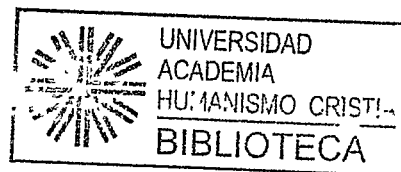


UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO
INGENIERIA DE EJECUCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

TIEG PU
81
c.1

**"ANÁLISIS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL
FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSIÓN SOCIAL - FOSIS"**



Profesor Guía : Guillermo Ríos Campos
Alumnas : Verónica Araya García de la Pastora
Verónica Arévalo Cortés

Tesis para optar al Título de: Ingeniero de Ejecución en Gestión Pública

Santiago de Chile
2003

"Dios está aquí"

*...y ha estado en cada instante, acompañándonos en nuestros días de estudio,
en los más difíciles, en los alegres
y por supuesto hoy que culminamos nuestro esfuerzo.*

*A Él le damos las gracias por el logro obtenido,
a nuestras familias que tuvieron la paciencia de esperarnos,
a los amigos que nos colaboraron con su conocimiento y buena voluntad
Hilda Carrera, Marcelo Islas, Carmen Mancilla, Ewald Landsberger y Fernando Biela.*

*Un gracias muy especial y grande
a quien estuvo junto a nosotras de manera incondicional,
apoyándonos desinteresadamente
nuestro querido Profesor Guía
Ingeniero Comercial Sr. Guillermo Ríos Campos.*

Con cariño a todos los que creyeron en nosotras.

Verónicas

*Dedico este trabajo y todo el esfuerzo que ello ha significado,
a mi padre que desde el cielo me sigue apoyando,
a mi hija y nietas, a quienes le he restado el tiempo dedicado a mis estudios,
en la certeza que ha sido una sabia y necesaria decisión.*

Dios los bendiga.

Verónica Araya García de la Pastora

*La verdad es que no pensé que llegaría hasta aquí
Hubo días realmente difíciles, pero Tu Señor estabas ahí a mi lado
Dándome la fuerza y el ánimo
Siempre Tu Señor*

*Realmente estoy feliz y quisiera compartir Contigo Señor esta alegría, dedicando este
trabajo a:*

*Mis queridas Madres pacientes, trabajadoras, abnegadas, fieles
Mis hijos tan amados a quienes les auguro un futuro mucho mejor
Mis hermanos muy queridos sencillos, transparentes, buenos hombres
Mi padre ausente de tantos triunfos pero presente en mi corazón
Mi esposo siempre en silencio, alegrándose con mis alegrías,
apoyando cada uno de mis sueños, Gracias Manuel.*

*San Sebastián, Padre Pío, María Auxiliadora
A todos con mucho cariño.*

Verónica Arévalo Cortés

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS DEL TRABAJO	3
Objetivos Generales	3
Objetivos específicos	3
CAPITULO III - PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	6
3.1. Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS)	7
3.2. Contexto Histórico	8
3.3. Misión Institucional	9
3.4. Instrumentos de Intervención	11
3.5. Programas de Intervención	12
3.6. Asignación de recursos	16
3.7. Estructura General del FOSIS, Organigrama	18
3.8. Estructura Funcional	19
3.9. Tipología de los Trabajadores del FOSIS, Funcionarios y A.D.L.	39
3.10. Relación Contractual, Remuneraciones, Dirección y Evaluación del Desempeño	42
3.11. Descripción de las Condiciones Laborales de Funcionarios Públicos y A.D.L. que trabajan en FOSIS.	44
3.11.1. Análisis Comparativo.	44
CAPITULO IV - SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN FOSIS	48
4. MARCO LEGAL	49
4.1. Funcionarios Públicos	49
4.2. Instrumento de Evaluación del Desempeño Funcionarios Públicos	52

4.3.	Agentes de Desarrollo Local (A.D.L.)	56
4.4.	Instrumento de Evaluación del Desempeño A.D.L.	57
5.	MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	60
CAPITULO V - PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA		70
5.	Presentación del Problema	71
5.1.	Determinación de la Unidad de Estudio	76
5.2.	Estructura del Departamento de Recursos Humanos	78
5.3.	Diagnostico Preliminar de la Situación Actual	79
5.4.	Diagnostico de la Información Existente de la Evaluación de los Funcionarios Públicos y Agentes de Desarrollo Local del FOSIS	81
5.5.	Categorías Bases para establecer el Sistema de Evaluación y sus Respectivos Indicadores	85
CAPITULO VI - EJECUCIÓN		87
6.1.	Información Primaria	88
6.2.	Metodología del FOCUS GROUP	88
6.3.	Procedimiento seguido para el Focus Group	90
6.4.	ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE ENCUESTA A FUNCIONARIOS PÚBLICOS Y A.D.L.	94
6.4.1.	Elaboración de la Encuesta	94
6.4.2.	Descripción y Análisis de Datos	96
6.4.2.1.	Encuesta Funcionarios Públicos	96
6.4.2.2.	Encuesta Agentes de Desarrollo Local	104
6.5.	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	107
CAPITULO VII - CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS		111
7.1.	CONCLUSIONES	112
7.2.	RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS	115

BIBLIOGRAFÍA	119
GRAFICOS	122
• Gráfico N°1 , Dotación Nacional FOSIS	123
• Gráfico N°2, Pregunta N°1	124
• Gráfico N°3, Pregunta N°2	125
• Gráfico N°4, Pregunta N°3	126
• Gráfico N°5, Pregunta N°4	127
• Gráfico N°6, Pregunta N°5	128
ANEXOS	129
• Anexo N°1, Decreto N°209, del 20 de julio de 1999	130
• Anexo N°2, Resolución Exenta N°02362, del 29 de noviembre de 2002	140
• Anexo N°3, Criterios de Evaluación a Funcionarios Públicos	148
• Anexo N°4, Criterios de Evaluación a A.D.L.	152
• Anexo N°5, Encuesta	157
• Anexo N°6, Definición de Términos Utilizados en la Tesis	160

INTRODUCCIÓN

El trabajo realizado tiene por objetivo analizar el Sistema de Evaluación del Desempeño del personal que trabaja en el Fondo de Solidaridad e Inversión Social - FOSIS, Institución del Estado, dedicada a financiar en todo o en parte planes, programas, proyectos y actividades especiales de desarrollo, que contribuyen a la superación de la pobreza en el país.

El área de estudio de este trabajo se concentró en la Administración de los Recursos Humanos, en particular el Sistema de Evaluación del Desempeño.

En la Institución existen y se aplican dos instrumentos de Evaluación de Desempeño. Con relación a lo anterior, se analizará si aquellos instrumentos son coherentes con los objetivos y metas institucionales, se encuentran integrados funcionalmente entre sí, existe concordancia y/o coherencia administrativa entre ellos, además de constatar los efectos operacionales de esta situación para la Gestión de la Institución.

Metodológicamente el trabajo se realizó en tres etapas:

1. Investigación de la información secundaria que se pudo recabar de los documentos de Recursos Humanos, la Ley Orgánica y de los procesos de evaluación y calificación del FOSIS.

De aquí se establecieron las áreas temáticas que eran significativas para el trabajo, las que debían ser investigadas más a fondo.

2. Se planteo una investigación directa para lo cual se aplicó primero un Focus Group, para establecer los temas o puntos críticos que debían medirse con mayor precisión, posteriormente en una Encuesta directa a los trabajadores de los dos estamentos (Funcionarios Públicos y Agentes de Desarrollo Local - A.D.L.). Y así se realizó esta Encuesta a una muestra significativa.
3. Del análisis de este proceso de investigación se extrajeron conclusiones y recomendaciones.

OBJETIVOS DEL TRABAJO

OBJETIVO GENERAL:

Analizar en términos de la integración funcional y coherencia administrativa de los Instrumentos de Evaluación de Desempeño que utiliza el FOSIS.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a. Establecer las razones Institucionales que explican la existencia de dos instrumentos de Evaluación del Desempeño
- b. Definir y describir los elementos y relaciones que constituyen los dos instrumentos y el de sus respectivos ámbitos y alcances en su aplicación.
- c. Identificar y analizar aquellos ámbitos administrativos e indicadores que deban ser integrados al Sistema para dar coherencia a los instrumentos de evaluación aplicados en la Gestión Organizacional.
- d. Proponer líneas de intervención que mejoren el actual Diseño y la Gestión del Sistema actual de Evaluación de Desempeño.

La Institución ha hecho muchos esfuerzos por construir y contar con Sistemas Administrativos que modernicen la gestión administrativa y en particular para la evaluación del desempeño de sus colaboradores, dada la compleja definición y realización de sus funciones.

Además de la razón administrativa, se evaluará la razón instrumental de las políticas operativas y los instrumentos de Evaluación.

Cabe destacar, como una razón adicional de la relevancia que adquiere este análisis, que en el escenario futuro inmediato se integran 1.100 trabajadores más a honorarios para el nuevo Programa Puente, los que también formarán parte de la dotación estable de la Institución. Por lo que se plantea con mayor urgencia y relevancia estudiar la conveniencia de que exista o no un solo Sistema Integrado y Coherente de Evaluación de Desempeño a nivel Institucional.

El análisis se centrará y realizará en el Departamento de Recursos Humanos del FOSIS. El fundamento principal sobre el cual descansa la información para este trabajo, se obtendrá de los documentos que dispone este Departamento.

La investigación se realizará a partir de estudio de casos de la información existente, para luego efectuar un análisis comparativo de los mismos. Este análisis de información secundaria se complementará con entrevistas a informantes calificados de la Institución y con una encuesta a funcionarios y trabajadores honorarios (Agentes de Desarrollo Local - A.D.L.) de la Institución. Se calculó alcanzar a un 20% del Universo de trabajadores (Funcionarios Públicos y A.D.L.) de todo el país y encuestarlos con seis preguntas iguales para todos.

De esta manera derivado del análisis de estas tres fuentes de información se realizará el estudio crítico de los dos instrumentos de Evaluación del Desempeño existentes, lo cual se utilizará para estimar la actual eficacia organizacional de estos procedimientos y proponer vías para posibilitar su integración.

CAPITULO III

PRESENTACION DE LA INSTITUCION

3.1. FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSIÓN SOCIAL - FOSIS¹

El Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) es un servicio público funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es financiar en todo o parte planes, programas, proyectos y actividades especiales de desarrollo social, los que deberán coordinarse con los que realicen otras reparticiones del Estado, en especial con el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR).

El FOSIS está sometido a la supervigilancia del Presidente de la República, con quien se relaciona por intermedio del Ministerio de Planificación y Cooperación.

El FOSIS financia -en todo o en parte- planes, programas, proyectos y actividades especiales de desarrollo que contribuyen a la superación de la pobreza en el país. Estas acciones deben resolver problemas de ingresos, mejorar la calidad de vida y/o ayudar al fortalecimiento de las capacidades y destrezas de las personas más necesitadas de comunas y territorios focalizados por su alto grado de concentración de pobreza, y otros índices de exclusión social.

¹ Página WEB FOSIS

3.2. CONTEXTO HISTÓRICO INSTITUCIONAL²

El Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), es un organismo de Gobierno que nace con la recuperación de la democracia en Chile en 1990. Dependiente del Ministerio de Planificación, FOSIS está al servicio de la comunidad más humilde de la población, cuyos esfuerzos van encaminados a lograr en parte la superación de la pobreza, a través del financiamiento de proyectos que surgen de los programas sociales y productivos que las comunidades, localidades y organizaciones presentan y que el servicio recepciona e interviene.

En 1990, el Presidente de la República Patricio Aylwin promulgó la Ley N°19.989, que define como objetivo del FOSIS: “Financiar en todo o en parte planes, programas, proyectos y actividades especiales de desarrollo social. Estos deben resolver problemas de ingresos o calidad de vida y ayudar a que las personas desarrollen acciones, capacidades y destrezas que les permitan superar su situación de pobreza”.

