ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTIÓN

ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN Y COOPERACIÓN (MIDEPLAN), JUNIO 2007-JUNIO 2010.

Alumno: Astudillo Olivares, Erica
Profesor Guía: Mella Farías, Ramón

Tesis para optar al título de Administrador Público y al grado de Licenciado en Gobierno y Gestión Pública

Santiago, Mayo 2011

ÍNDICE

Pág.

Introducción 5

Capítulo I ANTECEDENTES GENERALES 7

1. Planteamiento del Problema 8
2. Etapas del sistema de Calificaciones aplicadas en MIDEPLAN 15
3. Pregunta de Investigación 16
4. Objetivos 16
5. Hipótesis 17
6. Alcance de la Investigación 17
7. Justificación de la Investigación 17

Capítulo II RESEÑA INSTITUCIONAL DE MIDEPLAN 19

1. ¿Qué es MIDEPLAN? 20
2. Organigrama 25
3. Estructura Orgánica 27
4. Áreas de Trabajo de la División Administrativa 27
5. Misión Institucional 29
6. Presupuesto 29

Capítulo III MARCO TEÓRICO 31

1. Objetivos de la Evaluación de Desempeño 32
2. Beneficios de la Evaluación de Desempeño 33
3. Elementos comunes de los sistemas de evaluación de desempeño. 34
4. Tipos de Métodos de Evaluación 38

4.1. Método de evaluación con base en el pasado 38

4.2. Método de evaluación con base en el desempeño futuro 42
4.3. Método de evaluación basada en retroalimentación 360º 43
5. Sistema de Gestión por Competencias 47
5.1. Fases necesarias para implementar el modelo de Competencias 50
5.2. Ventajas del modelo de Gestión por Competencias 57
5.3. Competencia Laboral 58
5.4. El análisis de la calificación a la competencia 65
5.5. La capacitación por competencias 67
6. Marco Referencial Jurídico 68

Capítulo IV MARCO METODOLÓGICO 71

1. Tipo de Investigación 72
2. Técnicas de Investigación 72
3. Universo y muestra 74

Capítulo V ANÁLISIS Y DESARROLLO 75

1. SED aplicado en MIDEPLAN 76
2. Instrumentos de Evaluación 77
3. Informes de Desempeño 80
4. Precalificaciones 82
5. Medidas disciplinarias y Capacitaciones en Hoja de Vida 84
6. Calificaciones 85
7. Apelación a las Calificaciones 86
8. Principales Características de las Juntas Calificadoras 86
9. Listas de Calificación 88
10. Escalafón de Mérito 88
11. Comportamiento Cuantitativo de las Calificaciones en MIDEPLAN 89
12. Encuestas a Funcionarios 92
12.1 Análisis consolidado de Encuesta 97
13. Entrevista Semiestructurada a Jefaturas 2009-2010 99

14. Análisis FODA para SED en MIDEPLAN 102

Capítulo VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 105

1. Conclusiones 106
2. Recomendaciones 108

BIBLIOGRAFÍA 111

ANEXOS 113

1. Formulario Compromisos de Gestión Individual 114
2. Formulario Primer Informe 116
3. Formulario Segundo Informe 118
4. Formulario Precalificación 120
5. Formulario Calificación 122
6. Formulario Hoja de Vida 124
7. Anotaciones de Mérito y Demérito 125
8. Formato Encuesta 126
9. Formato Entrevista 127

AGRADECIMIENTOS

Se agradece la realización de esta investigación, ante todo a Jesús, en quien creo plenamente, luego a mis padres y hermanas, por su amor, comprensión en tardes, mañanas y noches, y por supuesto a mi hijo y marido, por la paciencia, el desapego innegable en ciertas ocasiones, por el acotado tiempo entre trabajo y estudio.

Por supuesto a mis profesores, de quienes aprendí mucho, y en especial al profesor Ramón Mella, quien tuvo mucha paciencia, a la hora de retroalimentar este trabajo.

Al equipo de trabajo laboral de MIDEPLAN, de quienes recogí grandes experiencias, que me ayudaron a conseguir esta meta.

Para todos ustedes, muchas gracias

Introducción

Para contextualizar esta tesis de investigación, se esbozara de manera general los capítulos a tratar en adelante.

En el primer capítulo, se desarrolla el Planteamiento del Problema, que busca darle estructura a la idea de investigación, en este caso a través de una breve descripción de lo que es el Sistema de Evaluación de Desempeño en el Ministerio de Planificación (MIDEPLAN). Capitulo en el cual además se plantean y relacionan la pregunta de investigación, los objetivos, la Hipótesis, el alcance de la Investigación y la justificación.

En el capítulo dos, se entrega una Reseña institucional de MIDEPLAN, definiéndolo y enmarcando dentro de un contexto histórico, y revisando aspectos actuales, tales como; Organigrama, su Estructura Orgánica, las áreas de trabajo de la División Administrativa, relevante para esta Tesis, ya que dentro de uno de sus Departamentos se desarrolla el Sistema de Evaluación de Desempeño. Además de la Misión del Ministerio, y el Presupuesto anual destinado, desde el año 2007 al 2010, por Unidad, y para el proceso de Calificaciones.

En el tercer capítulo, se desarrolla el Marco Teórico para investigación, donde se señalan básicamente, los Objetivos, Beneficios y Elementos comunes de la Evaluación de Desempeño, así como Tipos de Métodos, definiendo con mayor detalle el Sistema de gestión por Competencias, y como ultimo agregado del capítulo el Marco referencial jurídico, en que se encuentra el Sistema de evaluación de Desempeño de MIDEPLAN.

En el cuarto capítulo, se detalla el Marco Metodológico utilizado para esta investigación, mencionando el Tipo de Investigación utilizada, las Técnicas, y definiendo el universo y muestra tomados.

En el capítulo cinco, se trabaja el Análisis y Desarrollo de esta investigación, detallando el Sistema de Evaluación de Desempeño utilizado en MIDEPLAN, mencionando cada hito de evaluación, además de graficar mediante información

estadística y cualitativa, las Calificaciones para el periodo estudiado (Junio 2007-Junio 2010), además del desarrollo de Encuestas y Entrevistas hechas a funcionarios y a jefaturas en el año 2010, junto a un Análisis FODA aplicado a este Sistema de Evaluación.

En el sexto y ultimo capitulo, se elaboran las Conclusiones y recomendaciones de la alumna tesista, sobre esta investigación.

Se detalla al final de esta Tesis de Investigación, la Bibliografía consultada, además de Anexos, como; formatos de formularios de evaluación, encuesta y Entrevista.

Capítulo I “ANTECEDENTES GENERALES”

1. Planteamiento del Problema

Antes de plantear la problemática de investigación, se debe hablar de los orígenes de la evaluación de desempeño en Chile. Así es como a partir de 1990, en nuestro país, se inicia el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, con un diseño de Transparencia, Eficiencia, Equidad y Participación, como pilares fundamentales para el funcionamiento de un Estado democrático, lo que permite generar mejores instrumentos de gestión, tanto para las instituciones públicas, como para sus funcionarios. En este sentido, se visualizó la necesidad de contar con trabajadores, bien calificados, para el trabajo en equipo, de manera eficiente y eficaz. Es por esta razón, que la mirada se centra en el funcionario público, y en la necesidad de evaluar su desempeño.

Por ello, como se indica, es en las personas donde descansa el desafío de alcanzar una gestión más cercana a los ciudadanos, con mayores grados de calidad y satisfacción, más participativa, a quienes se relacionan con los servicios públicos.

Uno de la Documentos relevantes, concernientes a Normativa en la evaluación de desempeño para MIDEPLAN, es el Decreto Nº 1825, de 1998, del Ministerio del Interior, que fija el nuevo Reglamento General de Calificaciones del Personal afecto al Estatuto Administrativo, el que indica, el anhelo de los funcionarios públicos, de que exista transparencia en el proceso, una mayor objetividad, información y capacitación de quienes estén insertos en él. En este sentido, MIDEPLAN se propuso mejorar muchos de sus procesos internos, relativos al ámbito de la gestión. Entre ellos, el de Calificaciones, puesto que se necesita contar con instrumentos que permitan evaluar con propiedad las habilidades y aptitudes de los funcionarios.

Por ello, el Ministerio, durante el año 2007, dio comienzo a una etapa en cuanto a los mecanismos institucionales diseñados para desarrollar el proceso de Calificación Funcionaria, que tiene su inicio en la dictación de un Reglamento Especial de Calificaciones para MIDEPLAN, producto de un proceso participativo,

en el cual, intervinieron los funcionarios de la Subsecretaría, a través de una Comisión de amplia representación (representantes varios de las autoridades del año 2007) y la realización de sesiones de trabajo y consulta en cada una de las Unidades.

El Manual diseñado busca proporcionar a todos los funcionarios de MIDEPLAN, un documento de apoyo y consulta a sus interrogantes, respecto al proceso de Evaluación de Desempeño, el que incorpora diversas innovaciones respecto a aspectos como factores y subfactores de calificación y la escala de notas con que deberán ser evaluados los funcionarios, etc.

También, se encuentran las definiciones y formularios del instrumento denominado "Compromisos de Gestión", que es un aporte, en el sentido, de favorecer una adecuada planificación de la gestión institucional, contenidas sobre la base de acuerdos programáticos entre los funcionarios y sus jefes directos, los que contribuyen a mejorar tanto los resultados institucionales como el logro de mayores grados de objetividad en la Evaluación de Desempeño. Junto con esto, se agrega una sección llamada "Respuestas a Preguntas Frecuentes", donde se registran las consultas más reiteradas por los funcionarios durante el desarrollo del proceso de Calificaciones.

Por esto, el Modelo de Gestión del Sistema de Evaluación de Desempeño (SED) en MIDEPLAN tiene su hito principal en la Calificación, tanto para los logros de la Institución como para la retroalimentación hacia sus funcionarios.

Así, lo que se plantea investigar, es el Sistema de Evaluación de Desempeño en MIDEPLAN, para analizar qué logros ha alcanzado el Ministerio utilizando este sistema. Ese es el propósito de esta investigación, visualizar si existe desarrollo en MIDEPLAN tras la aplicación del SED en el período junio 2007- junio 2010, y cuan real es la retroalimentación al funcionario, donde se pueda desarrollar productos de mayor calidad, con eficacia y eficiencia funcionaria.

Para dar comienzo al Planteamiento del Problema, esta etapa indaga sobre las orientaciones que ayudan a entender los antecedentes del problema, así como los

objetivos, justificación y alcance de esta investigación, y aportar desde ésta, sobre lo que ha significado en el período junio 2007- junio 2010, el Sistema de Evaluación de Desempeño (SED) en MIDEPLAN, en tanto se pueda verificar su efectividad para este Ministerio, como para sus funcionarios.

Así, desde los años 2001 al 2009, MIDEPLAN contaba con una gran cantidad de su dotación dispuesta en lista 1, es decir, de excelencia, ya sea por la falta de capacitación a sus evaluadores, a la hora de generar la calificación o por no atenerse al Reglamento de Calificaciones,(General o Especial de MIDEPLAN), o como en opinión de los Jefes entrevistados, que planteaban que una de sus preocupaciones, es calificar a sus funcionarios de igual forma, ya que si lo califica en lista 2 o 3, puede ser considerado un mal jefe comparado a los otros evaluadores, o más bien, el único de los evaluadores, que seguiría esta práctica, También, porque el proceso de calificaciones, se presenta muy rígido, no permitiendo al evaluador ajustar los factores de cada estamento a cada funcionario.

Sea como sea, esto no permite visualizar las brechas de los funcionarios para una real retroalimentación, ¿cómo puedo mejorar, y qué mejorar, con tan buenas notas?, con estas decisiones no se generan oportunidades de crecimiento y desarrollo del funcionario. A mi parecer, el problema se manifiesta, por la rigidez del proceso de Calificación; al mostrarse la evaluación como estándar para todos los funcionarios, con la única salvedad de generar uno por cada estamento. Pero, no por cargo, funciones o más importante aún, por funcionario.

Además, se aprecia que esto no permite retroalimentar correctamente a los funcionarios, pues como se indicó anteriormente, calificar a los funcionarios en lista 2 significaría, denostarlos, ya que la tabla de valores en lista 2, va entre 4.5 y 6.4, lo que significa un rango amplio de diferencia, y que además, no permite a los funcionarios de planta postular a ciertos tipos de concursos para el ascenso. Lo que también, reduce las posibilidades de postular a otros cargos, que solicitan estar exclusivamente en lista 1.

Primero, se define el Sistema de Evaluación de Desempeño, que es el proceso por el cual los funcionarios de una institución u organismo se les evalúa a través del sistema de Calificaciones, la que, a su vez, se sustenta en el Primer y Segundo Informe de desempeño y un Tercero, que es la Precalificación. Tanto para la gestión del Ministerio, como las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su estamento.

Este Sistema se encuentra normado de acuerdo a los lineamientos establecidos en el Reglamento Especial de Calificaciones de MIDEPLAN, el Reglamento General de Calificaciones de la Administración Pública (Decreto N°1.825, de 1998, del Ministerio del Interior) y dictámenes de la Contraloría General de la República, y forma parte de los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG), siendo la Contraparte Técnica, la Dirección Nacional del Servicio Civil. (DNSC).

El 2011, el Sistema de Evaluación del Desempeño se encuentra en la Etapa IV del Marco Básico, en MIDEPLAN, por lo que aún, no se incluye en la norma ISO.

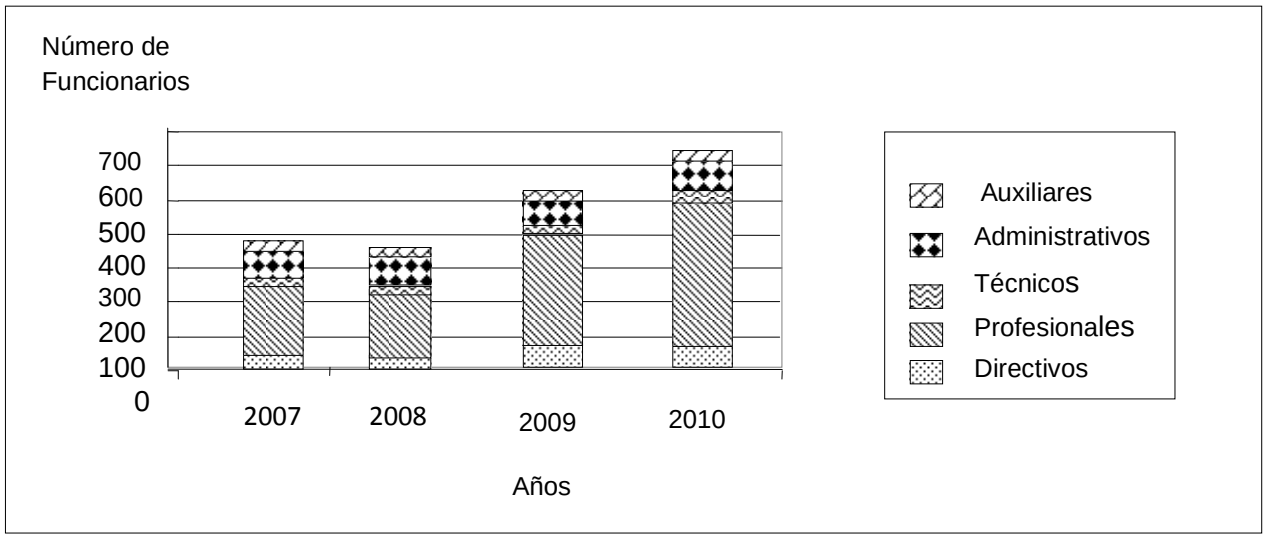
Esta evaluación en MIDEPLAN se realiza para los funcionarios de planta y a contrata (incluye, suplencias y reemplazos), quedando excluidos los de honorarios. Evaluación que constituye la base de la carrera de funcionaria (ascensos, concursos de promoción, estímulos y la eliminación del servicio).

La dotación evaluada por años se compone de la siguiente forma (Gráfico nº 1);

- 2007= 498 personas
- 2008=492 personas
- 2009= 606 personas
- 2010= 724 personas

Gráfico Nº 1

Composición de la Dotación de MIDEPLAN Evaluada según Estamentos (Período 2007- 2010)



Fuente: MIDEPLAN. Departamento de Desarrollo de las Personas.

Para comenzar, los datos analizados en este Gráfico, corresponden a la dotación evaluada durante los años 2007 al 2010. El análisis mostrará como se ha comportado la cantidad de personas, en cuanto a su número y a la composición de la población.

Las conclusiones fundamentales del Gráfico N°1, mu estran que hay por un lado un aumento importante en la dotación afecta a evaluación en el año 2009, y por otro que prácticamente se mantuvo durante el lapso 2007- 2008.

Respecto a su composición, se observa que la mayoría de la dotación afecta a calificación en MIDEPLAN se encuentra en el estamento Profesional. Con un mínimo de participación del grupo correspondiente a Técnicos, y de manera similar, el de los Directivos y Administrativos.

En relación a los aspectos normativos, primero, se debe precisar cómo se distribuyen las calificaciones en el Ministerio, ya que los funcionarios, de acuerdo a esta evaluación final, se sitúan en diferentes listas de clasificación.

Lista 1: De Distinción, desde 65 a 70 puntos.

Lista 2: Buena, desde 45 a 64,9 puntos.

Lista 3: Condicional, desde 30 puntos a 44,9 puntos.

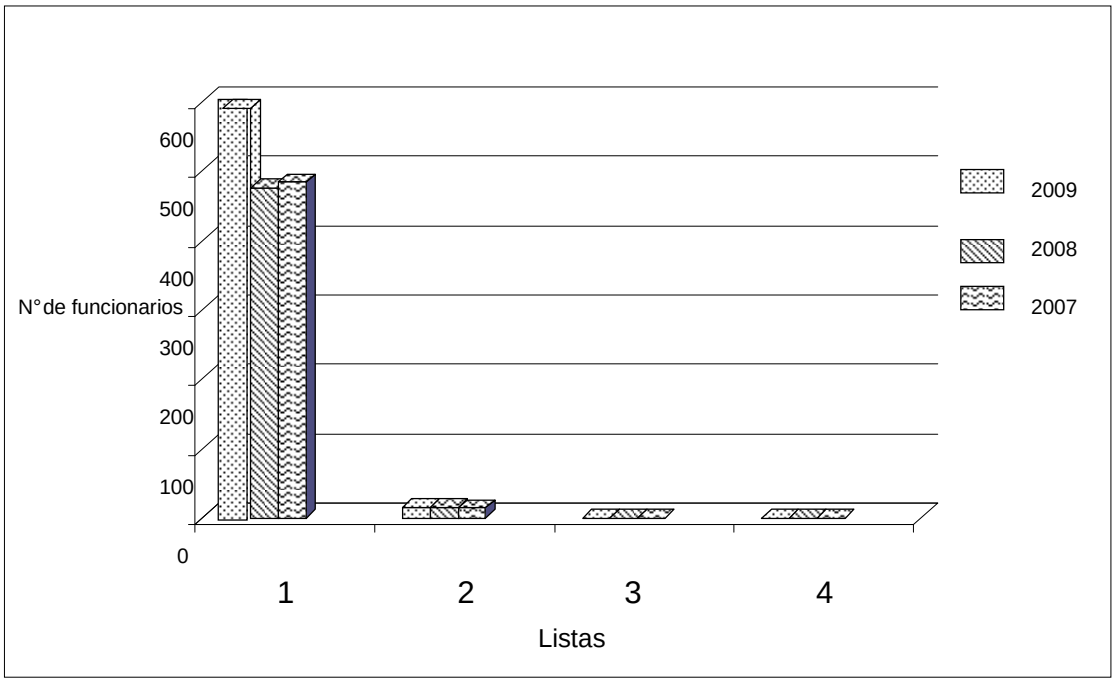
Lista 4: De Eliminación, de 10 puntos a 29,9 puntos.

Así, si se visualiza el comportamiento fundamental de las calificaciones en MIDEPLAN, entre los años 2007 al 2010, donde se puede observar como se ha comportado en número los funcionarios.

El comportamiento fundamental de las calificaciones, como se aprecia en el Gráfico N° 2, indica que estas evaluaciones se encu entran centradas en la lista 1 de Distinción, mostrándose muy pocas personas en la lista 2 o Buena, y ningún funcionario en las listas 3 o Condicional, y 4 o de Eliminación.

Gráfico Nº 2

Dotación de MIDEPLAN según lista de Calificación

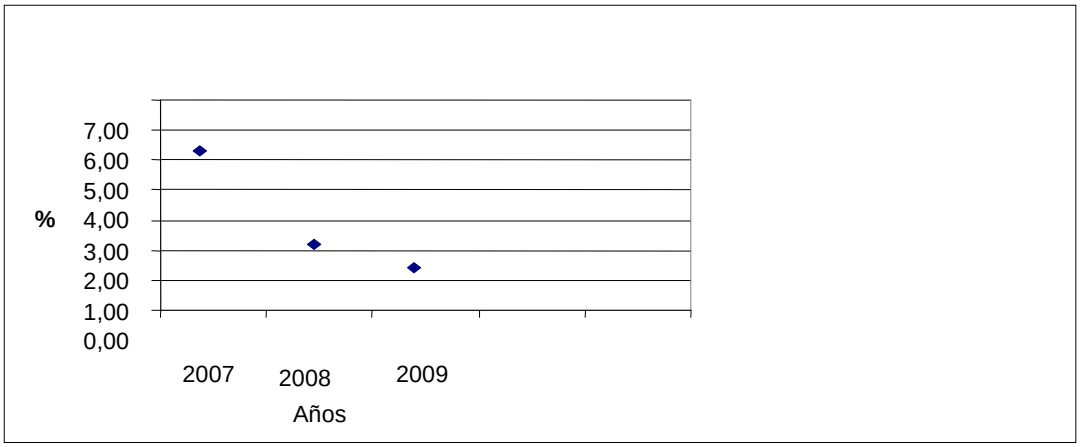


Fuente: MIDEPLAN. Departamento de Desarrollo de las Personas.

Luego, se observa el comportamiento de los funcionarios en el proceso de apelaciones, para estos años, donde la mayoría de las personas se encuentran en lista 1, vemos que un número reducido de los funcionarios apela a sus calificaciones, y que existe una tendencia a la baja a realizar este procedimiento, como se aprecia en el Gráfico Nº 3.

Gráfico Nº 3

Curva Promedio del Porcentaje de Apelaciones a la Calificación



Fuente: MIDEPLAN. Departamento de Desarrollo de las Personas.

También, se recoge la información referida a la apelación final a las calificaciones, donde se puede concluir, entonces, que el nivel de la conformidad de los funcionarios con las notas es alto, lo cual es consistente dado que el desempeño del total de los funcionarios se evalúa con distinción o bueno y, por lo tanto, no habría necesidad de apelar.

A continuación, se mencionan las etapas que contiene el modelo evaluativo que utiliza MIDEPLAN, para evaluar el desempeño de sus funcionarios.

