

Coordinación de Información y Estudios del Trabajo

Dirección de Investigación y Estudios Laborales

TEMA: “Herramientas y buenas prácticas en países de la región como incentivos no monetarios que contribuyan a contar con servidores públicos motivados”

MDT-DIEL-014-2024

Contenido

Antecedentes	3
Objetivos Específicos	3
Alcance	3
Definiciones	4
Análisis del Estudio	5
COSTA RICA	5
CHILE.....	8
URUGUAY	11
COLOMBIA	12
MÉXICO	17
Conclusiones	22
Recomendaciones	23
Bibliografía	23

Antecedentes

Con fecha 30 de enero del 2024 la Dirección de Investigación y Estudios Laborales - DIEL se reunió con la Dirección de Capacitación y la Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano - DEDCDTH, con el fin de determinar los temas de investigación que podrían darse en base a la exposición de la propuesta de Plan Carrera realizada por la DEDCDTH, en esta reunión se acordó que los temas específicos se definirían y se procesarían durante el segundo trimestre del año, para tal efecto, con fecha 9 de abril del año en curso, se mantuvo una reunión con los delegados de ambas direcciones con el fin de establecer el tema de investigación para este tema siendo el mismo “Herramientas y buenas prácticas en países de la región como incentivos no monetarios que contribuya a contar con servidores públicos motivados”.

Objetivo

Definir las herramientas que pueden ser utilizadas como incentivos no monetarios y las mejores prácticas utilizadas en diferentes países de la región.

Objetivos Específicos

- Conocer las definiciones relacionadas con el tema de remuneraciones.
- Validar a la capacitación como un tema de recompensa no monetaria
- Determinar las mejores prácticas utilizadas por los países de la región analizados para la compensación no monetaria.

Alcance

Con el presente estudio se pretende establecer las diferentes y mejores formas de reconocer a los trabajadores que demuestran un buen desempeño, dentro del sector público para que obtengan un reconocimiento merecido por su esfuerzo, el cual se puede ver reflejado en incentivos no monetarios como planes de capacitación, movimientos administrativos y otras recompensas que se puedan identificar dentro del sector público en países de la región, gracias a lo cual se puede mejorar el servicio público y la percepción de parte de la ciudadanía.

Definiciones

Salario

El término "salario" se refiere al pago que un empleador hace a sus trabajadores, tanto si tienen empleos regulares o empleos a corto plazo, intermitentes o de temporada, y también a los aprendices y pasantes (OIT, s.f.).

De acuerdo al artículo 1 del Convenio 149 sobre la protección del salario, salario significa: "la remuneración o ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación nacional, y debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar" (OIT, s.f.).

En este sentido general, el término "salario" se utiliza a menudo como sinónimo de términos como "sueldo" o "remuneración" (OIT, s.f.).

El salario total puede tener los siguientes componentes (OIT, s.f.):

- Remuneración básica
- Gratificaciones o bonos anuales
- Propinas
- Prestaciones en especie
- Bonos por productividad y rendimiento
- Subsidios y primas por trabajo fuera de los horarios habituales o por trabajo peligroso.

Pago en especie

El pago en especie es la remuneración no monetaria que recibe una persona por el trabajo realizado; por ejemplo: alimentos, bebidas, combustible, ropa, calzado, vivienda gratuita o subvencionada o medios de transporte, electricidad, aparcamiento para coches, guarderías o jardines infantiles, préstamos sin intereses o con intereses reducidos o hipotecas subvencionadas (OIT, 2017).

El Convenio sobre la protección del salario, 1949 (núm. 95), de la OIT permite *"el pago parcial del salario con prestaciones en especie en las industrias u ocupaciones en que esta forma de pago sea de uso corriente o conveniente a causa de la naturaleza de la industria u ocupación de que se trate"*.

Salario Emocional

Se conoce como salario emocional a los beneficios no económicos que los empleados reciben del empleador, que permiten satisfacer las necesidades personales y la calidad de vida, como la conciliación familiar, la formación continua, bienestar físico y emocional, entre otros (Santander, 2023).

Dentro de las estrategias de salario emocional se pueden realizar las siguientes (Factor Capital Humano, 2024):

- Horario flexible: consiste en desarrollar jornadas laborales personalizadas, sin alterar el número de horas trabajadas.
- Teletrabajo: esta opción es útil para los colaboradores que tienen obligaciones familiares o residen lejos de su lugar de trabajo.
- Espacios para el descanso y/o el ocio: disponer de un punto de descanso en la oficina, que les permita a los trabajadores recuperar energías.

A continuación, se detallan las ventajas de implementar un salario emocional (Factor Capital Humano, 2024):

- Menor rotación de personal
- Disminución del absentismo laboral
- Mayor productividad
- Reducción de los costos operativos

Análisis del Estudio

Se analizó e identificó los países que mantienen un buen sistema de gestión del Talento Humano dentro del sector público, al igual que sus incentivos no monetarios aplicables a los servidores públicos que obtienen una evaluación de desempeño de sobresaliente.

COSTA RICA

Herramientas para evaluar al servidor

La Dirección General de Servicio Civil (DGSC) fue creada con el fin de resguardar la correcta aplicación del Estatuto del Servicio Civil, desde el punto de vista jurídico y de gestión de los recursos humanos que prestan sus servicios a las instituciones del Gobierno Central.

En Costa Rica existe un proceso de evaluación por etapas, las cuales consisten en: Planificación (Etapa 1), Seguimiento (Etapa 2), Evaluación (Etapa 3), Retroalimentación (Etapa 4). Cada etapa con sus características particulares que permiten optimizar el proceso de evaluación del desempeño.

En la primera etapa conocida como la planificación se definen las metas y objetivos que serán evaluados durante el período, están atadas a la planificación institucional o proyectos de la unidad organizativa. En esta misma etapa se establecen las competencias individuales de acuerdo a los criterios institucionales al igual que los estímulos que se entregarán a la persona luego de obtener una evaluación igual o superior a “Muy Bueno” en su evaluación. Cabe recalcar que tanto las competencias como las metas están estrechamente relacionadas con el cargo y su familia de puestos, siendo así que esta puede ser profesional y no profesional y dentro de los profesionales estos pueden ser Alta Dirección Pública, Investigación, Análisis y Asesoramiento Político, Prestación de Servicios Públicos, Gerencia y Administración.