² Manual de Inducción al Nuevo Funcionario FOSIS

3.3. MISIÓN INSTITUCIONAL

Misión del FOSIS

Participar en el esfuerzo del país por la superación de la pobreza, aportando respuestas originales en temas, áreas y enfoques de trabajo complementarios a los que abordan otros servicios del Estado.

Visión del FOSIS

El FOSIS se ve como una Institución con liderazgo nacional en las acciones y reflexiones que contribuyen a la superación de la pobreza: Los grupos de interés final³, se apropian con orgullo de su futuro, mejorando sus condiciones de vida. FOSIS trabaja en unidades territoriales pobres, escucha a los distintos actores presentes y colabora activamente para el desarrollo de esos territorios pobres. Sus programas responden flexiblemente a las demandas y potencialidades de las personas. Los funcionarios del FOSIS valoran y disfrutan del trabajo que realizan, reciben el reconocimiento de la comunidad con la cual trabajan y obtienen perspectivas de crecimiento

personal y profesional. Las autoridades y técnicos del FOSIS participan de manera constructiva en el debate nacional acerca de la superación de la pobreza y el desarrollo.

³ Grupo de Interés Final: Son personas, familias, grupos y organizaciones sociales de territorios identificados por su alta prevalencia de pobreza y exclusión social.

3.4. INSTRUMENTOS DE INTERVENCIÓN⁴

FOSIS implementa a partir del año 2000 un modelo de intervención altamente flexible, desconcentrado y descentralizado. Este modelo traslada a las Oficinas Regionales el diseño específico de programas, instrumentos y estrategias, en estrecha coherencia con los planes de desarrollo regionales y locales y deja en el nivel central de FOSIS, entre las principales funciones, la de orientación estratégica, apoyo, investigación y desarrollo, coordinación inter-institucional y control de gestión.

Inversión Regional de Asignación Local (IRAL)

Este programa tiene por objeto optimizar la focalización y pertinencia de los mecanismos de asignación y gestión de los recursos de la inversión pública, asociados al desarrollo e implementación de estrategias destinadas a enfrentar los problemas de pobreza existentes en las distintas regiones del país a nivel local.

Los Consejos Regionales sancionan la Focalización de la Inversión FOSIS y los Concejos Municipales seleccionan los proyectos a implementar.

⁴ Manual de Inducción al Nuevo Funcionario FOSIS

3.5. PROGRAMAS DE INTERVENCIÓN⁵

Programa de Preinversión

Su objetivo es orientar y factibilizar la inversión del FOSIS, generando información válida y confiable que permita identificar los proyectos en los cuales es necesario invertir para maximizar el impacto en una comunidad o localidad determinada.

Las líneas que se pueden implementar a través del programa son:

- a) Estudios de Caracterización
- b) Estudios de Factibilidad
- c) Proyectos Innovativos

Programa Promoción para la participación

Su objetivo es expandir y desarrollar capacidades de gestión en las organizaciones sociales y beneficiarios del FOSIS y apoyar la gestión de proyectos por parte de los ejecutores beneficiarios.

⁵ Manual de Inducción al Nuevo Funcionario FOSIS

Los proyectos que se implementan en este programa son:

- a) Promoción para la autogestión.
- b) Participación Ciudadana

Programa Desarrollo Social

Está destinado al financiamiento de las iniciativas generadas por los propios beneficiarios y de servicios especializados dirigidos a los beneficiarios. Este programa opera bajo la Modalidad IRAL.

Los proyectos que se implementan en este programa son:

- a) Financiamiento Proyectos Autogestionados.
- b) Financiamiento Servicios Especializados

Programa Fomento Productivo

Destinado a la capacitación en oficio y al financiamiento de servicios dirigidos a los microempresarios y de las iniciativas generadas por ellos mismos. También financia proyectos de desarrollo económico local. Este programa opera bajo la Modalidad IRAL.

Los proyectos que se implementan en este programa son:

- a) Financiamiento Proyectos Autogestionados.
- b) Financiamiento Servicios Especializados.

Programa Generación de ingresos e inclusión social

Destinados a la reinserción de personas cesantes; a la inserción social de jóvenes infractores de ley, y fortalecer la capacidad de asociatividad y participación de las personas que habitan en asentamientos precarios para ser participe de la oferta de la política pública.

Los programas que se implementan en esta línea son:

- a) Reinserción laboral y empleo
- b) Hoy es mi Tiempo
- c) Chile Barrio
- d) Integración Social “Puente”
- e) Microcrédito a Mujeres

Capacitación y nivelación de competencias laborales:

Destinado a personas semiempleadas o cesantes, entre 18 y 45 años para que puedan regularizar los estudios y obtener la licencia de educación básica y/o media.

Evaluación y seguimiento de la acción FOSIS:

Destinado a medir la eficacia, eficiencia y la calidad de la intervención del FOSIS en sus usuarios finales, de forma de obtener una valoración de los cambios en su situación de vida que han experimentado como consecuencia del paso por los programas.

En esta línea se implementan evaluaciones y seguimiento de la acción en dos direcciones:

- a) Evaluación ex-ante de proyectos
- b) Estudios de evaluación de procesos y ex post

3.6. ASIGNACION DE RECURSOS

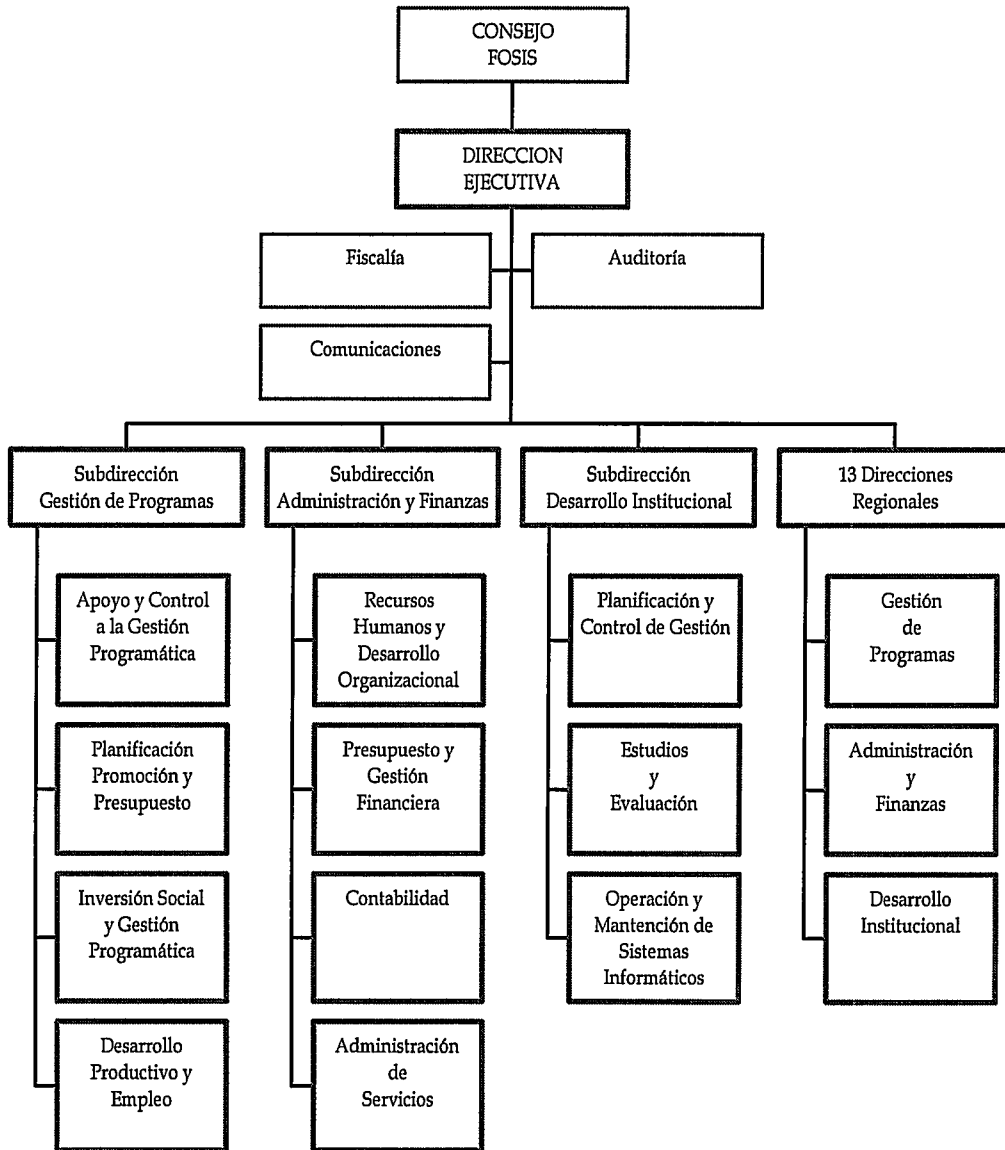
El proceso de asignación de recursos del FOSIS es largo, pero altamente participativo y se enmarca dentro del sistema de Inversión Regional de Asignación Local, IRAL. Cabe hacer notar que no todos los recursos son IRAL, que hay otras fuentes como son el Presupuesto que la Nación le otorga al FOSIS, existen también aporte de Gobiernos extranjeros, como por ejemplo los del Gobierno Alemán, G.T.Z.

Respecto al Presupuesto interno de la Nación, la asignación de recursos se inicia cuando el Congreso Nacional aprueba el Presupuesto anual. En seguida, el FOSIS decide el volumen de recursos a invertir en cada región y propone al Intendente y al Gobierno Regional la selección de comunas prioritarias para el año (focalización), propuesta que contempla una definición de los beneficiarios y de los riesgos a enfrentar en cada territorio seleccionado. Una vez acordados los territorios y los montos a invertir en cada uno, se constituye una Mesa de Trabajo Comunal para operativizar la inversión. En la Mesa participan representantes de la Municipalidad(es), de otros servicios públicos y de la comunidad organizada.

A partir de lo anterior, la población pobre de las localidades focalizadas es informada de la oportunidad que tiene de postular proyectos e iniciativas y los montos posibles de acceder. Un equipo promotor, contratado especialmente, lo acompaña en esta tarea. El proceso contempla un momento de revisión de los proyectos en conjunto, con participación directa de los interesados. La selección definitiva de proyectos a aprobar recae en el Concejo Municipal, quien toma su decisión en una sesión pública.

De otro lado, el FOSIS promueve otras líneas de acción en forma directa, siempre en coordinación con otros organismos, que por su carácter piloto o por responder a una instrucción específica del Gobierno, se saltan algunos pasos de este procedimiento. En todo caso, siempre se garantiza una adecuada focalización de estos programas en población de escasos recursos y/o que soportan situaciones agudas de exclusión social.

3.7. ORGANIGRAMA FOSIS



3.8. ESTRUCTURA FUNCIONAL⁶

PRINCIPALES FUNCIONES: DIRECCIÓN EJECUTIVA

- Entregar las orientaciones que guían el quehacer institucional en sus distintos ámbitos de acción.
- Sancionar los mecanismos y procedimientos a través de los cuales se implementa la política institucional.
- Informar periódicamente al Consejo FOSIS de las actividades del Servicio.
- Liderar el proceso de diseño y formulación presupuestaria, proponiendo al Consejo FOSIS la distribución global del presupuesto y gestionando el mismo ante las instancias técnicas y legislativas pertinentes.
- Efectuar convenios que complementen la acción sustantiva del FOSIS.
- Mantener las relaciones con las demás instancias de Gobierno y del Estado en general, y particular con el Ministerio de Planificación y Cooperación, y por su intermedio con el Presidente de la República.