2. Etapas del Sistema de Calificaciones aplicadas en MIDEPLAN

En MIDEPLAN su modelo evaluativo, consta de tres etapas que permiten dirigir y controlar el proceso de calificaciones, y se enmarcan, principalmente, en los informes de desempeño y en los “Compromisos de Gestión”, del Sistema de Evaluación de Desempeño.

La primera, es la **Planificación**, donde se proyectan las metas y actividades que el funcionario realizará en el periodo de evaluación, se hace a través del instrumento “Compromiso de Gestión” (Anexo 1), el que contiene los plazos, compromisos y estándar de cumplimiento exigido. En esta etapa, también, es relevante considerar el perfil del cargo, la inducción o re-inducción para el desempeño del funcionario/a.

En la segunda etapa, denominada **Seguimiento**, se apunta, principalmente, a la orientación y retroalimentación que las jefaturas entregan a sus funcionarios, de modo de alinear el trabajo de cada uno con los objetivos estratégicos del Ministerio, optimizando el rendimiento de éste. El seguimiento, se realiza en las entrevistas de retroalimentación, para el Primer y Segundo informe de desempeño, como también en la Precalificación.

En la tercera y ultima etapa, correspondiente a la **Evaluación**, se elabora la calificación final del rendimiento de los funcionarios, ya que es el cierre del ciclo evaluativo, y queda plasmado en el instrumento de Precalificación (Jefatura Directa) y Calificación (Junta Calificadora). Asimismo, se cuenta con un formulario de seguimiento de los Compromisos de Gestión adquiridos al inicio del periodo evaluatorio.

Pero, el sistema cuenta con debilidades desde su inicio, pues los compromisos de gestión se alinean para el año calendario y no con miras al ciclo evaluativo establecido por el Reglamento. El llenado del formulario, no es aplicado de manera estandarizada por parte de los pre-evaluadores, en cuanto a establecer metas alcanzables, con indicadores claros de su cumplimiento. Se necesita reforzar en la entrega, en la utilización correcta de estos compromisos y en la aplicación de los compromisos a la totalidad de los funcionarios.

En este sentido, históricamente, el énfasis ha estado dado en el cumplimiento de hitos, que son relevantes para el PMG, lo que obviamente va acompañado de incentivos a través de bonos monetarios, siguiendo el ordenamiento dado por los reglamentos y las normas, sumado a una escasa conversación con otros subsistemas de gestión de personas.

3. Pregunta de Investigación

Tras haber revisado el problema de esta investigación, ahora se plantea el propósito de esta tesis, con la pregunta que sigue a continuación:

¿Ha contribuido la implementación del Sistema de Evaluación de Desempeño (SED) a la calidad del trabajo, efectuado por los funcionarios de MIDEPLAN como institución de gobierno, en el periodo junio/2007 a junio/2010?

4. Objetivos

Objetivo General

Evaluar cómo ha contribuido la implementación del Sistema de Evaluación de Desempeño (SED) en MIDEPLAN a la calidad del trabajo realizado por sus funcionarios.

Objetivos Específicos

a) Identificar el cumplimiento de los PMG, en pos del desarrollo del SED en MIDEPLAN.

b) Revisar la capacitación que se ha efectuado a los preevaluadores en evaluación de desempeño.

c) Revisar con datos estadísticos la distribución de las calificaciones, de notas máximas hasta las mínimas entre 2007 y 2010.

d) Describir el proceso de desarrollo de la Gestión Pública referente al proceso de calificaciones en el SED.

e) Establecer elementos que inhiben y que potencian el desempeño individual.

f) Revisar y analizar la normativa vigente.

5. Hipótesis

El Sistema de Calificaciones de MIDEPLAN, funciona únicamente como instrumento de evaluación que indica notas, mas que una integral retroalimentación al funcionario evaluado, para incrementar su calidad.

6. Alcance de la Investigación

Esta investigación comprende el período junio 2007-junio 2010, realizando el análisis, hasta el tercer trimestre de 2010, para efectos de actualizar la situación del Ministerio.

Territorialmente, la información estadística abarca el total de la dotación nacional, pero, por alcance, se aplican técnicas de investigación, e instrumentos como Encuestas y Entrevistas, solo en el nivel central.

7. Justificación de la Investigación

Para justificar esta tesis de investigación, se debe indicar primero, que es un tema absolutamente contingente, por lo que ha significado el SED en MIDEPLAN, como

en otros organismos este año, en particular, por el cambio de gobierno, ya que hoy, en general, en las instituciones es altamente valorado el recurso humano, como un plus para las organizaciones, pues se pueden tener gerentes o altos directivos, o grandes herramientas informáticas pero, sin la mano de obra de las personas, las instituciones no cumplen sus objetivos, y es por esto, la relevancia de ser capacitados para el cargo que desempeñan.

En segundo lugar, con esta investigación se aporta a MIDEPLAN una visión integral de lo que es su Sistema de Calificaciones, paralelamente comparado con otros Sistemas de Evaluación, con lo que se podrán tomar decisiones más certeras a la hora de aplicar el proceso de Calificaciones, al vislumbrar una investigación objetiva del sistema. También, resulta un aporte a los funcionarios del Ministerio, a mejorar su desarrollo profesional dentro de esta institución.

Por otro lado, para la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, a toda la comunidad de la Escuela de Administración Pública, tanto docentes como alumnos, como futuros tesistas, para que visualicen algunas referencias del SED, generado desde el año 2007 al 2010, para realizar comparaciones con anteriores sistemas o futuros.

Y, por supuesto para mí, como alumna tesista, ya que, además, de interesarme el tema de Recursos Humanos, realicé mi practica profesional en el Departamento de Desarrollo de las Personas, y desde Agosto de 2010 trabajo como Profesional de Apoyo, en el área de evaluación de desempeño, por lo que generar esta investigación me ha entregado importantes conocimientos teóricos y prácticos sobre el tema. Para ello en el siguiente capitulo, se pasa a revisar lo que es MIDEPLAN, desde sus inicios.

Capítulo II “RESEÑA INSTITUCIONAL DE MIDEPLAN”

1. ¿Qué es MIDEPLAN?

Antes de comenzar, es relevante decir, que para desarrollar este punto he tomado como referencia el Reglamento General de Calificaciones

MIDEPLAN, es el actual Ministerio de Planificación, y forma parte de la Administración Pública al igual que el resto de los Ministerios, Intendencias, Gobernaciones, la Contraloría General de la República, el Banco Central, Fuerzas Armadas y de Orden, Gobiernos Regionales, Municipalidades y empresas públicas creadas por ley.

MIDEPLAN, es uno de los órganos superiores de colaboración del Presidente de la República en las funciones de gobierno y administración relacionadas con los campos específicos entregados a su competencia. Cuya misión, es "promover el desarrollo del país con integración y protección social de las personas, articulando acciones con las autoridades políticas, órganos del Estado y sociedad civil, a nivel nacional, regional y local."[1]

Así, MIDEPLAN debe proponer y evaluar las políticas y planes relacionados con su campo de acción, estudiar y proponer las normas aplicables a su sector, velar por el cumplimiento de las normas dictadas, asignar recursos y fiscalizar las actividades propias de sus funciones.

El Ministerio de Planificación se crea en el gobierno del Presidente Eduardo Frei Montalva (1964-1970), cuando surge la necesidad de contar con un organismo técnico dedicado a la planificación del desarrollo del país a nivel nacional. Nace la Oficina de Planificación (ODEPLAN), con dependencia directa de la Presidencia de la República.

"En 1967, esta nueva entidad adquiere calidad de servicio público descentralizado y cuenta con patrimonio propio. Se crean las Oficinas Regionales de Planificación

[1] http://www.mideplan.gob.cl/nuestro-ministerio/mision/

(ORPLAN), las cuales posteriormente, pasan a denominarse Secretarías Regionales de Planificación y Coordinación (SERPLAC), que servirán de organismo asesor y de Secretaría Técnica del Intendente Regional y del Consejo Regional de Desarrollo."[2]

"En 1990 y mediante Decreto de Ley N° 18.899, del 1 9 de julio, la Oficina de Planificación Nacional se transforma en el Ministerio de Planificación y Cooperación, a quien se le asigna la misión de colaborar con el Presidente de la República en el diseño y aplicación de políticas, planes y programas de desarrollo nacional, proponer las metas de inversión pública y evaluar los proyectos de inversión financiados por el Estado, y coordinar las diferentes iniciativas del sector público dirigidas a erradicar la pobreza."[3]

Para dirigir la acción pública hacia los territorios y sectores más necesitados del país, a mediados de los años 90, MIDEPLAN se adjudica la responsabilidad del diseño e implementación de un Programa Nacional de Superación de la Pobreza, cuyos ejes centrales eran la integralidad, la descentralización y la participación.

La idea de a través de políticas públicas en beneficio de las personas más necesitadas de Chile originó la creación, en 2002, del Sistema Chile Solidario, que entrega un apoyo completo a las personas y familias de extrema pobreza.

Luego de tres años, la Secretaría de Estado toma la responsabilidad de crear, coordinar, difundir y promover en todo Chile el Sistema de Protección Social (SPS), que modifica el enfoque de las políticas sociales, dejando una visión asistencialista y supliéndola por un enfoque de derechos. Esto garantiza a las personas más vulnerables el derecho a contar con una red de prestaciones sociales en las áreas de salud, educación vivienda, trabajo, cultura y previsión, que progresivamente irá abarcando todas las etapas de la vida, desde la gestación hasta la vejez.

[2] http://www.mideplan.gob.cl/nuestro-ministerio/historia/

[3] http://www.mideplan.gob.cl/nuestro-ministerio/historia/

Así, “Chile Solidario” aumenta su cobertura hacia grupos como: personas en situación de calle, familias con adultos cumpliendo pena aflictiva, adultos mayores que viven solos y otras situaciones que provocaban un estado de vulnerabilidad. Luego en el año 2006, el Gobierno anuncia la creación del Sistema de Protección Integral a la Infancia Chile Crece Contigo, dirigido a todos los niños del país y sus familias, desde la gestación hasta que cumplan los 4 años e ingresen a pre kínder, mediante acciones y servicios de carácter global, creando apoyos especiales a aquellos que presentan alguna vulnerabilidad mayor.

MIDEPLAN, a través de la autoridad, amplía las facultades con objeto de realizar evaluación de políticas y programas públicos, en un trabajo coordinado con los ministerios de Hacienda y Secretaría General de la Presidencia.

Asimismo, se inicia un trabajo para desarrollar el Sistema Nacional de Inversiones, a fin de comprender la evaluación posterior y el seguimiento de los proyectos a los cuales el Estado asigna recursos.

También, comienza un proceso que contribuye al fortalecimiento del proceso de regionalización y descentralización, mediante el traspaso de competencias y recursos propios de la planificación regional a los Gobiernos Regionales.

En la actualidad, el Ministerio está desarrollando el Plan de Modernización de la Gestión Ministerial, cuyo objetivo más importante, consiste en dotar a MIDEPLAN de un conjunto de herramientas informáticas y de procesos, con la finalidad de obtener una gestión integrada y eficiente, capaz de generar valor público a las tareas realizadas por este Ministerio.

Este plan contempla diferentes niveles para su implementación. Sin embargo, actualmente, se encuentran operando los sistemas de: Banco Integrado de Proyectos, Sistema Integrado de Información Social, y Gestión de Convenios.

Para fines del año 2009, el Sistema de Gestión y Administración de Recursos Humanos planificó adquirir, un software de abastecimiento, para su posterior implementación, conocido como; Sistemas Aplicaciones y Productos (SAP).

Se define a SAP, como un Sistema de Administración y Gestión de Recursos Humanos, que incorpora tecnologías de información a las funciones permanentes que se realizan en los procesos relacionados con el personal de MIDEPLAN, cuyo principal objetivo, es contribuir al desarrollo interno mediante una gestión más eficiente, moderna y eficaz, fortaleciendo el soporte para una adecuada implementación de las políticas públicas vinculadas al Sistema de Protección Social y al Sistema Nacional Inversiones.

El Sistema, integra la información de las personas de la institución con los lineamientos estratégicos de MIDEPLAN.

Con el propósito permanente de mejorar sus servicios, la Subsecretaría de Planificación, se ha propuesto satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios internos y externos mediante el desarrollo, ejecución y mantención de un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en el enfoque de Mejoramiento Continuo de Procesos y la Norma ISO 9001:2000.

El Ministerio tiene un Sector de Planificación que está compuesto por una Subsecretaría de Planificación, 15 Secretarías de Planificación Regional (Serplacs), cuya gestión se estructura en las áreas social, política y administrativa, de acuerdo a los objetivos y funciones desarrollados por el Ministerio y cuatro Servicios Relacionados y afines con MIDEPLAN, todos ellos, servicios que por la naturaleza de su misión se focalizan a atender y apoyar distintos sectores vulnerables de la población chilena.

Es así, como pertenecen a la cartera de Planificación los siguientes Servicios Relacionados:

El **INJUV** (El Instituto Nacional de la Juventud) que es responsable de coordinar las políticas públicas de juventud que se originan en el Estado y de introducir la perspectiva juvenil en la implementación de estas políticas, así como generar programas, que en su conjunto, permitan poner al Gobierno y a diversos sectores

sociales al servicio de nuestra juventud, en forma incluyente y fomentando el respeto de sus derechos.

A **CONADI** (Consejo Nacional de Desarrollo Indígena) se le asignó la responsabilidad de promover, coordinar y ejecutar la acción del Estado en favor del desarrollo integral de las personas y comunidades indígenas, especialmente, en lo económico, social y cultural y de impulsar su participación en la vida nacional, a través de la coordinación intersectorial, el financiamiento de iniciativas de inversión y la prestación de servicios a usuarios.

El **FOSIS (**Fondo de Solidaridad e Inversión Social) es un organismo que financia programas destinados a personas, familias y organizaciones que necesitan una oportunidad para superar la situación de pobreza o vulnerabilidad. Con su trabajo, el Fosis fortalece el Sistema de Protección Social y genera oportunidades para la inclusión, apoyando la empleabilidad y el emprendimiento.

El **FONADIS** (Fondo Nacional de la Discapacidad) es la institución responsable de promover la inclusión social y el ejercicio efectivo de los derechos de las personas con discapacidad, mediante la integración y ejecución territorial de las políticas públicas en discapacidad.

Sólo desde la perspectiva funcional, también, el Servicio Nacional de la Mujer **SERNAM** se vincula a la cartera de Planificación, principalmente, en aspectos de orden administrativo. Cada uno de estos servicios dispone de autonomía administrativa para el ejercicio de su trabajo, disponiendo de un Jefe Superior de Servicio, que determina las acciones y cursos de acción que deben seguir cada una de estas Instituciones. No obstante, cada una de estas definiciones se enmarca y alinea con las directrices de la Cartera de Planificación.

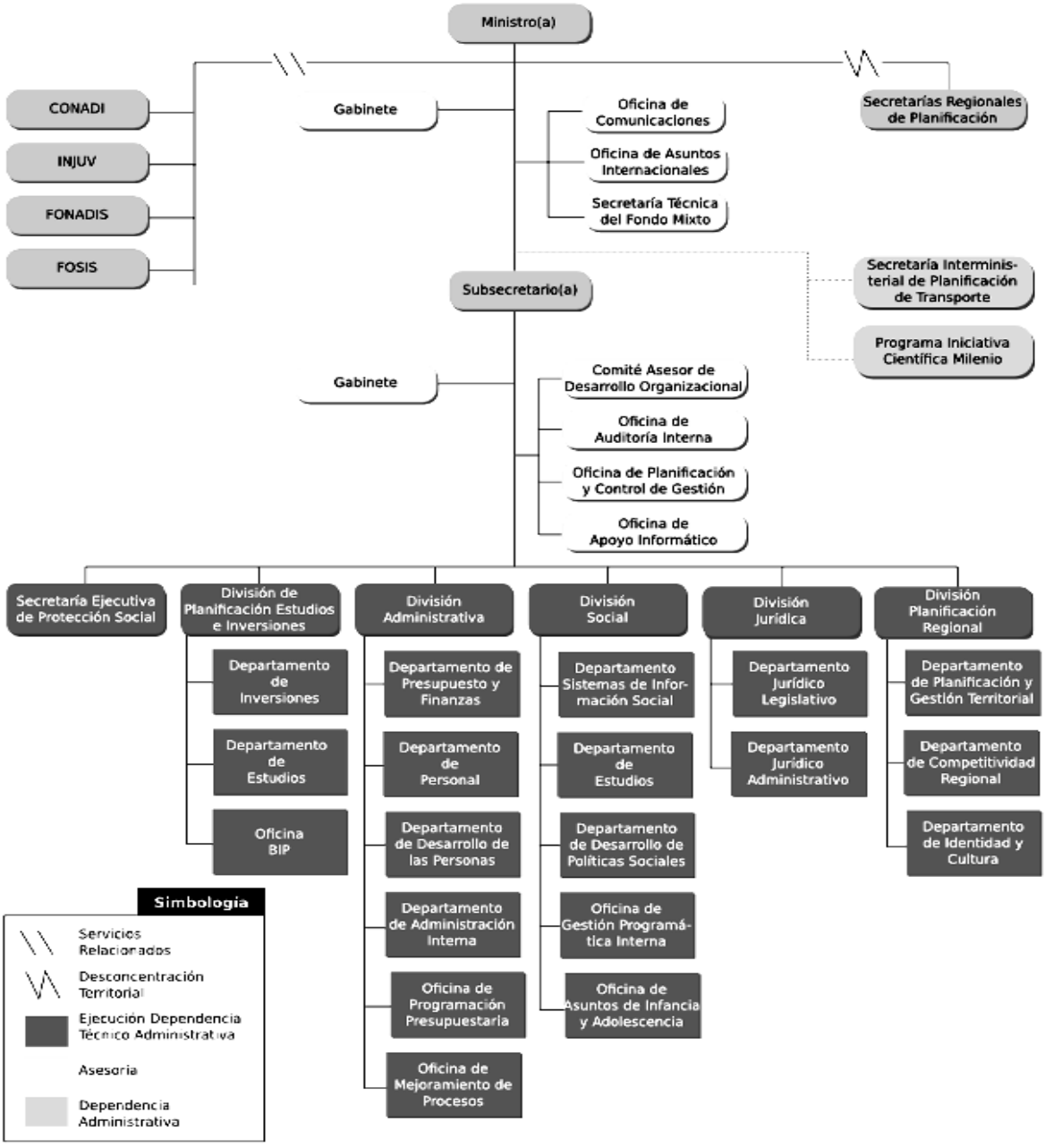
2. Organigrama

Como mención general, y desde el punto de vista organizativo, este Ministerio cuenta con:

1. Ministro: autoridad máxima, mas su propio gabinete.
2. Subsecretaria: a cargo de una Subsecretaria, colaboradora inmediata del Ministro, y su respectivo gabinete.
3. Desconcentración Territorial: a través de las Secretarías Regionales Ministeriales de Planificación, cuya autoridad superior representa al Ministro en la respectiva región, denominado Secretario Regional Ministerial.
4. Servicios Relacionados.
5. Secretaría Ejecutiva.
6. Divisiones.
7. Unidades.
8. Departamentos.
9. Secciones.
10. Oficinas.

A continuación, se muestra el organigrama de MIDEPLAN dispuesto en su página web.

Organigrama de MIIDEPLAN



Fuente: Pagina Web Ministerio de Planificación

3. Estructura Orgánica

Para enmarcarse en el contexto del SED en MIDEPLAN, se centra la atención en la División Administrativa, hasta llegar al Departamento de Desarrollo de las Personas, donde se lleva a cabo todo el proceso de Calificaciones, y el Sistema de Evaluación de Desempeño.

La División Administrativa contribuye al logro de los objetivos ministeriales y la modernización de la gestión a través de la prestación de un servicio de calidad, transparente y adecuado a la legislación vigente, un correcto funcionamiento de los procesos de soporte y un uso eficiente de los recursos financieros, humanos y físicos.

Específicamente, sus funciones son:

- Desarrollar una adecuada planificación y ejecución del gasto anual otorgado a la institución, en función de sus necesidades y prioridades establecidas por la autoridad.

- Adquirir los productos y servicios pertinentes a las necesidades, atribuciones y normativa de funcionamiento de la organización.

- Generar políticas y condiciones que permitan y promuevan el desarrollo óptimo del capital humano existente en el Ministerio.

4. Áreas de Trabajo de la División Administrativa

A continuación, se comienza con la descripción del Departamento de Presupuesto y Finanzas; que “es el que administra los compromisos financieros que contrae el Ministerio, mediante controles contables, administrativos y presupuestarios. También, elabora el presupuesto anual del Ministerio, el cual permite garantizar el desarrollo de todas las actividades planificadas durante un año, recauda y desembolsa todo ingreso y egreso, tanto en forma física como electrónica y

controla que la documentación financiera contenga la información legal adecuada."[4]

El Departamento de Personal está a cargo de administrar los recursos humanos y velar por el cumplimiento de las normas legales y estatutarias relativas al personal del Ministerio.

El Departamento de Administración Interna dentro de sus funciones debe adquirir todos los bienes y servicios que requiere contratar la institución, cumpliendo con estándares de calidad adecuados a la administración pública; administrar los recursos muebles e inmuebles que utiliza la institución; mantener el flujo necesario de correspondencia oficial, registrando y resguardando toda la documentación relevante y mantener y clasificar todo el material bibliográfico con el cual cuenta el Ministerio.

La Oficina de Programación Presupuestaria tiene como principales responsabilidades: elaborar el presupuesto del Ministerio, ejecutar la programación financiera anual y hacer el seguimiento para su adecuada ejecución.

Finalmente, tenemos al Departamento de Desarrollo de las Personas, creado el año 2009, y que procesa todo el Sistema de Evaluación de Desempeño de los funcionarios de MIDEPLAN, y que vela por desarrollar habilidades laborales de los funcionarios, la capacitación y el perfeccionamiento. Además, realiza los procedimientos de reclutamiento y ascensos, desarrolla acciones de inducción, promueve el mejoramiento de los entornos laborales, atiende las materias referidas a la seguridad y prevención de riesgos laborales y promueve la calidad de vida funcionaria.

[4] Documento interno de MIDEPLAN, presentado a la DIPRES (Dirección de Presupuestos).

5. Misión Institucional

MIDEPLAN tiene como misión, promover el desarrollo del país con integración y protección social de las personas, donde articula acciones con las autoridades políticas, órganos del Estado y sociedad civil a nivel nacional, regional y local, mediante el análisis, diseño, coordinación, ejecución y evaluación de políticas sociales, planes y programas; la evaluación de las iniciativas de inversión pública; la provisión de información y análisis acerca de la realidad social y económica; la elaboración de instrumentos y metodologías para la gestión y toma de decisiones de políticas públicas. [5]

6. Presupuesto[6]

1. El Presupuesto Total de MIDEPLAN en los años 2007-2008 alcanzó un monto de $204.436.829.

2. El año 2009, fue de $248.029.820.

3. Para el año 2010 el Ministerio contó con un monto anual de $339.575.420. Destinando:
    - un 30% para el Sistema Chile Solidario,
    - un 11,4 % para el Sistema Protección a la Infancia,
    - un 3% al Sistema de Protección Social,
    - un16% al FOSIS,
    - un2% para INJUV,
    - un 20% a CONADI,
    - un 4% a DESARROLLO INDÍGENA,
    - un 3% a FONADIS,
    - un 9% a la SUBSECRETARÍA DE PLANIFICACION, y
    - un 2% a CHILESOLIDARIO.

