdujo lineamientos para la evaluación del personal, la definición de criterios objetivos y la incorporación de una plataforma digital destinada a garantizar transparencia y trazabilidad. Sin embargo, desde su última actualización han transcurrido diez años, y el contexto institucional ha experimentado transformaciones que invitan a reexaminar su implementación actual y el modo en que el modelo se articula con las prácticas cotidianas de los efectores.

La literatura especializada sostiene que los sistemas de evaluación sólo son efectivos cuando se conciben como procesos continuos de aprendizaje y mejora, integrados con la planificación, la capacitación y el desarrollo profesional (Alles, 2016; Cravino, 2018; Pereda Marín y Berrocal, 2012). En este marco, indagar el funcionamiento actual del modelo no solo permite valorar su grado de cumplimiento normativo, sino también identificar oportunidades de fortalecimiento institucional que potencien su rol estratégico dentro de la gestión pública de recursos humanos.

## Situación Problemática

En la institución, el proceso de evaluación del desempeño presenta inconsistencias en su funcionamiento. Las calificaciones muestran una fuerte homogeneidad entre los miembros de cada equipo y predominan las notas altas incluso en sectores donde se reportan dificultades de desempeño. Además, ante solicitudes de cambio de nivel se detectan evaluaciones que no figuran registradas en el sistema, y no se identifican acciones o registros posteriores al proceso evaluativo. A ello se suman diferencias en el alcance del modelo según la categoría de personal, que reflejan una aplicación



heterogénea de la herramienta. Estas situaciones afectan la trazabilidad y el uso estratégico de la evaluación del desempeño.

### **Preguntas de Investigación**

1- ¿Cómo percibe el modelo de evaluación del desempeño, establecido por la Resolución N° 417/SPS-2015, el responsable ejecutor de la herramienta, el personal evaluado y los mandos medios de la institución pública?

2- ¿Cuáles son las principales barreras o desafíos que enfrenta la institución en la aplicación efectiva del modelo de evaluación?

3- ¿Qué categorías de personal quedan fuera del alcance del reglamento vigente y cómo afecta esta exclusión a la construcción de un panorama integral del desempeño institucional?

4- ¿Qué uso se les da actualmente a los resultados de las evaluaciones y en qué medida éstos se vinculan con decisiones de capacitación, movilidad o desarrollo personal?

### **Objetivo General**

Identificar áreas de mejora del Modelo de Evaluación del desempeño actual que permita una evaluación integral y objetiva de los colaboradores de la institución pública

### **Objetivos Específicos**

1- Evaluar la metodología actual del modelo de evaluación del desempeño.

2- Establecer la congruencia entre lo planteado en la Resolución N° 417/SPS-2015 y lo implementado durante la evaluación del desempeño

3- Identificar las categorías de personal no contempladas en el modelo actual y describir las implicancias de su exclusión en el diagnóstico institucional.

4- Describir el uso que se le da a los resultados de las evaluaciones en relación con la capacitación, el desarrollo profesional y la movilidad del personal evaluado.

### **Marco Metodológico**

El presente estudio se enmarca en un **enfoque mixto**, ya que combina técnicas cuantitativas y cualitativas con el fin de lograr una comprensión integral del fenómeno investigado. Según Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2014), este enfoque permite integrar la medición numérica con la interpretación de significados, lo



cual resulta pertinente en este caso porque se busca contrastar lo normativo y lo estadístico con las percepciones y valoraciones de los actores involucrados en la aplicación del modelo de evaluación del desempeño.

**El diseño de investigación** adoptado es no experimental, transversal y de alcance descriptivo-exploratorio. Se trata de un estudio no experimental porque no se manipulan deliberadamente las variables, sino que se observan en su contexto natural; transversal porque la recolección de información se realiza en un único momento del tiempo, y descriptivo-exploratorio porque se pretende describir el estado actual del modelo de evaluación y, al mismo tiempo, explorar barreras, limitaciones y oportunidades de mejora que no han sido suficientemente estudiadas en el ámbito institucional.

**La población de referencia** está compuesta por el personal administrativo y de gestión de la institución, particularmente por los agentes evaluados bajo la Resolución N.º 417/SPS-2015, los mandos medios y los responsables del área de Recursos Humanos. Para la selección de los participantes se utilizará un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo que significa que se incluirá a los sujetos accesibles y pertinentes para los objetivos de la investigación (Hernández Sampieri et al., 2014).

En cuanto a las **técnicas de recolección de datos**, se aplicarán tres estrategias complementarias. En primer lugar, encuestas estructuradas a los agentes evaluados, que permitirán obtener información cuantitativa sobre aspectos como claridad, objetividad y utilidad del modelo. En segundo lugar, se realizarán entrevistas semiestructuradas a responsables de Recursos Humanos y mandos medios, con el objetivo de profundizar en la dimensión cualitativa, explorando resistencias, obstáculos y potencialidades del proceso evaluativo. Finalmente, se llevará a cabo un análisis documental de la Resolución N.º 417/SPS-2015, que constituye el marco normativo vigente, con el fin de contrastar lo dispuesto en la normativa con las percepciones y prácticas relatadas por los actores institucionales

**El análisis de los datos** seguirá un proceso diferenciado según la naturaleza de la información. Los datos cuantitativos serán tratados mediante estadística descriptiva, empleando frecuencias, porcentajes e indicadores básicos que permitan sintetizar las percepciones del personal evaluado. Por su parte, los datos cualitativos se examinarán mediante análisis de contenido temático, identificando categorías emergentes, patrones de significado y coincidencias o divergencias entre los discursos (Hernández Sampieri et al., 2014). Posteriormente, se aplicará la triangulación metodológica para integrar ambos enfoques y fortalecer la validez de las conclusiones obtenidas.

### **Marco Teórico**

La evaluación del desempeño, entendida como una apreciación sistemática de cómo la persona realiza sus funciones y de su potencial de desarrollo, constituye para Chiavenato (2017) una herramienta fundamental dentro de la gestión moderna de recursos humanos. Desde esta perspectiva, el proceso evaluativo no sólo permite



identificar el nivel de contribución de cada colaborador, sino también orientar acciones de mejora y desarrollo futuras.

En el ámbito de la institución bajo estudio, esta función adquiere un carácter aún más relevante, ya que trasciende la valoración individual para convertirse en un instrumento que aporta información clave para fortalecer la transparencia, la equidad y la eficiencia institucional. Bajo este enfoque, la evaluación del desempeño deja de ser un trámite administrativo y se consolida como un mecanismo estratégico que contribuye al perfeccionamiento continuo del capital humano y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Según Alles (2016), la evaluación del desempeño sólo adquiere sentido cuando forma parte de una gestión integrada de recursos humanos, articulándose con procesos como la capacitación, la gestión del potencial, los planes de carrera y la movilidad interna. La autora sostiene que, si la evaluación se concibe como un procedimiento aislado, termina reducida a una instancia formal que no aporta información útil para la toma de decisiones ni favorece el desarrollo del personal.

Desde una perspectiva contemporánea, Cravino (2018) plantea que la gestión del desempeño debe entenderse como un proceso continuo de comunicación, coordinación y desarrollo, que trasciende la instancia anual de evaluación para convertirse en una práctica organizacional permanente. Según el autor, la gestión del desempeño involucra tres momentos esenciales:

- 1- Planificación, donde se definen metas claras y medibles alineadas con los objetivos institucionales;
- 2- Seguimiento, que implica la observación sistemática del trabajo, la retroalimentación constante y el acompañamiento del jefe inmediato; y
- 3- Evaluación, instancia final donde se valoran resultados y conductas, se reconocen logros y se detectan necesidades de desarrollo.

Desde la perspectiva de Cravino (2018), la evaluación del desempeño no se limita a medir resultados, sino que constituye un proceso orientado a gestionar el aprendizaje organizacional. Esto requiere fortalecer la comunicación entre evaluador y evaluado y producir información relevante para la mejora continua. En consonancia con lo planteado por Hatum (2010), la evaluación debe comprender tanto el qué -los objetivos que se espera alcanzar- como el cómo -los comportamientos y competencias necesarias para lograrlos-, entendidos como dimensiones inseparables dentro del ciclo de planificación, seguimiento y evaluación.

En esta misma línea, Nonaka (1995) subraya la importancia del conocimiento tácito y de los espacios de interacción donde las personas puedan convertir su experiencia en conocimiento compartido. Desde esta perspectiva, la instancia de retroalimentación dentro del proceso evaluativo puede funcionar como un ámbito





privilegiado para ese intercambio: un espacio donde evaluador y evaluado dialogan sobre prácticas, dificultades y oportunidades de mejora. Cuando este espacio es aprovechado, fortalece el compromiso, la confianza y la apropiación del proceso por parte de los actores institucionales, permitiendo que la evaluación trascienda su carácter administrativo y se convierta en un mecanismo de aprendizaje colectivo. Por el contrario, cuando estas interacciones son escasas o inexistentes, se limita la posibilidad de que la evaluación contribuya a la construcción de conocimiento organizacional

Por su parte, Pereda Marín y Berrocal (2012) propone un modelo de evaluación basado en competencias, que articula el conocimiento, las habilidades, las actitudes, la motivación y las condiciones organizacionales que posibilitan el desempeño. El autor subraya que la evaluación debe incluir tanto competencias técnicas como blandas -como la empatía, la resiliencia o el trabajo en equipo-, fundamentales en contextos de alta demanda emocional como el sector salud.