⁶ Documento interno elaborado por Recursos Humanos

- Promover las políticas, programas y actividades del FOSIS, a través de relaciones con autoridades comunales, provinciales, regionales, nacionales e internacionales.
- Dirigir y coordinar los esfuerzos para la definición de las estrategias y políticas operativas y asegurar la implementación de las orientaciones emanadas desde el Gobierno.
- Buscar distintas fuentes de financiamiento para aumentar la inversión FOSIS en la gente.

PRINCIPALES FUNCIONES: FISCALIA

- Velar por la legalidad de los actos institucionales, controlando el cumplimiento de las normativas legales.
- Actuar como Ministro de Fe en los actos del Servicio, ya sea de orden interno o en relación con otras entidades públicas o privadas.
- Orientar y entregar información, en el Consejo FOSIS, sobre materias jurídicas relativas a la institución.
- Coordinar las materias legales que enmarcan las actividades institucionales brindando apoyo y orientación técnica.
- Participar en los Comités Directivos y en Comités ampliados del servicio.

- Dar orientación y lineamiento jurídico a los abogados regionales y Dpto. Jurídico del FOSIS Central.
- Asesorar a la dirección ejecutiva y a las subdirecciones de la institución, de modo que sus actos se enmarquen en el orden jurídico.

PRINCIPALES FUNCIONES: AUDITORIA

- Velar por la correcta aplicación de procedimientos y normativas internas en las áreas contables, financieras y administrativas.
- Diseñar el Programa de Auditoria de la Institución y velar por su correcta aplicación.
- Dirigir y coordinar los programas de control interno en sus aplicaciones, revisiones y verificaciones.
- Actuar como contraparte de la Institución en la coordinación con la Auditoria Ministerial y el Programa de Mejoramiento de la Gestión (MIDEPLAN), con la Contraloría General de la República y eventualmente con otras instituciones del área.
- Coordinar las actividades relacionadas con los requerimientos formulados por la Contraloría General de la República y/o Auditoria Ministerial y efectuar el seguimiento del cumplimiento de sus recomendaciones.

- Proponer políticas de auditoría, destinadas a mejorar la gestión interna en la aplicación de la normativa pública e interna de funcionamiento

PRINCIPALES FUNCIONES: COMUNICACIONES

- Diseñar y conducir una Política de Comunicaciones coherente con los objetivos estratégicos de la institución
- Coadministrar el presupuesto del Departamento y entregar orientaciones para la inversión del 5% destinado a comunicaciones de cada programa de inversión.
- Diseñar, conducir y supervisar el desarrollo de las campañas, promociones y difusión de los programas y convenios FOSIS, incluidos las estrategias, materiales de apoyo, piezas comunicacionales, etc.
- Supervisar y/o coordinar acciones comunicacionales con otros organismos de gobierno, e implementar las actividades que se deriven de las mismas (ferias, eventos, conferencias de prensa, etc.)
- Desarrollar políticas específicas de publicaciones.
- Definir criterios para el desarrollo de nuevas tecnologías y el mejoramiento del equipo técnico comunicacional en todo el país.
- Apoyar e impulsar el desarrollo de una unidad de medios interactiva.

- Orientar y supervisar la atención a público en general, incluido las oficinas regionales de información y reclamos.
- Prestar servicios de asesoría y apoyo técnico profesional que requiere la institución en el ámbito de las comunicaciones.
- Asesorar a la Dirección Ejecutiva en temas comunicacionales internos y externos.
- Aporta a la implementación y la difusión del Plan Institucional “Invertir Mejor con la Gente”.

SUB DIRECCION GESTION DE PROGRAMAS

- Proponer Políticas de Desarrollo Institucional y especialmente de Gestión Programática, para mejorar la eficiencia y eficacia del diseño y ejecución de Programas de Inversión y Asistencia para los beneficiarios de la Institución
- Supervisar y controlar la ejecución de los distintos Programas que desarrolla el FOSIS apoyando a las Direcciones regionales en estos procesos

PRINCIPALES FUNCIONES: CONTROL DE GESTION PROGRAMATICA

- Coordinar la elaboración de la planificación operacional de la Subdirección y controlar su ejecución.
- Diseñar, implementar, sistematizar, evaluar y retroalimentar los sistemas de apoyo programáticos.
- Procesar y generar información relacionada con la intervención FOSIS y ejecución programática.
- Coordinar y apoyar el control de la gestión programática en la Subdirección.
- Mantener actualizados los archivos de los productos y documentos programáticos de la Subdirección.

- Participar en la elaboración de orientaciones estratégicas nacionales para la gestión programática.
- Planificar la gestión del Departamento.
- Gestionar y/o supervisar técnicamente los convenios nacionales, regionales y de cooperación internacional que se le encomienden.
- Participar en los procesos de evaluación de resultados de los programas.
- Apoyar las acciones de cooperación internacional del servicio.

PRINCIPALES FUNCIONES: PLANIFICACIÓN PROMOCION Y PRESUPUESTO

- Diseñar los mecanismos e instrumentos de planificación regional de la intervención local.
- Supervisar técnicamente la planificación y focalización de las intervenciones locales que realizan las Direcciones Regionales.
- Diseñar los programas de Pre-inversión y Promoción.
- Supervisar técnicamente la implementación regional de los programas de Pre- inversión y Promoción.
- Asesorar técnicamente a las Direcciones Regionales en la implementación de la planificación y focalización y en intervención programática.

- Sistematizar los aprendizajes de la intervención programática en materias de su competencia.
- Evaluar procesos y metodologías de mecanismos de planificación y de la intervención programática en materias de su competencia.
- Coordinar la propuesta de inversión programática para el proyecto de presupuesto institucional.
- Elaborar la propuesta de distribución regional del presupuesto de inversión programática.
- Participar en la elaboración de orientaciones estratégicas nacionales para la gestión programática.
- Planificar la gestión del departamento.
- Gestionar y supervisar técnicamente los convenios de cooperación internacional, nacional y regional que se le encomienden.
- Participar en los procesos de evaluación de resultados de los programas.
- Apoyar las acciones de cooperación internacional del servicio.

PRINCIPALES FUNCIONES: INVERSIÓN SOCIAL Y GESTION PROGRAMATICA

- Diseñar estrategias de intervención para la integración social
- Diseñar Programas de desarrollo social

- Supervisar técnicamente la gestión programática en materias de su competencia
- Evaluar procesos y metodologías de intervención programática en materias de su competencia
- Participar en la elaboración de orientaciones estratégicas nacionales para la gestión programática
- Sistematizar los aprendizajes de la ejecución programática en materias de su competencia.
- Planificar la gestión del Departamento
- Asesorar técnicamente a las Direcciones Regionales en la intervención programática.
- Diseñar y Gestionar Programas Nacionales de ejecución en materias de su competencia
- Participar en instancias de coordinación, intra e interinstitucionales, en materias relacionadas con sus ámbitos de competencia.
- Gestionar y/o supervisar técnicamente los convenios regionales, nacionales y de cooperación internacional que se les encomiende.
- Apoyar las acciones de Cooperación Internacional de la Institución.

PRINCIPALES FUNCIONES: DESARROLLO PRODUCTIVO Y EMPLEO

- Diseñar estrategias de intervención para el Desarrollo Productivo territorial
- Diseñar técnica y operacionalmente los Programas de Fomento Productivo y Empleo
- Supervisar técnicamente la gestión programática en materias de su competencia
- Evaluar procesos y metodologías de intervención programática en materias de su competencia
- Participar en la elaboración de orientaciones estratégicas nacionales para la gestión programática
- Sistematizar los aprendizajes de la ejecución e intervención programática productiva y en otras materias de su competencia.
- Diseñar y Gestionar Programas Nacionales de ejecución centralizada
- Participar en el proceso de la evaluación de resultados de los programas
- Planificar la gestión del Departamento
- Asesorar técnicamente a las Direcciones Regionales en la intervención programática.
- Participar en instancias de coordinación, intra e interinstitucionales, en materias relacionadas con sus ámbitos de competencia.

- Gestionar y/o supervisar técnicamente los convenios regionales, nacionales y de cooperación internacional que se les encomiende.
- Apoyar las acciones de Cooperación Internacional de la Institución.

SUB DIRECCION ADMINISTRACION Y FINANZAS

- Diseñar políticas e instrumentos de gestión en materias de administración financiera, administración del recurso humano, de servicios generales y de mantención, y administración contable y presupuestaria.
- Conducir el proceso de formulación presupuestaria y presentar el Presupuesto anual para el análisis y discusión de las distintas instancias institucionales, y apoyar su presentación para la aprobación de MIDEPLAN, Ministerio de Hacienda y Congreso.

PRINCIPALES FUNCIONES: PRESUPUESTO Y GESTION FINANCIERA

- Elaborar y controlar la ejecución del presupuesto.
- Supervisar la administración de los recursos financieros
- Velar por la administración adecuada de la información del personal contratado por la institución
- Velar por la ejecución eficiente de los procesos relacionados con el pago de las remuneraciones.
- Proponer indicadores y formulas para el análisis presupuestario y financiero que permitan optimizar la gestión institucional,

PRINCIPALES FUNCIONES: RECURSOS HUMANOS

- Revisar permanentemente el Sistema de evaluaciones de Desempeño que se aplica en el FOSIS, en cada una de sus etapas.
- Diseñar mecanismos de medición periódica del clima organizacional, como punto de partida para determinar cuáles pudieran ser las estrategias para superar los problemas
- Determinar planes y acciones sobre Higiene y Seguridad en conjunto con la Asociación Chilena de Seguridad y el Comité Paritario de Higiene y Seguridad.
- Proponer procedimientos relativos a la toma de decisiones sobre: Bienes, seguros de accidentes y apoyo a sistemas de beneficios del personal.
- Estudiar y gestionar beneficios que puedan ser otorgados a través de Bienestar

PRINCIPALES FUNCIONES: CONTABILIDAD

- Llevar la contabilidad del FOSIS central y regiones, de acuerdo a las normas propias de la Contabilidad Gubernamental (Contraloría).
- Controlar el movimiento de fondos propios y de otras instituciones recibidos en administración.

- Coordinar, supervisar los procesos de contabilidad institucional.
- Coordinar y supervisar a regiones la aplicación e instrucciones del nivel central y normativa recibida de la Contraloría y otros órganos rectores
- Coordinar y supervisar a regiones en la capacitación del uso de sistemas y aplicación de normas y procedimientos relacionados
- Preparar y disponer documentos e información contable (balances, Flujo de caja, informes oficiales).

PRINCIPALES FUNCIONES: ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS

- Preparar y mantener la información sobre todo nuevo requerimiento en cuanto a la infraestructura del servicio
- Ser responsable por los resultados que entreguen las áreas de adquisiciones, inventario, oficina de partes y mantención.
- Servir a los objetivos de la Institución con el apoyo administrativo de funcionamiento, infraestructura, mantención, adquisiciones.
- Presentar informes acerca de la proyección y ejecución de gasto corriente asignado como presupuesto a este centro de costos.
- Coordinar las contrataciones, pagos de adquisiciones de bienes, servicios y acciones de apoyo, necesarias para el óptimo funcionamiento del nivel central.

- Mantener operativo y controlar el sistema de recepción y despacho de correspondencia.
- Supervisar el óptimo funcionamiento de las dependencias del servicio; aseo, infraestructura, servicio telefónico, participando activamente en los cambios de remodelación que sean requeridos..
- Elaborar instrucciones y orientaciones para la óptima aplicación de la normativa de administración e inventarios.
- Participar y coordinar en la atención del personal en cuanto a jornadas que requiera organizar la Institución
- Apoyar técnicamente a las regiones en el ámbito de las áreas que le competen, para una buena aplicación de las normativas.