[5] http://www.mideplan.gob.cl/nuestro-ministerio/mision/

[6] Ley de Presupuesto del Sector Público, año 2010/ http://www.dipres.cl/572/articles-50148_pres_2010.pdf

- Para la División Administrativa, en particular, para el Departamento de Desarrollo de las Personas, al Área Evaluación de Desempeño; se consignó $4.000.000 aproximados, destinados a la capacitación que por normativa, se debe hacer todos los años, a las Jefaturas Evaluadoras, que indica el Reglamento General de Calificaciones.

Una vez ya revisados aspectos básicos, que permiten contextualizar al Ministerio, se revisa a continuación en el capitulo III, la Evaluación de Desempeño en rasgos generales y por diversos autores, así como la normativa que rige a SED en el Ministerio de Planificación.

Capítulo III “MARCO TEÓRICO”

Modelos de Evaluación

de Desempeño

Este capítulo a desarrollar, desea cumplir con los objetivos planteados para el estudio, y la resolución del planteamiento del problema. Para ello se revisan algunos autores que se refieren a la Evaluación de Desempeño, y se enmarca a SED de MIDEPLAN, en su normativa vigente.

Hoy para las organizaciones, así como para muchos autores, la Evaluación de Desempeño, forma parte de uno de los puntos mas relevantes del área de Recursos Humanos, ya que se visualiza como esencial para verificar si se están cumpliendo las labores o tareas encomendadas de los funcionarios. Permitiendo generar brechas de capacitación según el caso que corresponda. Por esto, resulta relevante entender que es el Sistema de Evaluación de Desempeño.

Así, en adelante, se entregan definiciones, modelos del sistema de evaluación de desempeño, así como la visión de distintos autores respecto al tema.

En este contexto, decir, que MIDEPLAN cuenta hoy con un sistema de Calificación Tradicional, es por ello que en el contexto del Marco Teórico de mi investigación, se realiza una revisión de otros sistemas, y enfoques de diversos autores sobre la materia, para analizar si existen otras opciones que puedan adecuarse mejor al Ministerio, y a sus funcionarios.

Esta información es extraída de los insumos bibliográficos que provienen del Servicio de Elaboración de Políticas de Formación de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) y del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR). Este documento fue preparado a solicitud del Servicio de Elaboración de Políticas y Programas de Formación (F/POL) de la OIT y de CINTERFOR/OIT.

1. Objetivos de la Evaluación de Desempeño

"La evaluación siempre debe tender a ser objetiva"[7], como lo indica Chiavenato, y nos orienta señalando que, no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral, que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado. Por ejemplo si se requiere modificar el desempeño, el principal interesado que es el evaluado, debe tener conocimiento del cambio planificado, y el porque se debe modificar y si es necesario hacerlo, lo que efectivamente se ve en el proceso de calificaciones en MIDEPLAN.

Además, indica que se debe considerar, como un instrumento más que un fin en si mismo, para mejorar los resultados de los recursos humanos. Y para llegar a este fin, es que se debe observar los siguientes objetivos intermedios:

1 Idoneidad del individuo para el puesto.
2 Capacitación.
3 Promociones.
4 Incentivo salarial por buen desempeño.
5 Mejora las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6 Desarrollo personal del empleado.
7 Información básica para la investigación de recursos humanos.
8 Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9 Estímulo para una mayor productividad
10 Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11 Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
12 Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etc.

[7] CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones", 8ª edición, 2007, Editora McGraw-Hill, Parte IV - Subsistema de Organización de Recursos Humanos, capítulo 9. Evaluación del desempeño.

2. Beneficios de la Evaluación de Desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado correctamente, de manera integral, esto siempre trae beneficios (Tabla Nº 1) a corto, mediano y largo plazo. Siendo los principales beneficiarios: el individuo, la jefatura, la organización y la comunidad.

Tabla Nº 1
Beneficios Tripartitos de la Evaluación de Desempeño

JEFATURA	SUBORDINADO	ORGANIZACIÓN
Cuenta con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.	Conoce las reglas del juego, tanto en comportamiento como el desempeño de los trabajadores.	Evalúa potencial humano al corto, mediano y largo plazo y la contribución de cada empleado.
Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.	Conoce las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, y cuales son sus puntos fuertes y débiles.	Identifica empleados que necesitan perfeccionarse en ciertas actividades, y selecciona a los empleados listos para promoción.
Se comunica con subordinados, para que sepan que la evaluación es un sistema objetivo, que les indica como va su rol de desempeño.	Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia.	Dinamiza la política de recursos humanos, con promociones, crecimiento y desarrollo personal.

Fuente: MIDEPLAN .Departamento de Desarrollo de las Personas.

3. Elementos comunes de los sistemas de evaluación de desempeño

Para mencionar estos elementos, Werther, menciona el siguiente ejemplo: "que cuando un evaluador piensa que un colaborador que posee un automóvil último modelo, es una persona que se ha sacrificado por él y, por lo tanto, conoce el valor del trabajo duro y el ahorro pudiendo considerarse como un empleado ejemplar lo que sería un prejuicio favorable, o es un arrogante que solo desea presumir ante sus compañeros pudiendo considerarse como un empleado problemático, y aquí se tiene un prejuicio negativo. Esos juicios están por completo fuera de lugar."[8]

a. Para comenzar podemos indicar que un elemento común en los distintos tipos de evaluación de desempeño, algunos autores como William B. Werther y Keith Davis[9], se refieren a la **poca objetividad** en las evaluaciones, como por ejemplo, cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio, pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior. Es decir, son ideas que desarrolla un evaluador, que no tiene una base medible y que pueden ser favorables o desfavorables al empleado.

b. También, existen evaluadores que evitan proporcionar calificaciones muy altas o bajas y, en su lugar, optan por colocar a todos sus evaluados, en los promedios de desempeño. Elemento denominado por Chiavennato, como **error por tendencia al promedio.** Esta situación inválida el proceso de la evaluación, ya que de esta forma, oculta los problemas de aquéllos que no alcanzan los niveles exigidos y perjudica, a la vez a los trabajadores que han tenido un desempeño sobresaliente.

c. Algunos evaluadores se muestran **permisivos o inflexibles**, calificando de forma extremadamente benevolente o severa, ya que se sienten o mueven

[8] Werther, William y DAVIS, Keith. "Administración de Personal y Recursos Humanos", Capítulo 10.

[9] http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto4.html

por un deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, o de imponer un grado alto de respeto y distancia invalidando el proceso objetivo de la evaluación.

d. Los elementos **culturales y políticos,** según Werther y Davis, también, se dan a la hora de evaluar. “Se ve en evaluadores que son etnocentristas. Es decir, consideran su propia cultura como la mejor. Igualmente, pueden considerar su inclinación política como la más indicada.” [10]
e. Otro concepto común es el **Efecto halo**, que consiste en apreciar una característica en particular de una persona, y generalizar la personalidad o aptitudes de ésta en torno a la característica apreciada, aún cuando el resto de sus habilidades no se conlleven con el desempeño que ha demostrado en su puesto de trabajo.

Responsabilidades en la evaluación del desempeño

La Evaluación de Desempeño es entendida por Chiavenato, como “una apreciación sistémica de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” [11]. Y que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. Sintetizando el concepto, lo define como un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad.

También, atribuye responsabilidades en la Evaluación del Desempeño, según corresponda a seis alternativas:

1. El **gerente**: asume la responsabilidad de evaluar, pero no cuenta con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de las personas, esto ha entregado mayor libertad y flexibilidad, dejando a cada gerente como administrador de su personal.

[10] William b Werther y Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, Capítulo 10. Pág. 231.
[11] Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”, Mac GRAW-HILL Latinoamericana, SA Bogotá, 8ª edición, 2007, Parte IV - Subsistema de Organización de Recursos Humanos, capítulo 9. Evaluación del desempeño.

2. La **propia persona**: en organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación.
3. El **individuo y el gerente**: en esta alternativa se encuentra con una evaluación de desempeño, democrática, participativa e incluyente y muy motivadora, el que se orienta por la formulación de objetivos mediante consenso, compromiso personal para poder alcanzar los objetivos formulados conjuntamente, Acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de los recursos y a los medios necesarios para alcanzar los objetivos formulados conjuntamente. Acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de los recursos y a los medios necesarios para alcanzar los objetivos, desempeño, medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados, retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta.
4. El **equipo de trabajo**: otra opción es pedir al mismo equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros, donde cada uno de ellos tome las medidas necesarias para irlo mejorando aún más, definiendo sus objetivos y metas.
5. El **área de recursos humanos**: se usa en las organizaciones más conservadoras, y se muestra muy centralizador y burocrático, en ella, el Departamento de Recursos Humanos es el responsable de evaluar a los funcionarios de la organización. Se mueve por lo genérico y no por lo particular.
6. La **comisión de evaluación**: "es una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. Hoy existe la tendencia a entregar la responsabilidad de la evaluación del desempeño en manos del propio individuo, con la participación de la gerencia para establecer los objetivos que serán alcanzados en forma de consenso."[12]

[12] Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", Mac GRAW-HILL Latinoamericana, SA Bogotá, 8ª edición, 2007, Parte IV - Subsistema de Organización de Recursos Humanos, capítulo 9. Evaluación del desempeño.

Acciones recientes del subordinado en la evaluación de desempeño

A este respecto, William Werther y Keith Davis señalan que"Las acciones más recientes de un empleado pueden afectar en gran medida sus calificaciones, ya que es probable que estas acciones, buenas o malas, estén más presentes en la mente del evaluador".[13]

4. Tipos de Métodos de Evaluación

Cada institución opta por un Sistema de Evaluación de Desempeño. Para ello, se utiliza uno o más tipos de métodos de evaluación.

A continuación, paso a describir algunos Métodos descritos por Idalberto Chiavenato y William Werther y Keith Davis.

4.1 Método de evaluación con base en el pasado

Según Chiavenato, los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado, comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que, en consecuencia, puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, "cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario".[14]

Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

a) Escala de puntuación
b) Listas de verificación
c) Método de selección forzada
d) Método de registro de acontecimientos notables
e) Escalas de calificación o clasificación conductual
f) Método de verificación de campo

[13] http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto2.html

[14] Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", Mac GRAW-HILL Latinoamericana, SA Bogotá, 8ª edición, 2007, Parte IV - Subsistema de Organización de Recursos Humanos, capítulo 9. Evaluación del desempeño.

g) Enfoques de evaluación comparativa
h) Establecimiento de categorías
i) Método de distribución obligatoria
j) Método de comparación contra el total

A continuación, se pasa a detallar cada una de las técnicas de evaluación del desempeño mencionadas.

a) Escalas de puntuación: Tal vez el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño, sea la utilización de escalas de puntuación. Con este método "el evaluador, concede una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. Así, la evaluación se basa sólo en las opiniones de la persona que confiere la calificación."[15]

Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas organizaciones, acostumbran vincular la puntuación obtenida con los incrementos salariales; a un total de 100 puntos, por ejemplo, corresponde 100 % del incremento potencial, a 90 puntos un incremento de 90%, y así sucesivamente.

b) Lista de verificación: Este método de evaluación del desempeño requiere que la persona que otorga la calificación, usualmente el supervisor inmediato, seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. Independientemente de la opinión del supervisor y a veces sin su consentimiento, el departamento de personal asigna calificaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales.

El valor concedido a cada aspecto, se encuentra entre paréntesis, para indicar que suelen omitirse en el formulario que utiliza el evaluador directo. Si la lista incluye

[15] Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", Mac GRAW-HILL Latinoamericana, SA Bogotá, 8ª edición, 2007, Parte IV - Subsistema de Organización de Recursos Humanos, capítulo 9. Evaluación del desempeño.

aspectos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado.

c) Método de selección forzada: El método de selección forzada, obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado, en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. Por ejemplo:

Ejemplo a) Aprende con rapidez. Ejemplo b) Trabaja con gran empeño.

En algunos casos, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta cuatro frases. Sin considerar las variantes ocasionales, los especialistas en personal agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos puede computarse sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.

d) Método de registro de acontecimientos notables: Este método demanda que el evaluador utilice una bitácora diaria o un archivo en su computadora personal, para consignar en este documento las acciones más destacadas – positivas o negativas – que efectúe el evaluado.

e) Escalas de calificación o clasificación conductual: En un esfuerzo por mejorar la confiabilidad, validez y práctica de las evaluaciones tradicionales del desempeño, algunas organizaciones han utilizado programas basados en la conducta. Estos programas intentan examinar lo que hace el empleado durante el desempeño de su trabajo.

Las escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. Es decir, utiliza lo que han llamado incidentes críticos para construir la escala de clasificación, y son ejemplos de conductas específicas en el puesto, las cuales aparecen en la determinación de los diversos niveles de desempeño. Una vez que los empleados que conocen el puesto han identificado y definido las áreas

importantes del desempeño, se utilizan los enunciados de incidentes críticos como una medida para discernir entre un desempeño alto, moderado y bajo.

Cada dimensión se basa en la conducta observable y es significativa para los empleados evaluados. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

f) Método de verificación de campo: Con el fin de lograr una mayor estandarización en las evaluaciones, se ha desarrollado el método de las verificaciones de campo. En él, un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información acerca del desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación le envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero, con el experto de personal y después con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina para ello.

g) Enfoques de evaluación comparativa: Estos enfoques, también, llamados de **Evaluación en Grupos**, pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica, de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.
Por lo general, estas evaluaciones las conduce el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago con base en el mérito, las promociones y las distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Las formas más comunes entre los **métodos de evaluación en grupo** son:

a) **Método de establecimiento de categorías**: Lleva al evaluador a clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Es posible que el empleado que reciba el número dos sea casi igual al

número uno o muy inferior a él. Las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes pueden distorsionar este método, si bien, es posible hacer que determinen la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo. Entre las ventajas del método se cuenta la facilidad de administrarlo y de explicarlo.

b) **Método de distribución forzosa**: se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. El parámetro que se utiliza es el del desempeño global, aunque los empleados podrían haberse clasificado, también, de acuerdo con indicadores como cifras de ventas, control de costos, etc. Como el método requiere que algunos empleados reciban puntuaciones baja, es posible que los menos favorecidos se consideren injustamente evaluados.

c) **Método de comparaciones pareadas**: el evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base para la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro, puede sumarse para que constituya un índice. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido.

4.2. Método de evaluación con base en el desempeño futuro

Los métodos de evaluación con base en el futuro, se centran en el desempeño venidero, mediante la evaluación del potencial del empleado, o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse tres técnicas básicas:

a) Autoevaluaciones

La autoevaluación de un empleado constituye una técnica muy útil, si el objetivo es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Si las autoevaluaciones se emplean para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

b) Administración por objetivos

Esta técnica consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo, y que sean mesurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados estarán más motivados para lograr sus objetivos porque participaron en su formulación. Como además pueden medir su progreso, es posible efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos. Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional, de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos a futuro ayudan, también, a que empleado y supervisor comenten las necesidades específicas de desarrollo del empleado.

c) Administraciones psicológicas

Algunas organizaciones, por lo general, las de gran tamaño, utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación suele constar de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

4.3. Método de evaluación basada en retroalimentación 360º

La información referida en este punto se obtuvo de la página web: http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto3.html.

La mayoría de la gente desea obtener feedback sobre su labor siempre y cuando refleje la percepción que tienen de sí mismos. Sólo les satisface el reflejo cuando estos coinciden. Como resultado, muchas organizaciones tienden a tratar el tema a la ligera.

Una herramienta relativamente útil que está siendo usada por un gran número de compañías que buscan mejorar el valor de evaluar el desempeño tanto del

empleado como de la empresa, es llamado ***Retroalimentación 360º***, y puede ayudarle a identificar las fortalezas y necesidades de desarrollo de su gente solicitando información a todas aquellas personas que interactúan con el colaborador.

Esta forma de evaluación brinda retroalimentación del desempeño de todo el círculo de contactos diarios que tiene el empleado, desde los mensajeros hasta los clientes, jefes y compañeros. Con esta amplitud de información se pueden obtener datos útiles y concretos que ayuden a mejorar el rendimiento.

La tendencia emergente es la de encadenar la ***Retroalimentación 360º*** con los diferentes procesos de gerencia que agrupan la efectividad en el desempeño con las compensaciones. Las organizaciones tanto pequeñas como grandes están buscando esta tendencia.

¿Qué es la medición del desempeño basada en Retroalimentación 360º?

Todas los anteriores métodos de evaluación permiten a cada evaluado, luego de finalizado el proceso evaluativo, que se le retroalimente sobre los resultados de la misma, ya que lo que se desea es que haya una mejora en los niveles de desempeño.

La diferencia de este método se basa en el hecho que la retroalimentación no proviene de una sola persona, como el evaluador, si no que proviene de un entorno global que incluye incluso al evaluado, a los niveles jerárquicos superiores, a los inferiores, a clientes y otras personas incluso fuera de la organización. Por lo tanto, esta retroalimentación se convierte en creíble para el evaluado.

Esta forma ayuda a reducir los desvíos a partir de proveer una retroalimentación balanceada dada la variedad de fuentes.

¿Cómo se utiliza el método?

Las evaluaciones pueden ser tan pocas como tantas. Si bien, la mayor parte de las organizaciones obtiene de cinco a diez por colaborador. Las personas anónimamente evalúan al individuo en una amplia variedad de habilidades, y prácticas necesarias para un desempeño satisfactorio, luego se hacen análisis a través del cruzamiento de información, que ayudan a identificar y observar claramente cualquier desvío.

Previamente un equipo de consultores externos preferiblemente, han verificado las diferentes áreas necesarias, para hacer una posición lo más productiva posible y desarrollan encuestas en ese sentido.

Existen encuestas para superiores, subalternos, los de la misma posición jerárquica, autoevaluaciones, para clientes, proveedores y cualquier otra persona que tenga contacto con el colaborador. Estas encuestas se ponen de forma anónima de tal suerte que el evaluador se sienta libre al responder y se recomienda que el diseño sea de escoger la mejor respuesta y están divididas por áreas, aunque no siempre se les puede formular el enunciado igual, depende del contacto de esa persona con el colaborador.

Los resultados de cada área se llevan a términos porcentuales y, también, se promedian en su conjunto para tener una idea general del desempeño.

Estos resultados se pueden graficar o simplemente mostrar en una tabla y ayudarán, de gran manera, a identificar las áreas a mejorar como también a que el colaborador conozca lo que su entorno percibe de su trabajo.

El atractivo de las evaluaciones de 360 grados, es que se adaptan bien a las empresas que han introducido equipos de trabajo, participación de los empleados y programas. Al confiar en la retroalimentación de los compañeros, clientes y subordinados, estas organizaciones esperan dar a todos un sentimiento de participación en el proceso de revisión y obtener informes más adecuados del desempeño de los empleados.

La mejor forma de asegurar el éxito es, garantizando la confidencialidad de los participantes y que los evaluados perciban que no se les está juzgando ni se pretende hacer ajustes de cuentas, sino mejorar el desempeño de toda la organización.

Según Werther, se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Participan en ella, el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes, etc. Y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. No obstante, el evaluado se encuentra a la vista de todos, y si no estuviera bien preparado o si no tuviera una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación, amplia y envolvente, el evaluado podría mostrarse muy vulnerable.[16]

Ventajas del Método de Retroalimentación 360º con respecto a los otros métodos.

Este método nos puede ayudar a definir por área, lo que piensan sobre el evaluado sus compañeros, sus superiores, los clientes, sus subalternos y hasta los proveedores. También, definir las desviaciones. Es decir, si hay exageraciones de parte de subalternos o de superiores. Observar si el evaluado se subestima o si se sobrestima. Graficar por área los resultados, pero si deseamos la opinión en conjunto, la podemos graficar utilizando promedios simples y eliminando los datos desviados. En fin, si este sistema se implementa en una organización, sabremos exactamente sobre que áreas específicas hay que trabajar con cada colaborador para mejorar su desempeño

Para Idalberto Chiavenato, la evaluación de desempeño existió siempre, puesto que siempre estamos evaluando el desempeño de distintas cosas, objetos y por supuesto personas, por lo que podemos decir que la Evaluación de Desempeño de 360°, ocurre tanto en nuestra vida diaria como en l a de las organizaciones.

[16] Werther, William b y Davis, Keith, "Administración de Personal y Recursos Humanos", Editorial: Mac Graw – Hill. Edición: Quinta. País: México, Capítulo 10.

Si pensamos en que el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), tiene como objetivo, potenciar el desarrollo de una cultura de dialogo y comunicación, y que facilita el desarrollo profesional a través de la mejora continua del desempeño funcionario. Entonces, como otra alternativa, debemos mencionar el Sistema de Gestión por Competencias.

5. Sistema de Gestión por Competencias

En el contexto de un Sistema de Gestión por Competencias, más que hablar de evaluación, se habla de gestión del desempeño, partiendo del principio de que ésta se hace, con el fin de mejorar el desempeño de la persona, y en ese sentido, no es lo más importante el momento de la evaluación, sino el resultado final de ésta.

Por otro lado, la Gestión del Desempeño Basada en Competencias distingue tres tipos de desempeño:

1. **En la tarea:** Ejecución de las tareas, actividades o funciones propias del puesto.
2. **Contextual:** Adaptación al ambiente de la organización
3. **Adaptativo:** Adaptación a condiciones ambientales diversas

"Debido a la relevancia de este tipo, nos referiremos solamente a la evaluación del desempeño en la ***Tarea***, la cual se basa en la descripción del puesto por competencias, en sus actividades esenciales, las que se han detectado en la Descripción de Puesto y se constituyen en factores de evaluación."[17]

La lógica de la descripción del puesto, radica en que es necesario que los factores a evaluar tengan relación directa con el desempeño de las personas, lo que no se consigue utilizando factores generales.

[17] http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm

Una ventaja de que las actividades esenciales del puesto se constituyan en los factores de evaluación, es que los mismos están asociados a conocimientos y habilidades, de tal suerte que si la persona obtiene una baja evaluación en alguno de los factores, entonces, el siguiente paso es pedirle al jefe inmediato que califique el nivel de desarrollo de los conocimientos o habilidades necesarios para la ejecución competente de dicha actividad.

El resultado de esta evaluación es la detección de necesidades de capacitación, y desarrollo de la persona, lo cual nos lleva a otro aspecto importante de la Evaluación del Desempeño por Competencias Laborales, el relacionado a los objetivos del Sistema.