En la segunda etapa conocida como la Gestión de la Evaluación, se realiza el seguimiento de los compromisos anteriormente pactados, la jefatura lo realiza directamente con el evaluado para determinar el avance de las metas y objetivos acordados, así se puede reforzar los comportamientos positivos y se identifica los aspectos a mejorar, este proceso se lo realiza previo a la evaluación del desempeño, si por algún motivo justificado no se puede cumplir alguna meta u objetivo establecido, este es el momento de modificarla en el sistema.

En la tercera etapa le corresponde a la Evaluación, en esta se verifican los criterios de evaluación definidos y el grado de cumplimiento de los objetivos y metas que fueron planteados en la etapa anterior con cada uno de los colaboradores, de acuerdo a su cargo. La evaluación se la realiza cada 12 meses, y se evalúa el rendimiento del colaborador durante los meses anteriores a la fecha de la evaluación haciendo uso del instrumento diseñado para este fin.

La autoevaluación corresponde a la valoración que la realiza el propio servidor público, a partir de un análisis autocrítico de su desempeño que lo hace dentro del sistema para que tenga validez. Tiene una ponderación del 5% y se aplica a todas las categorías de puestos.

Para ingresar a los diferentes módulos que presenta la página web del Servicio Civil de Costa Rica se requiere un Usuario y Contraseña.

Compensaciones

Una vez realizadas las evaluaciones del desempeño dependiendo del resultado obtenido, el servidor público puede acceder a ser beneficiario del horario flexible y teletrabajo, a continuación, se presentan las leyes que respaldan estos beneficios, que ayudan a conciliar la vida laboral y familiar.

La Ley Marco de Empleo Público N° 10159 fue emitida el 07 de marzo de 2022, tiene la finalidad de modernizar la normativa que rige al subsistema de Talento Humano y equiparar los salarios de los funcionarios públicos. El ámbito de cobertura de esta ley incluye a los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, Tribunal Supremo de Elecciones, el sector público descentralizado institucional conformado por las instituciones autónomas y sus órganos adscritos incluyendo, universidades estatales, Caja Costarricense del Seguro Social, instituciones semiautónomas y sus órganos adscritos y las empresas estatales (MIDEPLAN, s.f.).

De acuerdo a lo establecido en la Ley General de la Administración Pública, en las instituciones públicas está autorizado el horario flexible, que se entiende como las alternativas de horario que pudiera decretar la Administración, para que los servidores elijan dentro de los límites legales establecidos la hora de iniciar y terminar su jornada diaria, flexibilizando la entrada y salida hasta por dos horas como máximo; previo estudio y análisis por parte de las Oficinas de Recursos Humanos de los procesos, donde esto sea recomendable para no perjudicar el buen servicio público (Sistema Costarricense de Información Jurídica, s.f.).

En relación a lo indicado en el Decreto Ejecutivo 39793 “Implementación de los Horarios Escalonados y la Jornada Acumulativa Voluntaria en la Administración Central”, se establece la implementación de horarios escalonados, los horarios de ingreso que están establecidos en tres rangos: 6:30,8:00, 9:30, mientras que los horarios de salida dependen de las reglas establecidas en cada institución (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2016).

Los jefes de cada unidad deberán coordinar con sus colaboradores con el fin de que cada rango de horario cuente con al menos un treinta por ciento (30%) del personal de la unidad, con el fin de no afectar la eficiencia de las labores, así como la prestación de los servicios a la ciudadanía. La implementación de la jornada escalonada deberá iniciarse en un plazo no mayor a tres semanas a partir de la publicación de este Decreto (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2016).

En el Artículo 3° se indica que: *“los funcionarios de los Ministerios y sus órganos adscritos, podrán modificar consecuentemente y con el visto bueno de su jefe inmediato la jornada de trabajo para que laboren 10 horas al día de manera continua durante 4 días por semana hasta completar las 40 horas semanales. Dicha medida será implementada hasta el 30 de junio del 2018 y podrá ser prorrogada según sea necesario”.*

Los funcionarios que acepten esta jornada laboral podrán tener como libre únicamente los días martes, miércoles o jueves, procurando en todo momento la mejor prestación, la eficiencia y la continuidad del servicio público durante los cinco días de la semana.

CHILE

Herramientas para evaluar al servidor

En Chile, el Servicio Civil a partir del año 2009 propuso un Modelo de Gestión del Desempeño impulsado por la Dirección Nacional del Servicio Civil -DNSC. El sistema de Calificaciones normado para la Administración Central del Estado de Chile establece, lo siguiente:

- Todo el personal contratado en calidad jurídica de Planta o Contrata debe ser evaluado, siempre que tenga un desempeño efectivo igual o superior a 6 meses.
- El proceso dura 12 meses, y comprende evaluaciones de desempeño (parciales y no vinculantes con la nota final) y precalificación (ambas realizadas por la jefatura directa), y una calificación final, otorgada por la Junta Calificadora (órgano conformado por las 5 mayores jerarquías de la organización más un representante del personal por estamento, elegido por los trabajadores)