Desde esta perspectiva, la evaluación del desempeño no debe concebirse como una acción aislada, sino como un proceso integral y dinámico que combina planificación, acompañamiento, evaluación y retroalimentación continua. En consecuencia, la gestión del desempeño se consolida como una herramienta de desarrollo organizacional que articula la formación, la motivación y la mejora continua del talento humano (Cravino, 2018; Chiavenato, 2017).

En este marco conceptual, resulta pertinente analizar la experiencia de la institución, cuyo modelo de evaluación del desempeño se enmarca en la Ley de Carrera Sanitaria Provincial y fue formalizado mediante la Resolución N.º 417/SPS-2015. Dicha norma aprueba el Reglamento General para la Evaluación y Calificación del Personal de la institución, con el propósito de medir el desempeño laboral anual, promover la transparencia y vincular la evaluación con la capacitación y el desarrollo.

El modelo se sustenta en el enfoque de gestión por competencias, que integra cinco dimensiones observables: saber (conocimientos), saber hacer (habilidades), saber ser (valores), querer hacer (motivación) y poder hacer (posibilidades). Su diseño busca alinear los objetivos individuales con los institucionales, reforzando la profesionalización del personal y la calidad de la atención sanitaria.

Desde su implementación operativa en 2013, el proceso se desarrolla anualmente (del 1 de agosto al 31 de julio del año siguiente) bajo la coordinación de la institución bajo estudio, que planifica y supervisa cada etapa: relevamiento de nóminas, capacitación de evaluadores y referentes institucionales (más de 86 referentes y 1.700 evaluadores para 18.000 agentes), aplicación del instrumento por los jefes inmediatos, entrevista de devolución y carga de resultados en el Sistema de Gestión del Desempeño. Esta plataforma digital representa un avance significativo en la trazabilidad y en la reducción de la subjetividad, permitiendo estandarizar procedimientos y generar datos útiles para la gestión.

Los objetivos específicos del modelo son:



- a) Detectar necesidades de capacitación y desarrollo;
- b) Mejorar la comunicación entre evaluadores y evaluados;
- c) Orientar promociones a través del escalafón horizontal, que otorga incentivos del 0% al 50% sobre la Asignación Básica de Nivel según desempeño y antigüedad;
- d) Fortalecer la productividad y la motivación; y
- e) Consolidar una cultura organizacional centrada en la evaluación y la mejora continua.

En cuanto a los criterios de valoración, el modelo considera aspectos como la conducta laboral, la cooperación, la equidad, el compromiso institucional y el aporte a las metas del servicio, reflejando una visión integral del desempeño. Sin embargo, también presenta limitaciones estructurales: la exclusión de determinados grupos de personal (especialmente contratados o con regímenes especiales) y la persistencia de un enfoque predominantemente administrativo, que reduce el potencial estratégico de la herramienta.

La siguiente tabla sintetiza los componentes fundamentales del modelo vigente:

**Tabla N°1:** Componentes claves del Modelo de Evaluación del Desempeño

Componente	DESCRIPCIÓN
Objetivos	Medir desempeño y potencial; alinear metas individuales e institucionales; orientar promociones y capacitaciones.
Proceso	Evaluación anual (1.º de agosto–31 de julio); relevamiento, capacitación, aplicación, entrevista de devolución y registro digital.
Competencias	Saber (conocimientos), saber hacer (habilidades), saber estar (valores), querer hacer (motivación), poder hacer (posibilidades).
Beneficios	Incentivos económicos (0–50% adicionales); equidad, desarrollo profesional y planes de mejora.
Alcance	Personal de planta; exclusión de contratados y otras modalidades.
Uso de resultados	Promociones, nivelaciones, orientación de capacitaciones y mejora institucional.



Nota. Adaptado de Resolución N° 417/SPS-2015, por Ministerio de Salud Pública de Tucumán, 2015.

En síntesis, el modelo de evaluación del desempeño de la institución representa un avance significativo en la gestión del talento humano en el sector público de salud. Su diseño incorpora principios de equidad, transparencia y desarrollo, en línea con las tendencias modernas de gestión por competencias. Sin embargo, su efectividad depende de la correspondencia entre lo normativo y lo operativo, especialmente en cuanto a la claridad de los criterios, la objetividad de las calificaciones, la retroalimentación, la inclusión del personal y la vinculación de los resultados con el desarrollo profesional. Estos elementos constituyen las categorías analíticas que guiarán el análisis empírico en la siguiente sección, donde se contrastarán las disposiciones formales del modelo con las percepciones y experiencias de los colaboradores evaluados.

## **Aplicación**

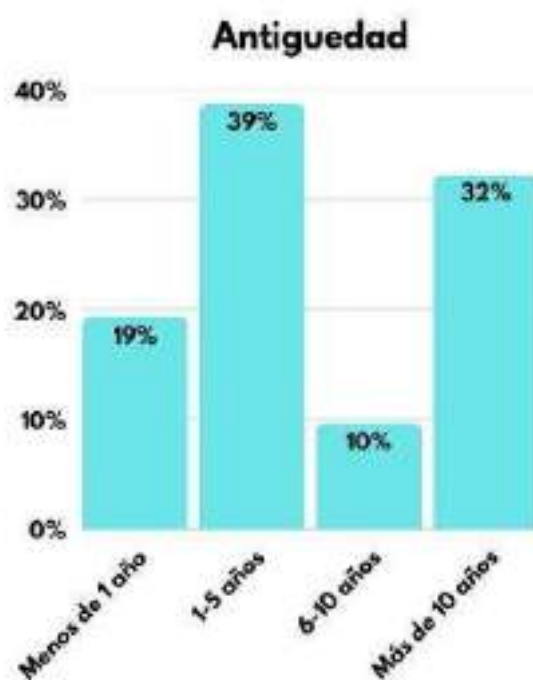
### **Encuesta**

A continuación, se presentan y analizan los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores de la institución. Estos hallazgos permiten contrastar el modelo de evaluación del desempeño con las experiencias y percepciones de los colaboradores, a los fines de identificar brechas entre lo normativamente estipulado y la realidad práctica. Asimismo, el análisis empírico se orienta a examinar la correspondencia entre los resultados observados y los aportes conceptuales de autores como Chiavenato, Alles, Pereda Marín y Cravino, quienes coinciden en resaltar la relevancia de la participación activa, la objetividad en la evaluación, la retroalimentación continua y el desarrollo profesional como dimensiones fundamentales de un sistema de gestión del desempeño eficaz.

### ***Perfil de los evaluados que fueron encuestados***

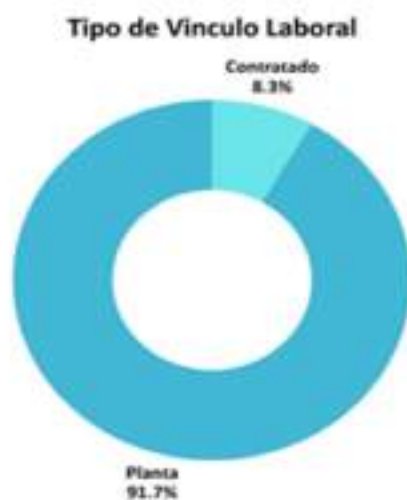
En cuanto al perfil de los encuestados son mayoritariamente personal de planta con una antigüedad laboral superior al año, destacándose el grupo de 1 a 5 años de experiencia en el Sistema, seguidos de aquellos con más de 1 década. Esta distribución refleja una muestra equilibrada entre aquellos con trayectoria consolidada y otros en etapas iniciales, lo que aporta una mirada complementaria y fundamentada sobre el Modelo de Evaluación del Desempeño, combinando la perspectiva de la experiencia con la de quienes se incorporaron más recientemente al sistema.

### **Gráfico 1: Antigüedad de los encuestados**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 2:** Tipo de vínculo laboral de los encuestados



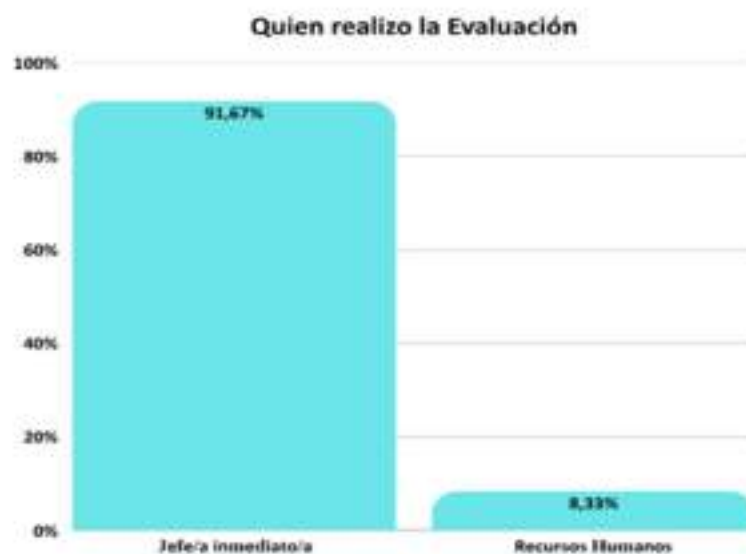
Fuente: Elaboración propia



### ***Aplicación Proceso de Evaluación***

La mayoría de los agentes afirmó haber sido evaluada en los últimos cinco años, consistentemente con lo normado. La evaluación fue aplicada principalmente por la jefatura inmediata.