Para mejorar el desempeño individual, grupal y, por lo tanto, organizacional, se debe tener presentes algunos términos de sistema de evaluación, por ejemplo:

Las **Competencias**: son todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior, es decir, sobre la media en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

Las **Habilidades y destrezas**: es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.

Las **Cualidades**: rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.

El **Conocimiento**: es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.

Las **Actitudes**: Inclinación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

¿Qué es la gestión por competencias?

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, también, se considera una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse, y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia. Dimensiones como:

- **Identificación De Competencias**: Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.[18]

- **Normalización De Competencias**: una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores, y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una futura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los

[18] Chiavenato, Idalberto."Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones", 8ª edición, 2007, Editora McGraw-Hill, Parte IV - Subsistema de Organización de Recursos Humanos, capítulo 9. Evaluación del desempeño.

empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado.

- **Formación Basada en Competencias**: Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

- **Certificación De Competencias**: Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

5.1 Fases necesarias para implementar el modelo de Competencias

A. Detección de problemas (necesidades)

La detección de necesidades, hay que medirlas en dos instancias; la primera, a través de la **Medición de clima organizacional**. Con esta medición, nos interesa saber cual es el clima en el que la organización está inmersa, cual es la percepción de los trabajadores de su jefatura, de la estructura organizacional, del medio ambiente que lo rodea y de los conflictos internos.

La segunda instancia de necesidades, la encontramos en la **Detección y Análisis de problemas, carencias, conflictos**. En ésta, se debe revisar las funciones realizadas por todos los cargos y los conflictos, problemas y necesidades que se

suscitan en ellos, entorpeciendo de forma directa o indirecta el desarrollo o accionar del trabajador, a la vez de identificar el origen, y las consecuencias de estos "eventos".

Si la empresa es pequeña, entonces, bastaría con aplicar un cuestionario que permita al trabajador informar sobre los problemas que ocurren al realizar el trabajo, en este cuestionario se debe pedir, también, al trabajador que identifique las causas del problema y sus consecuencias directas, tanto sobre su labor y las consecuencias indirectas, sobre la labor de otros y cotejarlos con los que su jefatura directa observa.

Si la empresa es mediana o grande, entonces, será necesario realizar esta búsqueda de los problemas por equipos de trabajo o áreas de trabajo, según sea la estructura de la organización, utilizando el mismo instrumento, pero el análisis debe realizarlo la jefatura directa junto a los jefes de otras áreas.

B. Análisis de tareas

Una vez detectadas las necesidades especificadas en problemas, se debe dar paso al análisis de cada una de las tareas que se realizan en la actualidad. Tal análisis consiste en especificar las tareas que están entregando problemas, realizar un seguimiento de las causas del mal desarrollo de las tareas y proporcionar una solución, es decir, determinar el modo de modificarlas, entregando propuestas para su resolución, o también, puede darse la posibilidad que tras haber analizado cada tarea exista una o algunas que deban ser eliminadas.

El análisis de las tareas que se desarrollan en las organizaciones junto con el análisis de problemas, determinará por qué los objetivos no se consiguen de forma exitosa; por medio de éstos dos estudios, obtendrán respuestas a la ineficiencia, la que se refleja en dos aspectos:

1) **Ineficiencia por agentes externos**: problemas del medio ambiente en el cual desarrollan sus tareas, carencias de material, carencia de suministros, equipos, etc.
2) **Ineficiencia personal**: es en este punto donde recae la responsabilidad en el trabajador de no estar desarrollando bien su labor, por ello, se puede analizar el porqué de tal desempeño, de acuerdo a esto se pueden arrojar resultados como qué competencias pueden ser necesarias introducir en los trabajadores para elevar su desempeño, o en caso de que el trabajador presente las conductas apropiadas, desarrollar nuevas competencias.

C. Definición de unidades de competencia y perfiles profesionales para todos los cargos de la empresa

Las unidades de competencias son funciones integradas por una serie de elementos de competencia y criterios de desempeño asociados, los cuales forman una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada.

Las competencias deben reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la empresa u organización, existe un proceso muy utilizado por los consultores, para ayudar a las empresas a traducir los retos estratégicos en formas de conducta requerida y competencias de las personas.

Proceso de definición de **Modelos de Competencias:**

Panel de expertos: Lo conforma un grupo de directores especialistas en recursos humanos y con sólidos conocimientos en el tema de las competencias, empleados de alto nivel y especialistas en diversos puestos de trabajo con una clara visión de futuro.

El proceso que se lleva a cabo en este panel es el Análisis FODA de la organización, y acordar la misión que cumplirán los puestos de trabajo.

Identificación de las competencias y conductas requeridas para esos puestos de trabajo: A través del inventario de competencias que, en términos generales,

es una lista de comprobación con conductas y competencias, o también, se puede realizar a través de un sistema experto que permita a las personas que están en los puestos de trabajo, dar respuesta a las preguntas planteadas por el sistema, estas preguntas están registradas en una base de datos, comprendiendo competencias identificadas anteriormente.

Muestra representativa: De acuerdo a los resultados obtenidos por el panel de expertos, se selecciona a un número de empleados que presentan las competencias y conductas identificadas.

Realiza entrevistas de incidente críticos: Debido a que las descripciones de conducta no es una expresión tangible que proporciona una base sólida al momento de gestionar el recurso humano es necesario tomar ejemplos de conductas de la vida real, esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes críticos a la muestra representativa seleccionada por el panel de expertos.

Los protocolos proporcionan abundantes datos e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones muy concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas. Por medio de esto se puede hacer una estimación acerca de cuándo, cómo, dónde, adquirieron sus competencias clave.

Ventajas que ofrecen las **entrevistas**:

* Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por el panel de expertos.

* Precisión acerca de lo que son las competencias y la forma en que se expresan en los puestos de trabajo y organizaciones concretas.

* Inexistencias de sesgos raciales, de sexo, o culturales.

Análisis de datos: Todas las transcripciones obtenidas en las entrevistas anteriores se analizan por contenidos, a fin de obtener una clara comprensión y

descripción de las competencias que serán utilizadas como base para las aplicaciones de recursos humanos.

Planificación de las aplicaciones: Los modelos de competencias forman un buen núcleo en torno al cual se puede crear un conjunto de políticas y técnicas de recursos humanos, lógicamente interrelacionadas, este tema será revisado con más detalles más adelante en esta investigación.

Informe final: Corresponde al informe escrito donde se detalla las competencias requeridas para que la organización alcance sus metas y propósitos establecidos en la visión - misión.

D. Diseño de planes de estudio para los cargos y nuevas competencias.

Este paso, consiste en diseñar una malla curricular de los cursos que el trabajador debe desarrollar para mejorar el desempeño que llevaba hasta ese momento en su puesto de trabajo, y también desarrollar y reforzar las competencias necesarias para ese fortalecimiento.

Esta etapa nace de la especificación de las necesidades que le es menester solucionar a la empresa, es necesario, resolver esto a través de preparar al personal para reforzar sus capacidades, la manera de conformar un esquema práctico para comenzar un plan de entrenamiento de los trabajadores es por medio de las mallas curriculares, creando de esta forma un plan de estudios para ellos, el cual debe contener cada uno de los criterios seleccionados, de qué competencias deben ser ampliadas en el trabajador, que resultados se obtendrán después de haber fortalecido estas competencias, cuál es la utilidad para la empresa y para el trabajador con este nuevo plan de estudios.

El hablar de mallas curriculares es siempre visto en la contratación de un trabajador, pero en la medida que una empresa avanza en el tiempo las necesidades también cambian y por esto, al detectar estas necesidades se deben evaluar los planes de estudios y reconfigurarlos o mejorarlos, no necesariamente se debe hacer un nuevo plan de desarrollo de los trabajadores, puesto que una

empresa que se precie de excelente debe estar analizando, y adaptándose a los cambios del entorno constantemente.

Los principales pasos para desarrollar este plan son:

I. Reunir a un panel de expertos en el puesto objeto del plan y los puestos donde se encuentran los candidatos que especificarán los criterios de desempeño esperados en el puesto.

II. Generar, mediante el panel de expertos, una relación de tareas y características, y consultar a los ocupantes del puesto para recoger sus opiniones acerca de que tareas y características personales contribuyen al éxito en el puesto de trabajo en cuestión.

III. Identificar a los ocupantes con el mejor desempeño del puesto objetivo y de los puestos ocupados por los candidatos a éste, utilizando para ello los criterios de actuación establecidos por el panel de expertos.

IV. Realizar entrevistas con detenimiento a los ocupantes del puesto objetivo y de los que le preceden tanto a los de desempeño superior como a los de desempeño adecuado, a fin de descubrir lo que hacen y como lo hacen.

V. Elaborar un modelo de competencia de las personas que ocupan el puesto objetivo y los puestos ocupados por los candidatos a éste, identificando las competencias que necesitan todos los ocupantes del puesto, pero centrando la atención en aquellas competencias que más contribuyen a obtener un desempeño superior o sobre la media.

VI. Analizar los planes de carrera combinando los resultados obtenidos en la encuesta y las entrevistas para el puesto objetivo y los puestos precedentes.

E. Aplicación de los nuevos planes de estudio (programa de capacitación) en una malla curricular e implementación de los nuevos perfiles en todas las áreas del recurso humano

"Una vez definidas las competencias, las mallas curriculares y perfiles profesionales, es necesario, esquematizarlo en un programa de capacitación. Este programa debe mantener un grado de flexibilidad que permita su modificación en el tiempo, de acuerdo a las nuevas necesidades de la empresa, derivadas a cambios externos o internos (nuevas tecnologías, nuevas leyes, cambio de mercado, etc.).

Las nuevas competencias y perfiles profesionales deben ser incluidos en cada una de las áreas del manejo o gestión del recurso humano."[19]

F. Evaluación (certificación de la competencia adquirida)

La evaluación de las competencias definitivamente no proviene de la aprobación curricular escolar formal, en el que diplomas y pergaminos son la tónica, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas (evaluación de incidentes críticos).

Una de las características de las competencias es su posibilidad cierta de ser mensurable y evaluable, por ello en los países industrializados la evaluación de las competencias se lleva a cabo por organismos de gobiernos, que evalúan las competencias en un proceso de certificación de las mismas. Para el contexto empresarial y más en detalle del funcionamiento interno de la empresa, la evaluación/certificación de las competencias debe realizarse dependiendo de la etapa en que se encuentra el trabajador.

Si se habla de un postulante a un cargo vacante en la empresa, esta evaluación/certificación se realiza por medio del Assessment Centre (centro de

[19] http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm

Valoración). Para llevar a cabo estos centros de valoración con grupos de unos 6 candidatos, suelen ser necesarios uno o más días.

Aunque la aplicación de un centro de evaluación completo lleva tiempo, representa el medio más sofisticado para evaluar las competencias de los candidatos desde una variedad de perspectivas diferente. Sin embargo, cuando no se dispone de mucho tiempo y no es posible aplicar un centro de valoración, un examen cuidadoso de la información retrospectiva de cada candidato, o bio información, seguido de una concienzuda entrevista localizada, constituye normalmente la mejor forma de obtener una evaluación/certificación completa de las competencias de cada candidato en el menor tiempo posible.

G. Seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación)

Para completar este modelo no se puede dejar atrás el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva.

El seguimiento, entendido como la observación en el tiempo de la intervención realizada, que en el caso puntual de la gestión por competencias, es la observación de la evolución de las competencias de los empleados de una empresa, constituye un factor crítico, como elemento estratégico de desarrollo continuo y de cuya retroalimentación se alimentan las modificaciones futuras, ya que como hemos analizado antes, la era actual se caracteriza por su permanente estado de cambio, su tecnología que avanza a pasos agigantados, lo que hace necesario que los funcionarios se capaciten y "actualicen" sus competencias en forma permanente y continua.

5.2 Ventajas del modelo de Gestión por Competencias

La mayoría de las empresas invierte de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos y en el desarrollo de su recurso humano, por motivos que varían desde la

inexistencia de políticas y estrategias de administración, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como recurso de la empresa que puede constituirse en una ventaja competitiva.

La gestión por competencias, además, de suplir estas lagunas aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables, y con posibilidades de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.

Modelo que pareciera ser adecuado para una organización como MIDEPLAN.

Vale destacar la relevancia de la formación y el desarrollo de los recursos humanos basado en un enfoque de competencia laboral, ya que atiende a valorizar esos recursos y de su capacidad laboral, entendida ésta como algo más que un conjunto de conocimientos, actitudes y destrezas naturales o aprendidas.

Para esto, es necesario, mencionar a Leonard Mertens, con su libro “Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos”, que se refiere a la competencia laboral, al comentar y evaluar sus características y consecuencias.

Donde el tema es tan importante para gobiernos, actores sociales, consumidores, como analistas, representa un conjunto de situaciones problemáticas insertas en el mundo de la educación y del trabajo.

A través de este trabajo, Leonard Mertens, expone las diversas opciones, de enfoques conceptuales, metodológicos, institucionales, funcionales y técnicos por los países que han procesado las experiencias más avanzadas.

5.3 Competencia Laboral

Mertens, indica que el concepto de competencia laboral emergió en los años ochenta con mayor fuerza en países industrializados, sobre todo en aquellos que venían arrastrando mayores problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo. La respuesta era la competencia laboral, que pretende ser un enfoque integral de formación que desde su diseño mismo conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general con el mundo de la educación

Considerando que estos problemas se presentan también y probablemente con mayor persistencia y gravedad en los países en desarrollo, con el agravante de una menor disponibilidad de recursos para el sistema educativo, la aplicación de un sistema de competencia laboral en esos países surge como una alternativa atractiva, al menos a primera vista, para impulsar la formación y educación en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de los individuos, las empresas y la sociedad, en general.

Antes de presentarlo como una alternativa efectiva ante los problemas y desafíos que los países en desarrollo y, en particular, los de América Latina enfrentan en materia de formación. Cabe preguntarse, cómo se articula la competencia laboral con las tendencias mundiales en materia de competitividad, productividad y las trayectorias de innovación subyacentes, así como con las expectativas de los trabajadores a nivel de empresa. Otras preguntas fundamentales para contestar previamente a cualquier decisión sobre políticas de formación orientadas a la competencia laboral son: ¿qué modelos metodológicos e institucionales de competencias se encuentran en aplicación y cuáles son sus respectivas ventajas y desventajas?

Características de la transformación productiva y el surgimiento de la competencia laboral a nivel empresa[20]

El primer capítulo examina la dimensión del mercado de trabajo interno de la empresa, y un importante componente de la arquitectura interna de la empresa es la competencia del factor humano, es decir, la contribución que son capaces de desarrollar las personas para alcanzar determinados objetivos. La empresa tradicionalmente alcanzaba y buscaba aprovechar esa competencia en sólo algunas de sus dimensiones, generalmente la cantidad de esfuerzo realizado.

"La cantidad de esfuerzo es un factor relativamente fácil de controlar por la gerencia y de copiar por los competidores. No así la calidad y dirección del esfuerzo prestado, que son propios de la arquitectura de la organización, pero que no es algo que la gestión controla del todo y en la cual tiene que invertir para que se haga efectiva. El esfuerzo desarrollado por la persona en la organización, depende mucho de las reglas que se establecen, que por lo regular están basadas en criterios difundidos y aceptados, con una fuerte dosis de tradición, que conforman el intercambio social del contrato de trabajo, que es el complemento de la parte económica."[21]

El intercambio social se refiere a que toda persona se hace parte de la organización a partir del contrato de trabajo, relación que determina en gran medida la cantidad y calidad de esfuerzo que realizará. En esa relación hay dos factores importantes. El primero es el ambiente laboral. Si bien no se puede evitar que haya un elemento de continua negociación entre empresa y personal, la transparencia y la interiorización de los objetivos de la empresa por el personal,

[20] Mertens, Leonard." Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos", Montevideo: Cinterfor, Primera Edición, 1996.

[21] Mertens, Leonard." Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos", Montevideo: Cinterfor, Primera Edición, 1996.

harán que este conflicto latente no caiga con tanta facilidad en una situación de posiciones estáticas de intereses encontrados. El segundo es la claridad y conciencia en el personal en cuanto a los resultados que se espera de ellos. Si los objetivos de la empresa no están bien definidos, no se adecuan a las circunstancias cambiantes, o bien no son compartidos por el personal, éste no tendrá los parámetros de cómo orientar y desarrollar sus esfuerzos. Contrariamente, si en la organización existe claridad de los objetivos y si éstos son interiorizados por el personal, el esfuerzo podrá volverse más efectivo.

En cuanto a la red externa de la empresa en el campo del desarrollo de la competencia humana, el sitio en que se encuentra la empresa tiene un papel estratégico, en particular a través de la calidad de la educación y formación de la fuerza de trabajo. Estudios en Estados Unidos han revelado que el incentivo fiscal desempeña un papel mucho menos importante en la decisión de dónde ubicar una planta que la competencia de la fuerza de trabajo de la región o localidad.

La relación entre empresa y sistema educativo local se transforma de esta manera en una de las redes que da base a la capacidad distintiva de la empresa en el mercado global. Se concluye que, en relación a la estrategia de competitividad, el surgimiento de la competencia laboral tiene que ver con la necesidad de Leonard Mertens, las empresas de encontrar las vías de diferenciación en el mercado global, ubicándose entre sus competencias clave, y que le distingue como organización, el desarrollo de la competencia humana.

Tiene que ver también con el cambio en los parámetros básicos de competitividad que han evolucionado en dirección de una mayor exigencia y complejidad, combinando bajos precios con calidad y adaptabilidad, en función de generar un valor agregado mayor al cliente. Estos parámetros se proyectan en las tareas y en las personas, modificando las competencias requeridas.

Transformaciones en el mercado de trabajo y competencia laboral

Mertens, también evalúa si la competencia laboral podría constituir una respuesta ante los desafíos en el mercado de trabajo externo. La competencia laboral, como respuesta sistemática ante los desafíos de los mercados de trabajo interno y externo, no es un modelo único, sino que abarca una variedad de interpretaciones y aproximaciones, con sus respectivas consecuencias de involucramiento de los actores sociales de la producción.[22]

Las organizaciones que han llevado a toda clase de ajustes, son apenas el inicio de un proceso de cambios continuos en las organizaciones, que se vislumbrarán en los próximos años. Cambios recientes en la estructura de las empresas, fue el común denominador en las respuestas de 1.800 líderes empresariales de seis países industrializados: cuatro de cada cinco mencionaban haber realizado algún tipo de reorganización en los últimos dos años. Además, dos tercios de los encuestados dijeron que sus actividades de reestructuración continuarían con el mismo ritmo e incluso mayor hacia el siglo XXI.

Ante todo este cúmulo de iniciativas que vienen y van en las empresas, en algunos casos más rápidamente que en otros, la pregunta que surge es: ¿cuáles son los elementos comunes a la calificación o competencia requerida? Esta pregunta es importante porque si no existen elementos comunes, el ejercicio de la formación tendría que hacerse individualmente por establecimiento, con todo lo que esto significaría en costos, no sólo de formación sino también de la transacción cuando la persona cambia de empleo u ocupación.

En un contexto donde la tendencia, es el abandono de mano de obra no calificada y su reemplazo por trabajadores calificados y/o semicalificados, bajo esquemas organizativos de equipos de trabajo y otras innovaciones en el lugar de trabajo," los

[22] Mertens, Leonard." Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos", Montevideo: Cinterfor, Primera Edición, 1996, pag.25.

empresarios están reconociendo que la gestión de recursos humanos se hace vital para el éxito del negocio". [23]

Es el nivel en que se presentan los elementos en común entre sectores y actividades que son muy distintas en naturaleza (Ibidem). Un estudio realizado en los años ochenta en México entre ramas industriales muy distintas como son la metalmecánica, la electrónica y la petroquímica básica, concluyó que las diferencias tradicionales entre estas ramas se estaban desvaneciendo en el nivel de estas calificaciones básicas, no sólo por las innovaciones en organización sino también por la microelectrónica que en todo tipo de proceso se estaba introduciendo.

Esta dimensión homogenizante en las calificaciones explica en parte la expansión de la rotación de personal en el mercado de trabajo, que aparentemente está menos circunscrito a segmentaciones rígidas por naturaleza de actividad.

Otra parte de la explicación de la rotación se debe buscar en la volatilidad de los ciclos de negocios y en la estrategia de productividad basada en el concepto de depuración. En cuanto al primero, la globalización de los mercados y la aceleración de las innovaciones han hecho menos previsible la perspectiva de las empresas, incluso en el corto plazo. Empresas que ayer eran líderes, mañana pueden ser seguidoras y pasado mañana, pasar al grupo de perdedoras. El comportamiento depende mucho del ritmo de las innovaciones tecnológicas que en algunas ramas como la microelectrónica es más acelerado que en otras, pero uno de los patrones más constantes en las empresas líderes es la dificultad de mantenerse en posición de punta, cuando tecnologías o mercados cambian.

En cuanto al último, generalmente las empresas reducen personal cuando introducen sistemas de organización depurada, siendo la sobredotación del recurso

[23] Mertens, Leonard." Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos", Montevideo: Cinterfor, Primera Edición, 1996, pag. 26.

humano uno de los primeros factores que se ataca en dicho modelo. En el estudio mencionado si bien no se encontró una relación entre innovación y volumen de empleo total, sí se observó un cambio en la composición de la mano de obra ocupada, aumentando su participación el trabajador calificado y el personal de edad joven, a expensas del personal no calificado y de edad mayor.

"Los grupos vulnerables en el mercado de trabajo ante los cambios en la empresa son en particular estos dos segmentos: no calificado y edad mayor a 40 años. A éstos se suma la estructural vulnerabilidad en el mercado de trabajo de un segmento de jóvenes, de baja calificación y de estrato social marginado, en el sentido económico, social y cultural."[24]

Si bien no se puede establecer una relación directa entre las innovaciones y el empleo, ya que la decisión de *no* innovar en una economía abierta y de mercado, a largo plazo conlleva al desplazamiento de las empresas y al retroceso de la condición del empleo, la actividad innovadora por sí sola tampoco es garantía de una mayor generación de ocupación.

Mientras la innovación esté más orientada a la optimización del proceso en términos de costos, calidad y adaptabilidad y menos a la innovación del producto, se limita la posibilidad de un impulso a la generación de empleo. Es decir, "la capacidad de la generación de empleos está muy ligada a la innovación de productos, teniendo como condición mínima un proceso con estándares de eficiencia y calidad cercanas a los parámetros mundiales"[25]. La afirmación anterior tiene que ser puesta en el contexto de reestructuración en que se encuentra el país. "La creación de puestos de trabajo depende no sólo del ritmo de crecimiento económico, sino también de la madurez alcanzada por la reestructuración productiva en cada país. Los países que están más avanzados en el proceso de

[24] OP. CIT.página 63

[25] MERTENS, Leonard. "Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos". Montevideo: Cinterfor, 1996. p.115-119.

ajuste estructural generan empleos más rápidamente que los que recién inician el proceso, aún cuando registren tasas semejantes de crecimiento económico»[26]

Cabe añadir que el ajuste estructural se tiene que entender en un sentido amplio de adaptación a las nuevas circunstancias que se van produciendo en el entorno, proceso que es un aprendizaje de las naciones y que no necesariamente significa que el aprendizaje sea acumulativo y lineal en el tiempo. El desafío en materia de empleo se hace cada vez más grande: en términos netos durante la década de los ochenta no hubo nuevos empleos en el sector industrial en los principales países de América Latina, con excepción de Chile.