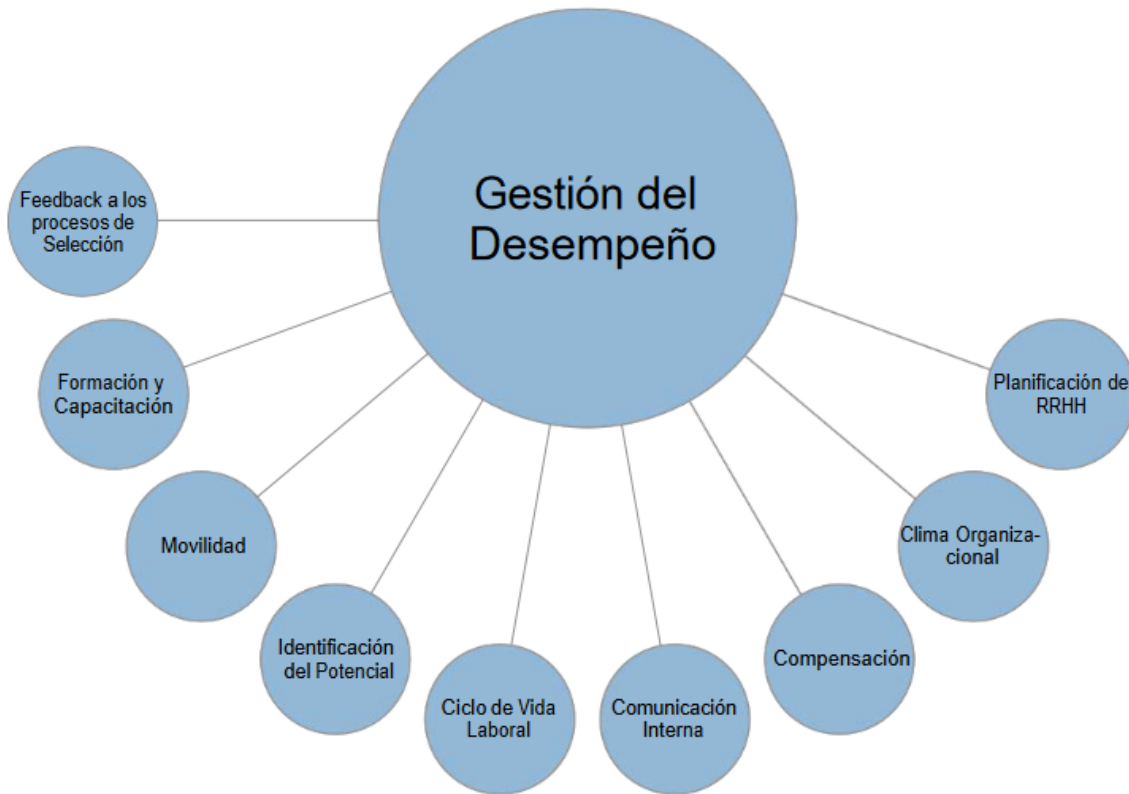
De acuerdo a lo mencionado en el Decreto 29 sobre el Estatuto Administrativo, en los artículos 32, 38 y 39 respectivamente, se indica que: *“el sistema de calificación tendrá por objeto evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo, y servirá de base para la promoción, los estímulos y la eliminación del servicio”.*

“La calificación evaluará los doce meses de desempeño funcionario comprendidos entre el 1º de septiembre de un año y el 31 de agosto del año siguiente. Con todo, los reglamentos especiales propios de cada institución podrán establecer otras fechas de inicio y término del período anual de desempeño a calificar”.

“El proceso de calificaciones deberá iniciarse el 1º de septiembre y terminarse a más tardar el 30 de noviembre de cada año. Con todo, los reglamentos especiales propios de cada institución podrán establecer otras fechas de inicio y término del proceso de calificación”.

En el gráfico 1, se muestra la relación existente entre la gestión del desempeño y otros subsistemas de Talento Humano (Dirección Nacional del Servicio Civil Chile, 2011).

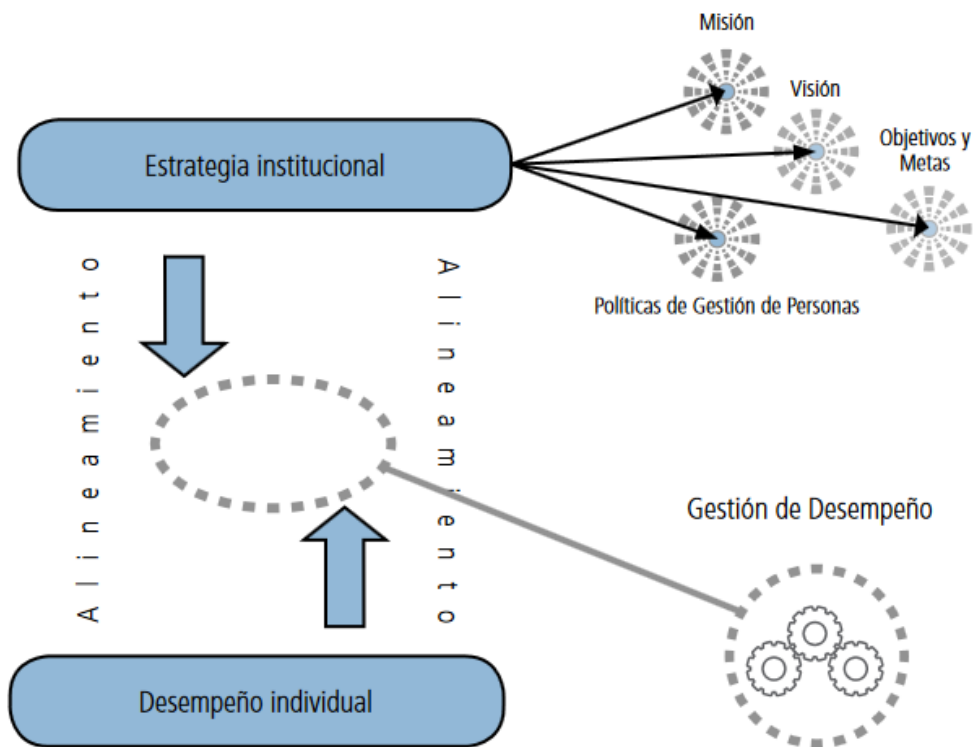
Gráfico 1. Gestión del desempeño y su relación con otros subsistemas



Fuente: Servicio Civil Chileno

La gestión del desempeño busca alinear el desempeño individual a las necesidades estratégicas institucionales. Esto, con el fin de mejorar de manera sostenida el aporte de valor de las personas al logro de los propósitos organizacionales (ver gráfico 2) (Dirección Nacional del Servicio Civil Chile, 2011).

Gráfico 2. Alineamiento



Fuente: Servicio Civil Chileno

Compensaciones

El sistema de remuneraciones del sector público chileno, está regido por el Estatuto Administrativo expedido mediante la Ley 18.834, la Escala Única de Sueldos y lo determinado por las Leyes de Planta de cada institución, dejando poco margen para el diseño de incentivos económicos (Dirección Nacional del Servicio Civil Chile, 2011).