SUB DIRECCION DESARROLLO INSTITUCIONAL

- Conducir el proceso de Planificación Institucional en coordinación con las otras Subdirecciones, y evaluar su cumplimiento.
- Desarrollar los estudios y evaluaciones de los distintos programas que ejecuta la Institución que permitan determinar su pertinencia, eficacia, eficiencia y oportunidad, sea a través de contratos y/o convenios o por otros medios.

PRINCIPALES FUNCIONES: PLANIFICACIÓN Y GESTION DE CONTROL

- Sistematizar, coordinar y realizar seguimiento a la Planificación institucional nacional y regional
- Proporcionar información actualizada de la gestión de la institución, que permita conocer el desempeño organizacional
- Obtener una visión global de los procesos y sistemas del FOSIS
- Cautelar la integralidad de procesos y sistemas y conducir su innovación
- Garantizar una supervisión central y permanente para compromisos institucionales (PMG, Desconcentración).

PRINCIPALES FUNCIONES: ESTUDIOS Y EVALUACIÓN

- Dirigir y coordinar las actividades de estudios, investigación y evaluación del FOSIS.
- Gestionar el proceso de desarrollo institucional.
- Coordinar la gestión de entorno y la proposición de acciones innovativas.
- Proveer de información y conocimiento validado a través de estudios, investigaciones y evaluaciones a las instancias del FOSIS que lo requieran
- Coordinar el Diseño de experiencias innovativas para la acción FOSIS
- Coordinar la Gestión de Entorno
- Identificar problemas emergentes de pobreza y nuevos nichos de manifestación de ésta.
- Diseñar programas nuevos del FOSIS, que surjan de estudios sobre temas emergentes de pobreza.
- Proponer y diseñar metodologías de intervención FOSIS.
- Participar en equipos de tarea, donde su pertinencia técnica sea válida
- Colaborar, realizar y aportar en actividades de similar nivel a las descritas, con el propósito del logro de los objetivos del cargo.
- Dirigir y desarrollar un plan de evaluación ex-post de programas y acciones FOSIS

- Constituir la contraparte de la Institución en la realización de evaluaciones de resultados e impacto desarrolladas con otras instituciones públicas y privadas nacionales (MIDEPLAN, SENCE, DIPRES) e internacionales (CEPAL).
- Encargar y coordinar la realización de evaluaciones externas que enriquezcan el aprendizaje interno del FOSIS.
- Implementar y desarrollar los procedimientos y actividades para integrar en la acción de FOSIS, la cultura de Impacto.

PRINCIPALES FUNCIONES: OPERACIÓN Y MANTENCION DE SISTEMAS INFORMATICOS

- Proponer, dictar políticas y normas sobre la incorporación y operación de la Tecnología de Información
- Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar las actividades del departamento, así como los proyectos informáticos de la Institución.
- Desarrollar y mantener oportunamente los sistemas de información y administrar eficientemente la base de datos corporativa.
- Desarrollar y mantener sistemas de información, relativos al proceso central del FOSIS

DIRECCIONES REGIONALES

- Supervisar los procesos del ciclo de proyectos de la región relativos a los programas y proyectos FOSIS velando por su éxito y de acuerdo a la normativa y procedimientos vigentes
- Insertar al FOSIS en las estrategias que lleva adelante el Gobierno Regional para superar la pobreza en la región, representando al Director Ejecutivo y velando por una adecuada coordinación e imagen institucional

DEPTO. GESTIÓN DE PROGRAMAS REGIONAL

- Elaboración de Instrumental Programático
- Apoyo temático
- Diseño y Gestión de Convenios Regionales
- Apoyo a Relaciones Intersectoriales
- Supervisión de Proyectos
- Relaciones con Municipio y otros Agentes Locales
- Evaluación Ex - Ante

DEPTO. ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS REGIONAL

- Propuesta y gestión de presupuesto anual
- Soporte Administrativo y Administración de Personal
- Contabilidad y Finanzas
- Servicios Generales
- Atención de Usuarios

DEPTO. DESARROLLO INSTITUCIONAL REGIONAL

- Comunicaciones Atención de Usuarios
- Planificación y Control de Gestión
- Informática y Procesos de Información
- Evaluación y Estudios

3.9. TIPOLOGIA DE LOS TRABAJADORES DEL FOSIS

FUNCIONARIOS PÚBLICOS

Según lo estipulado en el Artículo 3ª del Estatuto Administrativo el cargo público esta referido a personas de planta o contrata que realicen una función administrativa, ya sea en un Ministerio, Intendencia, Gobernaciones o Servicios Públicos centralizados o descentralizados.

El cargo de planta, situación en la que se encuentran 35 funcionarios del FOSIS, es un cargo permanente asignado por la Ley a cada Institución de las antes mencionadas, respecto al empleo a Contrata, situación en la que se encuentran 295 funcionarios del FOSIS, es aquel cargo de carácter transitorio que se consulta en la dotación de una institución. Con todo para ingresar al FOSIS, como a cualquier otra organización estatal, es necesario cumplir con ciertos requisitos estipulados en el Artículo 11 del Estatuto Administrativo que dice:

“Para ingresar a la Administración del Estado será necesario cumplir los siguientes requisitos:

- a) Ser ciudadano; No obstante, en casos de excepción determinados por la autoridad llamada a hacer el nombramiento, podrá designarse en empleos a contrata a extranjeros que posean conocimientos científicos o de carácter especial. Los respectivos decretos o resoluciones de la autoridad deberán ser fundados, especificándose claramente la especialidad que se requiere para el empleo y acompañándose el certificado o título del postulante.

En todo caso, en igualdad de condiciones, se preferirá a los chilenos.

- b) Haber cumplido con la ley de reclutamiento y movilización, cuando fuere precedente;
- c) Tener salud compatible con el desempeño del cargo;
- d) Haber aprobado la educación básica y poseer el nivel educacional o título profesional o técnico que por la naturaleza del empleo exija la ley;
- e) No haber cesado en un cargo público como consecuencia de haber obtenido una calificación deficiente, o por medida disciplinaria, salvo que hayan transcurrido más de cinco años desde la fecha de expiración de funciones, y
- f) No estar inhabilitado para el ejercicio de funciones o cargos públicos, ni hallarse condenado por crimen o simple delito. “

AGENTE DE DESARROLLO LOCAL (A.D.L.)

Según lo estipulado en sus Contratos a Honorarios, son personas naturales contratadas en el marco de los Programas de Apoyo a Actividades Económicas en Sectores en Condiciones de Pobreza y de Desarrollo Social, para que presten servicio consistentes en gestionar, coordinar y supervisar los proyectos y convenios del FOSIS, en los territorios asignados, así como aportar insumos e información para las estrategias de intervención del Servicio.

El requisito esencial de un A.D.L., no son sus antecedentes académicos, sino tener un compromiso efectivo con el trabajo social, especialmente con los pobres. Es así que dentro de ellos podemos encontrar personas que no han terminado su enseñanza media, como otros que ya son profesionales.

3.10. RELACION CONTRACTUAL REMUNERACIONES Y EVALUACIÓN.

La relación contractual de los Funcionarios Públicos se rige por el Estatuto Administrativo, en este contexto señala que “Todo cargo público necesariamente deberá tener asignado un grado de acuerdo con la importancia de la función que se desempeñe y, en consecuencia, le corresponderá el sueldo de ese grado y las demás remuneraciones a que tenga derecho el funcionario”.⁷

Respecto a la Evaluación del Desempeño de los Funcionarios Públicos del FOSIS, (Anexo N°1) ésta considera el marco legal vigente y las orientaciones del proceso de Modernización del Estado.

En relación a la contratación de personal a honorarios el Estatuto Administrativo, indica que “Podrá contratarse sobre la base de honorarios a profesionales y técnicos de educación superior o expertos en determinadas materias, cuando deban realizarse labores accidentales y que no sean las habituales de la institución, mediante resolución de la autoridad correspondiente”, “las personas contratadas a honorarios se regirán por las

⁷ Artículo N°8 del Estatuto Administrativo

reglas que establezca el respectivo contrato y no les serán aplicables las disposiciones de este Estatuto".⁸ En cuanto a la remuneración está asimilada a un grado 11 Profesional de la Escala Única de Remuneraciones.

En cuanto a la Evaluación del Desempeño de los Agentes de Desarrollo Local, el FOSIS ha creado un Sistema de Evaluación interno especial para los A.D.L. (Ver Anexo N°2)

⁸ Artículo N°10 del Estatuto Administrativo

3.11. DESCRIPCIÓN DE LAS CONDICIONES LABORALES DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS Y A.D.L. QUE TRABAJAN EN FOSIS.

3.11.1. ANÁLISIS COMPARATIVO

Con el propósito de dejar establecidas las características de dos tipos de contratos de trabajo que existen en el FOSIS, Funcionarios Públicos y A.D.L, es necesario establecer que ambas calidades de funcionarios son necesarias para el buen funcionamiento y el logro de los objetivos de la Institución, ya sea efectuando labores administrativa o de terreno; colaborando de igual modo a cumplir la Misión para la cual el FOSIS ha sido creado, participando de este modo en la transformación de las necesidades de desarrollo socioeconómico de los sectores más desposeídos.

A continuación se presentan tres cuadros comparativos que representan a cada uno de los estamentos que se analizan en este trabajo, de modo de poder visualizar con mayor claridad las diferencias:

a) Funciones que mayor representan el quehacer de Funcionarios y A.D.L.:

Funcionarios Públicos	A.D.L.
<p>➤ El 80% de los funcionarios realiza labores en oficinas ya sean éstas administrativas o de nivel gerencial</p>	<p>➤ El 80% de los A.D.L. realiza funciones en terreno.</p> <p>➤ Participa en el funcionamiento de Mesas de Trabajo Comunal</p> <p>➤ Planifican la ejecución y supervisa de proyectos de inversión en los territorios asignados</p> <p>➤ Gestiona y articula a nivel territorial las relaciones institucionales, públicas y privadas para una ejecución eficiente y eficaz</p> <p>➤ Gestiona convenios regionales y nacionales</p>

b) Aspectos jurídicos y relacionados:

	Funcionarios Públicos	A.D.L.
1. Calidad Jurídica	Planta y/o Contrata	Honorarios
2. Responsabilidades, derechos, deberes y obligaciones	Rige lo establecido en el Estatuto Administrativo	Lo establece el Contrato a Honorarios respectivo
3. Registro de Horarios	Sistema de reloj control donde debe marcar su entrada y su salida	No está obligado al marcaje de horario ya que su trabajo es 80% en terreno
4. Formación y capacitación	De acuerdo al Plan de Capacitación establecida para cada período	Participan en planes de perfeccionamiento establecidos por el área donde prestan servicios
5. Evaluación del Desempeño	Regidos Reglamento Especial de Calificaciones del personal del FOSIS. (Ver Anexo N°1)	Sistema de Evaluación de Desempeño (SED) para los A.D.L. del FOSIS. (Ver Anexo N°2)

c) Factores que consideran ambos Sistemas de Evaluación del Desempeño:

Funcionarios Públicos	A.D.L.
1. Orientación a resultados 2. Calidad del Trabajo 3. Responsabilidad 4. Iniciativa y Liderazgo 5. Trabajo en Equipo 6. Comunicación 7. Aprendizaje Institucional y disposición al cambio	1. Metas y resultados, asociadas a las funciones convenidas de acuerdo al Contrato

CAPITULO IV

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL FOSIS

4. MARCO LEGAL

4.1. FUNCIONARIOS PÚBLICOS

La evaluación del desempeño se ha ido expresando cada vez más en los últimos años en la Administración Pública; en el FOSIS este es un elemento de gran valor que se ha hecho sentir desde los inicios de esta Organización. Existen sistemas formales de evaluación del desempeño desde hace muchos años, el Decreto Supremo N°1.825 de 1998, en su Artículo 2^a, señala que “todos los funcionarios, incluidos el personal a contrata, serán calificados anualmente...”. Conforme a los Artículos N°28, 29 y 35 de la Ley N°18.834 que dice, “todos los funcionarios, incluidos el personal a contrata, deben ser calificados anualmente, quedando excluidos de esta calificación el Jefe Superior de la Institución, su subrogante legal, los miembros de la Junta Calificadora Central y los delegados del personal. También están excluidos de la Regla General (Artículo 25, Ley 19.296), los dirigentes gremiales que integran el directorio de una Asociación, que por tanto tienen funciones directivas o resolutivas”.