En cuanto al conjunto de sectores económicos, "la evolución económica de los últimos 15 años estuvo acompañada por una recuperación muy lenta (1,7%) de la ocupación de las empresas medianas y grandes. ¿Se está frente a un patrón de crecimiento sin creación de empleo «formal»? En los años noventa, 84 de cada 100 nuevos empleos correspondían al sector informal, que agrupa al 57% de los ocupados de la región". [27]

Se observó como fenómeno nuevo en la región en los años recientes el aumento del desempleo cuando la economía se contrae, situación que no se presentaba tan claramente en el pasado porque hubo más capacidad de absorción y alternativas en el ámbito informal (Ibidem). Esto indica una saturación absoluta de este sector, si esto fuese posible, y/o la inserción de personas de clase media a las filas del desempleo, que tendrán Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos 29 que sostenerse con estrategias de sobrevivencia ligadas a redes sociales de intercambio que antes se veía sobre todo en las clases marginadas.

---

[26] MERTENS, Leonard. "La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional" Capitulo 3. Normalización y transferibilidad de la competencia laboral.

[27] MERTENS, Leonard. "La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional" Capitulo 3. Normalización y transferibilidad de la competencia laboral.

En la región latinoamericana, hace ya más de quince años que el empleo formal presenta una dinámica de altibajos que no refleja una línea estructural de crecimiento, en tanto que, al mismo tiempo, la oferta de mano de obra en el mercado de trabajo aumenta año a año. A ello se suman fenómenos nuevos como los señalados, donde incluso personas con formación muy por arriba del promedio de la población no escapa al desempleo. Esto quiere decir que el problema no es sólo el de una falta cuantitativa de educación-formación, sino también de una *inadecuada dirección* de la formación, que es igual o incluso más grave que la deficiencia cuantitativa, porque significa que se están desperdiciando recursos escasos.

5.4 El análisis de la calificación a la competencia

Por calificación, Mertens, entiende el conjunto de conocimientos y capacidades, incluidos los modelos de comportamiento y las habilidades, que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y de educación o formación. Es una especie de **activo** con que las personas cuentan y que utilizan para desempeñar determinados puestos.[28]

El concepto de competencia hace referencia a "la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto. Los cambios tecnológicos y organizativos, así como la modernización de las condiciones de vida en el trabajo, nos obligan a centrarnos más en las posibilidades del individuo, en su capacidad para movilizar y desarrollar esas posibilidades en situaciones de trabajo concretas y evolutivas, lo que nos aleja de las descripciones clásicas de puestos de trabajo".

Para identificar la calificación requerida en un puesto o bien en el mercado de trabajo, el método que se solía seguir era el análisis ocupacional, que tenía por objetivo hacer un inventario de todas las tareas que comprendía una ocupación. El inventario de tareas era el punto de referencia. Para identificar la competencia, se

[28] OP. CIT. Página 63.

parte de los resultados y los objetivos deseados de la organización en su conjunto, que derivan en tareas y éstas en conocimientos, habilidades y destrezas requeridas. En este caso las tareas son concebidas como un medio cambiante entre el resultado y la dotación de conocimientos y habilidades del individuo.

Lo que en MIDEPLAN, se traduce en lo Compromisos de Gestión Individual, que son instrumentos auxiliares que se elaboran consensuadamente entre la Jefatura y el Funcionario, planeando las Actividades mas relevantes del año y que deben estar alineados con los objetivos estratégicos del Ministerio.

En un ambiente de continuos cambios técnicos y de organización en las empresas, las tareas también cambian. Esto se puede plasmar en el Ministerio de Planificación, en el segundo formulario de los Compromisos de Gestión, denominado Seguimiento. Por su parte, los objetivos, en general, son menos cambiantes, aunque tienden a ser cada vez más exigentes. Tenerlos como punto de referencia para la dotación de conocimientos y habilidades requeridas tendría más sentido que las tareas.

El concepto de competencia, dice Mertens, se carga de nuevos significados, despierta la curiosidad, desempeña múltiples funciones y se generaliza en diversos medios. Se está imponiendo tanto en las investigaciones realizadas en los ámbitos del trabajo, y de la educación como en los discursos de las partes implicadas, e inspira medidas en materia de empleo y formación.

5.5 La capacitación por competencias

Probablemente la principal característica de la capacitación por competencias, es su orientación a la práctica por una parte, y la posibilidad de una inserción cuasi natural y continúa en la vida productiva de la persona, por otra. El hecho de que la competencia significa resolver un problema o alcanzar un resultado, convierte al currículo en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los

conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas. Las ventajas de un currículo aplicado a la resolución de problemas son, entre otras:

• Toma en cuenta cómo se aprende.

• Se concentra en actividades auténticas cuando se requiere un aprendizaje profundo.

• Concede mayor importancia a enseñar cómo aprender que a la asimilación de conocimientos.

• Tiene mayor validez que un enfoque basado en disciplinas.

• Es más flexible que otros métodos.

El enfoque de enseñanza por problemas se combina muy bien con la formación por alternancia, que propone el ir y venir entre aula y práctica. Esto respondería a uno de los problemas que tienen las empresas de capacitación, que es la actualización de los trabajadores capacitados. Permite, también, responder mejor, como empresa, a las expectativas de los trabajadores en materia de remuneración ante las competencias alcanzadas.

Otra característica es la posibilidad de una enseñanza individualizada y el avance modular, lo que permite al individuo acoplar mejor sus atributos y capacidades personales con las necesidades de formación. También, las pruebas son más estimulantes porque el estándar que se tiene que alcanzar no es un secreto sino que lo sabe la persona de antemano y esto dirige sus esfuerzos de aprendizaje.

Cabe destacar cómo los actores sociales y el Estado logran dar cabida a los puntos críticos que se presentan en torno de las competencias, frente a lo que no hay una respuesta única o predeterminada.

En particular, es importante, el intercambio de experiencias en cuanto a la participación de los actores sociales, ya que en los diferentes modelos, una participación mas activa. Es decir, en lo individual, los empresarios y trabajadores

participan en los diferentes modelos, pero no siempre existe la participación de sus organizaciones.

Desarrollar el interés entre las organizaciones de empleadores y trabajadores para ayudar a forjar los modelos de competencias laborales, es uno de los principales requisitos para que el sistema logre ocupar un papel predominante en los mercados de trabajo interno y externo de las empresas.

6. Marco Referencial Jurídico

Con el fin de actualizar las teorías en el marco de mi tesis, se debe mencionar la ***Ley de Bases Generales de la Administración del Estado***, que indica que existe un "proceso de calificaciones de carácter objetivo e imparcial, lo que acredita el desempeño de las obligaciones funcionarias y servir como uno de los fundamentos del desarrollo de la carrera funcionaria. En la que se genera una relación entre el sistema de calificaciones y la posibilidad de ascenso de los funcionarios, además, de instaurarse como elemento importante la Hoja de Vida del funcionario, es allí donde se estampan las anotaciones de mérito y demérito de los funcionarios".[29]

En el caso de MIDEPLAN, la Evaluación de Desempeño se encuentra normada por la ***Ley Nº 18.834,***. del año 1998,Decreto Supremo Nº 1.825, del Ministerio del Interior, que fija el texto del **Reglamento General de Calificaciones** del personal afecto al ***Estatuto Administrativo.*** Decreto Supremo Nº 203, del 16 de Octubre de 2001, que aprueba el **Reglamento Especial de Calificaciones del Personal de la Subsecretaría de Planificación**, donde se delimita el objetivo de la calificación y se reitera el concepto de que las calificaciones sirven de base para la promoción, estímulos y la eliminación del servicio y de Orientaciones emanadas desde las ***Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC)***; Organismo rector de la administración civil del Estado en materias de gestión y desarrollo del recurso humano y encargado de administrar el Sistema de Alta Dirección Publica (SADP). Conectándose a través del Ministerio de Hacienda con el Presidente de la

[29] Decreto con fuerza de ley, del Estatuto Administrativo, aprobado por la ley Nº 18.834.

Republica, debe participar en el diseño de las políticas de gestión del recurso humano y coordinación con los servicios del sector publico, promover reformas y medidas tendientes a su mejoramiento, prestar asesorías en materias del personal a las autoridades y Jefes de Servicios, fomentar y apoyar la profesionalización.

Por otro lado, se tiene el Sistema de Alta Dirección Publica, que "esta conformado por altos cargos directivos, quienes dirigen los organismos que prestan atención directa a la ciudadanía. Cuyo fin es contar con ejecutivos altamente calificados y de confianza de las autoridades superiores, que gestionan las instituciones con eficiencia, eficacia y sentido innovador, centrado en la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía y que tengan un liderazgo participativo. Este mejoramiento de la carrera funcionaria intenta perfeccionar los sistemas de ingreso, promoción y egreso de los funcionarios públicos, a través de Concursos transparentes, normados por la idoneidad y el merito".[30]

Referente a lo que es el SED, en el proceso de modernización del Estado, este sistema se consideró un ***PMG o Programa de Mejoramiento de la Gestión***, hasta Diciembre del 2010, por lo que era necesario potenciar a los funcionarios públicos para el cumplimiento de este.

Una vez desarrollado el análisis de autores respecto a la evaluación de desempeño, en general, y de contextualizar al SED del Ministerio de Planificación, se pasa a revisar la Metodología de Investigación, utilizada por la alumna tesista, en el Capitulo "Marco Metodológico".

[30] http://www.serviciocivil.cl/sistema-de-alta-dirección-pública-

Capítulo IV “MARCO METODOLÓGICO”

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizó el libro "Metodología de la Investigación", de Roberto Hernández Sampieri.

1. Tipo de Investigación

Se define como Metodología, "el terreno instrumental de la investigación, y se refiere a la operatoria del proceso de investigación, a las técnicas, procedimientos y herramientas de todo tipo que intervienen en el andar de la investigación"[31].

En esta investigación, la metodología a utilizar, es un diseño del tipo descriptivo y cualitativo, ya que reúne información para narrativamente explicar la Evaluación de Desempeño en MIDEPLAN, especialmente, en su proceso de calificaciones.

Descriptiva, como señala Sampieri en su libro de Metodología de la Investigación, ya que "miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver, describiendo y analizando los términos" [32], en este caso, variables que afectan el proceso de Calificaciones en el Ministerio. Y cualitativo, pues se agrupa, relaciona y analiza la información obtenida a través de los informes de desempeño.

Además, explicar que el Análisis Documental del proceso de retroalimentación, es realizado mediante la extracción de información desde los informes de PMG año 2009, solicitado por la Dirección Nacional del Servicio Civil, a través de presentaciones en PowerPoint, preparadas por la Jefatura del Departamento de Desarrollo de las Personas del período.

2. Técnicas de Investigación

Como técnica de investigación, se recurre a dos instrumentos, Entrevistas y Encuestas, las que se muestran de manera consolidada, para protección de los

[31] http://www.monografias.com/trabajos35/diagnostico-pedagogico/diagnostico-pedagogico.shtml

[32] Hernandez Sampieri, Roberto, "Metodología de la Investigación", Editorial McGraw-Hill. México, 2ª. Edición, México, 2001, Capítulo 2 Planteamiento del problema.

entrevistados y encuestados, y porque el objeto de estás es la información de fondo que se obtiene.

En la primera, su definición consiste en una conversación oral entre dos seres humanos, de los cuales uno es el entrevistador y el otro es el entrevistado.

En este caso, el instrumento es utilizado de manera directa con preguntas semi-estrcturadas, aplicadas a Jefaturas Evaluadoras, al Encargado Nacional del Sistema de Evaluación de Desempeño, Integrantes de la Junta Calificadora, y algunas Jefaturas Preevaluadoras, con el propósito de conocer opiniones de Jefaturas anteriores al cambio de gobierno, y a nuevas autoridades, específicamente, respecto del Sistema de Evaluación de Desempeño, como herramienta de gestión.

Por otro lado, las Encuestas, se aplicaron a funcionarios evaluados, tras el término del primer informe período 2010. Esto con el propósito de medir si existe retroalimentación para el funcionario evaluado, y si esto afecta en sus quehaceres laborales. Ambos instrumentos, se detallan en el capitulo de “Análisis y Desarrollo”.

Se utiliza, además, la Técnica de investigación, “Análisis de Contenido”, que clasifica las diferentes partes de un escrito, conforme a categorías determinadas por el investigador, para extraer de ellos la información predominante.

Las técnicas, requieren que las categorías presenten las cualidades señaladas para otros instrumentos de investigación, tales como fidedignas, validez. Deben estar formadas de un solo principio de clasificación, ser suficientemente exhaustivas para que incluyan todas las respuestas mutuamente exclusivas.

Por otro lado, se desarrolló en el capitulo “Análisis y Desarrollo”, un análisis FODA, para el SED en MIDEPLAN, que consistió en detectar el análisis del ambiente interno y externo a SED, con el objeto de darle una mirada mas objetiva a la investigación, y poder analizar un poco mas la situación de las evaluaciones en el Ministerio.

3. Universo y muestra

El alcance de las encuestas a nivel país es de 691 funcionarios, y se aplicaron por el Encargado Nacional de Evaluación de Desempeño de MIDEPLAN, del año 2010, donde se tomó una muestra de 71 personas.

En el caso de las Entrevistas, fueron aplicadas por la presente tesista a 14 Jefaturas Preevaluadoras, y al Encargado Nacional de Evaluación de Desempeño, para verificar la visión que éstos tienen del Sistema de Evaluación de Desempeño y que relevancia le otorgan.

Una vez revisada la metodología de investigación utilizada, se procede a detallar el siguiente capitulo denominado “Análisis y Desarrollo”.

Capítulo V “ANÁLISIS Y DESARROLLO”

Para el capítulo “Análisis y Desarrollo” se debe considerar, tanto la pregunta de investigación como los objetivos, por lo que es imprescindible dar a conocer los elementos mas relevantes del SED utilizado por MIDEPLAN.

1. SED Aplicado en MIDEPLAN

Así se puede decir, que el Ministerio cuenta con un sistema tradicional, para la evaluación de desempeño de sus funcionarios.

A continuación, se describen las etapas que contiene el modelo evaluativo que utiliza MIDEPLAN, para ello se consulto el reglamento Especial de Calificaciones de MIDEPLAN.

Etapas del proceso de calificaciones

1) **“*Planificación”;*** en esta etapa se proyectan las metas y actividades que el funcionario realizará en el periodo, a través del instrumento “Compromiso de Gestión”, el que contiene los compromisos, plazos y estándar de cumplimiento exigido.

2***)”Seguimiento”***; orientación y retroalimentación que las jefaturas entregan a sus funcionarios, respecto de Actividades que se van realizando.

3)**”*Evaluación”;*** es la evaluación final del rendimiento de nuestros funcionarios, que se realiza al cierre del ciclo evaluativo, a través de las Calificaciones (Ver Tabla Nº 1).

Tabla Nº1
Etapas del proceso de Evaluación del Desempeño en MIDEPLAN

ETAPAS	INSTRUMENTOS Y PLAZOS	RESPONSABLE
Planificación	Compromisos de Gestión Fecha de Elaboración 01/09 al 10/09	Jefatura Directa y Funcionario
Seguimiento	Seguimiento a los Compromisos de Primer Informe Desempeño Período Evaluado: 01/09 al 28/02 Segundo Informe Desempeño Período Evaluado: 01/03 al 31/07 HOJA DE VIDA	Jefatura Directa
Evaluación	Precalificación Período Evaluado 01/09 al 31/08	Jefatura Directa
	Calificación Período Evaluado 01/09 al 31/08	Junta Calificadora

Fuente: Elaboración de tesista.

2. Instrumentos de Evaluación

Como se aprecia en la Tabla Nº 1, existen tres grandes etapas en el proceso de Evaluación de Desempeño en MIDEPLAN, dentro de las cuales se pueden encontrar 4 instrumentos de evaluación:

- **Compromiso Individual de Gestión**
- **Informes de Desempeño (Primer y Segundo Informe)**
- **Precalificación**
- **Calificación**

En la primera etapa del proceso de Calificaciones, que es la **Planificación:** se encuentra el **Formulario de Compromiso Individual de Gestión** (Anexo 1). En él, se deben comprometer metas y especificar actividades para sus logros. Es un formulario estándar para todos los estamentos evaluados, donde la jefatura directa debe hacer una propuesta al funcionario de sus actividades mas relevantes del año, elaboración que debe ser consensuada en conjunto con el funcionario. Lo que le permite a la Jefatura un elemento adicional de análisis para la evaluación del funcionario.

En la etapa **Seguimiento,** se elaboran **los Informes de Desempeño; Primer Informe** (Anexo 2) **y Segundo Informe** (Anexo 3). Cada Formulario está dividido en factores, y estos en subfactores, donde la Jefatura califica con nota cuantitativa y con argumentación, la nota final del factor es calculada de acuerdo a la ponderación que existe en los subfactores. Es un formulario diferente para cada uno de los estamentos, el que debe ser realizado por la Jefatura Directa, y firmado por la Jefatura de Planta.

Y, en la etapa última, que es la **Evaluación**, existen dos instrumentos para cada uno de los estamentos.

El primer instrumento es la **Precalificación** (Anexo 4). Está dividido en los mismos factores y subfactores que los informes de desempeño, la diferencia radica en que se evalúa el período completo de evaluación, además, se argumenta para el factor completo, se cuantifica con nota todos los subfactores, además, de la consideración que debe tener la Jefatura de revisar la Hoja de Vida del funcionario, consideran las anotaciones efectuadas. Es realizado por la Jefatura Directa, y firmado por la Jefatura de Planta.

El segundo instrumento es la **hoja de Calificación** (Anexo 5), que evalúa las actividades desarrolladas por el funcionario durante el respectivo periodo de calificaciones, con los mismos factores y subfactores antes señalados, por medio de notas, y dejándolo calificado en una respectiva lista. La calificación en MIDEPLAN es elaborada por una Junta Calificadora, compuesta por las más altas

jerarquías. Las argumentaciones de los factores se encuentran en las actas de las Juntas Calificadoras.

Tabla N°2
Factores y Subfactores por Estamentos de MIDEPLAN

FACTORES/ESTAMENTOS (características propia de la persona, y rendimiento de metas)	**DIRECTIVOS**	**PROFESIONALES TECNICOS**	**ADMINISTRATIVOS**	**AUXILIARES**
	SUBFACTORES			
CONDICIONES PERSONALES: Evalúa las aptitudes y habilidades personales vinculadas con el cumplimiento de funciones	Compromiso	Interés	Interés	Discreción
	Flexibilidad	Flexibilidad	Flexibilidad	Flexibilidad
	Liderazgo	Creatividad e Innovación	Ponderación	Ponderación
CAPACIDAD DE GESTION: Evalúa la capacidad para desarrollar el proceso que permita el logro de los objetivos de manera eficaz, oportuna y comprometida	Planificación	Capacidad de Organización	Comunicación	Disponibilidad
	Comunicación	Comunicación	Capacidad de Organización	Asistencia y Puntualidad
	Coordinación	Disponibilidad	Disponibilidad	Trabajo en Equipo
	Manejo de Conflicto	Trabajo en Equipo	Asistencia y Puntualidad	
RENDIMIENTO: Evalúa el resultado del trabajo desarrollado en relación con los compromisos institucionales, de acuerdo a lo planificado	Cumplimiento de Metas	Cumplimiento de Metas	Cumplimiento de Metas	Cumplimiento de Metas
	Calidad de Resultados	Calidad de Resultados	Calidad de Resultados	Calidad de Resultados

Fuente: MIDEPLAN. Informe PMG a DNSC 2010.

Escala de Notas: Está compuesta por el tramo de notas, que se muestra en la Tabla Nº 3, asociado a los siguientes conceptos;

Tabla N°3
Escala de Notas en MIDEPLAN

Tramo de Notas	Conceptos	Descripción
7,0 a 6,5	Muy Satisfactorio	El desempeño siempre satisface y la mayoría de las veces supera los requerimientos que exige el desarrollo de las labores inherentes al cargo.
6,4 a 5,0	Satisfactorio	El desempeño generalmente satisface y ocasionalmente supera los requerimientos que exige el desarrollo de las labores inherentes al cargo.
4,9 a 4,0	Regularmente Satisfactorio	El desempeño a veces satisface y logra los requerimientos que exige el desarrollo de las labores Inherentes al cargo.
3,9 a 3,0	Insatisfactorio	El desempeño generalmente no satisface y la mayoría de las veces no logra los requerimientos mínimo que exige el desarrollo de las labores inherentes al cargo.
2,9 a 1,0	Muy Insatisfactorio	El desempeño nunca satisface, ni logra los requerimientos mínimos que exige el desarrollo de las labores inherentes al cargo.

Fuente: MIDEPLAN. Reglamento Especial de Calificaciones.

3. Informes de Desempeño

Los informes de desempeño, son de responsabilidad de las Jefaturas Directas de los funcionarios. Todos los funcionarios/as deben ser evaluados, sin que exista un mínimo de tiempo de desempeño en el Ministerio. (Dictamen N°41.827, del 03/08/2009), todos están afectos a informe, independiente de la cantidad de días de desempeño efectivo del cargo.

Solo se exceptúan de ser evaluados los siguientes casos:

- Ministro

- Subsecretaria
- Miembros de la Junta calificadora central. (Jefes de División).
- Dirigentes/as de la Asociación de Funcionarios de MIDEPLAN (ASOFUMI), a menos que soliciten ser evaluados, hasta antes de la notificación del Primer Informe de Desempeño.

Existen dos informes de desempeño:

El primer informe evalúa el período comprendido entre el 1° de Septi embre al 28 de Febrero, este debe ser elaborado y notificado dentro de los primeros 10 días hábiles de Marzo.

El segundo informe evalúa el período comprendido entre el 1° Marzo al 31 de Julio, este debe ser elaborado y notificado dentro de los primeros 10 días hábiles de Agosto.

Para ambos informes, la Notificación presencial se realiza mediante una entrevista de retroalimentación, donde la Jefatura Directa conversa con el funcionario acerca de su desempeño, debiendo quedar estampada en el informe la fecha de la notificación. En caso, de que la Jefatura evaluadora sea de Contrata, el informe deberá ser evaluado por su superior jerárquico de planta, adoleciendo de objetividad muchas veces a la hora de evaluar, ya que el funcionario trabaja con una Jefatura directa y si esta no tiene la calidad jurídica de Contrata, no puede evaluarlo, lo que podría inhibir, en vez de potenciar el desempeño individual de los funcionarios.