El Programa de Mejoramiento de la Gestión - PMG, es uno de los sistemas de incentivos más relevantes del sistema público chileno, al convivir con incentivos similares regidos por otras leyes, como las Metas de Eficiencia Institucional MEI, el Convenio de Gestión Institucional del Ministerio Público, las Metas de Eficiencia Institucional y Desempeño Colectivo del Poder Judicial, y la Ley Médica de los Servicios de Salud; entre los más importantes (Pliscoff, 2015).

El PMG tuvo un rol central en la instalación de sistemas básicos para mejorar la gestión pública y en la implementación de una cultura de medición; ayudando a relacionar el desempeño en indicadores institucionales de los Servicios con bonos entregados a los funcionarios de estos servicios. Posteriormente, se crearon otros Mecanismos de

Incentivo Institucional (MII), llamados Metas de Eficiencia Institucional (MEI) y PMG adscritos (Universidad de Chile, 2016).

De acuerdo a Deloitte 2014 en su estudio Benchmark Internacional, se consideró que los principales motivadores emocionales para los servidores públicos de alta dirección, pueden ser (Deloitte, 2014):

- Vocación de servicio público
- Participación en una política pública
- Participación en un plan de gobierno
- Transparencia de los procedimientos de la Institución
- Meritocracia
- Relación de cercanía con la figura política

Por otro lado, las medidas identificadas que mejoran el bienestar y motivan a los trabajadores en el sector privado, son (Deloitte, 2014):

- Compatibilidad trabajo / familia
- Flexibilidad horaria
- Clima laboral
- Desarrollo laboral (capacitación)
- Planes de carrera

URUGUAY

Herramientas para evaluar al servidor

Uruguay cuenta con la Oficina Nacional del Servicio Civil – ONSC, quienes son los encargados de trabajar para el desarrollo de una Administración Pública eficiente y eficaz, asesorando en el diagnóstico, aplicación y evaluación de las políticas de gestión humana basada en competencias laborales. Lo cual le permitió gestionar varias herramientas tecnológicas que permiten facilitar los diferentes subprocesos de talento humano.

Dentro de la página de ONSC se encuentra la plataforma tecnológica de Gestión Humana del Estado (GHE.uy), que cuenta con un módulo de Gestión del Desempeño. Esta herramienta es un soporte digital del nuevo modelo de gestión de las personas basado en el desarrollo de competencias y resultados promovido por la ONSC. Gracias a este sistema es posible guardar un registro de los resultados obtenidos en las evaluaciones aplicadas, así como alimentar el legado digital de los servidores públicos con los resultados y las competencias desarrolladas a lo largo de su carrera, al igual que las capacitaciones recibidas, esto a la larga sirve como base para realizar el proceso de carrera ya sea por ascensos o por movilidad vertical (Oficina Nacional del Servicio Civil, 2023).

De acuerdo a la Oficina Nacional del Servicio Civil el Sistema de Gestión del Desempeño es un nuevo sistema de evaluación y gestión integral del desempeño, basado en objetivos, resultados y competencias. Busca conocer y desarrollar el potencial de los equipos y las personas que trabajan en todos los organismos de la Administración Central con el fin de brindar una mejor calidad de atención a la ciudadanía, con mayor valor y eficiencia. Para esto busca medir al individuo en tres niveles: individual, grupal y organizacional en dos grandes componentes, las competencias y los resultados (Oficina Nacional del Servicio Civil , 2023).

Compensaciones

En Uruguay la compensación más representativa que se analizó es la capacitación para los mejores resultados de las evaluaciones, que les permite ir haciendo una carrera hasta llegar a cargos directivos. La ONSC está enfocada en desarrollar un nuevo sistema de organización para la carrera de los funcionarios públicos en la Administración Central y la creación de equipos gerenciales de apoyo a la gestión de los Ministerios, con modelos de familias ocupacionales que permiten agrupar y desarrollar trayectorias de los funcionarios, ya no únicamente de acuerdo con sus estudios formales, sino en relación a sus competencias y el valor público de su tarea (ONSC, 2024).

Con este nuevo plan se pretende cumplir con dos objetivos específicos que son: primero el de generar una recomposición y trayectoria de carrera más clara y flexible para los funcionarios basado en el mérito y la adquisición de competencias, facilitando la atención a los requerimientos organizacionales y como segundo objetivo, se tiene el de generar un esquema salarial de acuerdo con criterios objetivos y valor público. Para esto los servidores públicos son capacitados y formados, con el fin de ser los futuros líderes y ocupar cargos directivos en sus correspondientes áreas, cuya capacitación tiene como objetivo los siguientes: propiciar líderes del cambio hacia mejores prácticas de gestión y ahorro en la organización; promover una conducción de base a competencias y mérito; promover una cultura de orientación a resultados y eficiencia; fomentar la identificación de soluciones innovadoras para los asuntos de gestión cotidiana.

Luego de estas capacitaciones y con las evaluaciones del desempeño registradas en el Sistema de Información, se establecen los candidatos para ser promovidos dentro de una carrera vertical y horizontal, que les permite llegar hasta cargos directivos (ONSC, 2024).

COLOMBIA

Herramientas para evaluar al servidor

En Colombia, la Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC, es la encargada de vigilar y administrar la carrera administrativa y para medir el desempeño de los servidores públicos de la función Ejecutiva se utiliza el Aplicativo de Evaluación del Desempeño Laboral tipo (EDL-APP), el mismo que fue diseñado con el propósito de contar con un sistema de información ágil y oportuno para todos los jefes de personal, que les permita

llevar un control eficiente del proceso de Evaluación de Desempeño Laboral (Comisión Nacional del Servicio Civil, 2023).

Adicionalmente en el artículo 40 de la Ley 909 de 2004, se determina que es función de la Comisión Nacional del Servicio Civil desarrollar un Sistema de Evaluación del Desempeño como Sistema Tipo, que deberá ser adoptado por las entidades públicas mientras desarrollan su sistema propio de evaluación (Comisión Nacional del Servicio Civil, 2023).