El Dictamen N°40.776 del año 1996 señala que aún cuando los funcionarios a contrata, no pertenecen a la dotación estable de la Institución, deben ser

calificados y “la calificación de que son objeto, tiene solo el carácter de modalidad para medir su desempeño y actitudes funcionarias”. Esto sirve de base a la autoridad administrativa del servicio, para decidir la permanencia o eliminación del funcionario a contrata. La calificación obtenida no puede hacerse valer para futuras evaluaciones si pasan a desempeñarse en cargos de planta. (Estatuto Administrativo, interpretado).

Porcentualmente la cantidad de funcionarios a contrata, dentro de la Administración Pública, es mucho mayor que los funcionarios de planta (FOSIS tiene 35 funcionarios de planta, 295 funcionarios a contrata, y la calificación de ambas calidades jurídicas es la misma.

La normativa jurídica chilena tiene una fuerte tendencia a la uniformidad, por esta razón todas las organizaciones que forman el aparataje estatal son regulados por las mismas normas, excepto el Ministerio de Relaciones Exteriores, que tiene un sistema propio.

Las normas se distribuyen en tres rangos de relación jurídica.

a) Ley Orgánica Constitucional de Bases:

Referida a la evaluación del desempeño de los funcionarios, estableciendo que la evaluación ha de ser un proceso, objetivo e imparcial que califique la idoneidad funcionaria. Crea un instrumento que es la hoja de vida funcionaria. Además determina que la calificación será considerada para efectos de ascenso, la eliminación del funcionario del servicio y los estímulos del funcionario. Establece dos tipos de reglamentos de evaluación:

1. de carácter general de aplicación común a todo el sector público, y
2. otras especiales institucionales, que pueden dictarse, e incluso sustituir al reglamento general;

b) La ley común:

Establecida en el Estatuto Administrativo, aborda temas como: establecer las cuatro listas de evaluación y el personal que será o no calificado; crea las juntas calificadoras, fija el calendario y las etapas del proceso y los recursos de apelación ante la Junta y de reclamación ante la Contraloría General de la República.

c) El Reglamento General de Evaluación

Repite muchas normas contenidas en muchas leyes, pero contiene elementos estructurales básicos del sistema. A nivel reglamentario están definidos los factores, subfactores, las ponderaciones y los sistemas de notas y puntajes.

4.2. Instrumento de Evaluación de Funcionarios Públicos FOSIS

FOSIS cuenta con un **Reglamento Especial de Calificaciones**, que fue aprobado por Decreto N°209 del Ministerio de Planificación, con fecha 20 de Julio de 1999; tomado razón por Contraloría General de la República el 22 de septiembre de ese mismo año y publicado en el Diario Oficial el 2 de Octubre de 1999.

Como complemento a dicho Reglamento, fueron aprobados por Resolución Exenta N°01016, de fecha 11 de Octubre de 1999, los Instrumentos Auxiliares del Reglamento Especial de Calificaciones del Personal del Fondo de Solidaridad e Inversión Social.

La Resolución Exenta N°01016 quedó sin efecto a través de la Resolución Exenta, N°0923, de fecha 7 de Agosto de 2002; y fue reemplazada por la Resolución Exenta N°0927, de fecha 8 de Agosto de 2002. Esta resolución aprueba Instrumentos Auxiliares del Reglamento Especial de Calificaciones del Personal del Fondo de Solidaridad e Inversión Social.

En el Reglamento Especial de Calificaciones FOSIS, se establece que su vigencia se inicia desde el 1° de septiembre de 1999, por lo cual ha sido aplicado en un 100% durante los procesos de Calificaciones correspondientes a los periodos 1999-2000 y 2000-2001. En lo que respecta al periodo de Calificaciones 2001 - 2002, a la fecha se encuentra en etapa de cierre.

El Sistema Especial de Evaluaciones de Desempeño FOSIS, considera el marco legal vigente y las orientaciones del Proceso de Modernización del Estado.

Objetivos del Instrumento de Evaluación del Desempeño

Objetivo Prioritario

Mejorar la Gestión Institucional a través de valorar el aporte de las personas y de enfocar y potenciar el desempeño individual y de los equipos que conforman la organización hacia los objetivos y metas Institucionales

Objetivos Específicos

- Enfocar y relacionar el quehacer individual y del equipo hacia los objetivos y metas institucionales.
- Crear instancias de comunicación y relevar el tema del desempeño en la organización, como un instrumento de gestión más.
- Generar conversaciones y compromisos que permitan cambios en las conductas deseadas y desarrollo de potencialidades.
- Generar instrumentos que faciliten el reconocimiento y la motivación, a través de distinguir distintos niveles de desempeño en el personal y las unidades.
- Generar antecedentes para los sistemas de incentivos y de capacitación y desarrollo del personal.

- Retroalimentar otros procesos y sistemas en desarrollo de Recursos Humanos.
- Sintonizar con las orientaciones y oportunidades generadas por el Proceso de Modernización del Estado.

4.3. AGENTES DE DESARROLLO LOCAL - A.D.L.

Aún cuando la Evaluación del Desempeño es una herramienta muy valorada al interior del FOSIS, el Estatuto Administrativo que rige el lineamiento de Recursos Humanos de todas las Instituciones de Gobierno no establece la necesidad de evaluar el desempeño de las personas que tengan la Calidad Jurídica de Contrato a Honorarios. Lo anterior ha hecho que cada institución busque el método que más le conviene o mejor se relacione con su giro, respecto de el personal a honorarios, "Agentes de Desarrollo Local - A.D.L." para el caso de FOSIS, por tanto es imposible afirmar desde el punto de vista legal, la necesidad de utilizar uno o más métodos de evaluación a la hora de querer calificar el desempeño de estas personas.

Basados en este contexto, se puede presumir que para los Agentes de Desarrollo Local - A.D.L. se podría tener una evaluación de desempeño distinta para cada tipo de contrato, aduciendo que todo ello lleva a conseguir de manera más eficiente y efectiva los objetivos institucionales.

En el caso del FOSIS se ha creado un Reglamento Interno de la Evaluación del Desempeño especial para los A.D.L., ya que son un porcentaje considerable dentro de la Institución.

4.4. Instrumento de Evaluación de Desempeño de A.D.L.

Este Sistema de Evaluación de Desempeño, cobra relevancia para la Institución al considerar a los A.D.L. como consultores que detentan una trascendencia estratégica y organizacional, tanto por su participación directa en la entrega del servicio que presta la Institución, por su implicancia en el cumplimiento de la misión institucional y, por su aporte a favor de la identidad corporativa del FOSIS.

Fundamentos del Sistema de Evaluación de Desempeño en el FOSIS

Este instrumento se define como el Sistema de Evaluación de Desempeño para el período 2002 (comprendido entre los meses de Enero y Diciembre) para el cargo Agente de Desarrollo Local (A.D.L.), en torno a los siguientes fundamentos:

1. Simplificación y descentralización de los procedimientos del Sistema de Evaluación del Desempeño, como respuesta a las necesidades de la Institución y a las demandas de modernización de la gestión pública en materias de Recursos Humanos.

2. Orientación de este Sistema hacia la discriminación de desempeño y evaluación del cumplimiento de las metas suscritas en el Contrato.

Específicamente, dos son los supuestos o principios del Sistema de Evaluación del Desempeño que se aplican.

- 1.- Principio de *jerarquía*, referido a que es el superior directo quien mejor conoce el desempeño real u objetivo de su subordinado y,
- 2.- Principio de la *capacidad de mantener una actitud constructiva ante la crítica*, donde se señala que todos los funcionarios del FOSIS son personas abiertas a las críticas, a aprender y mejorar y, a ser reconocidas por su buen o mal desempeño.

A estos dos supuestos nosotros agregamos el de *confianza*. "Sólo si evaluado y evaluador confían unos en otros y, ambos en la Institución, reconociendo los esfuerzos que todas las partes involucradas en este proceso ponen en juego, los resultados y procedimientos serán más satisfactorios y eficaces". La confianza es un mecanismo o variable que genera efectos positivos en el ámbito grupal y organizacional, si la reconocemos como fuente de cooperación, comunicación y aprendizaje.

Para la aplicación del Instrumento de Evaluación de Desempeño.

Es *sujeto de evaluación*, todo Consultor a Honorarios en el cargo de Agente de Desarrollo Local (A.D.L.), el cual ha firmado el Contrato de Consultoría FOSIS - del año respectivo- y, realice las funciones que éste establece, por un período igual o superior a seis (6) meses, considerados entre el período especificado como período de evaluación.

Se considera como *evaluador*, al jefe directo del A.D.L.

5. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Historia de la evaluación del desempeño

Con la finalización del trabajo artesanal y el inicio de la era industrial, nació una nueva modalidad de trabajo. Es aquél que realizan las personas dentro de una unidad social a la cual de ahora en mas denominaremos organización. Existen distintos tipos de organizaciones, a saber: gubernamentales, no gubernamentales (ONG), deportivas, educativas, eclesiásticas, militares y, por supuesto, las industriales o comerciales y de servicios. Si bien cada tipo de organización tiene un objetivo distinto, todas ellas comparten un elemento en común: el trabajo de las personas que las componen.

Una organización es una unidad social compuesta por un determinado número de personas que realizan tareas con el propósito de alcanzar un fin determinado. De no existir el trabajo de las personas en las organizaciones éstas no podrían alcanzar sus objetivos, por tanto las personas y su trabajo constituyen una parte imprescindible de cualquier organización.

Las organizaciones se caracterizan por:

- La existencia de fines, explícitos o no.
- La delegación de la autoridad, la división del trabajo y la asignación de las responsabilidades.
- La existencia de un centro de poder que controla la consecución de los fines.
- La sustitución de aquellas personas que la componen y cuyo desempeño no satisface las expectativas.

Existe un cúmulo de expectativas en lo que se refiere a seguridad, estabilidad, reconocimiento, etc., de la persona que ingresa a una organización, estas mismas expectativas las deposita la organización en el nuevo integrante respecto a su desempeño, eficacia y eficiencia. La primera etapa de conocimiento o reconocimiento entre la organización y el individuo, es lo que conocemos como Inducción, cuyo objetivo principal es lograr un alto grado de integración y conveniencia entre los objetivos organizacionales y los individuales. Algunos autores le han denominado "etapa de fusión".

Lo primero consiste en darle a conocer al nuevo integrante cuales son los procesos, los negocios y los productos de la organización; del mismo modo es importante que individuo conozca la historia de la organización desde su fundación para que empiece a sentir interés por ella y más tarde, orgullo de

trabajar en ella. También es una etapa en que se le informa, al nuevo integrante, de servicios específicos para los empleados, como planes de salud, sindicatos, y beneficios varios.

Una vez concluida la etapa de inducción y cuando el individuo se encuentra ya desarrollando sus funciones, es necesario conocer en qué medida ha cumplido con las tareas y responsabilidades asignadas. Para conocer los resultados alcanzados existe un proceso denominado "Evaluación del Desempeño", algunos de sus objetivos son:

- Evaluar el aporte personal, durante un determinado período, a los fines de la organización.
- Hacer conocer a cada empleado como es valorado su desempeño.
- Determinar conductas individuales no deseadas en la organización.
- Otorgar un adecuado reconocimiento a quienes por su desempeño lo merecen.
- Desarrollar planes de capacitación y mejoramiento para quienes lo necesiten.