El informe original, debe ser remitido al Departamento de Desarrollo de las Personas o él que haga sus veces en las Secretarías Regionales Ministeriales como asimismo, debe quedar resguardada una copia en la oficina de la Jefaturas, respectivas.

Si el funcionario evaluado, no se encuentra disponible durante dos días en su lugar de trabajo o domicilio, se remite una copia del Informe de desempeño al domicilio

del funcionario, mediante correo certificado, siendo la Jefatura Directa responsable del citado envío, el funcionario se da por notificado, al tercer día desde la fecha de envío, estampada por la oficina de correos. Al igual que los notificados presencialmente, se debe remitir al Departamento de Desarrollo de las Personas, además, del informe correspondiente, copia del ticket de correo de la carta certificada. (Reglamento Especial de Calificaciones). El que a tener los plazos acotados, no permite notificar con posterioridad al funcionario de manera presencial, por ejemplo en el caso de licencias médicas o feriados legales.

Los funcionarios pueden utilizar el derecho a realizar observaciones a los informes de desempeño, para ello, en cada uno de los formatos cuentan con un espacio relacionado para estos descargos. Se realizan dentro de las 48 horas transcurridas, desde la Notificación y firma del informe respectivo, y deben ser entregadas al pre evaluador/a. Las observaciones sólo constituyen antecedentes para la calificación realizada por la Junta Calificadora, por lo que no es posible modificar las notas cualitativas o las argumentaciones de cada unos de los subfactores de dichos informes.

4. Precalificaciones

El informe de **Precalificación**, como se mencionó anteriormente, es responsabilidad de las Jefaturas Directas. Para el caso de la Precalificación, son evaluados todos los funcionarios afectos a Calificación por la Junta Calificadora.

Se exceptúan de ser evaluados los siguientes casos:

- Ministro.
- Subsecretaria.
- Miembros de la Junta Calificadora central. (Jefaturas de División).
- Dirigentes/as de ASOFUMI, a menos que hayan solicitado ser evaluados.

- Personas que se hayan desempeñado por menos de 6 meses, en el período de evaluación, ya sea, por ingresos posteriores al 1° de Marzo o Licencias Médicas Prolongadas.

La precalificación evalúa el período comprendido entre el 1° de Septiembre y el 31 de Agosto. Para su elaboración, las Jefaturas Directas deberán contar con los siguientes antecedentes:

1. **Primer y Segundo Informe de Desempeño:** Evaluaciones parciales de la Jefatura Directa, del primer y segundo periodo. Deben considerarse, además, la Hoja de Observaciones de cada uno de los funcionarios.

2. **Hoja de Observaciones:** Observaciones de los funcionarios sobre su desempeño presentes en los informes realizados por las Jefaturas Directas.

3. **Hoja de Vida** (Anexo 6)**:** Contiene Anotaciones de mérito y demérito, medidas disciplinarias y capacitaciones, del período de evaluación (Anexo 7).

4. **Cumplimiento Compromisos de Gestión Individual**

Referente a la notificación, el procedimiento es exactamente igual al utilizado en los Informes de Desempeño, tanto para el caso de la notificación presencial, como la realizada mediante correo certificado.

Las observaciones de los funcionarios en la Precalificación, es similar en procedimiento al Primer y/o Segundo Informe.

La no existencia de Precalificación y hoja de vida del funcionario, vicia el proceso. Por otro lado, si se exceden los plazos de notificación, debe realizarse igualmente este informe, junto con considerar la responsabilidad administrativa que dio origen a este retraso. (Reglamento Especial de Calificaciones).

5. Medidas Disciplinarias y Capacitaciones en Hoja de Vida

Los funcionarios pueden ser objeto de las Medidas Disciplinarias, según la gravedad de la falta cometida y las circunstancias atenuantes o agravantes que arroje el mérito de los antecedentes.

Ambos hechos deben quedar reflejados obligatoriamente en las Hojas de Vida de cada uno de los funcionarios.

Respecto a las "Medidas Disciplinarias"[33], debe quedar establecido el tipo de medida disciplinaria:

a) Censura

b) Amonestación

c) Suspensión

d) Destitución

Como asimismo, los puntos que serán descontados en la calificación, de acuerdo a

a) Censura: consiste en la reprensión por escrito que se hace al funcionario, de la cual se deja constancia en su Hoja de Vida, mediante una anotación de demérito.

b) Amonestación: consiste en la privación de un porcentaje de la remuneración mensual.

c) La Suspensión: consiste en la privación temporal del empleo, con goce de un cierto porcentaje de las remuneraciones y sin poder hacer uso de los derechos y prerrogativas inherentes al cargo.

[33] Decreto con Fuerza de Ley (DFL) Nº 29 "Estatuto Administrativo", artículos 122 al 124.

d) Y, la Destitución, que es la decisión de la autoridad facultada, para hacer el nombramiento de poner término a los servicios de un funcionario.

Por otro lado, las Capacitaciones, deben dejarse registradas, todas aquellas del período evaluado, precisando el tipo de curso realizado como asimismo, nombre y calificación obtenida.

6. Calificaciones

Son realizadas por Juntas Calificadoras, según corresponda:

Junta Calificadora del Nivel Central: Integrada por las cinco más altas jerarquías de planta de la institución (Jefes de División), con excepción del Jefe Superior, por un representante del personal, elegido por estamento, y participación de un representante de la Asociación de Funcionarios. Además, califica a los integrantes de las Juntas Calificadoras Regionales.

Junta Calificadora Regional: Integrada por las tres más altas jerarquías de planta de la institución en la Región, por un representante del personal, elegido por estamento, y participación de un representante de la Asociación de Funcionarios.

"Los representantes de personal son elegidos dentro de los 10 días hábiles de Agosto, previa presentación de candidatos en los 10 primeros días hábiles de Julio".[34]

La notificación de la calificación debe realizarse a partir de los 5 días hábiles siguientes a la última sesión de la Junta Calificadora respectiva. La notificación es presencial y realizada por el Secretario/a de la Junta Calificadora o funcionario que él designe, se realiza la entrega y firma de la Calificación, quedando estampada la fecha de la notificación. Queda una copia en poder de cada parte. Desde la fecha de la notificación se cuentan los días de plazo, que el funcionario tiene para ejercer su derecho a apelación a la Subsecretaria de Planificación.

[34] Reglamento General de Calificaciones.

7. Apelación a las Calificaciones

"Es el derecho del funcionario evaluado, a apelar ante la Subsecretaria de Planificación, por su disconformidad con la Calificación Final realizadas por la Junta Calificadora. El funcionario/s tiene 5 días hábiles para apelar desde el momento de la notificación de su Calificación por parte del Secretario/a de la Junta Calificadora o el funcionario que éste hubiese designado. El funcionario/a deberá realizar una presentación, mediante carta, de los antecedentes que a su juicio, deben considerarse para que le sea incrementada su calificación. La Subsecretaria de Planificación tiene hasta 15 días hábiles desde recibida la presentación para decidir sobre ésta. Excedido el citado plazo, y de no mediar respuesta de la Subsecretaria, la apelación se da como aceptada. Como resultado de la apelación, la Subsecretaria puede mantener o subir nota, pero jamás disminuirla. El fallo de la apelación, será notificado por el Secretario/a de Junta Calificadora respectivo o por el funcionario que designe, de manera presencial, contados cinco días desde la resolución final de la Subsecretaria de Planificación."[35]

8. Principales Características de las Juntas Calificadoras

La información referida en este punto, ha sido tomada del reglamento General de Calificaciones, articulo N° 22, el que indica que las Juntas Calificadoras deben constituirse, con todos sus integrantes, el 21 de Septiembre o el día hábil siguiente sin excepción. Debe terminar de sesionar el 15 de Octubre. Los acuerdos son por mayoría simple. Tienen derecho a voz y voto, todos sus integrantes a excepción del Representante de ASOFUMI, que sólo tiene derecho a voz, pero no a voto. En caso de empate, el voto del presidente/a de la Junta es el que dirime. El Presidente/a de la Junta es el funcionario con mayor rango, determinado por el grado remuneratorio, a igual grado se debe considerar el funcionario con mayor antigüedad, en el siguiente orden: antigüedad en el cargo, en el grado, en la institución y en la Administración del Estado.

[35] Reglamento General de Calificaciones, articulo N° 32

El Secretario/a de la Junta, es el Jefe/a de Personal o quien haga de sus veces (En MIDEPLAN, es el Jefe del Departamento de Desarrollo de las Personas). No tiene derecho a voz, ni a voto, debe asesorar a la Junta técnicamente cuando le sea solicitado. El Secretario/a de la Junta, tiene la responsabilidad de tomar nota en un acta de todas las reuniones. Los acuerdos acerca de las calificaciones de los funcionarios deben ser siempre fundamentados.

"Los representantes por Estamento, solo participan en la constitución de la Junta y cuando se evalúe el estamento al cual representa. Puede solicitar ser evaluado hasta el momento de constitución de la Junta, y en ese caso la Jefatura Directa es responsable de la Evaluación".[36]

Para elegir representantes de Personal, se presentan candidatos en el mes de julio y la elección se realiza en agosto. Los funcionarios de regiones que son calificados por la Junta Calificadora Central, votan por representantes para esta Junta. De no haber candidatos, asume esa función el funcionario más antiguo en el estamento.

Ser parte de la Junta es obligatorio, es un deber funcionario, por lo tanto negarse a la participación conlleva responsabilidades administrativas.

Elementos que utiliza la Junta Calificadora para calificar

1. **Precalificación del Funcionario/a**: Evaluación previa de la jefatura directa del período completo.

2. **Primer y Segundo Informe de Desempeño**: Evaluaciones parciales de la jefatura directa, del primer y segundo periodo.

3. **Hoja de Observaciones**: Observaciones de los funcionarios sobre su desempeño presentes en los informes realizados por las Jefaturas directas.

4. **Hoja de Vida**: Contiene Anotaciones de mérito y demérito, medidas disciplinarias y capacitaciones del período de evaluación.

[36] Reglamento General de Calificaciones.

5. **Otros antecedentes**: Generalmente son presentados por representantes del estamento o dirigentes de ASOFUMI, cuando se está sesionando.

9. Listas de Calificación

Una vez realizada la evaluación final por parte de la Junta Calificadora, los funcionarios evaluados se ubican en uno de los rangos, de la siguiente Lista de Calificación (Tabla Nº4).

Tabla Nº4
Listas de Calificación en MIDEPLAN

Lista 1	Concepto	Tramo de Puntaje
1	**De Distinción**	**De 70 a 65 puntos**
2	**Buena**	**De 64,9 a 45 puntos**
3	**Condicional**	**De 44,9 a 30 puntos**
4	**De Eliminación**	**De 29,9 a 10 puntos**

Fuente: MIDEPLAN. Reglamento Especial de Calificaciones.

10. Escalafón de Mérito

Terminado el proceso calificatorio, las instituciones confeccionan un **Escalafón de Mérito,** documento que ordena a los funcionarios/as de cada grado, según su estamento, de acuerdo al puntaje obtenido y se publica a contar del 1º de Enero de cada año y dura 12 meses. El escalafón solo se confecciona con el Personal de Planta de la Institución.

El citado escalafón "impacta directamente en los concursos de promoción y ascensos del personal de planta del servicio".[37] En el caso, de que un funcionario

[37] Reglamento General de Calificaciones, artículo 38.

se ubique en Lista 3 dos años consecutivos, puede ser removido de su cargo y en el caso de que el funcionario se ubique en Lista 4, debe ser removido de su cargo inmediatamente.

En el caso de las Jefaturas de tercer nivel nombrados por concurso, para mantenerse en el cargo deben ser evaluados en lista Nº 1, de Distinción.

La calificación del personal a contrata debe considerarse como uno de los antecedentes para definir la prórroga del respectivo contrato.

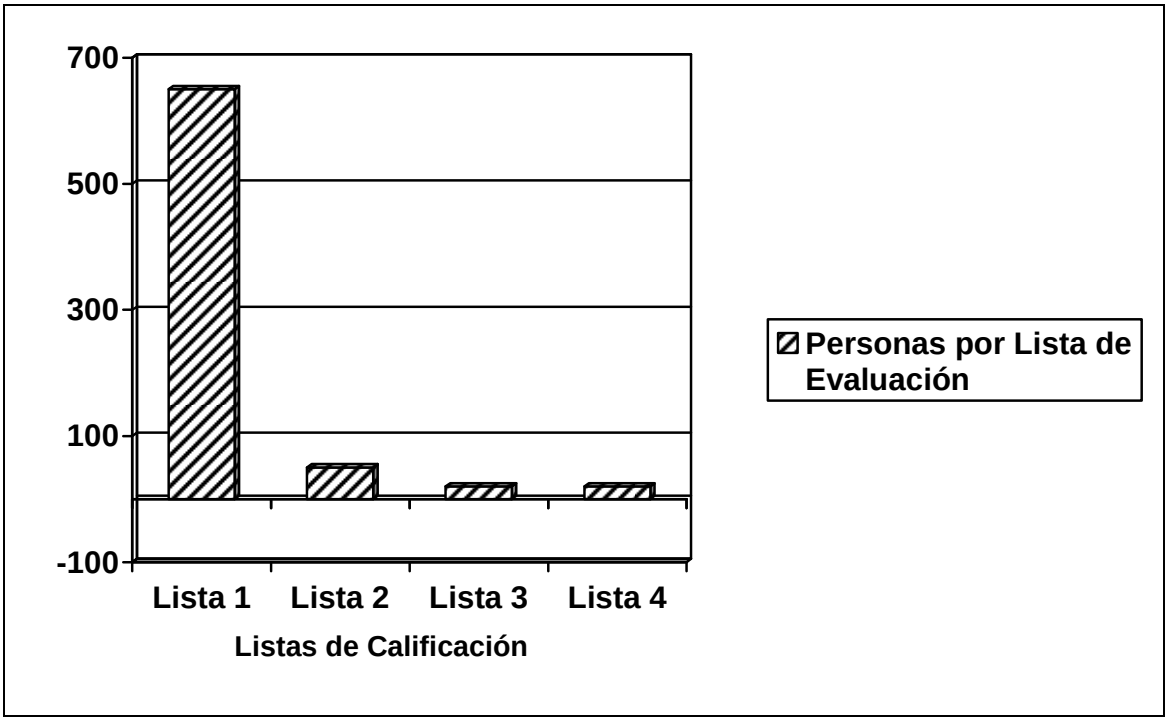
A continuación, se revisa la información con Gráficos y tablas respecto a los funcionarios de este Ministerio evaluados entre el 2007 y el 2009.

11. Comportamiento Cuantitativo de las Calificaciones en MIDEPLAN:

Las calificaciones en MIDEPLAN, se encuentran en una distribución asimétrica, muy alejada de lo que indican los principales estudiosos de la materia, que postulan que las calificaciones deben tener una curva de distribución normal, se aprecia, además, que la mayoría de los evaluados se concentra en el área de calificaciones excepcionales. Esta realidad, es similar a la existente en la mayoría de las reparticiones públicas.

Luego se analiza en datos numéricos (Grafico Nº 1), como se distribuyen los funcionarios en las cuatro Listas de Calificación. Y, se tiene que para el año 2009 en lista 1, se encuentra el 97,52 %, en lista 2, el 2,48 %, y en listas 3 y 4, 0%. Para el 2008, en lista 1 se ubica el 97%, 3 % en listas 2, y 3 y 4, 0%, mismo caso para el año 2007.

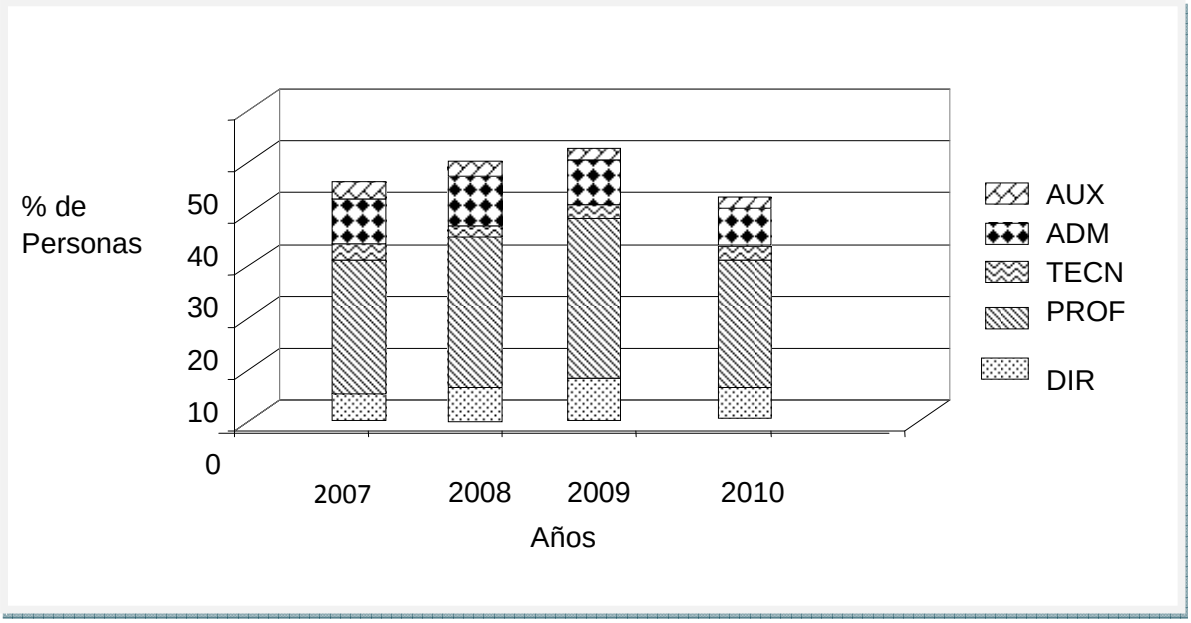
Gráfico Nº 1
Distribución Funcionarios por Listas De Calificación
Periodo 2007- 2009



Fuente: MIDEPLAN. Departamento de Desarrollo de las Personas.

Este indicador, hace pensar la falta de brechas que pueda indicarle al funcionario en que debe capacitarse para mejorar su desempeño, ya que se deduce de este alto porcentaje de funcionarios en Lista 1, que todos ellos son excepcionales en las labores destinadas, sin posibilidad de entregar como Jefaturas oportunidades de mejora.

Gráfico N°2
Notas Máximas entre el 2007-2009



Fuente: MIDEPLAN. Departamento de Desarrollo de las Personas.

Tampoco, existe distribución normal al interior de la lista de distinción, ello se concluye al graficar la cantidad de personas que obtienen nota máxima, donde para los 3 primeros años de evaluación mencionados en el Grafico Nº 2, cerca del 50% de personas por año obtienen la calificación máxima. Es posible ver que existe un problema estructural, evidenciándose un problema de cultura organizacional al momento de evaluar. El que se ve reflejado el 2010, cuando hay un cambio significativo en la ubicación de la dotación en notas máximas, en las que principalmente los funcionarios se encuentran en el rango de notas de la Lista 2(4,5 a 6,49).

12. Encuestas a Funcionarios

Siguiendo con el Análisis de este Sistema de Evaluación de Desempeño, es que se detallan la aplicación de Encuestas y Entrevistas, mencionadas anteriormente en el capitulo de Marco Metodológico. Y que buscan verificar la relevancia que le otorgan tanto los funcionarios del Ministerio como las Jefaturas Evaluadoras.

A continuación, se revisan las encuestas aplicada a funcionarios, por el Encargado Nacional de Evaluación de Desempeño de MIDEPLAN, tras término de Primer Informe en el mes de Abril de 2010. La que busca visualizar la retroalimentación durante el ciclo evaluativo realizado por sus jefaturas para generar un aporte objetivo a este Ministerio.

En relación a las preguntas realizadas es necesario señalar:

- Preguntas 1 a 4: Cerradas, el encuestado debía escoger una alternativa de entre dos alternativas predeterminadas. (Si/No)
- Pregunta 5: Cerrada, al funcionario de entre 4 alternativas, escogía la cantidad que le parecía pertinente.
- Pregunta 6: Abierta, el funcionario, manifestaba o no su opinión al tema preguntado, con la extensión que el encuestado estimara pertinente.

.

A continuación, se entregan los principales resultados de la encuesta:

Pregunta 1: Su jefatura directa ¿realizó una entrevista para notificarlo de los antecedentes que dieron origen a la evaluación realizada en el Primer Informe de Desempeño?

Un 84,51% de los encuestados manifestó, que se le realizó entrevista de retroalimentación. De lo anterior, es posible inferir que este procedimiento es ampliamente aplicado. No obstante, el citado porcentaje debe ser más cercano al 100%, ya que la entrevista de retroalimentación configura el procedimiento trascendental donde se le realiza seguimiento a la gestión del desempeño de los funcionarios. Se recomienda para los próximos procesos incrementar mecanismos de control que aseguren la retroalimentación funcionaria.

En relación a los encuestados que manifestaron que no se les realizó entrevista de retroalimentación ellos, se encuentran localizados en regiones, y corresponden a aquellos evaluadores que concentran la mayor cantidad de evaluados. Es necesario, revisar mayores antecedentes, pero la cantidad de evaluados podría ser directamente incidental en la no realización de las entrevistas de evaluación, como asimismo, el perfil del evaluador en consideración a las labores que realizan los funcionarios evaluados.

- ***Pregunta 2: En el transcurso de la entrevista ¿Se revisaron los Compromisos de Gestión Individual?***

Un 73,24% de los encuestados, manifiesta que en el transcurso de la entrevista fueron analizados los compromisos de Gestión individual. No obstante, este porcentaje es menor en consideración a la realización de la entrevista. Al respecto, en instancias de capacitación y en donde se entregan lineamientos del proceso evaluativo, es necesario, reforzar, la visión sistémica del Proceso de Gestión del Desempeño Planificación-Seguimiento-Evaluación, en la fase de planificación, es

en donde se realizan los Compromisos de Gestión Individual, y en la fase de seguimiento, es en donde se revisan los Compromisos de Gestión Individual.

Además, se recomienda, crear una guía metodológica o un procedimiento que ejemplifique como hacer una entrevista y que necesariamente se requiere incorporar en ésta, los Compromisos de Gestión de Individual.

Las negativas se asocian tanto a evaluadores del nivel central como regionales, y con muchos evaluadores como con pocos evaluadores. Al respecto, se infiere entonces, que la problemática es de nivel transversal a todos los evaluadores.

- ***Pregunta 3: En el transcurso de la entrevista ¿Se realizaron refuerzos, correcciones, ajustes o cambio de prioridades respecto a su desempeño, por parte de su jefatura?***

Un 54,93% de los encuestados, manifiesta que se realizaron refuerzos, correcciones, ajustes o cambios de prioridades respecto de su desempeño.

Se puede concluir, que las necesidades del servicio y del desempeño son dinámicas, razón por lo cual, se hace necesario, insistir en la importancia del seguimiento y realización de los cambios para que queden reflejados de manera fidedigna en los Compromisos de Gestión Individual. Es necesario, reforzar la mirada sistémica del proceso del Ciclo Evaluativo en instancias de capacitación y en donde se entregan orientaciones en el ciclo evaluativo.