Compensaciones

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), a través de la Dirección de Empleo Público, es la entidad responsable de formular la política de Empleo Público y de Gestión Estratégica del Talento Humano con el propósito de contribuir a una mayor productividad del Estado, servidores públicos con un mayor nivel de bienestar, desarrollo y compromiso, que presten un mejor servicio a la ciudadanía, contribuyendo así a incrementar los niveles de confianza en el Estado (Función Pública, 2023).

El estado colombiano cuenta con un Programa Nacional de Bienestar e Incentivos que busca propiciar las condiciones de ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo del potencial de los servidores públicos, que está compuesto por 5 ejes, que son: i) el eje de equilibrio psicosocial; ii) el eje de salud mental; iii) el eje de diversidad e inclusión; iv) el eje de transformación digital y v) el eje de identidad y vocación por el servicio público (Función Pública, 2023).

Después de revisar cada uno de los ejes, se considera importante analizar el eje de Equilibrio Psicosocial, debido a que en este se encuentran detalladas las nuevas formas de adaptación laboral, teniendo en cuenta los diferentes cambios que se derivaron de la pandemia de COVID-19 y la adopción de herramientas que le permitan a las servidoras y los servidores públicos afrontar los cambios y las diferentes circunstancias que inciden en su estabilidad laboral y emocional, entre otros aspectos (Función Pública, 2023).

El componente Equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral de este eje, está integrado por todas aquellas actividades asociadas a proteger la dimensión personal y familiar de los servidores públicos y con ello, fomentar el bienestar laboral de los mismos (Función Pública, 2023).

En este componente se recomiendan las siguientes estrategias: Horarios flexibles; teletrabajo; iniciativas especiales por el día de la familia, así como, facilitar, promover y gestionar espacios para que los servidores públicos puedan compartir con sus familias (Ley 1857 de 201711); acciones con ocasión del Día de la Niñez y la Recreación;

adecuación de Salas Amigas de la Familia Lactante del Entorno Laboral, de acuerdo con lo establecido en la Ley 1823 de 201712; promoción del uso de la bicicleta como medio de transporte (Ley 1811 de 201613); adelantar acciones de formación en técnicas relacionadas con el manejo efectivo del tiempo y desconexión laboral (Función Pública, 2023).

El componente Calidad de vida laboral está asociado a aquellas actividades que se ocupen de las condiciones de la vida laboral de los servidores públicos que conlleven a la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, profesional y organizacional. Así mismo, se enfocan en el reconocimiento de la labor de los servidores y en la creación de ambientes por parte de la entidad que les permitan desarrollar y fortalecer sus competencias, habilidades y destrezas (Función Pública, 2023).

Por lo que, este componente lo integran, entre otras, las siguientes iniciativas: Celebración del Día Nacional del Servidor Público (27 de junio de cada año); reconocimiento a las servidoras y los servidores públicos de acuerdo con su profesión (Día del Administrador, del Abogado, del Psicólogo, entre otras); encaminadas al acompañamiento y reconocimiento de la labor de los servidores públicos cuando se presente algún cambio, por ejemplo, traslado de dependencia, en proceso de retiro de la entidad, o cuando se den procesos de reforma organizacional (programa de desvinculación asistida); programa de incentivos (reconocer o premiar a las servidoras y los servidores por su desempeño laboral); realizar actividades de coaching y mentoring con el fin de desarrollar y/o fortalecer las habilidades y conocimientos y trabajar la motivación de los servidores públicos; promoción de las alianzas que hacen parte de Programa Servimos en aspectos relacionados con educación; salud y bienestar; turismo y recreación; cultura y seguros (Función Pública, 2023).

Sistema de estímulos

El Sistema de estímulos del Plan de Bienestar e incentivos, del Departamento Administrativo de la Función Pública, es formulado a partir de la encuesta de detección de necesidades aplicada a los servidores de la Entidad y los resultados obtenidos en la evaluación de clima y cultura del año 2021; de acuerdo con las políticas generales emanadas del Gobierno Nacional, el Plan Nacional de Desarrollo y los objetivos de desarrollo, los cuales buscan fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad como motores de la generación de resultados de las entidades públicas (Función Pública, 2023).

Son beneficiarios del plan anual de incentivos los siguientes (Función Pública, 2023):

- Empleados de carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción, de los niveles, profesional, técnico y asistencial, cuyos resultados de desempeño se encuentren en niveles de excelencia.
- Equipos de trabajo que logren niveles de excelencia

De acuerdo con el presupuesto vigente para cada año, para reconocer el desempeño en nivel sobresaliente (excelencia) podrán otorgarse los siguientes incentivos (Función Pública, 2023):

Incentivos no pecuniarios: Entendido como el conjunto de beneficios o programas flexibles dirigidos a reconocer el desempeño de los mejores empleados de carrera de cada nivel jerárquico y los equipos de trabajo con resultados de desempeño en nivel sobresaliente; tales como:

- Becas para adelantar estudios de educación formal, en áreas relacionadas con las funciones del cargo, con el tope que defina el Comité de Gestión y Desempeño Institucional acorde al presupuesto existente para cada año.
- Bonos de consumo o de turismo.
- Publicación de trabajos o investigaciones relacionados con los temas de la entidad.
- Reconocimiento público a la labor meritoria.
- Mención de honor.
- Distinción Pública en la cartelera del Departamento por el término de un mes.
- Traslados, Encargos, y Comisiones, previa verificación de disponibilidad y de requisitos.
- Participación en proyectos especiales.

Incentivos pecuniarios: Es un reconocimiento económico que se asignará a los servidores públicos que conformen el equipo de trabajo que ocupe el primer lugar, entre los equipos de trabajo del Departamento Administrativo de la Función Pública. Este reconocimiento será acorde con el presupuesto asignado anualmente para ello, el cual no podrá superar los cuarenta (40) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Los servidores de Función Pública que se hagan acreedores a incentivos, ya sea a nivel individual o de equipos de trabajo, deberán disfrutarlos dentro del año inmediatamente siguiente (Función Pública, 2023).