Cuando una organización decide implementar un sistema de evaluación del desempeño debe tener claro que esto es un medio, una herramienta útil para la organización que se transforma en un fin en sí mismo.

La evaluación del desempeño abarca las siguientes etapas:

- Estrategia de comunicación
- Alcance de la evaluación
- Selección del sistema de evaluación
- Capacitación de los evaluadores

En este contexto, se debe comunicar todo lo relativo al tema lo antes posible, evitando de esta manera, los rumores que abundan en la organización informal y son nocivos para la organización formal. Un buen proceso de evaluación del desempeño puede llegar a fracasar si no es capaz de transmitir claramente cuales serán sus objetivos. Es así, que en tiempos de crisis el personal relaciona desempeño con rendimiento, de ahí éstos suponen que a la reestructuración hay un paso. Del mismo modo en tiempos de bonanza económica el personal toma la evaluación como un paso previo para obtener un aumento de sueldo.

Si se decide evaluar a una parte del personal, los individuos excluidos pueden generar la idea o la sensación de no ser tenidos en cuenta provocando con ello la desmotivación. Aún cuando no existe una regla al respecto las organizaciones, en general, evalúan el desempeño de todo su personal.

El sistema que se utilizará para la evaluación es tan importante como la definición de la estrategia comunicacional o la determinación del alcance de la evaluación. Lógicamente no se puede evaluar de la misma manera a toda la organización, incluso se pueden utilizar distintos sistemas en función de la posición jerárquica del personal a evaluar.

Los sistemas de evaluación más difundidos son los que se han definido previamente con una serie de factores sobre los cuales se calificará el desempeño. Para cada persona dependiendo de la posición que ocupa dentro de la organización se pueden definir un cierto número de funciones específicas. A estos sistemas se los conoce como mixtos y son los más utilizados en nuestro país.

Para evaluar determinadas posiciones se utilizan métodos que tienen en cuenta los resultados, y no factores. Se definen previamente las metas entre evaluador y evaluado, siendo usual una revisión trimestral.

Existen otros sistemas más complejos y menos utilizados como “ Evaluación 360” o “Feedback 360”, que se basan en que los miembros de la organización son evaluados y a su vez evalúan a quienes interactúan con ellos.

Independientemente del sistema de evaluación elegido es necesario preparar un plan de información y capacitación para todos los participantes, que puede incluir la simulación de una entrevista de evaluación por parte de quienes tendrán que desempeñar ese rol.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido; su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió.

Las técnicas de evaluación más comunes son:

1. Escalas de puntuación
2. Lista de verificación
3. Método de selección forzada
4. Método de registro de acontecimientos críticos
5. Escalas de calificación conductual
6. Método de verificación de campo
7. Métodos de evaluación en grupo.

Algunas ventajas de la evaluación del desempeño:

- Mejorar el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

- **Estándares de desempeño:** constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.
- **Mediciones del desempeño:** son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. Las mediciones *objetivas* del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa.
- **Elementos subjetivos del calificador:** las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas

distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

1. Los prejuicios personales
 2. Efecto de acontecimientos recientes
 3. Tendencia a la medición central
 4. Efecto de halo o aureola
 5. Interferencia de razones subconscientes
- **Retroalimentación sobre la administración de los recursos humanos y la función de personal:** el proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

- **Estándares de desempeño:** constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.
- **Mediciones del desempeño:** son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. Las mediciones *objetivas* del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa.
- **Elementos subjetivos del calificador:** las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas

Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.

CAPITULO V

PRESENTACION DEL PROBLEMA

5. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

En FOSIS, existen y se aplican dos instrumentos de Evaluación de Desempeño. Como se ha mencionado anteriormente existen en el FOSIS, 330 funcionarios cuya calidad jurídica es de planta o contrata. Por otra parte existe otro considerable número de trabajadores cuyo contrato es a honorarios entre los que se cuentan los Agentes de Desarrollo Local, A.D.L., que son 180 personas.

Ciertamente a todos los trabajadores que se desempeñan en una Institución debe poder aplicárseles indicadores normalizados y genéricos para medir su desempeño y para conocer la participación que están teniendo en el cumplimiento de la Misión, vale decir, a todos los tipos de funciones se les deben aplicar sistemas que permitan medir el resultado que se obtiene del recurso humano aplicado y en particular a ambos tipos de trabajo ya citados, necesariamente deben ser evaluados , por una parte, de una manera congruente con el cumplir eficientemente con los objetivos de la Institución; y a su vez, consistente con las funciones específicas que cada cual debe desempeñar.

Pero también hay que destacar que la necesidad de contar con un Sistema de Evaluación de la gestión de los trabajadores FOSIS se va a acrecentar puesto que a los efectivos existentes se le han sumado alrededor de 1.100 honorarios para el nuevo Programa Puente, los que formaran parte de la Institución, y a los que será necesario también evaluar.

Cabe destacar que la Institución ha hecho muchos esfuerzos por construir y contar con Sistemas Administrativos que modernicen la gestión administrativa y en particular para la Evaluación del Desempeño de sus colaboradores, dada la compleja definición y realización de sus funciones.

Pero para lograr los objetivos de modernización de la Administración Institucional se hace imprescindible racionalizar el Sistema que aplica para la evaluación del desempeño y en particular auditar las razones y justificaciones para que se utilicen dos instrumentos para estos efectos.

En el caso de los funcionarios que se rigen por el "Estatuto Administrativo" (Ley 18.834 de 1989), se contempla un Sistema de Evaluación del Desempeño pese a que en los propósitos del Plan de Modernización del Estado se considera introducirle modificaciones para hacerlo más eficiente y realmente eficaz.

En particular, la evaluación a los Honorarios es imprescindible para poder establecer si han cumplido con lo establecido en los contratos, de las acciones en terreno que el FOSIS establece con cada institución según el contrato de prestación de servicios que ha elaborado según sus necesidades de apoyo a un programa, proyecto o a la gestión para lo cual ha contratado a personal a honorarios que le sirva para propósitos de contraparte, evaluación y apoyo en terreno, los A.D.L.

Precisamente en donde la Evaluación de Desempeño, cobra relevancia para la Institución al considerar a los Agentes de Desarrollo Local A.D.L. sólo como consultores que detentan una importante trascendencia estratégica y organizacional, tanto por su participación directa en la entrega del servicio que presta la Institución en terreno, por la implicancia que éstas funciones tienen para el cumplimiento de la Misión institucional y, por su aporte a favor de la identidad corporativa del FOSIS.

Pero hemos observado que al parecer la evaluación de desempeño de los A.D.L. adolece de varias deficiencias, especialmente en ser coherente con los objetivos y metas organizacionales, también en relación a los contenidos y las formas de aplicación y que en definitiva más se acerca a metas puntuales

relacionadas directamente con el programa o proyecto para que el A.D.L. ha sido contratado.

De esta manera hemos constatado que en el Sistema de Evaluación del Desempeño del FOSIS se aplican dos Sistemas diferentes según sea la calidad del contrato que tienen los trabajadores, pero esto que se podría justificar en cuanto a las diferentes cuerpos legales que rigen las contrataciones respectivas, funcionalmente, en relación a una apropiada administración de los Recursos Humanos, existen puntos dispares entre una y otra evaluación (A.D.L. vs Funcionarios Públicos), y no permite evaluar la congruencia y consecuencia con la Misión del FOSIS.

Así se hace necesario plantear la necesidad de contar un solo Sistema general, que se aplique tanto a los funcionarios regidos por el "Estatuto Administrativo", como a aquellos que presten servicios por más de seis meses a FOSIS, esto en razón de que ambos están contribuyendo al objetivo general de la Misión.

Por supuesto que el Sistema debiera considerar las especificidades laborales y contractuales de los trabajadores, pero su evaluación debiera permitirle la eficiente y eficaz administración de los recursos que han sido puestos para

ser aplicados por el FOSIS para el cumplimiento de la Misión que el Estado le encomienda.

5.1. DETERMINACION DE LA UNIDAD DE ESTUDIO

La parte específica de la estructura organizacional, donde se realizó el trabajo de Seminario de Tesis, es el Departamento de Recursos Humanos, que forma parte de la Subdirección de Administración y Finanzas, del FOSIS Central.

La misión del departamento de Recursos Humanos es:

“Utilizar y potenciar las capacidades que tienen las personas, generando compromiso y motivación enfocado a la conciliación de intereses personales, de equipo y los objetivos institucionales”.

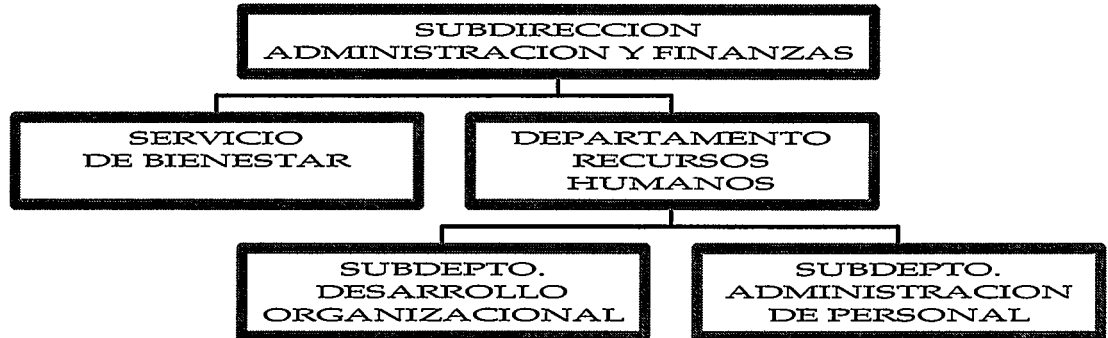
La visión del departamento de Recursos Humanos es:

“Personas constituyendo equipos de trabajo articulados entre sí, motivados, con canales de comunicación y participación adecuados, tendientes a aumentar su grado de satisfacción y rendimiento”.

Este departamento se encuentra actualmente en los inicios de un proceso de reestructuración organizacional; por tanto son variadas las actividades que se empezarán a realizar, las que no sólo afectaran al FOSIS Central, sino también

a las Direcciones Regionales, ya que estas no poseen departamento de Recursos Humanos, dándose las directrices desde el Nivel Central.

5.2. ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



5.3. DIAGNOSTICO PRELIMINAR DE LA SITUACIÓN ACTUAL

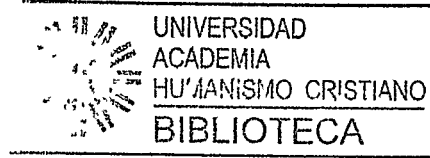
Hoy en día el FOSIS se basa en el Estatuto Administrativo para calificar a los Funcionarios Públicos (Ver Anexo N°1), y en un reglamento especial de calificaciones que se aplica a los trabajadores a honorarios. (Ver Anexo N°2)

Para evaluar a los Funcionarios Públicos de la Institución los puntos considerados en la evaluación, son los que rigen a toda la Administración Pública en general, pero por tratarse de un Servicio nuevo con otro enfoque ha sido necesario considerar del reglamento, las características propias del Servicio, buscando reflejar de este modo el grado de compromiso de los funcionarios y los equipos que forman parte del FOSIS, para el logro de sus objetivos y metas acorde a su Misión.

Tiene en común con la Administración Pública lo dictaminado en la Ley N°19.533 que concede asignación de modernización y algún otro beneficio.

La evaluación del desempeño sirve de base para el ascenso, estímulos y desvinculación del Servicio. Los funcionarios del FOSIS son calificados anualmente al igual que todos los funcionarios del aparato estatal.