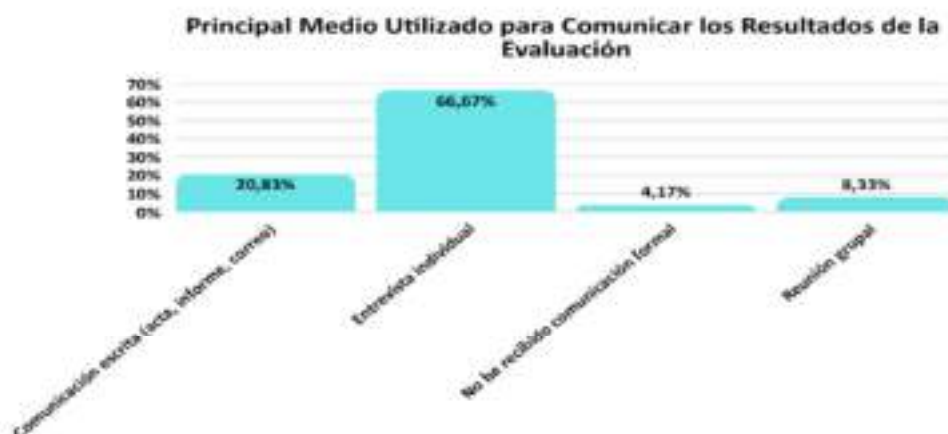
**Gráfico 3:** Evaluador principal



Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 4:** Principal medio utilizado para comunicar los resultados de la



evaluación.

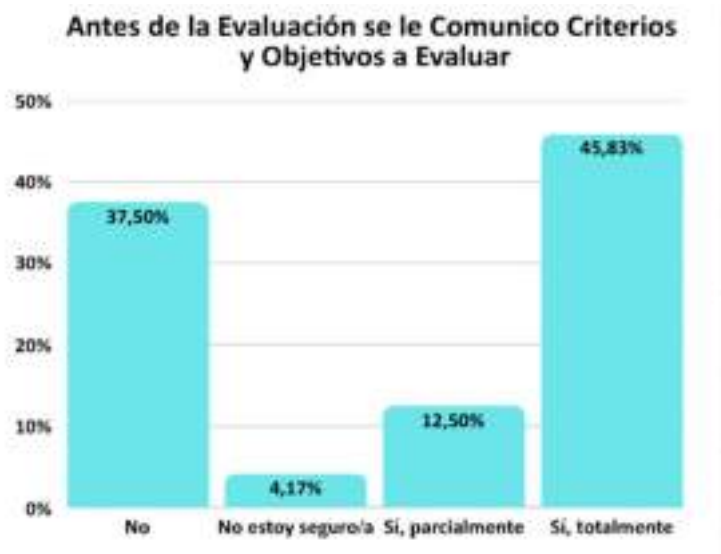
Fuente: Elaboración propia

La entrevista individual es el medio predominante (66%), pero un 4.17% sin comunicación formal sugiere inconsistencias en el proceso.

#### ***Claridad del proceso y retroalimentación***

Un 45,83 % de los encuestados afirmó que sí se les comunicaron totalmente los criterios y objetivos, lo que refleja que casi la mitad percibe claridad en el proceso evaluativo. Sin embargo, un 37,5 % respondió que no recibió esa información, lo cual evidencia una brecha importante en la comunicación previa a la evaluación. Además, un 12,5 % manifestó que solo se le informó parcialmente, y un 4,17 % no está seguro, lo que refuerza la idea de que la consistencia en la comunicación no es uniforme dentro de la institución.

**Gráfico 5:** Comunicación de criterios y objetivos de la evaluación antes de la implementación de la misma



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la retroalimentación, algunos participantes recibieron devoluciones formales, mientras que otros indicaron comunicación parcial o inexistente. La percepción general es de falta de sistematicidad y profundidad en la retroalimentación, lo que limita su función como herramienta de desarrollo.

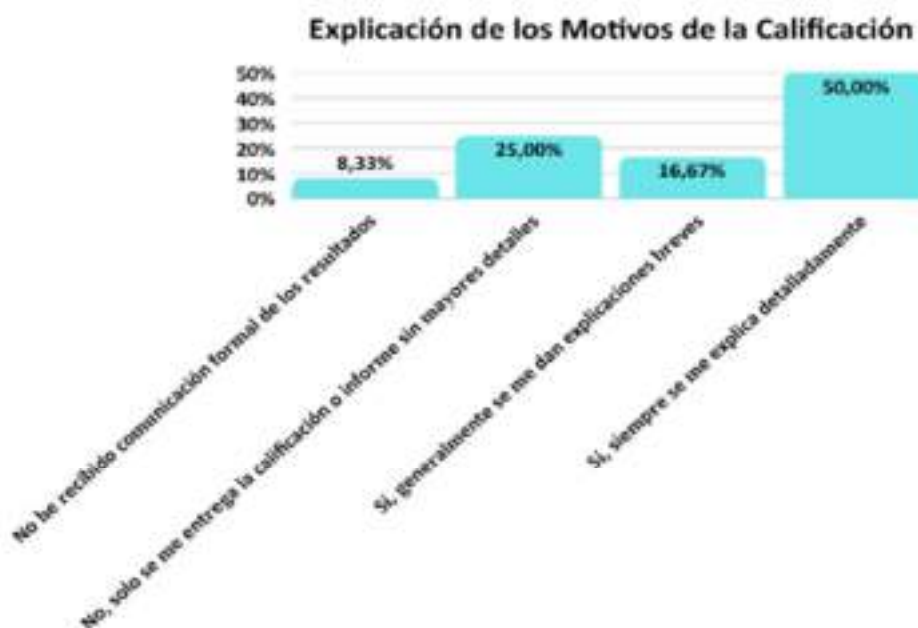
**Gráfico 6:** Retroalimentación luego de la evaluación





Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 7:** Explicación de los motivos de la calificación



Fuente: Elaboración propia

Gran parte de los encuestados manifiesta haber recibido una entrevista de devolución formal, mientras que un 25% indica solo haber recibido la calificación. Esta ausencia de feedback contradice uno de los principios centrales del modelo, que concibe la devolución como espacio para el aprendizaje, la comunicación y la planificación de mejoras.

### ***Claridad, Objetividad y Utilidad Percibida del Modelo***

Existe una división en la percepción de claridad y objetividad: un grupo considera los criterios comprensibles y pertinentes, mientras otro segmento se mantiene neutral o en desacuerdo. Este patrón sugiere falta de transparencia y uniformidad en la comunicación de los criterios evaluativos.





En cuanto a la utilidad percibida, predominan las respuestas que lo califican como “algo útil”, indicando que, si bien se reconoce su valor potencial, se identifican deficiencias que obstaculizan su impacto real.

**Gráfico 8:** Percepción del modelo de evaluación



Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran un nivel medio-alto de conformidad con la estructura formal del modelo (claridad y coherencia conceptual), pero una menor satisfacción con su dimensión operativa (feedback, objetividad plena y motivación sostenida). Este patrón coincide con la tendencia general observada, donde los encuestados valoran la existencia del sistema, pero demandan mayor participación, transparencia y seguimiento en la aplicación del proceso.

### ***Vinculación de Resultados y Desarrollo Profesional***

Una dimensión crítica es la escasa vinculación sistemática de los resultados de la evaluación con acciones concretas (ej. capacitaciones, movilidad interna o planes de mejora). Prevalece la percepción de que los resultados se comunican, pero no generan consecuencias tangibles dentro de la gestión de recursos humanos.

**Gráfico 9:** Percepción del uso de los resultados de las evaluaciones



Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que la acción más frecuente asociada a las evaluaciones es identificar áreas de mejora personal (37%), lo que indica un uso centrado principalmente en aspectos individuales y de corto alcance. En segundo lugar, un 33% de los encuestados manifestó no estar seguro sobre el uso que se hace de sus resultados, lo cual revela una importante falta de claridad respecto del destino institucional de las evaluaciones.

Las acciones con mayor impacto estratégico -como proponer ascensos o movilidad laboral (11%) o planificar capacitaciones (11%)- presentan una aplicación limitada, evidenciando una baja articulación entre la evaluación y los subsistemas de desarrollo profesional.