Requisitos para participar en el plan anual de incentivos

Los servidores de la entidad deberán reunir los siguientes requisitos para participar del plan anual de incentivos (Función Pública, 2023):

- Acreditar tiempo de servicio continuo en el Departamento Administrativo de la Función Pública, no inferior a un (1) año.
- No haber sido sancionados disciplinariamente en el año inmediatamente anterior a la fecha de postulación o durante el proceso de selección.
- Acreditar nivel sobresaliente (excelencia) en la evaluación del desempeño, correspondiente al año inmediatamente anterior a la fecha de postulación.

Mejores servidores públicos

Se otorgarán los incentivos a los mejores servidores de carrera administrativa y libre nombramiento y remoción del nivel profesional, técnico y asistencial, por cada nivel jerárquico del Departamento Administrativo de la Función Pública; cuyos resultados de desempeño se encuentren en nivel sobresaliente (excelente) (Función Pública, 2023).

Para seleccionar a los mejores servidores, se realizan los siguientes pasos (Función Pública, 2023):

1. El Grupo de Gestión Humana presentará al Comité de Gestión y Desempeño Institucional, el listado de los servidores cuyas calificaciones en la evaluación de desempeño hayan alcanzado el Nivel Sobresaliente (excelencia) y cumplan con los requisitos establecidos para participar en el plan anual de incentivos.
2. El Comité de Gestión y Desempeño Institucional verificará que los servidores cumplan con los requisitos de participación señalados en el Plan de Bienestar y Estímulos.
3. Una vez seleccionados los mejores servidores de carrera administrativa por nivel jerárquico y libre nombramiento y remoción del nivel profesional, técnico y asistencial, se elegirá como mejor servidor de carrera administrativa de la entidad al servidor que haya obtenido el resultado más alto en la evaluación de desempeño institucional.
Es de aclarar que el servidor seleccionado como el mejor del Departamento Administrativo de la Función Pública, sólo podrá ser beneficiado de un incentivo del plan.
4. Se realizará la premiación de los servidores seleccionados como los mejores servidores de carrera administrativa y libre nombramiento y remoción del nivel profesional, técnico y asistencial.

MÉXICO

Herramientas para evaluar al servidor

En México tienen un proceso determinado para realizar la Evaluación del Desempeño a los servidores públicos. Esta evaluación consiste en un sistema que reconoce el mejor y mayor rendimiento como factor necesario para la profesionalización del servicio público. La iniciativa de introducir y potenciar la evaluación del desempeño en los servidores públicos se sitúa en el contexto de incorporación de una nueva cultura administrativa.

Este país cuenta con la Norma para el Sistema de Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos de Nivel Operativo, dentro de la cual en el numeral 2 se definen los principales actores que intervienen en la evaluación del desempeño y se define a la Evaluación del Desempeño como: “El conjunto de elementos teóricos y metodológicos, que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño laboral del personal evaluado bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y valoración de factores de actitud y aptitud”. (Secretaría de la Función Pública, 2023)

Siendo así que se inició con el diseño de un proceso de evaluación que permita contar con una retroalimentación permanente, orientada a potencializar su eficacia y minimizar sus deficiencias, logrando en consecuencia una mayor satisfacción laboral y una adecuada motivación al saber que las promociones se generan de manera técnica, los equipos se conforman de acuerdo a las necesidades institucionales y se puede establecer ideas para mejorar los procesos ya existentes e implementar nuevas formas y/o metodologías de realizar el trabajo.

El proceso de evaluación mantiene las siguientes fases:

Fase de planeación: Se determinan los comportamientos a evaluar, las herramientas, los datos, los participantes, la metodología, la retroalimentación y los estímulos.

Fase de sensibilización: Los servidores deben estar muy bien capacitados con la planificación estratégica de la institución (misión, visión, etc.) para poder atar sus metas individuales con las metas de la organización.

Fase piloto: Permite determinar cualquier falencia previa la ejecución del proceso de evaluación.

Fase de operación, seguimiento y apoyo: Es la puesta en marcha del sistema con todos los instrumentos que para ello se requiera.

Fase Evaluación: Consiste en revisar los resultados obtenidos y determinar las acciones a seguir para los mejores y menores rendimientos dentro de la institución.

Compensaciones

México cuenta con la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles, la cual tiene por objetivo el “determinar las normas que regulan el reconocimiento público que haga el Estado, de aquellas personas que, por su conducto, actos u obras, merezcan los premios, estímulos o recompensas que la misma establece” (Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, 2024).

En los siguientes artículos se estipula la entrega de estímulos y recompensas para los mejores servidores en el sector público mexicano:

“Artículo 92.- Los estímulos y recompensas se otorgarán a los servidores públicos seleccionados de entre aquéllos que prestan sus servicios en las dependencias y entidades cuyas relaciones laborales se rigen por el apartado "B" del artículo 123 Constitucional. Para el otorgamiento de los estímulos y recompensas a que se refiere el párrafo anterior, deberá seleccionarse de entre los servidores públicos a aquéllos que hayan realizado alguna de las siguientes acciones:

- a) Desempeño sobresaliente de las actividades encomendadas.
- b) Aportaciones destacadas en actividades relativas al programa de reforma administrativa.
- c) Elaboración de estudios e iniciativas que aporten notorios beneficios para el mejoramiento de la administración pública en general.
- d) Iniciativas valiosas o ejecución destacada en materia de técnica jurídica.
- e) Iniciativas valiosas o ejecución destacada en materia de financiamiento de proyectos o programas.
- f) Iniciativas valiosas o ejecución destacada en materia de sistemas de consumo, de mantenimiento de equipos, de aprovechamiento máximo de recursos humanos y materiales y otras aportaciones análogas.
- g) Estudios y labores de exploración, descubrimiento, invención o creación en los campos técnico o científico que redunden en notorios beneficios para la administración pública o para la nación. Los empleados de confianza podrán participar en los casos establecidos en los incisos b) a g) del presente artículo.

Artículo 93.- ...

Los estímulos consistirán en diez días de vacaciones extraordinarias para el servidor público que haya sido seleccionado en cada departamento o unidad administrativa equivalente, en las dependencias o entidades.

Dichos estímulos y recompensas serán otorgadas por el titular en la fecha de abanderamiento del grupo que represente a la dependencia o entidad en la ceremonia del 20 de noviembre.