Respecto de la evaluación de los A.D.L. el FOSIS ha creado un reglamento propio e interno, que tiene como base el mismo reglamento utilizado para los Funcionarios Públicos, pero se hace una distinción en el sentido de que ésta evaluación no tiene procesos intermedios de pre-calificaciones, no está ligado totalmente a la vinculación, motivación y desvinculación del FOSIS, ya que éste instrumento se aplica a los A.D.L., al mes siguiente de renovado el contrato.



5.4. DIAGNOSTICO DESDE LA INFORMACIÓN EXISTENTE DE LA EVALUACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS Y AGENTES DE DESARROLLO LOCAL DEL FOSIS

En el FOSIS, se distinguen varios tipos de trabajadores en su interior; el diagnóstico se centrará en los dos siguientes situaciones de trabajadores:

- Uno, sujeto a la normativa de Funcionario Público, orientado hacia la operación permanente de la Institución, que hoy suma 330 personas entre personal de planta y contrata asimilado a planta.

- Y el otro, asociado directamente a los ciclos de programas y proyectos, que en calidad de A.D.L., presta servicios en tanto los programas y sus respectivos indicadores lo requieran.

Como se ha mencionado anteriormente, el FOSIS cuenta con muchos funcionarios los que no sólo se pueden dividir por su calidad jurídica contractual, es decir, de planta o contrata, las personas asociadas a las acciones de terreno, como es el caso de los honorarios y entre ellos por la

relevancia de su trayectoria, los A.D.L., que son parte de esta Institución desde sus inicios.

Para efectuar esta Evaluación se han estimado dos sistemas diferentes de evaluación:

Por un lado basándose en las Leyes N°18.989, Orgánica del FOSIS; N°18.575, Orgánica Constitucional; el D.L. N°18.252, del Ministerio del Interior; la Ley N°18.834; el Artículo N°32 de la Constitución y la Resolución N°55 de la Contraloría General de la República, el FOSIS ha creado un Reglamento Especial de Calificaciones para sus trabajadores, relacionado directamente con el rol que le cabe cumplir y para lo cual fue creada la Organización.

El reglamento al que se hace mención refleja el compromiso funcionario, teniendo como norte los objetivos y la Misión FOSIS, para ello se han considerado las Metas Individuales, que indican las responsabilidades, metas y condiciones de satisfacción de las tareas específicas que ha sido propuesta por el jefe directo del funcionario evaluado.

Existe un Informe de Desempeño, cuyo objetivo es conocer el estado de avance del trabajo funcionario y la revisión de las metas individuales; los

funcionarios son calificados según siete factores: Orientación a Resultados, Calidad de Trabajo, Responsabilidad, Iniciativa y Liderazgo, Trabajo en Equipo, Comunicación, y Aprendizaje Institucional y Disposición al Cambio⁹.

La misma Ley N°19.989, ha servido de base al FOSIS para evaluar el desempeño de los A.D.L., incorporando también lo sustentado en el Decreto Supremo N°55, modificado por el D.S. N°249, el D.S N°45 de MIDEPLAN, y la Resolución N°520 de la Contraloría General de la República, dando así origen al Sistema de Evaluación del Desempeño para los A.D.L, que incluye el instrumento de evaluación e instructivo, aprobado para cada año.

En este caso la evaluación considera un año calendario desde enero a diciembre, para A.D.L. que presten servicios por períodos superiores a seis meses. Para llevar a cabo esta evaluación se ha responsabilizado a los supervisores o jefes de programas, dando como último responsable en la toma de decisiones a los Directores Regionales, distinto al caso de los Funcionarios Públicos en que la evaluación es hecha por el jefe directo, quien envía los resultados a Recursos Humanos.

⁹ Los criterios informados se detallan en Anexo N°3, para Funcionarios Públicos y Anexo N°4, para A.D.L.

La observación para los A.D.L., se hace en base a los Objetivos del Programa o Proyecto, no así el comportamiento de la persona en el desempeño de su rol. Se consideran Metas - Resultados, estableciendo dos herramientas: Niveles de Desempeño y Rango de Desempeño, que permiten verificar la participación del evaluado y el éxito del Programa o Proyecto; se trata de una medición tanto cualitativa como cuantitativa.

Luego de la evaluación de los A.D.L., se establecen objetivos de mejoramiento y/o ajuste del desempeño actual que serán base de un compromiso de mejoramiento considerado para una futura evaluación.

Para la elaboración del Reglamento se aplicaron los Principios Instrumentales que se detallan en el siguiente punto.

5.5. CATEGORÍAS BASES PARA ESTABLECER EL SISTEMA DE EVALUACIÓN Y SUS RESPECTIVOS INDICADORES.¹⁰

Principios:

1. Todas las personas desean hacer bien su trabajo.
2. Todas las personas están interesadas en aprender y mejorar.
3. Todas las personas esperan ser reconocidas por su buen desempeño.
4. Las unidades y regiones tienen realidades diferentes que se deben respetar.

Supuestos:

1. La misión del FOSIS convoca, motiva y entusiasma a su personal.
2. El personal FOSIS está compuesto por adultos capaces de observar su desempeño y aceptar críticas constructivas para mejorar.
3. Los directivos y jefaturas están interesados en potenciar a la Organización.

¹⁰ Documento elaborado para el Taller de Difusión y Capacitación del Sistema de Evaluación del Desempeño

4. La organización está dispuesta a generar las condiciones y recursos para sustentar el proceso de implementación y el desarrollo de algún nuevo sistema.

CAPITULO VI

EJECUCION

6.1 INFORMACIÓN PRIMARIA

Se consideró que para trabajar la precisión de los temas que requerían de mayor y específica información al respecto, era necesario trabajar dos tipos de instrumentos secuencialmente, la ENTREVISTA a informantes Calificados aplicando la técnica del FOCUS GROUP y una ENCUESTA, para acotar las áreas temáticas que se precisaron en las entrevistas, considerando las opiniones de los trabajadores que pertenecían a los diversos estamentos del FOSIS.

6.2 METODOLOGÍA del FOCUS GROUP

Objetivo:

El objetivo de un Focus Group es la recolección de datos cualitativos sobre un tema específico, derivados de la opinión de informantes calificados que finalmente se comportan acertivamente, de manera de despejar las áreas más relevantes de la problemática, en la opinión de una tipología representativa de los actores principales de la situación que se Investiga.

Reseña de la Metodología:

El Focus Group ha sido utilizado a partir de los años 1930, primero en investigación social y posteriormente en especial en investigaciones sobre mercados, consumidores, etc.

Composición:

7 a 10 personas, que compartan alguna característica (ej.: ser profesionales) y que no se conozcan entre ellos. (Esta última condición no es mantenida por todos los especialistas).

Desarrollo:

El Focus Group toma la forma de una discusión libre, en la cual el facilitador plantea un tema y a través de preguntas abiertas, explora las percepciones, opiniones y actitudes de los participantes sobre un tema específico. En las investigaciones de mercado suele utilizarse el registro de la sesión para un posterior análisis de contenido. No se persigue conseguir un consenso o acuerdo, sino dejar expuesta al máximo las diferentes perspectivas.

Duración:

Habitualmente dos horas.

6.3. PROCEDIMIENTO SEGUIDO PARA EL FOCUS GROUP

Como se manifestó, el objetivo de la realización del Focus Group fue la recolección de datos relevantes, que a su vez al tratarse, permitieran establecer los temas más relevantes, los que posteriormente, fueran a precisarse y establecer su grado de incidencia a través de la encuesta, y complementar los resultados de ambas fuentes, en particular con relación a la Tesis, "Análisis del Sistema de Evaluación del Desempeño en el Fondo de Solidaridad Social - FOSIS"

- Los facilitadoras de esta metodología fueron las dos estudiantes que postulan esta Tesis.

- Los participantes en este Focus Group fueron siete Profesionales del Área de Recursos Humanos del FOSIS, ellos eran el Jefe del Departamento, el Jefe de Desarrollo Organizacional, el Jefe de Personal, tres Profesionales del Área de Desarrollo Organizacional y el representante de los funcionarios ante la Junta Calificadora.

- La duración del Focus Group fue de una hora cuarenta minutos y se llevó a cabo en las oficinas de Recursos Humanos del FOSIS Central.

Al indagar entre los participantes, se aprecia un conjunto de temas que surgen como aspectos importantes a considerar y profundizar.

Pregunta N°1 :

¿Ud., sabe que se mide con la Evaluación del Desempeño?

Esta pregunta pretende averiguar el grado de conocimiento que los funcionarios tienen sobre qué efectivamente mide el instrumento de Evaluación del Desempeño que actualmente se aplica en la Institución, y que percepción tienen ellos de esta medición.

Pregunta N°2 :

¿Está de acuerdo con el Sistema de Evaluación del Desempeño que se aplica actualmente en el FOSIS?

Un segundo aspecto de interés que emana, es saber la opinión de las personas en el sentido de conocer si están de acuerdo o no con este Sistema de Evaluación de Desempeño y recoger sus comentarios en esta línea.

Pregunta N° 3 :

¿Usted encuentra útil para el desempeño de sus funciones la Evaluación del Desempeño? (en su calidad de evaluado)

Un tercer aspecto que surge como interés, de este Focus Group, es conocer la utilidad que tiene para el evaluado, la Evaluación del Desempeño, si le genera sentido, si sienten que les aporta o no en su trabajo.

Pregunta N° 4 :

¿Usted piensa que la Evaluación del ayuda a cumplir con los objetivos estratégicos del FOSIS?

Un cuarto aspecto a considerar, es verificar la percepción de los funcionarios respecto del alineamiento del Instrumento de Evaluación de Desempeño con los objetivos estratégicos del FOSIS, conocer su opinión y observar el grado de coherencia que los evaluados aprecian en este aspecto.

Pregunta N° 5 :

¿Conoce Usted otro sistema distinto de Evaluación del Desempeño en el FOSIS?

Una quinta situación, es verificar el grado de conocimiento de la existencia de otros instrumentos de evaluación, en el FOSIS.

Pregunta N° 6 :

Sugiera qué factores de evaluación podrían ser aplicados por igual a A.D.L. y Funcionarios Públicos.

Para finalizar, es interesante apreciar qué factores de evaluación son aquellos que hacen de puente entre los funcionarios y los A.D.L. a objeto de apreciar las integraciones y complementaciones, o aspectos a destacar.

6.4. ELABORACION Y APLICACION DE ENCUESTAS A FUNCIONARIOS PUBLICOS Y A.D.L.

6.4.1. ELABORACION DE ENCUESTA

Para la elaboración de la encuesta se han considerado los puntos extractados de la entrevista del Focus Group, que sirve de base para un análisis más profundo y que sustenta el análisis final de la Tesis “Análisis del Sistema de Evaluación del Desempeño en el Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS”, y medir el grado de significación que cada uno de estos temas tiene para los funcionarios.

En el Anexo N°5, se muestra la plantilla que fue enviada a nivel nacional tanto a Funcionarios Públicos como A.D.L. de la Institución. Para este efecto se utilizó el correo electrónico.

Siendo el universo de trabajadores FOSIS 510 personas, se estimó significativo, enviar la encuesta al 30%, con este propósito se dirigieron 52 encuestas a los A.D.L., que representan el 35% (180) del total de trabajadores. Por otro lado se enviaron 98 cuestionarios a funcionarios regidos por el

Estatuto Administrativo y que corresponden al 65% restante de trabajadores (330).

Respondieron 110 Encuestas, 45 los A.D.L. que corresponden al 87% de los encuestados y 66 fueron las respuestas de los Funcionarios Públicos que equivale al 67% de los consultados.