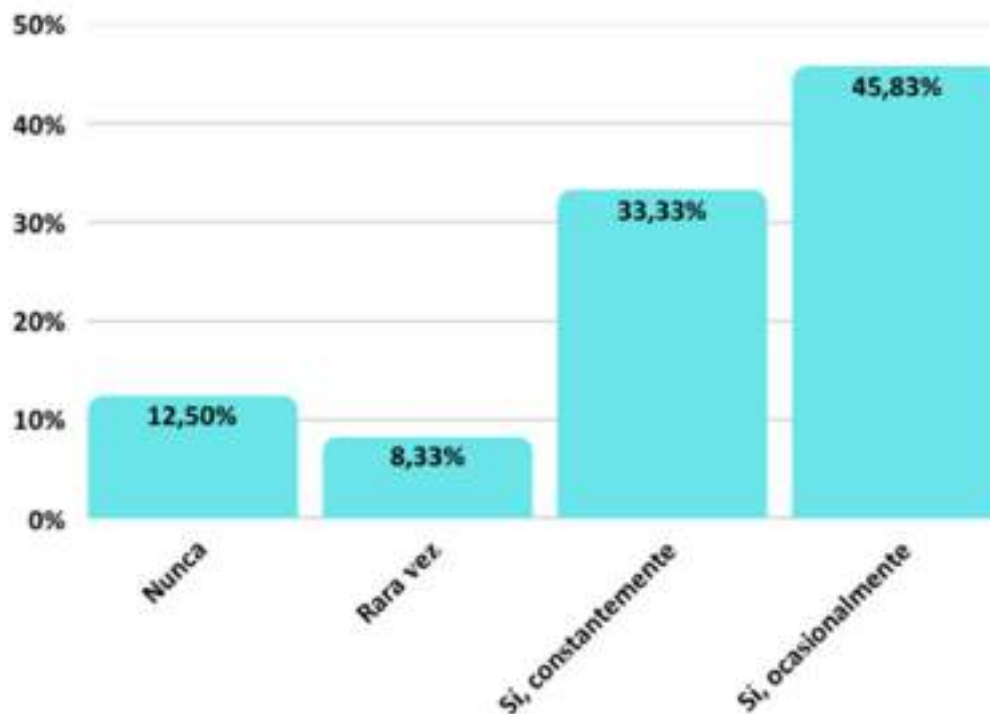
Esta situación se agrava si se consideran las condiciones del sistema de carrera: una proporción importante del personal con 1 a 5 años aún no reúne los requisitos para acceder al Escalafón Horizontal y, por tanto, no percibe beneficios concretos derivados del proceso. Sin embargo, incluso el grupo con más de 10 años (que sí reúne tales requisitos) coincide en no tener claridad sobre el uso real de los resultados, lo que evidencia una problemática transversal.

En conjunto, estos elementos sugieren la existencia de una débil trazabilidad y comunicación institucional respecto del destino de las calificaciones, lo cual limita el valor estratégico del modelo y su impacto en decisiones de formación, movilidad y desarrollo profesional.

**Gráfico 10:** Seguimiento luego de la evaluación



### Frecuencia de Retroalimentación/Seguimiento Durante el Año



Fuente: Elaboración propia

La retroalimentación es mayormente ocasional (46.67%), pero un 26.67% nunca recibe seguimiento, lo que indica una falta de continuidad en el feedback fuera de las evaluaciones formales.

**Gráfico 11:** Aspectos que los encuestados consideran que deberían mejorarse



## Aspectos del Modelo que Consideran Deben Mejorarse



Fuente: Elaboración propia

La objetividad (25%) y la vinculación con capacitación y desarrollo (23%) son las principales áreas de mejora identificadas, seguidas por la retroalimentación detallada (20%).

**Gráfico 12:** 1 a 5 años de antigüedad **Gráfico 13:** más de 10 años de antigüedad



Fuente: elaboración propia  
propia



Fuente: Elaboración

De la comparación entre los dos grandes grupos según antigüedad, se observa que el personal con 1 a 5 años concentra sus demandas en aspectos operativos del proceso (objetividad, feedback e inclusión) lo que indica que aún se encuentran construyendo comprensión y confianza en el modelo evaluativo.

En contraste, el grupo con más de 10 años prioriza la vinculación entre la evaluación y la capacitación, junto con la objetividad. Este énfasis en el desarrollo



profesional evidencia que perciben como insuficiente el uso actual de los resultados, confirmando una de las brechas centrales del estudio: la débil articulación entre la evaluación y los subsistemas de formación y carrera.

En ambos segmentos, los hallazgos refuerzan la necesidad de avanzar desde una evaluación predominantemente administrativa hacia un modelo con verdadero valor estratégico, coherente con los principios de mejora continua y desarrollo profesional establecidos en el marco normativo.

***De las sugerencias realizadas por los encuestados se logró identificar 3 aspectos importantes:***

**Eficiencia del sistema:** Necesidad de un sistema informático más intuitivo y dinámico.

**Crecimiento y desarrollo:** Importancia del feedback y la claridad en los criterios de evaluación.

**Transparencia organizacional:** Fomentar un ambiente donde los colaboradores se sientan seguros para expresar sus opiniones y recibir evaluaciones justas.

Se destaca la necesidad de un sistema de evaluación más eficiente, la importancia de la retroalimentación y la creación de un espacio para normativas y preguntas frecuentes. Se enfatiza que la implementación de estas sugerencias podría mejorar significativamente la satisfacción y el desempeño de los colaboradores. Asimismo, varios encuestados subrayan la conveniencia de digitalizar y centralizar el proceso evaluativo mediante una plataforma institucional que permita acceder a las calificaciones, normativas y resultados históricos. Esta medida no solo fortalecería la trazabilidad y transparencia del sistema, sino que también evitaría la pérdida de registros, garantizando así que los agentes puedan acreditar sus evaluaciones y acceder a beneficios vinculados al cambio de nivel o promoción. En conjunto, estas propuestas reflejan un interés genuino por modernizar la gestión del desempeño y alinearla con los principios de mejora continua y equidad institucional.



## Contraste entre modelo normativo y práctica

**Tabla N°2:** Contraste entre los resultados de encuestas y la normativa

ASPECTOS	RESOLUCION 417/SPS-2015	ENCUESTAS	BRECHA
Comunicación previa de criterios	La norma contempla la evaluación en base a parámetros predefinidos y expectativas del puesto	Solo el 45,83% afirma recibir comunicación sobre los criterios a evaluar; un 37,5% no fue informado.	Déficit en la comunicación institucional y falta de estandarización del proceso.
Retroalimentación	La devolución de resultados y entrevista de seguimiento son obligatorias	Solo el 66% recibió una entrevista formal; 25% solo la calificación y 4% ninguna comunicación.	Falta de retroalimentación sistemática que limita el aprendizaje y la mejora continua.
Objetividad	Se promueve la calificación objetiva basada en criterios observables y medibles.	25% de los encuestados identifican la objetividad como principal aspecto a mejorar	Persisten percepciones de subjetividad y favoritismo, lo que afecta la credibilidad del proceso.
Vinculación con el desarrollo profesional	Los resultados deben utilizarse para diseñar planes de capacitación y movilidad	Gran parte percibe que los resultados no generan acciones concretas.	Brecha entre evaluación y gestión del desarrollo; desaprovechamiento del valor estratégico
Seguimiento	Se contempla el monitoreo anual del desempeño.	26,67% afirma no recibir ningún tipo de seguimiento entre evaluaciones	Falta de continuidad en la gestión del desempeño; se mantiene un enfoque meramente administrativo.

Fuente: Elaboración propia

El contraste evidencia brechas estructurales y operativas entre la norma y la práctica institucional. Si bien la Resolución N.º 417/SPS-2015 plantea un modelo moderno basado en competencias y orientado al desarrollo, su aplicación revela deficiencias persistentes relacionadas con la comunicación interna, la capacitación de evaluadores, la trazabilidad de la información y la continuidad del proceso.

La falta de comunicación previa de criterios y objetivos afecta la claridad y la transparencia del proceso, generando percepciones de arbitrariedad que disminuyen la confianza del colaborador. Solo el 45,83 % de los encuestados afirmó haber recibido comunicación clara y completa sobre los criterios de evaluación, lo que confirma que casi la mitad de los colaboradores inicia el proceso sin una comprensión precisa de las expectativas institucionales.

Asimismo, la ausencia de retroalimentación constante impide que la evaluación funcione como herramienta de desarrollo: un 25 % de los encuestados señaló que solo recibe la calificación sin explicación detallada, y el 26,67 % indicó que nunca recibe



seguimiento posterior. Esto reduce el proceso a una instancia meramente administrativa, en contraposición con el enfoque de mejora continua establecido en la normativa.

En síntesis, las brechas más críticas se concentran en la falta de retroalimentación efectiva, la debilidad en la formación de evaluadores, la ausencia de seguimiento y la escasa vinculación entre evaluación y desarrollo profesional. Estos factores impiden que el sistema cumpla su función estratégica y lo mantienen anclado en una lógica burocrática más que formativa, enfocada en el cumplimiento del procedimiento antes que en la gestión del talento humano.

### ***Contraste con la teoría***

Chiavenato (2017) señala que una de las principales razones por las que una evaluación del desempeño puede fallar es la falta de estándares claros y criterios definidos. En este sentido, los resultados de la encuesta muestran que el 37,5 % de los evaluados afirma no haber sido informado sobre los criterios y objetivos de la evaluación, lo que evidencia una debilidad central del proceso y limita su efectividad como herramienta de gestión.

De acuerdo con Alles (2016), la evaluación adquiere valor estratégico cuando se vincula con otros subsistemas de recursos humanos, como la capacitación, la movilidad o la planificación de carrera. Los resultados empíricos confirman una débil articulación: los encuestados perciben que los resultados no se traducen en acciones de formación o desarrollo. Este hallazgo coincide con la advertencia de Alles, quien advierte que, sin esa integración, el proceso se reduce a un acto administrativo sin impacto en la gestión del talento.

Hatum (2010) subraya que los responsables que conducen equipos deben recibir un entrenamiento adecuado para aplicar los mecanismos de evaluación de manera efectiva, de modo que la organización obtenga información pertinente sobre su capital humano y que la persona evaluada también resulte beneficiada mediante un plan de desarrollo. No obstante, en la institución bajo estudio emergen limitaciones significativas: más del 25 % de los encuestados afirma no recibir explicaciones sobre su calificación y la retroalimentación continua es escasa. Esta ausencia de instancias de diálogo y participación debilita la función formativa de la evaluación del desempeño y la mantiene anclada en una lógica vertical centrada en el control.