Además, el cambio de prioridades o necesidad de refuerzos en cada una de las áreas, por lo cual nuevamente se observa la transversalidad y la necesidad de controlar los cambio a los Compromisos de Gestión individual, aspecto que no es revisado en la actualidad.

- ***Pregunta 4: ¿Ud. tiene claro lo que su jefatura directa espera de su desempeño?***

Un 78,87% de los encuestados manifestó con claridad saber lo que espera su Jefatura de su desempeño. Al respecto, se puede inferir que existe una buena

retroalimentación entre evaluados y Jefaturas Directas, en los períodos de desempeño. Las negativas nuevamente se encuentran concentradas en las regiones y en las jefaturas que tienen un mayor número de evaluados. Lo anterior, se correlaciona directamente con las realizaciones de las entrevistas, donde tal vez la existencia de una Jefatura con tanta cantidad de evaluadores atenta sobre la calidad del proceso, si las citadas jefaturas no destinan el tiempo necesario al proceso de evaluación.

Además, las citadas Jefaturas, evalúan aspectos y departamentos transversales a la institución, lo cual puede ser un indicador, que tienen sus experticias más en ciertas áreas que en otras.

Se recomienda, igualmente realizar un procedimiento de ejecución de la entrevista, recalcar la importancia de realizar un compromiso de Gestión Individual claro y que tenga indicadores del desempeño del funcionario, también es necesario, que el citado compromiso, tenga relación con los perfiles de cargos asociados a cada uno de los funcionarios.

Pregunta 5: ¿Qué medio/s utiliza su Jefatura directa para retroalimentarlo en su desempeño durante el año?

El medio más utilizado son entrevistas individuales, con 74,65% de los funcionarios encuestados, en segundo lugar, son las reuniones de equipo, con un 60,56% de los encuestados, luego el correo electrónico o medios escrito, con un 22,54% y finalmente, otros medios con 1,41%.

Al respecto, es posible inferir de la muestra analizada, que la manera de retroalimentar al funcionario, tiene directa relación con el estilo de liderazgo del evaluador, y que existen muchas vías que el evaluador utiliza durante el año para aclarar dudas, realizar refuerzos del desempeño del funcionario.

Además, se considera que las entrevistas individuales es la mejor manera de retroalimentar al funcionario, considerando que es la forma que más se repite. Ello, puede deberse a que los mensajes son recibidos más directamente por los

evaluados, y que la característica de una entrevista individual, es la particularidad de los temas tratados.

Se aprecia, también, que existe poca formalidad para retroalimentar durante el año, aspecto que se visualiza como transversal y común a todos los evaluadores.

Pregunta 6: ¿Qué opina Ud. de incorporar una Autoevaluación que retroalimente a su jefatura, en los próximos Informes de Desempeño?:

Un 64,79% de los evaluados, manifiestan estar de acuerdo con esta iniciativa, considerándolo, principalmente, un aspecto complementario, que ayudaría a las jefaturas a realizar evaluaciones más informadas del evaluador, ya que en caso de evaluadores regiones se señalan en algunos casos que ellos, desconocen todas las labores que realizan algunos de estos funcionarios, junto con considerarlo un avance hacia un Proceso Evaluatorio más cercano hacia la evaluación 360°. Quienes consideran la necesidad de realizar la retroalimentación se sitúan mayormente en regiones y se encuentran asociados a los evaluadores con mayor cantidad de evaluados. Un 25,35% de los funcionarios considera que la autoevaluación no es necesaria, en consideración en primer lugar, a que es difícil ser objetivo uno mismo, razón por la cual, este procedimiento podría no ajustarse u otorgar el valor agregado a la evaluación.

Un segundo grupo, señala disconformidad, en consideración a que debe precaverse y poner énfasis en la calidad de cómo se realiza el proceso evaluativo en la actualidad, y si la calidad fuera adecuada, esta evaluación no se justificaría. Y en tercer lugar, existe otro grupo que la señala como no necesaria, en consideración, a que en su realidad, la retroalimentación con su jefatura ha sido continua, y tiene claros los aspectos que se relacionan con su proceso funcionario.

Finalmente, un 9,86% no manifiesta opinión, o centra sus apreciaciones básicamente en que es necesario definir bien el rol del proceso de la autoevaluación, antes de decidir la aplicación o no de este procedimiento.

12.1 Análisis consolidado de la Encuesta

La elección de la muestra para esta encuesta fue realizada por intermedio de muestreo aleatorio de todos los evaluadores, excluyéndose las autoridades salientes. Se eligieron 9 evaluadores, los cuales evaluaron 101 personas en Marzo de 2010, remitiéndose a esas personas las encuestas respectivas, al finalizar el Primer Informe de Desempeño, que evalúa el periodo 01.09.2009 al 28.02.2010.

Algunas conclusiones fundamentales de los funcionarios:

- Un 78,87% de la población encuestada tiene claridad de lo que espera su jefatura acerca de su desempeño, lo cual es un porcentaje bajo en consideración a que todos debiesen tener claridad en las tareas asociadas a su desempeño.

- Un 84,51% de la población encuestada manifestó, que la jefatura realizó alguna clase entrevista de retroalimentación referida al desempeño, en el momento que se ejecutó el primer informe parcial de desempeño, en el mes de Marzo.

- Un 54, 93% de los encuestados, manifestó que su jefatura realizó refuerzos, correcciones, ajustes o cambios de prioridades respecto a su desempeño. Lo cual, manifiesta que debe también reforzarse la calidad de la retroalimentación realizada por partes de las jefaturas, en cuanto a que el resto de la población no recibió correcciones u otros lineamientos referidos a su desempeño. (Ver Cuadro Nº1)

Este breve análisis estadístico, sin duda, demuestra que la actual Evaluación de Desempeño, tiene una serie de dificultades, referidas a la cultura organizacional en su generalidad. (Evaluadores y Evaluados). Por lo cual, se hace necesaria, modificaciones estructurales y profundas a este proceso.

Cuadro N°1
Resultados de la medición de retroalimentación del Primer Informe de Desempeño de MIDEPLAN, Período marzo 2010.

Cantidad de Personas	**N°**
Población Total del Servicio al 28 de Febrero	752
Evaluados en Marzo	691
Muestra de Personas evaluadas	71
% de población encuestada	10,3%

N°	**PREGUNTA**	**SI**	**%**	**NO**	**%**	**NO RESPONDE**	**%**
1	Su Jefatura directa ¿Realizó una entrevista Para notificarlo de los antecedentes que dieron origen a la evaluación realizada en el Primer Informe de Desempeño?	60	84,51	10	14,08	1	1,41
2	¿Se revisaron los Compromisos de Gestión Individual?	52	73,24	18	25,35	1	1,41
3	¿Se realizaron refuerzos, correcciones, ajustes o cambios de prioridades respecto a su desempeño por parte de su jefatura?	39	54,93	31	43,66	1	1,41
4	¿Ud. tiene claro lo que su jefatura directa espera de su desempeño	56	78,87	14	19,72	1	1,41
5	**Medios Utilizados para la retroalimentación**						
	Entrevista Personal	53	74,65	17	23,94	1	1,41
	Reuniones de Equipo	43	60,56	27	38,03	1	1,41
	Medio Escrito o Correo Electrónico	16	22,54	54	76,06	1	1,41
	Otros	1	1,41	69	97,18	1	1,41
6	Que opina Ud. de incorporar una Autoevaluación que retroalimente a su jefatura, en los próximos Informes de Desempeño	46	64,79	18	25,35	7	9,86

Fuente: MIDEPLAN. Departamento de Desarrollo de las Personas.

13. Entrevista Semiestructurada a Jefaturas. Periodo de evaluación 2009-2010.

Por otro lado, con el objeto de medir la percepción de las Jefaturas de MIDEPLAN, respecto al Sistema de Evaluación de Desempeño, se evaluó a través de Entrevistas semi-estructuradas (Anexo Nº 9) a once Jefaturas; cuatro de División, y a seis Jefes de Departamento, y al Encargado del SED, cuyo fin es recoger opiniones sobre el Sistema de Evaluación de Desempeño tradicional utilizado en MIDEPLAN, como instrumento, tomando críticas y ventajas que estas jefaturas puedan percibir.

Lo interesante de esta última aplicación, es que se realizó tanto a nuevas autoridades como a las anteriores al cambio de gobierno.[38]

Entrevistas

Como Jefatura, ¿Hace cuánto tiempo está evaluando?

Del total de entrevistados, siete fueron evaluadores en el periodo calificatorio 2009-2010, de los cuatro restantes, uno participó como miembro de la Junta calificadora, y otro como secretario de la misma, de los dos faltantes, una de ellas, comenzó su rol como Jefatura luego de que la anterior ya había evaluado a sus funcionarios, y el restante, es el encargado del proceso de evaluación de desempeño en el Ministerio.

Tres de ellas, son Jefaturas anteriores al cambio de gobierno, y llevan más de 4 años evaluando en el Ministerio. Otras cuatro, evalúan por primera vez este año en el Ministerio, y las cuatro restantes, no les toca evaluar aún en MIDEPLAN.

Posteriormente, ¿Cuál es su apreciación del Sistema de Evaluación de Desempeño, como herramienta de evaluación de desempeño?

Las apreciaciones más recurrentes son las siguientes:

[38] Para la realización de estas entrevistas, se han omitido los nombres de los entrevistados, por protección a los datos entregados, y dado que esta tesis se ha elaborado con fines académicos, que no compromete a la Institución.

-Es una herramienta útil para evaluar el desempeño del funcionario, porque mide el rendimiento, es clara para todos los funcionarios, fácil de utilizar y de entender.
-Existe desconocimiento de parte de los preevaluadores de la aplicación del instrumento, y de SAP (que es el software que acompaña hoy el proceso, generando los formularios de evaluación en el mismo programa).
-No gusta porque es muy subjetivo, con preguntas directas, pero subjetivas.
También, existe temor a enfrentar conflictos con el funcionario de ser mal evaluado, al proceso anteriormente asociado a que tiene que estar bien, todos con nota siete, no ven brechas en la cultura organizacional de MIDEPLAN
-Hoy se ve como mero trámite
- Falta retroalimentación desde las Jefaturas hacia los funcionarios.
Creo que a pesar del trabajo serio y responsable, todavía existe mucha subjetividad en la evaluación, principalmente, por que los jefes evaluadores no estaban conscientes de la importancia de la evaluación.

Frente a la cual ¿Qué ventajas y/o desventajas observa en esta herramienta de evaluación de desempeño?

Ventajas

-Se puede aplicar un mismo criterio.
-Sistema que permite conocer claramente los objetivos de la calificación.
-Permite apreciar si el funcionario, está aportando con otras tareas, o se está manteniendo en lo mismo, lo que lleva a que el funcionario deba pensar en otras tareas que lo destaquen.
-Que se aplica por la normativa vigente.
-Te permite sacar brechas.
-Positivo el feedback de la jefatura con el funcionario en informes de desempeño y en compromisos de gestión, donde se fundamenta su nota.
-Entre mejor este hecho el proceso previo, más rápido va a ser el trabajo de la junta calificadora.

Desventajas

-Tramo muy grande en lista 2, lo que hace que la gente se resienta.
-No tiene técnicas de otros sistemas para un real desarrollo del funcionario.

-Incoherencias entre estamento y calidad jurídica, relativo a las reales funciones que se hacen.
-Desconocimiento global del SED de parte de evaluadores y evaluados, dar más relevancia a otras etapas de la evaluación de desempeño.
-Visto como trámite por cumplir, se elabora a última hora.
-No agrega valor agregado a la gestión institucional, con la mayor cantidad de notas máximas posibles, para evitar un mal clima laboral.
-Falta información de la relevancia que tiene el proceso tanto para los funcionarios como para el ministerio.

Por otro lado, según usted ¿Cómo se podría mejorar el Sistema de Evaluación de Desempeño?

-Aunar criterios a la hora de evaluar, llegar a un punto intermedio, alinearse como Jefaturas, y estandarizar evaluación con check list, desglosando criterios y definiéndolos. Descripción de competencias, en anexo para Jefatura.
-El segundo informe lo adelantaría, entre Febrero a Mayo, y saltar a Precalificación en Agosto.
-Capacitar en normativa y en informática a los funcionarios, en general, y relativo a cuando inscribir anotaciones de mérito a los funcionarios y cuando no, porque aquella tarea es parte de sus funciones.
-Llegar a un acuerdo, como se puede y que se quiere medir, con mayores niveles de cooperación.
-Destacar mayormente lo positivo, y lo negativo convertirlo en positivo.
-El mismo instrumento afinarlo más, dando mayor claridad a la hora de aplicar el puntaje.
-Responsabilizar aún mas a las Jefaturas, desde allí nace el compromiso de los funcionarios, con capacitaciones, con estudios de casos, no e-learning, y más participativas.
-Destacar excelencia, logrando hacer la diferenciación entre los que se destacan, y los desempeños normales, entregando algún tipo de premio.
-Capacitar a los jefes para el próximo proceso, y destacar que las evaluaciones que se realicen a los distintos jefes evaluadores deben considerar como parte

importante de la evaluación que se les realiza a ellos, la calidad del trabajo que han hecho en el proceso de evaluación de cada una de las personas a su cargo.
-Premiación a todos los que quedaron en lista 1. De manera de destacar que es una situación excepcional, donde realmente quedan los mejores.

A modo de breve análisis, se deduce de las conclusiones de las Jefaturas de MIDEPLAN, una preocupación real por darle mayor relevancia al proceso calificatorio, tanto como aprendices como para que el funcionario aprenda a conocer y aceptar sus debilidades, para poder capacitarse y tener mejoras en estas áreas.

14. Análisis FODA para el SED en MIDEPLAN

FORTALEZAS: La principal fortaleza, es que es obligatorio y constante por Reglamento, por lo que no se puede dejar de hacer. En este mismo sentido, SED es Comparable, ya que no sufre grandes cambios al estar normado, lo que permite realizar comparaciones a los comportamientos de años anteriores. Un hecho relevante, es que se encuentra todo explicito en la escala de notas, lo que la hace un poco más rápida, y de fácil aplicación, ya que quienes evalúan, no necesariamente deben estar altamente capacitados para aplicar la evaluación, según lo que pide el informe. Además, se puede aplicar a grupos masivos y heterogéneos. Las Jefaturas realizan procesos de evaluación en los plazos de cumplimiento, lo que va acompañado, también, de un alto porcentaje de cumplimiento en la Notificación de los Informes, retroalimentando al funcionario, de sus logros y futuras mejoras. Se lanzan comunicados periódicos, potenciando los plazos del proceso, como a sus principales lineamientos. Información normativa y formularios, disponible a todos los funcionarios en intranet. Alta capacidad de respuesta a consultas surgidas por los funcionarios y Jefaturas. Es influyente a la hora de los Concursos de Promoción, para los funcionarios de Planta, que en MIDEPLAN alcanza el 25% del puntaje final de este tipo de Concursos.

OPORTUNIDADES: La etapa de retroalimentación, me parece la más destacada, donde el funcionario puede crecer enormemente, de generarse una correcta comunicación, donde se puede mejorar el proceso de retroalimentación, aporte para seguir. Otra oportunidad relevante, es la utilización de SAP, ya que su implementación en el sistema de Evaluación de Desempeño, mejora la velocidad en los procesos, lo que permite ver informes previos, es decir, el historial de informes de años anteriores y en línea. Por otro lado, las autoridades actuales han tomado muy en serio a SED, en el sentido, de aplicar la herramienta, tendiente sobretodo a la retroalimentación al funcionario.

Además, el dejar de ser un PMG, a fines del año 2010, se torna más libre para diseñar y gestionar cosas diferentes a nivel Ministerial.

DEBILIDADES: Existen dificultades respecto al normado procedimiento de Calificaciones, ya que se presenta muy poco flexible, al momento de servir como instrumento para evaluar a los funcionarios, sumándole a ello, una débil retroalimentación, en vez de ser un sistema más acorde a cada uno de ellos, al perfil del cargo, no tan genérico. Procesos descentralizados, donde las áreas administrativas de las regiones presentan deficiencias en conocimientos normativos. Errores en el llenado de los formularios de calificación (ej. calidad jurídica, estamentos), pues en regiones se completan en forma manual. Los Funcionarios desconocen las fechas e implicancias de cada una de las evaluaciones. No se conocen las diferencias entre los distintos informes asociados al reglamento y a las implicancias.

Algunas Jefaturas a contrata no remiten a sus Jefaturas de planta los informes de desempeño para su firma, evidenciando desconocimiento a la normativa, ya que el personal de planta siempre es el último responsable de los informes que se notifican a los funcionarios. Algunas Jefaturas no anotan en el formulario de calificación, la fecha de emisión y notificación del informe, dificultando la medición de la calidad del proceso. Asimismo, éstas no firman formulario donde se notifica la calificación y hoja de observaciones. Desigualdad en fundamentación de jefes, lo que dificulta el trabajo de la Junta Calificadora, pues adolecen de una

fundamentación detallada y precisa tal cual establece el Reglamento de Calificaciones. Las observaciones a los informes por parte de los funcionarios vienen en distinto formato, e incluso adoleciendo de firma. Desconocimiento de procedimiento de anotaciones

AMENAZAS: La amenaza más visible del SED, es la falta de objetividad, el evaluar por subjetividades, y no respecto al cargo. El temor de la Jefatura a aplicar la herramienta correctamente, saliendo de la zona de acomodo, que significa evaluar siempre con Distinción a los funcionarios. Lo que de aplicar el criterio contrario, las Jefaturas estiman puede significar problemas en el clima laboral con los funcionarios. Por otro lado, se visualiza la falta de conocimiento de parte de los Funcionarios, los que manejan muy poco la Normativa respecto a SED, lo que se evidencia en el Departamento de Desarrollo de las Personas, al recibir un alto nivel de consultas y dudas, cada vez que se encuentra en algún Hito de Evaluación.

Y, finalmente, algunos cambios de Jefatura, que este año 2011 claramente se vio afectado, ya que las personas sienten tambalear su cargo cuando existen grandes movimientos de personal. Relativo a este ultimo párrafo, se procede en el capitulo entrante, a generar algunas Conclusiones y Recomendaciones, referente a lo investigado y analizado, según el Objetivo planteado en un principio de este trabajo.

Capítulo VI” CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES”

1. Conclusiones

Mediante el proceso de investigación de la tesis, respecto al análisis del periodo Junio 2007-Junio 2010, se observó, que el sistema de Evaluación de Desempeño en MIDEPLAN, apunta principalmente a visualizar el instrumento en si, ya que es aplicable y medible, pero no se sabe si es el mejor, o; podemos complementarlo con otros tipos de evaluación, para además de evaluar desempeño, generar brechas para capacitar a éstos y desarrollarlos realmente. Lo que demuestra que el sistema es claramente perfectible.

Por otro lado, se logró determinar para el período evaluatorio 2009-2010, que ha sido distinto, pues las nuevas Autoridades han mostrado voluntad a aplicar el instrumento, esto es que existe un Compromiso de parte de las Autoridades, por darle más seriedad y relevancia a SED, en este Ministerio, ya que se ha ajustado a la norma, y al pie de la letra respecto de lo que dice el Manual de Calificaciones, en tanto los factores y subfactores utilizados son muy genéricos.

A diferencia del periodo 2008-2009, donde el mayor porcentaje de la dotación evaluada estaba centrada en Lista 1, sin ninguna brecha que pudiese permitir capacitar a los funcionarios, para mejorar su desempeño. Por otro lado, el principal objetivo y a veces el único ha sido cumplir con la Normativa, y con los insumos que me piden los concursos de ascenso o promoción.

Pero, como ya se ha comentado en esta investigación, esta situación hoy se ha visto algo modificada, ya que este período, se aplicó la normativa tal cual el Manual de Calificaciones, ya que por ejemplo, si la argumentación de la calificación para un profesional, en interés, indicaba de parte de su jefe directo, como funcionario con interés "**bueno"**. Esto según el Manual de Calificaciones merece un 4.5 a un 6.4, pero, sin embargo, se le ponía un siete de nota, lo que la reglamentación indica, que es de excelencia, que se destaca por sobre los demás.

Y, principalmente, entender, que la relevancia del Sistema de Evaluación de Desempeño, es fundamental para el desarrollo integral en una institución como MIDEPLAN, donde se trabaja en un tema sensible como es los más necesitados.

Por lo que, desde lo investigado, desde las Jefaturas debiese partir la importancia del SED, y nutrir así a sus funcionarios, para que la conciban más que como un mero trámite.

Con esto se concluye, que se cumplió el objetivo de la investigación, pues se logra apreciar en la realidad, que la Evaluación de Desempeño utilizada en MIDEPLAN, incide de cierta forma, en la calidad del trabajo realizado por sus funcionarios, ya que ha quedado demostrado, que por ejemplo en la etapa de notificación de los informes de desempeño, si el funcionario no se encuentra en su lugar de trabajo, por motivo de licencias medicas o feriado legal, se envía la notificación a su residencia, omitiendo el proceso de retroalimentación presencial, que si debería incidir en la calidad del trabajo del funcionario.

Se puede determinar además, que referente a la Pregunta de Investigación planteada; "¿Ha contribuido la implementación del Sistema de Evaluación de Desempeño (SED) a la calidad del trabajo, efectuado por los funcionarios de MIDEPLAN como institución de gobierno, en el periodo junio/2007 a junio/2010?", se logró dar respuesta, ya que al mirar el proceso completo, partiendo con el Compromiso de Gestión, la jefatura parte proponiendo este compromiso, pero lo desarrolla en conjunto con el funcionario, indicando lo que se espera de él, respecto a sus actividades y metas mas importantes dentro del año evaluatorio, el que se va evaluando luego a través de los Informes de Desempeño, la Precalificación y finalmente la Calificación.

Por otro lado, se logró revisar las capacitaciones efectuadas a los pre evaluadores en Evaluación de Desempeño, respecto a lo que dice la normativa que deben ser capacitados año a año.

De igual forma se ha analizado con datos estadísticos la distribución de las calificaciones, que al ser de notas máximas entre 2007 y 2009, no permitía mostrar brechas, que indicará donde capacitar a los funcionarios.

Además, se ha descrito el proceso de desarrollo del Proceso de Calificaciones en el SED, revisando y analizando la normativa vigente, que al ser bastante rígido en

sus apreciaciones respecto a la forma de medir los factores evaluados, no permite el desarrollo de otras habilidades que pudiese requerir cada cargo en el Ministerio, ya que solo se separa por Estamento, pero dentro de cada uno de ellos se muestra poco flexible. De acuerdo a esto, la Hipotesis de Investigación planteada; “El Sistema de Calificaciones de MIDEPLAN, funciona únicamente como instrumento de evaluación que indica notas, mas que una integral retroalimentación al funcionario evaluado, para incrementar su calidad”, es refutada, ya que si bien, el Sed como instrumento se muestra bastante rígido en sus apreciaciones, y en el generar brechas de desarrollo, a su vez logra a través de los cuatro instrumentos de evaluación, que el funcionario logre incrementar su calidad en el trabajo diario, ya que para este es sumamente importante, la Calificación obtenida, y en que lista de desempeño, queda ubicado.