Artículo 94.- Los estímulos y recompensas se tramitarán a propuesta de los superiores jerárquicos, el interesado, de su representante sindical o de los compañeros de labores...”

México cuenta con un presupuesto para ser entregado a manera de estímulo a los mejores servidores públicos; sin embargo, de acuerdo a la normativa anteriormente señalada, también entregan estímulos no monetarios como días de descanso, medallas y reconocimientos que se entregan a quienes hayan tenido un desempeño destacado en diferentes aspectos del servicio público y que cuya contribución se palpe en mejoras a la calidad de los servicios y productos que entrega el estado y por ende la calidad de vida de la población mexicana.

Cuadro 1. Resumen de comparativo de compensaciones no monetarias

País	Ecuador	Costa Rica	Chile	Uruguay	Colombia	México
Sistema Evaluación del Desempeño	Sistema Integrado de Información de Talento Humano	Proceso de evaluación por etapas	Modelo de Gestión del Desempeño	Gestión Humana del Estado	Aplicativo de Evaluación del Desempeño Laboral tipo (EDL-APP)	Sistema de Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos de Nivel Operativo
Compensaciones no remunerativas	N/A	Dentro de las compensaciones no monetarias se tienen: Horario Flexible Teletrabajo	N/A	La compensación más representativa que se analizó es la capacitación para los mejores resultados de las evaluaciones que les permite ir haciendo una carrera hasta llegar a cargos directivos.	Implementación del Programa Nacional de Bienestar 2023-2026, a través de becas, bonos de consumo, publicación de trabajos o investigaciones, reconocimiento público, mención de honor y distinción pública en cartelera	Entregan estímulos no monetarios como días de descanso, medallas y reconocimientos
Institución responsable	Ministerio del Trabajo	Dirección General de Servicio Civil	Dirección Nacional del Servicio Civil Chile	Oficina Nacional del Servicio Civil – ONSC	Departamento Administrativo de la Función Pública	Secretaría de la Función Pública
Alcance	Las disposiciones de esta Norma Técnica son de aplicación obligatoria para todas las instituciones del Estado determinadas en el artículo 3 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP.	Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, Tribunal Supremo de Elecciones, el sector público descentralizado institucional conformado por las instituciones autónomas y sus órganos adscritos incluyendo, universidades estatales, Caja Costarricense del Seguro Social, instituciones semiautónomas y sus órganos adscritos	Todo el sector público	A) Poder Legislativo, Poder Ejecutivo y Poder Judicial. B) Tribunal de Cuentas. C) Corte Electoral. D) Tribunal de lo Contencioso Administrativo. E) Gobiernos Departamentales F) Entes Autónomos y Servicios Descentralizados. G) En general, todos los organismos, servicios o entidades estatales, así como las personas públicas no estatales	Todo el sector público	Solamente los mexicanos podrán obtener alguno de los reconocimientos previstos en la ley de Premios, Estímulos y Recompensas, al reunir los requisitos fijados en la mencionada Ley.

Normativa	Noma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, emitida mediante Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0041. Publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 218 de 10 de abril 2018.	Ley General de la Administración Pública Decreto Ejecutivo 39793 "Implementación de los Horarios Escalonados y la Jornada Acumulativa Voluntaria en la Administración Central	Estatuto Administrativo expedido mediante la Ley 18.834, la Escala Única de Sueldos	Art. 4 de la Ley No. 15.757 de 15/7/1985 y Decreto 429/008 de 9/9/2008, que determinan las atribuciones de la Oficina Nacional del Servicio Civil. Ley N° 17060	Programa Nacional de Bienestar e Incentivos 2023-2026 Plan de bienestar e incentivos - Vigencia 2024	Ley de Premios, Estímulo y Recompensas Civiles
Link	https://www.trabajo.gob.ec/evaluacion-del-desempeno/	http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=81916&nValor3=112755&strTipM=TC	https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15230.html	https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/politicas-y-gestion/proyectos/gestion-desempeno-resultados-competencias-laborales https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/politicas-y-gestion/proyectos/carrera-administrativa-alta-direccion-publica	https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418537/53686688/2024-01-31_Plan_bienestar_incentivos_v4.pdf/efee38f4-36b3-6eac-b74c-04b55aa79946?t=1714121315557	https://www.gob.mx/conamex/documentos/sistema-de-evaluacion-del-desempeno

Fuente: Páginas web institucionales de los diferentes países

Elaborado por: Dirección de Investigación y Estudios Laborales

Conclusiones

- Un término muy utilizado en las empresas es el de salario emocional, que corresponde a los beneficios que van más allá de parte monetaria, si no, que abarca la satisfacción de las distintas necesidades de los trabajadores, tanto a nivel profesional como personal.
- Los incentivos se pueden clasificar en: incentivos monetarios y los no monetarios, los cuales son muy diferentes uno del otro, ya que el monetario está basado en retribuciones en dinero y los no monetarios están enfocados en estimular a los trabajadores con beneficios, premios y reconocimientos, siendo estos últimos los más utilizados en el sector privado.
- En Costa Rica, una vez realizadas las evaluaciones del desempeño dependiendo del resultado obtenido, el servidor público puede acceder a ser beneficiario del horario flexible y teletrabajo, respaldadas en la Ley General de la Administración Pública, los mismos, que ayudan a conciliar la vida laboral y familiar.
- En Colombia se implementan los incentivos no monetarios, a través de la implementación del Programa Nacional de Bienestar 2023-2026, con la entrega de becas, bonos de consumo, publicación de trabajos o investigaciones, reconocimiento público, mención de honor y distinción pública en cartelera, para generar bienestar en los servidores públicos, promover la mejora de la productividad y la motivación.
- En Uruguay se pudo determinar que la capacitación si forma parte de los medios para entregar una compensación no monetaria a los mejores servidores públicos; siendo así, que existe un programa de Capacitación en Alta Dirección Pública para ingreso en el Plan Carrera, el cual es llevado a flote a través de la Oficina Nacional del Servicio Civil – ONSC. En este programa los mejores servidores de acuerdo a la Evaluación del Desempeño son capacitados en diferentes aristas que les permitirá en un futuro de acuerdo a su plan carrera, acceder a un puesto directivo, al completar la formación necesaria para el cargo.
- En el caso de Chile, no se detallan en las normativas vigentes a los incentivos no monetarios, pero se cuenta con el Programa de Mejoramiento de la Gestión - PMG, el cual es uno de los sistemas de incentivos más relevantes del sistema público chileno, al convivir con incentivos similares regidos por otras leyes, como las Metas de Eficiencia Institucional MEI, el Convenio de Gestión Institucional del Ministerio Público, las Metas

de Eficiencia Institucional y Desempeño Colectivo del Poder Judicial, y la Ley Médica de los Servicios de Salud.