En este sentido, la entrevista de feedback -cuando es concebida no sólo como instancia de comunicación unidireccional, sino como un espacio de diálogo- constituye una oportunidad para el intercambio de saberes entre evaluador y evaluado. Este intercambio puede transformarse en un mecanismo de creación y circulación de conocimiento práctico sobre el trabajo, los desafíos del puesto y las oportunidades de mejora, lo que amplía el valor estratégico del proceso evaluativo de acuerdo a lo que propone Nonaka (1995), para quien las organizaciones deben fomentar el intercambio de conocimiento y el aprendizaje colectivo como condición para la mejora continua.





Pereda Marín y Berrocal (2012) señalan que la adopción del enfoque de competencias permite alinear y focalizar los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados, influyendo en su actuación a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades en el desempeño del puesto. Asimismo, destacan que las competencias funcionan como base integradora de toda la gestión de Recursos Humanos, articulando procesos de selección, formación, retribución, planes de carrera, salud laboral y clima organizacional. Bajo este marco, la evaluación por competencias debe aplicarse de manera homogénea para asegurar coherencia en el sistema y potenciar su capacidad para orientar el desarrollo de las personas y mejorar la eficacia organizacional.

En contraste con este principio integrador, en la institución bajo estudio la exclusión de categorías de personal como los contratados constituye una brecha significativa. Al dejar fuera a un segmento del capital humano, se limita la posibilidad de obtener una lectura completa del desempeño y se debilita la coherencia del modelo, afectando tanto la equidad del proceso como la capacidad de gestionar de manera estratégica las competencias en toda la organización.

Cravino (2018), entiende la gestión del desempeño como un proceso complejo y holístico, no limitado a la instancia anual, que integra el qué lograr con el cómo lograrlo. Sin embargo, la evidencia empírica muestra que la institución mantiene un esquema formal, con seguimiento esporádico y sin mecanismos sostenidos de aprendizaje. Esta distancia entre teoría y práctica refleja una gestión reactiva en lugar de una estrategia proactiva de mejora continua.

El contraste entre la normativa, la práctica institucional y las teorías revela que el sistema de evaluación del desempeño de la institución cuenta con una estructura formal sólida, pero su implementación práctica continúa siendo parcial y fragmentada.

Las brechas más relevantes se observan en la comunicación de objetivos, la retroalimentación, la objetividad y la vinculación con la capacitación, aspectos que limitan la función estratégica de la herramienta.

Los resultados coinciden con los planteos de Alles (2016), Pereda Marín y Berrocal (2012) y Cravino (2018), quienes advierten que una evaluación desarticulada del desarrollo profesional carece de sentido estratégico. Asimismo, confirman lo señalado por Chiavenato (2017) respecto a la importancia de la alineación entre metas individuales e institucionales, aún débil en la institución.

Por lo tanto, el desafío radica en transformar la evaluación de un acto administrativo en un proceso continuo de aprendizaje, comunicación y desarrollo, sustentado en la participación activa, la transparencia y la equidad. Solo así el modelo podrá consolidarse como un verdadero instrumento de gestión del talento y mejora institucional.





## Resultados de las entrevistas semiestructuradas

### Entrevista a mandos medios

Se entrevistó a dos jefas de departamento con roles estratégicos en la gestión de recursos humanos de la institución:

- **Jefa 1:** más de 5 años de antigüedad en la institución y 3 años como jefa de departamento.
- **Jefa 2:** más de 10 años de antigüedad en el sistema y 3 años como jefa de Departamento. Previamente estuvo a cargo directo de la implementación de la evaluación del desempeño, por lo que posee una visión histórica y comparativa del proceso.

Ambas entrevistadas son actores clave con responsabilidad directa o indirecta en la aplicación del Modelo regulado por la Resolución N° 417/SPS-2015, lo que les otorga una perspectiva privilegiada tanto operativa como histórica. A continuación, se presentan los temas centrales de las entrevistas:

### Tema 1: La brecha entre el modelo formal y su implementación real

Aunque las jefas de mandos medios reconocen que el modelo de evaluación del desempeño cuenta con un marco normativo claro y criterios formalmente comprensibles - “son comprensibles y aplicables” (jefa 1)- coinciden en que su aplicación real se ve distorsionada por múltiples factores estructurales y operativos.

Las respuestas revelan una fuerte disonancia entre el diseño y la práctica. La jefa 2 lo sintetiza de forma contundente al afirmar que “muchas competencias deberían cambiarse y/o agregarse” y que, debido a esta falta de adecuación, “la evaluación en ese punto es subjetiva generando sesgos”. Esta subjetividad estructural se amplifica por las presiones externas: “los jefes no se animan a desaprobare por las consecuencias que deben afrontar con los gremios”, lo cual genera una cultura de aprobación automática y evita la corrección de desempeño.

La brecha se ve agravada por una gestión operativa deficiente: un sistema digital “cero intuitivo, lento, interfaz desactualizada, poco entendible”, sumado a procesos manuales como “se imprime y se firma manualmente... ese papel se pierde”, generan que la evaluación cumpla más una función administrativa que un rol estratégico. Esta combinación de subjetividad, falta de actualización, presiones políticas y deficiencias técnicas explica que el proceso no logre su objetivo.

La evidencia muestra que el modelo existe, pero su sentido se diluye en la práctica: “el 99% estaba aprobado, y cuando vas a los lugares de trabajo existen miles de quejas del mal desempeño” (jefa 2). Así se consolida un mecanismo formalista sin efectos sobre el desempeño real.



## **Tema 2: La centralidad del rol del jefe como mediador de la experiencia evaluativa**

Las entrevistas evidencian que la evaluación del desempeño no se vive como un proceso institucional homogéneo, sino como una experiencia profundamente marcada por el estilo, las habilidades y las decisiones del jefe inmediato. Es decir, el jefe opera como puente o barrera entre el modelo formal y la experiencia concreta del personal.

Para las entrevistadas, el momento crítico es “la entrevista con el agente” (jefa 1), instancia donde se define la calidad del proceso. Cuando el jefe posee habilidades comunicacionales adecuadas, la evaluación “es un espacio para escuchar y ser escuchado” y logra generar cambios positivos en el clima de trabajo. Sin embargo, cuando estas habilidades no están desarrolladas o el jefe evita la retroalimentación, el proceso pierde su sentido.

De hecho, la jefa 1 observa un patrón claro: “actitudes positivas en los sectores donde se logra llevar a cabo la entrevista feedback”. Esto indica que las distintas actitudes del personal no dependen del instrumento en sí, sino de cómo lo llevan a cabo los jefes.

Asimismo, el jefe también es clave para el manejo emocional del proceso. Jefa 2 explica que “algunos si no le pones un 10 se sienten desaprobados”, lo cual exige competencias conversacionales finas y capacidad de sostener conversaciones difíciles, competencias que, según ambos entrevistados, no siempre están presentes: “se puede fortalecer... herramientas de comunicación para el momento” (jefa 1).

Esta centralidad del jefe también es evidente en la ausencia histórica de capacitación: “la primera vez... no recibí ningún tipo de capacitación, lo aprendí por intuición” (jefa 2). Esto refuerza la idea de que la evaluación depende más de prácticas individuales que de un proceso estandarizado.

En síntesis, la figura del jefe funciona como factor crítico del proceso evaluativo, determinando su legitimidad, su impacto y su valor percibido.

## **Tema 3: El potencial no aprovechado del instrumento como herramienta de desarrollo**

Aunque el proceso presenta múltiples limitaciones, las jefas identifican amplias oportunidades para transformar la evaluación del desempeño en una herramienta estratégica para la mejora continua.

Para la jefa 1, las oportunidades se centran en “comunicación, diálogo y motivación”, sugiriendo que el proceso podría fortalecer vínculos y promover un clima laboral más saludable si se aplicara de manera coherente.

La jefa 2 plantea un diagnóstico más estructural: para que la evaluación genere desarrollo real, es indispensable “actualizar tanto el sistema como la propia evaluación en las competencias”, diferenciando entre puestos asistenciales y no asistenciales. A esto se suma la necesidad de “sociabilizar más la herramienta” y, sobre todo, la ausencia



de un programa posterior: “no se dan capacitaciones luego de su aplicación, no existe un programa de capacitación y desarrollo post implementación”.

La falta de seguimiento posterior es una de las principales razones por las que el personal no reconoce valor en el proceso: “no aplican medidas de mejora... la evaluación se percibe sin importancia” (jefa 2). Sin consecuencias ni acciones posteriores, la herramienta pierde su potencial de desarrollo.

Si bien la jefa 2 enfatiza la necesidad de avanzar hacia una digitalización completa -al señalar que “debería poder ingresarse vía celular como una app” y que “el agente debería poder ver sus evaluaciones”-, la jefa 1 pone el foco en fortalecer los aspectos conceptuales y comunicacionales de la evaluación. En su perspectiva, resulta necesario profundizar la formación en competencias, medición y herramientas de comunicación, así como reforzar la capacidad del evaluador para “distinguir disparadores para trabajar en el equipo

El tema revela que la evaluación tiene potencial, pero hoy no se usa para desarrollar al personal. Las jefas señalan dos caminos para mejorarlo: modernizar el sistema y fortalecer las habilidades de comunicación y trabajo con competencias. Sin actualización ni seguimiento, la herramienta pierde sentido; con estos ajustes, podría ayudar realmente a mejorar a los equipos.