2. Recomendaciones

Principalmente, las recomendaciones van orientadas a la Jefaturas Evaluadoras, ya que es allí donde debe nacer la relevancia de hacer del Sistema de Evaluación de Desempeño con el que se cuenta, un real desarrollo de los funcionarios, respecto por ejemplo a una buena entrevista de retroalimentación al notificarlo de sus informes de desempeño.

Se deben realizar mejoras al Reglamento Interno de Calificaciones, que permitan mejores instrumentos de evaluación y con ello, la mejora del desempeño de los funcionarios de manera continua. Se recomienda, también, a las Jefaturas, aplicar con objetividad, la elaboración de los Informes de Desempeño, pero, además de ello, validar en una misma línea de evaluación, pues de lo contrario, se crean diferencias entre los evaluados por una Jefatura y por otra. En el fondo, entregar herramientas a las Jefaturas para la objetivización del instrumento.

Asimismo de fortalecer, que persista la voluntad y obligatoriedad que tiene el Reglamento de Calificaciones, al momento de aplicar el instrumento, y que así el sistema permita mirar brechas que indiquen las debilidades de los funcionarios, a la hora de capacitarlos.

Enseñar a las Jefaturas a que debe perder el temor de evaluar a sus funcionarios como perfectos, ya que se beneficiaran funcionarios e Institución, como también entregar responsabilidad a los funcionarios, en su rol, enfatizando en la gestión de sí mismo, la evaluación, la mejora de su rendimiento, como instrumento de gestión de mejora, desarrollando competencias en nuestras Jefaturas para la optimización en el uso de esta herramienta de gestión (Jornada de Capacitación).

Por otro lado, fortalecer la implementación de la herramienta SAP en la evaluación del Desempeño para facilitar el proceso administrativo. El énfasis de ésta, se encuentra desarrollado bajo el prisma normativo.

Alinear el Sistema de Evaluación del Desempeño con otros subsistemas de gestión de personas, capacitación, remuneraciones, entre otros, y difundirlo para cada funcionario, desde el ingreso al Ministerio, mediante su incorporación en el programa de inducción.

Recomendación de un Modelo para SED en MIDEPLAN

Tras esta investigación, parece pertinente indicar a modo de recomendación, un Método de Evaluación de Desempeño para MIDEPLAN como tal, se sugiere el Método de Evaluación basada en Retroalimentación 360º grados; cuyo propósito es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro, ya que como se ve tiene una visión integral del funcionario, en su contexto general, que envuelve a cada persona. Donde participan en ella, el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes, etc.

Lo que eventualmente puede suceder, es que la cultura organizacional del Ministerio, según mi apreciación no está preparada para este cambio, ya que todas las personas que giran en torno al evaluado lo diagnostica.

Y, en general, el funcionario del Ministerio, se muestra reticente cuando se le evalúa críticamente, ya que en el correr de los años en su mayoría han sido evaluados en Lista 1 de Excelencia.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones”, 8ª edición, 2007, Editora McGraw-Hill, Parte IV - Subsistema de Organización de Recursos Humanos, capítulo 9. Evaluación del desempeño.

- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto.” Metodología e la Investigación”, 2ª. Edición, McGraw-Hill. México, 2001.

- MERTENS, Leonard. “Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos”. Montevideo: Cinterfor, 1996. p.115-119.

- MERTENS, Leonard. “La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional”. Capitulo 3. Normalización y transferibilidad de la competencia laboral.

- WERTHER, William y DAVIS, Keith. “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Capítulo 10.

REVISTAS, LEYES Y CUERPOS NORMATIVOS

- Ley Nº 18.575 de Bases Generales de la Administración del Estado del año 1986.

- Ley Nº 18.834. Del Decreto Supremo Nº 1.825 de 1998, del Ministerio del Interior, que fija el texto del Reglamento General de Calificaciones del Personal Afecto al Estatuto Administrativo.

- Decreto Supremo Nº 203 del 16 de Octubre de 2001, que aprueba el Reglamento Especial de Calificaciones del Personal de la Subsecretaría de Planificación.

- Ley de Presupuesto del Sector Público, año 2010.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mertens/pdf/mertens.pdf

http://www.dipres.cl/572/articles-50148_pres_2010.pdf

www.MIDEPLAN.cl

http://www.mideplan.gob.cl/nuestro-ministerio/mision/

http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto3.html.

www.serviciocivil.cl/ sistema-de-alta-dirección-pública-

http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto4.html

ANEXOS

Anexo Nº 1

Formulario A
COMPROMISOS DE GESTION

Nombre Funcionario/a:
Unidad:
Fecha:

N°	Objetivos	Clasificación

N°	Actividad	Productos y/o Resultados	Condiciones de Satisfacción

Observaciones Funcionario/a	Observaciones Jefatura Directa

Firma Funcionario/a

Firma Jefe Directo

Anexo Nº 1

Formulario B

SEGUIMIENTO COMPROMISOS DE GESTION

Nombre Funcionario/a:
Unidad:
Fecha:

Fecha	Clasif	Actividades	Productos	Cumpl	Observaciones Funcionario	Observaciones Jefe Directo

Firma Funcionario/a

Firma Jefe Directo

Anexo Nº 2

FOLIO Nº:	

PRIMER INFORME DE DESEMPEÑO
(Septiembre XXXX – Febrero XXX)

NOMBRE:			
CALIDAD:		GRADO:	
JEFE DIRECTO:		PLANTA:	PROFESIONAL
UNIDAD:		CIUDAD:	

Factor y Subfactores de Evaluación		
1.- Condiciones Personales: Evalúa las aptitudes y habilidades personales del funcionario vinculadas al cumplimiento de sus funciones.	Ponderación Factor	
	2.7	
a) Interés: Evalúa la disposición y compromiso manifestado en la realización de sus tareas cotidianas.	Nota Subfactor	Ponderación
Fundamentación:		45%
b) Flexibilidad: Evalúa la disposición para adaptarse a cambios o circunstancias nuevas.	Nota Subfactor	Ponderación
Fundamentación:		30%
c)Creatividad e Innovación: Mide la capacidad e iniciativa para proponer soluciones innovadoras y pertinentes, tendientes a mejorar la ejecución de sus tareas.	Nota Subfactor	Ponderación
Fundamentación:		25%
Nota Factor	0.00	

Factor y Subfactores de Evaluación		
2.- Capacidad de Gestión : Evalúa la capacidad para desarrollar el proceso que permite el logro de los objetivos, metas o requerimientos específicos, de manera eficaz y oportuna	Ponderación Factor	
	3.3	
a) Capacidad de Organización: Mide la capacidad para administrar eficazmente su tiempo y los recursos asignados, en función de las labores inherentes al desarrollo del cargo.	Nota Subfactor	Ponderación
Fundamentación:		40%
b) Comunicación: Evalúa la capacidad para transmitir de manera oportuna, completa y precisa información pertinente a la función desarrollada, necesaria para el cumplimiento de las tareas de sus usuarios internos y/o externos.	Nota Subfactor	Ponderación
Fundamentación:		20%
c) Disponibilidad: Evalúa la disposición para apoyar y satisfacer oportunamente las necesidades y requerimientos que los usuarios (internos o externos) presenten en el marco de las tareas asignadas.	Nota Subfactor	Ponderación
Fundamentación:		15%
d) Trabajo en Equipo: Evalúa la capacidad para integrarse y establecer relaciones de cooperación en grupos, para alcanzar el logro de objetivos, metas y tareas asignadas.	Nota Subfactor	Ponderación
Fundamentación:		25%
Nota Factor	0.00	

Factor y Subfactores de Evaluación		
3.- Rendimiento : Evalúa el resultado del trabajo desarrollado en relación con los compromisos institucionales, de acuerdo a lo planificado.	Ponderación Factor	
	4.0	
a) Cumplimiento de metas: Evalúa el logro o satisfacción del trabajo asignado.	Nota Subfactor	Ponderación
Fundamentación:		55%
b) Calidad de Resultados: Evaluación de los resultados de acuerdo a las condiciones de satisfacción (estándares de calidad) previamente establecidas.	Nota Subfactor	Ponderación
Fundamentación:		45%
Nota Factor	0.00	
Nota Final	0.00	

Hoja de Observaciones del Funcionario
(Septiembre XXXX – Febrero XXX)

NOMBRE:	0		
CALIDAD:	0	GRADO:	0
JEFE DIRECTO:	0	PLANTA:	PROFESIONAL
UNIDAD:	0	CIUDAD:	0

Firma Evaluador

Firma Funcionario

FECHA EMISIÓN:	
FECHA NOTIFICACIÓN:	

Anexo Nº 3

FOLIO Nº:	

SEGUNDO INFORME DE DESEMPEÑO
(Marzo XXXX - Julio XXXX)

NOMBRE:			
CALIDAD:		GRADO:	
JEFE DIRECTO:		PLANTA:	ADMINISTRATIVA
UNIDAD:		CIUDAD:	

Factor y Subfactores de Evaluación		
1.- Condiciones Personales: Evalúa las aptitudes y habilidades personales del funcionario/a vinculadas al cumplimiento de sus funciones.	Ponderación Factor	
	2.7	
a) Interés: Evalúa la disposición y compromiso manifestado en la realización de sus tareas cotidianas	Nota Subfactor	Ponderación
Fundamentación:		45%
b) Flexibilidad: Evalúa la disposición para adaptarse a cambios o circunstancias nuevas.	Nota Subfactor	Ponderación
Fundamentación:		35%
c) Ponderación: Evalúa la aplicación de criterio y prudencia en el desarrollo de las funciones asignadas.	Nota Subfactor	Ponderación
Fundamentación:		20%
Nota Factor	0.00	

Factor y Subfactores de Evaluación		
2.- Capacidad de Gestión : Evalúa la capacidad para organizar el conjunto de recursos a su cargo, como su habilidad para comprometerse en la ejecución de sus tareas.	Ponderación Factor	
	3.3	
a) Comunicación: Evalúa la capacidad para transmitir de manera oportuna, completa y precisa información pertinente a la función desarrollada, necesaria para el cumplimiento de las tareas de sus usuarios internos y/o externos.	Nota Subfactor	Ponderación
Fundamentación:		25%
b) Capacidad de Organización: Mide la capacidad para administrar eficazmente su tiempo y los recursos asignados, en función de las labores inherentes al desarrollo del cargo.	Nota Subfactor	Ponderación
Fundamentación:		40%
c) Disponibilidad: Evalúa la disposición para apoyar y satisfacer oportunamente las necesidades y requerimientos que los usuarios (internos o externos) presenten en el marco de las tareas asignadas.	Nota Subfactor	Ponderación
Fundamentación:		20%
d) Asistencia y Puntualidad: Evalúa la presencia o ausencia en su lugar de trabajo y el cumplimiento de la jornada laboral.	Nota Subfactor	Ponderación
Fundamentación:		15%
Nota Factor	0	

Factor y Subfactores de Evaluación		
3.- Rendimiento : Evalúa el resultado del trabajo desarrollado en relación con los compromisos institucionales, de acuerdo a lo planificado.	Ponderación Factor 4.0	
a) Cumplimiento de metas: Evalúa el logro o satisfacción del trabajo asignado.	Nota Subfactor	Ponderación
Fundamentación:		55%
b) Calidad de Resultados: Evaluación de los resultados de acuerdo a las condiciones de satisfacción (estándares de calidad) previamente establecidas.	Nota Subfactor	Ponderación
Fundamentación:		45%
Nota Factor	0	
Nota Final	0.00	

Hoja de Observaciones del funcionario/a
(Marzo XXXX - Julio XXXX)

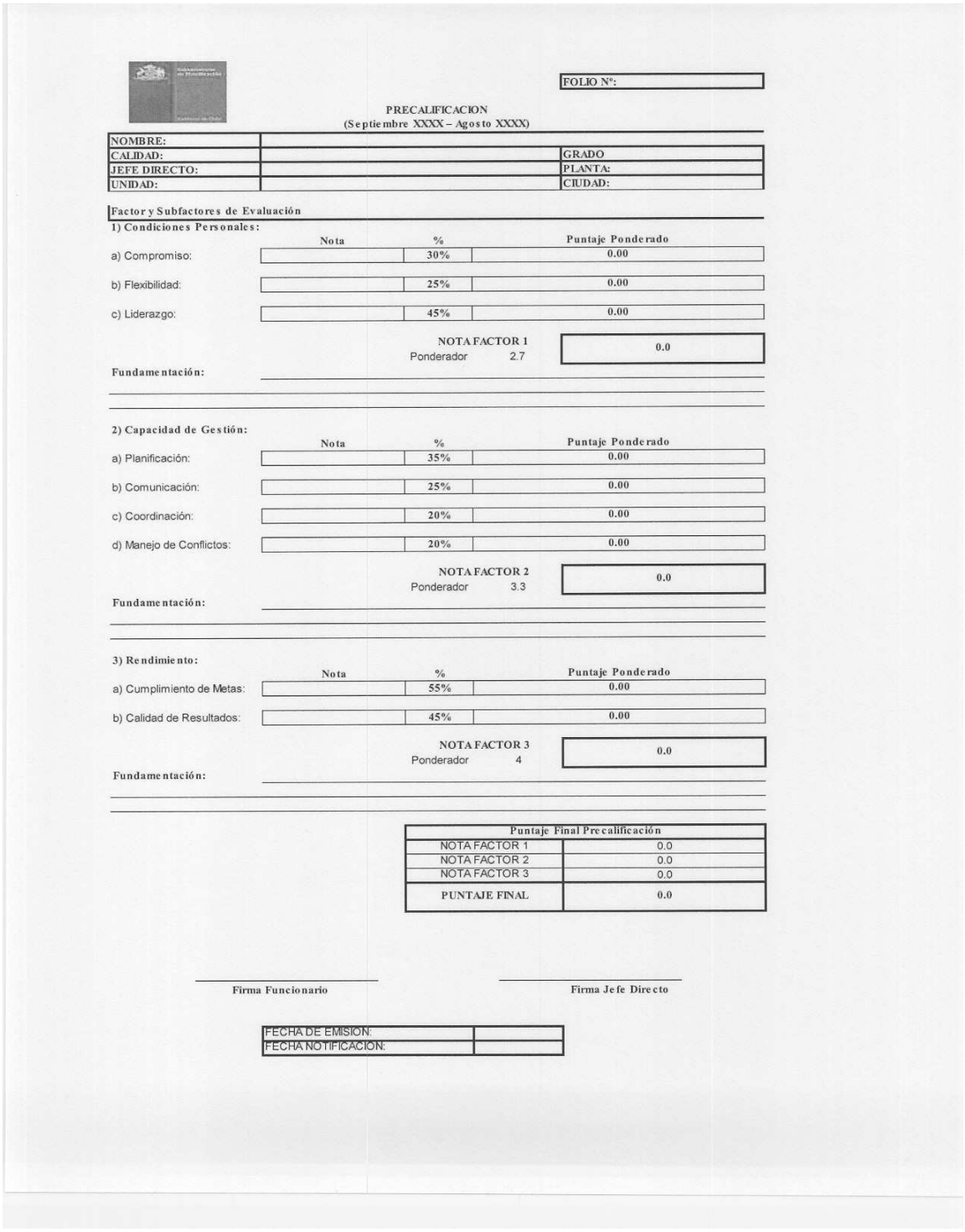
NOMBRE:	0		
CALIDAD:	0	GRADO:	0
JEFE DIRECTO:	0	PLANTA:	ADMINISTRATIVA
UNIDAD:	0	CIUDAD:	0

Firma Evaluador

Firma funcionario/a

FECHA EMISIÓN:	
FECHA NOTIFICACIÓN:	

Anexo Nº 4



FOLIO Nº:

PRECALIFICACION
(Septiembre XXXX – Agosto XXXX)

NOMBRE:			
CALIDAD:		GRADO	
JEFE DIRECTO:		PLANTA:	
UNIDAD:		CIUDAD:	

Factor y Subfactores de Evaluación

1) Condiciones Personales:

	Nota	%	Puntaje Ponderado
a) Compromiso:		30%	0.00
b) Flexibilidad:		25%	0.00
c) Liderazgo:		45%	0.00

NOTA FACTOR 1 — Ponderador 2.7 — 0.0

Fundamentación:

2) Capacidad de Gestión:

	Nota	%	Puntaje Ponderado
a) Planificación:		35%	0.00
b) Comunicación:		25%	0.00
c) Coordinación:		20%	0.00
d) Manejo de Conflictos:		20%	0.00

NOTA FACTOR 2 — Ponderador 3.3 — 0.0

Fundamentación:

3) Rendimiento:

	Nota	%	Puntaje Ponderado
a) Cumplimiento de Metas:		55%	0.00
b) Calidad de Resultados:		45%	0.00

NOTA FACTOR 3 — Ponderador 4 — 0.0

Fundamentación:

Puntaje Final Precalificación	
NOTA FACTOR 1	0.0
NOTA FACTOR 2	0.0
NOTA FACTOR 3	0.0
PUNTAJE FINAL	0.0

Firma Funcionario

Firma Jefe Directo

FECHA DE EMISION:	
FECHA NOTIFICACION:	

Hoja de Observaciones del Funcionario
(Septiembre XXXX – Agosto XXXX)

NOMBRE:			
CALIDAD:		GRADO	
JEFE DIRECTO:		PLANTA:	
UNIDAD:		CIUDAD:	

Firma Evaluador
Fecha:

Firma Funcionario
Fecha:

Anexo Nº 5

FOLIO Nº:

HOJA DE CALIFICACION
Periodo xxxx - xxxx

I. ANTECEDENTES GENERALES

NOMBRE COMPLETO: _____

CALIDAD JURÍDICA: TITULAR ☐ CONTRATA ☐ SUPLENTE ☐

PLANTA : DIRECTIVOS / PROFESIONALES / TECNICOS / ADMINISTRATIVOS / AUXILIARES

GRADO: ☐

UNIDAD DE DESEMPEÑO: _____

LUGAR DE DESEMPEÑO: _____

NOMBRE JEFE DIRECTO: _____

II. CALIFICACIONES

1) Condiciones Personales:

	Nota	%	Puntaje Ponderado
a) Discreción		45%	0.00
b) Flexibilidad		35%	0.00
c) Ponderación		20%	0.00

NOTA FACTOR 1 0.0
Ponderador 2.7

2) Capacidad de Gestión:

	Nota	%	Puntaje Ponderado
a) Disponibilidad		40%	0.00
b) Asistencia y Puntualidad		30%	0.00
c) Trabajo en Equipo		30%	0.00

NOTA FACTOR 2
Ponderador 3.3 — 0.0

3) Rendimiento:

	Nota	%	Puntaje Ponderado
a) Cumplimiento de Metas		55%	0.00
b) Calidad de los Resultados		45%	0.00

NOTA FACTOR 3
Ponderador 4 — 0.0

NOTA FINAL CALIFICACION

1. Condiciones Personales	0.0
2. Capacidad de Gestion	0.0
3. Rendimiento	0.0
Nota Final	0.0

Firma Funcionario

Firma Secretario J. Calificadora

Notificación:		SI	NO
	Conforme		
	Apelare		

FECHA DE EMISION:		FECHA NOTIFICACIÓN:

Anexo Nº 6

FOLIO Nº

HOJA DE VIDA
PERIODO DE CALIFICACION
Septiembre XXXX- Agosto XXXX

I. ANTECEDENTES GENERALES

NOMBRE COMPLETO: _____

CALIDAD JURÍDICA: TITULAR ☐ PLANTA : DIRECTIVOS ☐
CONTRATA ☐ PROFESIONALES ☐
SUPLENTE ☐ TECNICOS ☐
ADMINISTRATIVOS ☐
GRADO: ☐ AUXILIARES ☐

UNIDAD DE DESEMPEÑO: _____

LUGAR DE DESEMPEÑO: _____

NOMBRE JEFE DIRECTO: _____

II. ANOTACIONES

FECHA	DE MÉRITO	DE DEMÉRITO

III CAPACITACIÓN

FECHA	ACTIVIDAD REALIZADA (curso, taller, seminario, otros)	OBSERVACIONES

IV. MEDIDAS DISCIPLINARIAS

FECHA	MOTIVO	TIPO	OBSERVACIONES

V. OTROS
(Aspectos que desee destacar, que no entren en los ítem anteriores)

_____

_____

Anexo Nº 7

DIVISION ADMINISTRATIVA
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE LAS PERSONAS

Formulario de Anotaciones de Mérito y Demérito			
Fecha :			
DE :			
A :			
1	ANOTACIÓN DE MÉRITO		
2	ANOTACIÓN DE DEMÉRITO		
Motivo de la Anotación			
Notificación al Funcionario			
Firma Jefatura		Firma Funcionario	
Atenuantes Presentadas por el Funcionario			
En virtud de las atenuantes presentadas por el funcionario, vengo en manifestar mi opción de:			
Mantener Anotación		Dejar Nula Anotación	
Firma Jefe Directo			

Anexo Nº 8

Formato encuesta

<table>
<tr><th rowspan="2">°</th><th rowspan="2">PREGUNTAS</th><th colspan="2">RESPUESTA: "X"</th></tr>
<tr><th>SI</th><th>NO</th></tr>
<tr><td>1</td><td colspan="2">Su jefatura directa ¿realizó una entrevista para notificarlo de los antecedentes que dieron origen a la evaluación realizada en el Primer Informe de Desempeño?</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>2</td><td rowspan="2">En el transcurso de esta entrevista :</td><td>¿Se revisaron los Compromisos de Gestión Individual?</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>3</td><td>¿Se realizaron refuerzos, correcciones, ajustes o cambio de prioridades respecto a su desempeño, por parte de su jefatura?</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>4</td><td colspan="2">¿Ud. tiene claro lo que su jefatura directa espera de su desempeño?</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>5</td><td colspan="3">¿Qué medio utiliza su Jefatura directa para retroalimentarlo en su desempeño durante el año?
<table>
<tr><th>Entrevista personal</th><th>Reuniones de equipo</th><th>Medio escrito o correo electrónico</th><th>Otros.</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>6</td><td colspan="3">Que opina Ud. de incorporar una Autoevaluación que retroalimente a su jefatura, en los próximos Informes de Desempeño :</td></tr>
</table>

Anexo Nº 9

Entrevista Semi-estructurada a Jefaturas Evaluadoras de División y Departamentos.
1- Como Jefatura, ¿Hace cuánto tiempo está evaluando?
2- Posteriormente, ¿Cuál es su apreciación del Sistema de Evaluación de Desempeño, como herramienta de evaluación de desempeño?
3- ¿Qué ventajas y/o desventajas observa en esta herramienta de evaluación de desempeño?
4- Según usted, ¿Cómo se podría mejorar el Sistema de Evaluación de Desempeño?