- Dentro de las mejores prácticas utilizadas por los países analizados se encontró que México tiene una serie de premios para los mejores evaluados del servicio público, que se realiza a través de días de descanso, entrega de medallas y reconocimientos a la mejor gestión de los servidores en pro de incrementar la eficacia y la eficiencia de los servicios que provee el Estado.

Recomendaciones

Para tener un Estado idóneo, que trabaje en pro de la ciudadanía y se vea reflejado en el bienestar de la población, es menester que los servidores públicos, quienes son los gestores de los servicios y productos generados por el Estado, se encuentren motivados a lo largo de toda su carrera, de ahí que los incentivos no monetarios se vuelven indispensables de crearse y para ello no se necesita desembolsos económicos, es por eso que se recomienda viabilizar a través de una normativa la entrega de incentivos no monetarios, tales como capacitaciones para los mejores servidores, al igual que días de descanso y reconocimientos que les sirva para futuros concursos de mérito y oposición.

Por otro lado, para definir un sistema de incentivos no monetarios se debe tomar en cuenta los requisitos que se deben cumplir, ya que si se establece una meta que sea alcanzable para todos los servidores públicos, se terminará considerando como un derecho adquirido y no como un incentivo.

Para diseñar un Plan de Incentivos No Monetarios, se considera importante considerar la experiencia de Colombia, ya que a más de revisar las buenas prácticas realizadas en otros países, recomendaciones de Organismos Internacionales y los estudios académicos sobre remuneraciones no monetarias, efectuó una convención con los responsables de Talento Humano, de la que se obtuvo como resultados: las temáticas de capacitación, incentivos a ser implementados, así como también les permitió conocer iniciativas propias de la institución que podrían ser replicadas a nivel nacional.

Bibliografía

- Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. (18 de 06 de 2024). Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles. *Última reforma publicada DOF 01-04-2024*. México D.F., México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.
- Deloitte. (Diciembre de 2014). *Informe Final - Benchmark Internacional*. Obtenido de <https://biblioteca.digital.gob.cl/server/api/core/bitstreams/78ed9fce-3796-4bde-8f1a-2f014037b2df/content>

- Dirección Nacional del Servicio Civil Chile. (junio de 2011). *Gestión del Desempeño en Servicios Públicos*. Obtenido de <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2011-Modelo-de-Gesti%C3%B3n-del-Desempe%C3%B1o-en-los-Servicios-P%C3%ABlicos.pdf>
- Factor Capital Humano. (19 de marzo de 2024). *Ventajas del salario emocional*. Obtenido de <https://www.factorcapitalhumano.com/blog/mundo-del-trabajo-2/ventajas-del-salario-emocional-253>
- Función Pública. (diciembre de 2023). *Programa Nacional de Bienestar 2023-2026*. Obtenido de https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587425/35003993/2023-12-12_Documento_programa_nacional_de_bienestar_vf1.pdf/d9b4c72b-7085-7ea0-248a-848a4a532c6e?t=1702497014048
- Función Pública. (enero de 2023). *Sistema de Estímulos – Planes de Bienestar e Incentivos - Vigencia 2023*. Obtenido de https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418537/528603/Plan_bienestar_e_stimulos_incentivos_v3.pdf/572c2e07-81e3-1624-15db-c7e8cdb8f8f1?t=1675198172024
- MIDEPLAN. (s.f.). *Empleo Público*. Obtenido de <https://www.empleopublico.mideplan.go.cr/normativa>
- OIT. (17 de enero de 2017). *Salario mínimo*. Obtenido de <https://www.ilo.org/es/resource/16-el-pago-en-especie-0>
- OIT. (s.f.). *Guía sobre políticas en materia de salario mínimo*. Obtenido de https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/genericdocument/wcms_542003.pdf
- ONSC. (07 de 06 de 2024). *Carrera Administrativa y Alta Dirección Pública*. Obtenido de <https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/politicas-y-gestion/proyectos/carrera-administrativa-alta-direccion-publica>
- ONSC. (07 de 06 de 2024). *Formación y capacitación*. Obtenido de <https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/comunicacion/noticias/comenzodictarse-programa-alta-gerencia-publica-2024>
- Pliscoff, C. (17 de Junio de 2015). *Incentivos monetarios en el sector público chileno: ¿Herramienta útil para la modernización de la gestión pública?* Obtenido de https://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/files_mf/presentacioncristianpliscoff.pdf
- Santander. (10 de abril de 2023). *¿Qué es el salario emocional?* Obtenido de <https://www.santander.com/es/stories/salario-emocional>
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (s.f.). *Régimen de "Horarios Flexibles" en Instituciones Cubiertas por el Régimen de Servicio Civil*. Obtenido de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=44158&nValor3=64152&strTipM=TC
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (12 de julio de 2016). *Implementación de los Horarios Escalonados y la Jornada Acumulativa Voluntaria en la Administración Central*. Obtenido de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=81916&nValor3=104667&strTipM=TC

Universidad de Chile. (julio de 2016). *Estudio de Diseño e Implementación de los Incentivos Institucionales en el Sector Público*. Obtenido de https://www.sociedadpoliticaspUBLICAS.cl/archivos/noveno/Modern_Titelman_Noam.pdf

Quito, 10 de julio de 2024

Acción	Nombre	Firma	Cargo
Aprobado por:	Pablo Mosquera		Coordinador de Información y Estudios del Trabajo
Revisado por:	Daniela Game		Directora de Investigación y Estudios Laborales
Elaborado por:	Lesly Vásquez		Analista de Investigación y Estudios del Trabajo