### **Síntesis de entrevista a mandos medios**

Las dos jefas de departamento reconocen el valor teórico del modelo de evaluación del desempeño y la claridad de sus criterios normativos. Sin embargo, su aplicación real se ve afectada por:

- alta subjetividad (“la manera en que se evalúa es casi un 95 % subjetiva” - jefa 2),
- falta de adecuación de las competencias a los distintos puestos,
- presiones gremiales que inhiben calificaciones objetivas,
- y serias limitaciones operativas y tecnológicas (sistema lento, procedimientos en papel que se pierden).

Como consecuencia, el proceso ha derivado en una aprobación casi universal (99 %) y es percibido por el personal como un simple trámite salarial, perdiendo completamente su potencial de desarrollo y motivacional.

A pesar de ello, las entrevistadas coinciden en que la evaluación podría convertirse en una herramienta poderosa de comunicación, desarrollo profesional y mejora del clima laboral si se actualizan las competencias, se capacita adecuadamente a los evaluadores y se completa la digitalización del sistema.

### ***Entrevista al responsable ejecutor de la herramienta***



Se entrevistó al profesional que, con más de 10 años de antigüedad en la institución, es el encargado directo de ejecutar y operar la herramienta informática de evaluación del desempeño en la institución. Su rol consiste en implementar técnicamente todo el proceso anual, gestionar la plataforma, brindar soporte a los evaluadores y coordinar con la Dirección el cronograma y las actualizaciones del sistema. Por su conocimiento exclusivo del funcionamiento operativo y técnico del modelo desde su origen, se lo considera un actor clave. A continuación, se presentan los temas centrales de su entrevista:

### **Tema 1: La digitalización mejoró el proceso, pero la normativa y la práctica organizacional limitan su impacto**

El entrevistado muestra con claridad que la incorporación del sistema digital significó un avance sustantivo respecto del proceso manual previo. Señala que anteriormente la evaluación “era un caos” y que, gracias a la plataforma, “se agilizó toda esa tarea”. La digitalización aportó valor en términos de trazabilidad, seguridad y resguardo institucional: los datos “no se pueden modificar” y se realizan “backups todos los días”.

Sin embargo, este avance técnico se ve fuertemente condicionado por elementos no tecnológicos, que funcionan como límites estructurales del proceso. Uno de los factores críticos es la rigidez normativa: los criterios y dimensiones evaluadas “están por resolución... y cambiar eso es complicado”. Esta inmovilidad regulatoria dificulta la actualización de competencias, la adaptación a los distintos perfiles profesionales y la modernización del instrumento.

A ello se suman falencias del circuito físico, que contradicen el propósito de la digitalización: “hay un problema con el resguardo del papel físico... se pierde”. Esta tensión evidencia una coexistencia problemática entre la lógica digital y la lógica en papel, que genera pérdida de información, discontinuidad y vulnerabilidad administrativa.

Finalmente, el entrevistado reconoce que algunos de los principales problemas no derivan del sistema, sino de las prácticas cotidianas de los mandos medios. Expresa que “el evaluador muchas veces no da la devolución”, lo cual afecta la calidad del proceso y debilita su sentido pedagógico. Esto muestra que la herramienta puede ser técnicamente sólida, pero su impacto depende de la apropiación y uso por parte de quienes evalúan.

Este primer tema revela, en conjunto, un fenómeno clave: la tecnología resolvió problemas operativos, pero la institucionalidad y la cultura organizacional aún no acompañan ese avance.

### **Tema 2: Tensiones entre modernización digital y requisitos de confidencialidad**



El entrevistado identifica diversas oportunidades para modernizar aún más el proceso, como la firma digital, el acceso a evaluaciones previas y la reducción total del uso de papel. Afirma que “sería muy bueno que puedan firmarlos digitalmente... sacaríamos el problema de los papeles”, lo que permitiría completar el proceso de digitalización y minimizar fallas estructurales.

No obstante, estas propuestas se encuentran atravesadas por tensiones jurídico-administrativas, particularmente en relación con la confidencialidad. El sistema fue concebido bajo un principio muy estricto: “la evaluación es confidencial... no cualquiera puede verla”. Esta disposición, si bien protege la información del empleado, dificulta avanzar hacia modelos más modernos y transparentes donde el agente pueda consultar su historial evaluativo, acceder a retroalimentaciones anteriores o realizar reclamos con evidencia.

A esto se suma una importante indefinición institucional respecto de quiénes deberían tener acceso a los datos. El entrevistado señala: “todavía no está definido quiénes pueden ver esa información”. Esta falta de claridad genera ambigüedad normativa, frena desarrollos técnicos y expone al sistema a riesgos institucionales (por exceso de restricción o por falta de control).

De esta manera, el segundo tema muestra un conflicto central: aunque existe viabilidad técnica para avanzar hacia un sistema digital completo, las restricciones legales y la falta de criterios institucionales claros actúan como frenos significativos.

### **Tema 3: Necesidad de reingeniería del sistema y del proceso evaluativo**

A partir de su experiencia operativa, el responsable ejecutor reconoce que el sistema ha quedado desfasado y requiere una actualización profunda. Lo expresa de manera explícita: “capaz que ya requiera hacer un sistema nuevo”. Esta declaración no alude solo a mejoras incrementales, sino a una reingeniería completa, tanto del software como del proceso administrativo asociado.

La necesidad de reformulación se evidencia en problemas estructurales:

- Carga masiva y manual de usuarios: “se cargan 1500 usuarios... es algo que está asumido”, lo cual implica una tarea repetitiva y propensa a fallas.
- Falta de estandarización de la devolución del evaluador, que repercute tanto en la calidad como en la legitimidad del proceso.

### **Síntesis entrevista responsable ejecutor**

La entrevista pone en evidencia que la digitalización del proceso representó un avance significativo en orden, trazabilidad y seguridad de los datos, superando el caos del sistema manual previo. Sin embargo, el potencial de la herramienta se ve limitado por factores externos a la tecnología:



- rigidez normativa que impide actualizar criterios y competencias,
- persistencia de procedimientos en papel que anulan los beneficios digitales,
- ausencia de devolución efectiva por parte de los evaluadores,
- tensiones entre confidencialidad y transparencia,
- y una sobrecarga operativa que exige tareas manuales masivas.

En síntesis, la plataforma informática cumple una función instrumental eficiente, pero no logra consolidarse como herramienta estratégica de gestión del desempeño mientras no se resuelvan las restricciones normativas, organizacionales y culturales que la condicionan. El responsable técnico concluye que el sistema actual requiere una reingeniería integral para alinearse con las necesidades reales de la institución.

### **Triangulación Normativa-Encuestas-Entrevistas**

A continuación, se realiza la integración y contraste entre las 3 fuentes de información para identificar puntos en común y brechas sobre el modo que se implanta la evaluación del desempeño de la institución

**Tabla N°3:** Contraste de los resultados de las encuestas, entrevistas y las normativas



ASPECTOS	RESOLUCION 417/SPS-2015	ENCUESTAS	ENTREVISTAS	BRECHA
Relevancia de la evaluación	Herramienta para evaluar el desempeño y orientar el desarrollo	Predisposición general a ser evaluado, aunque con reclamos de mejora	Jefe 1: "... siempre suma y es un espacio para escuchar y ser escuchado"	Consenso conceptual sobre el valor de la evaluación como práctica institucional.
Retroalimentación	Notificación formal y entrevista, con devolución y explicación de la calificación	Solo un 62,5% recibió una retroalimentación formal y la explicación de la calificación es irregular.	Jefe 1: "lo más desafiante es el momento de la entrevista." Jefe 2: "la mayoría no recibe devolución... la importancia que se le da es mínima"	Falta de retroalimentación sistemática que limita el aprendizaje y la mejora continua.
Objetividad	Se promueve la calificación objetiva basada en criterios observables y medibles.	25% de los encuestados identifican la objetividad como principal aspecto a mejorar	Jefe 2: "la manera en que se evalúa es casi un 95% subjetiva... no se animan a desaprobado por consecuencias gremiales"	Quiebre entre el diseño técnico y su aplicación: prácticas informales y temores institucionales.
Vinculación con el desarrollo profesional	Los resultados deben utilizarse para diseñar planes de capacitación y movilidad	Gran parte percibe que los resultados no generan acciones concretas.	Jefe 2: "no existe un programa de capacitación y desarrollo post implementación". Jefe 1 propone fortalecer la capacidad de los jefes para detectar "disparadores" y trabajar sobre ellos.	desarticulación con otros procesos de RRHH. Desaprovechamiento del valor estratégico

Fuente: Elaboración propia

### Importancia de la evaluación del desempeño

- ❖ La normativa plantea que la evaluación es una herramienta para evaluar el desempeño y orientar el desarrollo.
- ❖ Los mandos medios destacan que "si se hace esta evaluación, algo no tan común... siempre suma y es un espacio para escuchar y ser escuchado" (jefe 1).
- ❖ El personal encuestado muestra una predisposición general a ser evaluado, aunque con reclamos de mejora en la comunicación.

Existe un consenso conceptual sobre el valor de la evaluación como práctica institucional. La problemática no está en la razón de ser del instrumento, sino en su implementación.

### La comunicación y la devolución

- ❖ La normativa indica que debe existir una notificación formal y entrevista, con devolución y explicación de la calificación.
- ❖ Las encuestas revelan que solo un 62,5% recibió una retroalimentación formal y que la explicación de la calificación es irregular.
- ❖ Los mandos medios confirman esta fragilidad:
  - jefe 1: "lo más desafiante es el momento de la entrevista."





- jefa 2: “la mayoría no recibe devolución... la importancia que se le da es mínima”.

En la práctica no se cumple con el modelo normativo. La falta de retroalimentación sistemática constituye la brecha estructural y con mayor impacto negativo en la credibilidad del sistema.

### ***Percepción compartida de subjetividad***

- ❖ La normativa propone la calificación objetiva con criterios observables, medibles y claramente definidos.
- ❖ Las encuestas muestran la objetividad como principal aspecto a mejorar.
- ❖ Un mando medio lo señala de forma contundente:

-jefa 2: “la manera en que se evalúa es casi un 95% subjetiva... no se animan a desaprobado por consecuencias gremiales”.

Esto evidencia un quiebre entre el diseño técnico y su aplicación: los criterios existen, pero no operan como marco real de decisión, quedando subordinados a prácticas informales y temores institucionales.

### ***Limitado uso estratégico de resultados***

- ❖ La normativa establece que la evaluación debe orientar la capacitación y el desarrollo.
- ❖ Las encuestas muestran que el personal no percibe que los resultados deriven en acciones concretas.
- ❖ Mandos medios también lo advierten:

-jefa 2: “no existe un programa de capacitación y desarrollo post implementación”.

-jefa 1 propone fortalecer la capacidad de los jefes para detectar “disparadores” y trabajar sobre ellos.

Existe consenso en que la evaluación no está articulada a otros procesos de RRHH. El ciclo evaluativo se corta una vez emitida la calificación, anulando la función estratégica del sistema.

### ***Percepción del sistema informático***

- ❖ El responsable ejecutor sostiene que el sistema “agiliza”, “registra” y “garantiza integridad y trazabilidad”.
- ❖ Los mandos medios reportan lo contrario en cuanto al uso operativo:
  - Jefa 2: “el sistema es poco intuitivo, lento y con interfaz desactualizada”.





- ❖ La normativa no hace referencia al sistema, pero su correcta operación es condición para garantizar la validez del proceso.

La mirada técnica ve el sistema desde la arquitectura; los evaluadores lo viven desde el uso. Esta diferencia evidencia falta de enfoque centrado en el usuario y distancia entre diseño y práctica.

### ***Participación y experiencia de los colaboradores***

- ❖ El responsable ejecutor informa que casi “la totalidad de las personas se evaluó”.
- ❖ Las encuestas no cuestionan la participación, pero sí la experiencia: la evaluación se percibe como un trámite más que como una instancia de aprendizaje.
- ❖ Los mandos medios confirman que en ciertos sectores el personal “no le otorga importancia” porque no ve impacto real.

La participación no equivale a apropiación. El proceso se completa formalmente, pero no se internaliza como herramienta de valor.

### **Causas estructurales de las brechas detectadas de acuerdo a los hallazgos**

#### ***1- Déficit de capacitación específica***

Los mandos medios expresan falta de formación sostenida, especialmente en competencias blandas, comunicación y criterios de evaluación.

#### ***2- Cultura organizacional jerárquica y temores disciplinarios***

Miedos a conflictos gremiales, resistencia a desaprobar, priorización del “cumplimiento formal” por sobre la calidad del proceso.

#### ***3- Falta de tiempo y condiciones materiales***

Entrevistas sin espacios privados, acumulación de tareas, ventanillas operativas con atención al público continua.

#### ***4- Desarticulación entre niveles institucionales***

El área técnica gestiona el sistema; la Dirección fija criterios; los jefes ejecutan; pero no existe un circuito integrado de seguimiento, monitoreo ni de orientación.

#### ***5- Obsolescencia tecnológica percibida***

Interfaz poco amigable, falta de acceso móvil, ausencia de firma digital y dificultades para recuperar documentos impresos que se extravían.



La triangulación evidencia que la institución posee un modelo formalmente moderno, pero su aplicación mantiene rasgos burocráticos y discontinuos que limitan su impacto estratégico. Lo que se traduce en:

- Brechas de equidad: no todos los trabajadores acceden a igual calidad de información ni de acompañamiento.
- Procesos fragmentados: la evaluación no dialoga con capacitación, desarrollo ni gestión del conocimiento.
- Credibilidad debilitada: la percepción de subjetividad erosiona la confianza en el sistema.
- Gestión del desempeño ocasional: concentrada en una vez al año, sin seguimiento ni aprendizaje.

Si bien la resolución 417/SPS-2015 establece un modelo orientado a la objetividad, la retroalimentación y el desarrollo, la evidencia empírica muestra que la comunicación es irregular, la devolución no es sistemática, el uso estratégico de la evaluación es prácticamente nulo, el sistema informático no acompaña las necesidades operativas y la cultura organizacional prioriza el cumplimiento formal sobre la gestión continua del desempeño.

A pesar de ello, existe consenso en todos los actores acerca del potencial transformador de la herramienta si se corrigen estas brechas: actualización de competencias, mayor acompañamiento a los jefes, mejoras tecnológicas, institucionalización del feedback y vinculación con la capacitación.

La triangulación evidencia, por lo tanto, que el desafío no es rediseñar el modelo, sino lograr que funcione como fue concebido, fortaleciendo las partes del proceso que hoy no se aplican como deberían.

## **Recomendaciones**

### ***1. Inclusión de contratados***

Crear un formulario corto digital solo para contratados y otras modalidades.

- 10 preguntas simples (cumplimiento, puntualidad, actitud).
- Calificación: Excelente / Muy Bueno / Bueno / Regular.
- Se guarda en su legajo y el agente lo puede ver.
- Sirve para renovar contrato y para ofrecerle capacitación si hace falta.

Responsables: Dirección General, área de informática y responsables de RRHH.



Frecuencia de aplicación: Semestral o 1 mes antes de renovar contrato.

## **2. Fortalecimiento de la Comunicación y Retroalimentación**

- Establecer protocolos claros para la comunicación previa de criterios y objetivos, incluyendo capacitaciones obligatorias para evaluadores en habilidades de feedback (comunicación efectiva y manejo de conversaciones difíciles).

Responsable: Área de Capacitación.

Plazo: 3 meses antes del inicio de la evaluación, todos los años.

- Implementar entrevistas de devolución obligatorias y sistemáticas post evaluación, con registro digital para trazabilidad.

Responsable: jefes inmediatos y responsables de RRHH.

Plazo: Inmediato, integrando al ciclo anual.

## **3. Vinculación con Desarrollo Profesional y fortalecimiento de credibilidad**

- Vincular los resultados de las evaluaciones directamente con planes de capacitación, movilidad laboral y promociones, creando un "programa post evaluación" que asigne recursos basados en necesidades identificadas.

Responsable: Dirección General y Área de capacitación.

Plazo: 4 meses para diseñar los planes.

## **4. Actualización Tecnológica y Eficiencia Operativa**

- Mejorar la interfaz del sistema actual (hacerlo más intuitivo, rápido y fácil de usar)

Responsable: Área Informática.

- Crear un Portal del Empleado (web o app) con acceso seguro para todos los agentes que incluya:
  - Preguntas frecuentes y normativa completa
  - Historial personal de evaluaciones (solo lectura)
  - Estado actual de la evaluación
  - Firma digital para cerrar la evaluación (sin papeles)

Responsable: Área de Informática y Comunicación.



## CONCLUSIÓN

El análisis de la implementación del modelo de evaluación del desempeño en la institución permitió identificar que, si bien la normativa representa un avance importante, persisten vacíos operativos que dificultan su aplicación efectiva. La ausencia de pautas claras sobre cómo llevar a cabo la entrevista de retroalimentación, cómo comunicar las calificaciones y la ausencia de vinculación de los resultados con acciones de capacitación y desarrollo deja aspectos centrales sujetos al criterio de cada jefe. Esto genera variaciones significativas entre áreas, experiencias dispares para los colaboradores y una progresiva pérdida de confianza en la utilidad de la herramienta. Asimismo, surgieron observaciones en las entrevistas acerca de la necesidad de revisar la adecuación de algunas competencias a determinados puestos, como parte de un proceso de mejora continua del modelo.

Estos hallazgos se corresponden con lo planteado por Chiavenato, quien enfatiza la importancia de contar con estándares definidos y retroalimentación sistemática, y con Cravino, para quien la gestión del desempeño constituye un proceso continuo y no una instancia aislada. En la institución, estos principios aún no se aplican de manera consistente: la comunicación es irregular, el seguimiento es limitado y los resultados rara vez se traducen en acciones concretas.

En consecuencia, fortalecer la evaluación del desempeño implica avanzar hacia una implementación estratégica, coherente y sostenida en el tiempo. Esto requiere cerrar los puntos grises del proceso, fortalecer la formación de los evaluadores y asegurar un uso efectivo de los resultados para orientar el desarrollo del personal. La institución debe comprender que la evaluación no es un fin en sí mismo, sino un medio para mejorar el desempeño y orientar el desarrollo de los recursos humanos. Para ello no basta con declarar una estrategia, sino cumplirla: si la normativa establece que los resultados deben utilizarse para impulsar la capacitación y el desarrollo, ese compromiso debe traducirse en acciones concretas.

Asimismo, es fundamental asumir que la evaluación del desempeño forma parte de un ciclo continuo que excede el momento formal de la calificación. Este ciclo implica planificar qué se espera lograr y de qué manera, acompañar el proceso con seguimiento y ajustes, y finalmente evaluar si los objetivos se alcanzaron, identificando oportunidades de mejora para reiniciar el ciclo. De este modo, la evaluación se convierte en una práctica sostenida de aprendizaje, retroalimentación y mejora progresiva.

En consonancia con lo anterior, resulta indispensable que el proceso pueda adaptarse tanto a los desafíos del contexto como a las particularidades internas de la organización, permitiendo que la evaluación del desempeño cumpla efectivamente su propósito de apoyar el crecimiento de los colaboradores y contribuir a una gestión institucional más sólida y orientada a resultados.



## Referencias

Alles, M. A. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (4ª ed., Vol. 1). Ediciones Granica

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10ª ed.). McGraw-Hill Education

Cravino, L. M. (2018). *Gestión del desempeño*. Editorial Académica Española.

Hatum, A. (2010). *Alineando la organización: Estrategia y prácticas de Recursos Humanos para managers*. Granica.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

Ministerio de Salud Pública de la Provincia de Tucumán. (2013). *Evaluación de desempeño 2013*. <https://msptucuman.gov.ar/direcciones-generales/direccion-general-de-recursos-humanos/evaluacion-de-desempeno/>

Ministerio de Salud Pública de Tucumán. (2015). *Resolución N° 417/SPS-2015. Reglamento General para la Evaluación y Calificación del Personal del Sistema Provincial de Salud*. Tucumán, Argentina.

Ministerio de Salud Pública de la Provincia de Tucumán. (2016a). *El Siprosa lanzó la evaluación de desempeño 2016*. <https://msptucuman.gov.ar/el-siprosa-lanzo-la-evaluacion-de-desempeno-2016/>

Ministerio de Salud Pública de la Provincia de Tucumán. (2016b). *La evaluación de desempeño del personal del Siprosa será informatizada*. <https://msptucuman.gov.ar/la-evaluacion-de-desempeno-del-personal-del-siprosa-sera-informatizada/>

Nonaka, I. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.

Pereda Marín, S., & Berrocal Berrocal, F. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. ESIC Editorial.

Provincia de Tucumán. (1988). *Ley N° 5908 de Carrera Sanitaria Provincial (B.O. 29/12/1988, con sus modificaciones)*.



## **Apéndice**

### ***Entrevista Mandos Medios***

1. ¿Cómo describiría su experiencia general al aplicar el modelo de evaluación del desempeño con el personal a su cargo?
2. ¿Qué tan comprensibles y aplicables considera los criterios establecidos por la Resolución 417/SPS-2015 para valorar el desempeño en su área?
3. ¿Qué tipo de orientación o capacitación ha recibido para desempeñar el rol de evaluador, y cómo evalúa su utilidad práctica?
4. ¿Qué aspectos del proceso resultan más desafiantes en términos de comunicación, tiempo o disponibilidad de recursos?
5. ¿Cómo percibe la actitud del personal frente a la evaluación del desempeño y el sentido que se le otorga dentro del ámbito laboral?
6. Desde su posición, ¿qué oportunidades identifica para que la evaluación del desempeño se transforme en una herramienta de mejora continua y desarrollo de los equipos?
7. ¿De qué manera considera que el proceso de evaluación impacta en la cohesión del equipo, en la comunicación interna o en el clima laboral?
8. Si tuviera la posibilidad de realizar modificaciones al modelo o a su aplicación, ¿qué ajustes propondría para hacerlo más eficaz, participativo y alineado con la realidad operativa del servicio?

### ***Entrevista al responsable Ejecutor de la herramienta***

1. ¿Podría describir las principales características y objetivos de la plataforma digital utilizada para llevar a cabo la evaluación del desempeño en la institución?
2. ¿Qué aspectos técnicos considera fundamentales para asegurar la fiabilidad, la integridad y la trazabilidad de los datos del proceso evaluativo?



3. ¿Qué tipo de soporte o mantenimiento requiere el sistema para garantizar que las evaluaciones se registren correctamente y los datos se conserven de forma segura?
4. ¿Cómo se gestionan actualmente las actualizaciones o mejoras tecnológicas de la herramienta, y qué criterios se prioriza al introducir cambios?
5. ¿Qué desafíos ha identificado en la carga, almacenamiento o recuperación de la información evaluativa a lo largo de los años de funcionamiento del sistema?
6. Desde una perspectiva técnica, ¿qué innovaciones podrían incorporarse para optimizar la experiencia de uso de los evaluadores y evaluados?
7. ¿Cómo se coordina el trabajo entre el área técnica y la Dirección general para garantizar que el sistema digital acompañe los objetivos institucionales del modelo?
8. ¿Cómo imagina la evolución del sistema informático en los próximos años, considerando la posibilidad de integrar funciones de seguimiento, reportes automáticos o acceso del personal a sus calificaciones históricas?

#### ***Encuestas al personal administrativo***

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el Sistema? \*

Marca solo un óvalo.

Menos de 1 año   1-5 años

6-10 años

Más de 10 años



2. ¿Cuál es su tipo de vínculo laboral? \*

Marca solo un óvalo.

Planta Contratado

Otros:

3. ¿Ha sido evaluado/a en los últimos 5 años? \*

Marca solo un óvalo.

Sí Ir a la pregunta 4

No Ir a la pregunta 17

No estoy seguro/a Ir a la pregunta 17

4. ¿Cuántas veces ha sido evaluado/a durante ese período? \*

Marca solo un óvalo.

1 vez

2 veces

3 veces

4 veces o más No estoy seguro/a

5. ¿Quién lo evaluó principalmente? \*

Marca solo un óvalo.

Jefe/a inmediato/a Recursos Humanos Otros:





6. ¿El proceso incluyó retroalimentación formal? \*

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Parcialmente

Percepción General de la Evaluación

Por favor, valore los siguientes aspectos

1. Indique su nivel de acuerdo a las siguientes afirmaciones \*

Marca solo un óvalo por fila.

El modelo de evaluación es claro y comprensible en cuanto a los criterios utilizados

El proceso de evaluación es objetivo y refleja fielmente mi desempeño laboral

La retroalimentación recibida tras las evaluaciones es útil, específica y orientada a la mejora

El modelo de evaluación motiva a mejorar mi desempeño laboral

El proceso de evaluación es justo para todos los empleados independientemente de su vínculo laboral

8. Indique si los resultados de su evaluación fueron aplicados o vinculados

a

\*

alguna de las siguientes acciones



Selecciona todas las opciones que correspondan.

Planificar capacitaciones

Proponer ascensos o movilidad laboral

Identificar áreas de mejora personal

No estoy seguro/a

Otros:

Comunicación e Impacto de los Resultados

9. y \* Antes de su última evaluación de desempeño, ¿recibió información clara

completa sobre los criterios, las expectativas y los objetivos específicos que se aplicarían para medir su trabajo?

Marca solo un óvalo.

Sí, totalmente

Sí, parcialmente

No

No estoy seguro/a

10. de \* ¿Cuántas veces ha recibido una comunicación formal sobre los resultados

sus evaluaciones de desempeño?

Marca solo un óvalo.

Siempre



La mayoría de las veces

Solo en raras ocasiones

Nunca

11. ¿Cuál fue el principal medio utilizado para comunicarle formalmente los  
\* resultados de su evaluación?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

Entrevista individual

Comunicación escrita (acta, informe, correo) Reunión grupal

No he recibido comunicación formal

Otros:

12. ¿Se le explican los motivos detrás de su calificación y los aspectos  
positivos/ \*

áreas de mejora identificadas en la evaluación?

Marca solo un óvalo.

Sí, siempre se me explica detalladamente

Sí, generalmente se me dan explicaciones breves

No, solo se me entrega la calificación o informe sin mayores detalles

No he recibido comunicación formal de los resultados



13. Durante el año, ¿recibe instancias de retroalimentación o seguimiento formal \*

e informal sobre su desempeño por parte de su jefatura, además de la evaluación anual/formal?

Marca solo un óvalo.

Sí, constantemente

Sí, ocasionalmente

Rara vez

Nunca

Utilidad y Oportunidades de Mejora

14. ¿Qué tan útil considera que es el modelo actual de evaluación para su \*

desarrollo profesional?

Marca solo un óvalo.

Muy útil

Algo útil

Poco útil

Nada útil

15. ¿Qué aspectos del modelo de evaluación deberían mejorarse? (Marque todas \*

las opciones que correspondan)

Selecciona todas las opciones que correspondan.



Claridad de los criterios de evaluación

Objetividad en las calificaciones

Retroalimentación más detallada

Inclusión de todos los tipos de personal (ej, contratados)

Vinculación con capacitación o desarrollo profesional

Otros:

16. ¿Qué tan importante considera que es incluir a todo el personal (incluidos  
\*

contratados) en el modelo de evaluación?

Marca solo un óvalo.

Muy importante

Algo importante

Poco importante

Nada importante

Sugerencias

17. Basándose en su experiencia, ¿Qué sugerencias específicas propondría  
para \*

mejorar el modelo actual de evaluación del desempeño (criterios, proceso, comunicación e impacto), y cómo cree que estos cambios beneficiarían al personal y al sistema de salud? (Por favor, sea lo más detallado posible.)