Hemos considerado significativo el grado de respuestas porque en ambos casos respondieron sobre los 2/3 de los consultados y sobre todo porque en el caso de los trabajadores no regidos por el Estatuto Administrativo, el interés demostrado en las respuestas alcanzó la alta cifra del 87%

6.4.2. DESCRIPCION Y ANALISIS DE DATOS

6.4.2.1. ENCUESTA FUNCIONARIOS PÚBLICOS

(66 Respuestas)

CUADRO RESUMEN

(Ver Gráficos Porcentuales)

PREGUNTA	SI	NO
1. ¿Ud., sabe qué se mide con la Evaluación del Desempeño?	66	
2. ¿Esta de acuerdo con el Sistema de Evaluación del Desempeño, que se aplica actualmente en FOSIS?	46	20
3. ¿Ud., encuentra útil para el desempeño de sus funciones la Evaluación del Desempeño? (en su calidad de evaluado)	28	38
4. ¿Ud., piensa que la Evaluación del Desempeño ayuda a cumplir con los objetivos estratégicos del FOSIS?	18	48

5. ¿Conoce Ud., otro sistema distinto de Evaluación del Desempeño en el FOSIS?	5	61
--	---	----

CUADRO RESUMEN EXPLICATIVO DE LA MUESTRA

PREGUNTA	SI	NO
<p>1. ¿Ud., sabe qué se mide con la Evaluación del Desempeño?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para comprender, ejecutar y cumplir tareas asignadas • Cumplimiento de metas establecidas • Profesionalismo • Cumplimiento de funciones • Comportamiento funcionario • Calidad del trabajo • Compromiso y aporte al logro de metas • Rendimiento • Desempeño 	
<p>2. ¿Esta de acuerdo con el Sistema de Evaluación del Desempeño, que se aplica actualmente en</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plantea alternativas de mejorar la función. • Esta diseñado de tal forma que permite 	<ul style="list-style-type: none"> • La auto evaluación debe terminarse. • Demuestra debilidad del evaluador.

FOSIS?	retroalimentación.	<ul style="list-style-type: none">• Los ítem no siempre coinciden con el trabajo que realiza el funcionario.• Falta mayor objetividad de parte de los evaluadores.• No existen criterios uniformes de los evaluadores.• Debe ser mejorado e integrado a los otros sistemas de gestión.• En ningún caso se evalúa el desempeño.• Es muy subjetivo.• Esta dirigida a un solo estamento, por lo que los resultados no son exactos.• Evaluador poco capacitado.• Es un sistema permeable que permite registrar cualquier opinión.• Su aplicación no es igual en todas las Regiones.• No considera los distintos
--------	--------------------	---

		<p>niveles de responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poco confiable y poco valido desde el punto de vista estadístico. • Hay que realizar cambios en los subfactores.
<p>3. ¿Ud., encuentra útil para el desempeño de sus funciones la Evaluación del Desempeño? (en su calidad de evaluado)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es útil e indispensable. • Sirve para obtener dinero a través de un puntaje. • Si, en la medida que se reconozcan las acciones de los funcionarios y se distinguan los distintos niveles de desempeño. • Puede ayudar a mejorar el desarrollo y el desempeño. • Permite saber la opinión que el evaluador tiene del funcionario. • Permite mejorar aspectos que el 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta objetividad. • No privilegia a los de mejor desempeño. • Utilidad mínima. • Evaluado o no, las estadísticas no mejoran ni empeoran el rendimiento personal. • No se aplica de manera que retroalimente. • No aporta hacia un compromiso real. • El evaluador no tiene todos los antecedentes de juicio para evaluar. • No es suficiente con el

	<p>evaluador considere débiles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evita el trabajo rutinario y reconoce falencias en los funcionarios. • Ayuda a saber que actitud es la esperada. • Permite la automedición. 	<p>proceso tal cual se aplica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es más relevante el desempeño por equipos. • No se utiliza. • No se comprometen metas de superación.
<p>4. ¿Ud., piensa que la Evaluación del Desempeño ayuda a cumplir con los objetivos estratégicos del FOSIS?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es indispensable para el éxito de la gestión. • Pondera de distinta manera el desempeño, según su objetivo. • Por la vía del apremio. 	<ul style="list-style-type: none"> • La meta de la Institución no es de las personas. • No sirve para medir los objetivos estratégicos. • No hay coordinación, comunicación y retroalimentación entre evaluados y evaluadores. • No ayuda a cumplir los objetivos estratégicos por ser muy subjetiva. • Esta politizada y no se evalúa con un punto de vista de productividad.

		<ul style="list-style-type: none"> • No se observa una relación directa entre lo que el funcionario realiza y los objetivos estratégicos. • No están relacionados con el desempeño funcionario. • Porque no es participativa. • No se conocen claramente los contenidos a evaluar. • La evaluación ha sido tensada por la obtención de los bonos de desempeño individual, distorsionando el objetivo de la misma. • No es posible asociar los objetivos estratégicos con el desempeño individual.
<p>5. ¿Conoce Ud., otro sistema distinto de Evaluación del Desempeño en el FOSIS?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El de los Puente 	<ul style="list-style-type: none"> • Sólo los que anteriormente se aplicaron, no sabe si ay alternativas vigentes. • En general ha sido el mismo que ha ido sufriendo modificaciones.

<p>6. Sugiera qué factores de evaluación podrían ser aplicados por igual a A.D.L. y Funcionarios Públicos</p>	<ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento de tareas.• Identificación con la institución.• Cumplimiento de normas.• Logro de metas.• Trabajo en equipo.• Calidad de trabajo.• Capacidad profesional.• Liderazgo y perfil profesional.• Innovación.• Honestidad.• Iniciativa.• Eficiencia.
---	--

6.4.2.2. ENCUESTA A.D.L.

(45 Respuestas)

CUADRO RESUMEN

(Ver Gráficos Porcentuales)

PREGUNTA	SI	NO
1. ¿Ud., sabe qué se mide con la Evaluación del Desempeño?	45	
2. ¿Esta de acuerdo con el Sistema de Evaluación del Desempeño, que se aplica actualmente en FOSIS?		45
3. ¿Ud., encuentra útil para el desempeño de sus funciones la Evaluación del Desempeño? (en su calidad de evaluado)	26	19
4. ¿Ud., piensa que la Evaluación del Desempeño ayuda a cumplir con los objetivos estratégicos del FOSIS?	13	32
5. ¿Conoce Ud., otro sistema distinto de Evaluación del Desempeño en el FOSIS?		45

CUADRO RESUMEN EXPLICATIVO DE LA MUESTRA

PREGUNTA	SI	NO
<p>1. ¿Ud., sabe qué se mide con la Evaluación del Desempeño?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso y eficiencia. • Resultados individuales de un período. • Metas y objetivos de un año. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene certeza.
<p>2. ¿Esta de acuerdo con el Sistema de Evaluación del Desempeño, que se aplica actualmente en FOSIS?</p>		<ul style="list-style-type: none"> • La pauta de evaluación cambia de un año a otro. • Apunta a lo cuantitativo. • No se hace por el Jefe directo sino por otro funcionario • No se miden los procesos. • No se califica a un A.D.L. sino a un supervisor.
<p>3. ¿Ud., encuentra útil para el desempeño de sus funciones la Evaluación del Desempeño? (en su calidad de evaluado)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Parámetro que permite corregir y premiar • Si es objetiva, permite mejorar el rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aún estando bien calificado, la situación laboral ha ido desmejorando

<p>4.¿Ud., piensa que la Evaluación del Desempeño ayuda a cumplir con los objetivos estratégicos del FOSIS?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A medias • Sólo si los objetivos son compartidos con los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Sólo en el sistema de supervisión ya que no mide procesos ni gestión territorial • Al contrario ya que es desmotivador.
<p>5.¿Conoce Ud., otro sistema distinto de Evaluación del Desempeño en el FOSIS?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sólo en la empresa privada "Descripción de cargos". 	<p>Nota : todos los demás desconocen otro sistema</p>
<p>6. Sugiera qué factores de evaluación podrían ser aplicados por igual a A.D.L. y Funcionarios Públicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de satisfacción relacionadas con el cargo • Calidad de trabajo • Responsabilidad • Creatividad • Aportes a objetivos institucionales • Cumplimiento de compromisos • Deberían realizar evaluaciones a Funcionarios Públicos. 	

6.5. DESCRIPCION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Del análisis efectuado a las tabulaciones y análisis del trabajo de investigación, se pueden desprender situaciones de carácter dicotómicas, es decir, existe una gran diferencia entre lo que ven los Funcionarios Públicos y los A.D.L. Esto se da en forma principal por la diferente forma de contratación y aspectos relacionados, los cuales no representan a cabalidad las tareas y especificidad asociada.

Lo primero que llama la atención, al analizar las encuestas, es el total conocimiento que dicen tener tanto los A.D.L. como los Funcionarios Públicos de lo que se mide con la Evaluación de Desempeño, aún cuando para ambos casos tienen distintos parámetros de medición.

Es importante y resulta más que interesante saber que los A.D.L., también en un 100%, demuestran su total disconformidad con el sistema que supuestamente está midiendo su desempeño, y esto se debe principalmente a que como los objetivos y metas de ellos están relacionados directamente con los programas o proyectos para los que han sido contratados, las pautas evaluativas dependerán de la razón de ser de estos proyectos, que por cierto

siempre son distintos unos de otros dejando de lado lo que es fundamental para la persona: su propio desempeño.

La queja de muchos Funcionarios Públicos concuerda con la de los A.D.L. en cuanto a que sienten poca preparación de parte de los evaluadores, lo que trae consigo falta de objetividad y por supuesto ausencia de un criterio uniforme para evaluar, lo que sólo iría en perjuicio de los evaluados, desmotivándoles incluso en el desempeño de sus funciones, como lo dispone el Estatuto Administrativo para los efectos calificaciones del personal civil del Estado.

En cuanto a la utilidad que presenta el Instrumento de Evaluación, tanto unos como otros, consideran relevante la utilidad que presta para la obtención de algún beneficio económico, traducido en los bonos de mejoramiento que se están otorgando en los últimos años a los funcionarios del aparato estatal. Es importante destacar que las opiniones están divididas casi en un 50% que le considera utilidad, ya sea por el beneficio económico que trae consigo como herramienta que ayudaría a mejorar el desempeño; mientras el otro 50% se congrega en que la Evaluación no se emplea como método de retroalimentación para el mejoramiento institucional, lo que queda de manifiesto al no considerar de mejor forma a los mejores evaluados, para

efectos de carrera funcionaria y de las expectativas que conllevan este tipo de proceso de selección (calificación).

La mayoría de los evaluados considera que no hay una directa relación de los objetivos que persigue la Evaluación del Desempeño con los objetivos estratégicos de FOSIS, que son la aplicabilidad y desarrollo de estándares de mejoramiento social y que el Estado impulsa a través de este organismo; el perfilamiento institucional, bajo la premisa de evaluación del desempeño, llevará a la larga un mayor compromiso funcionarios con los objetivos trazados. Los A.D.L. piensan que los objetivos institucionales no les han sido compartidos y que es su rol de supervisión el que más se acerca, al menos para controlar, a que los objetivos institucionales se cumplan. Los Funcionarios Públicos son aún más lapidarios y reconocen no tener comunicación con sus evaluadores, ni una coordinación que permita saber qué efectivamente espera de ellos la Institución. Este punto es relevante y grave si se considera que es una organización destinada al desarrollo social en donde uno de los aspectos más importante debería ser la comunicación, entre trabajadores, de estos con sus superiores y de todos con quienes son sus clientes finales. Si no existe el proceso de comunicación normal, será poco probable cumplir con los objetivos y traducir esto en la Misión general. Si a la poca comunicación se le agrega la politización, concepto que no tiene que ver

con las grandes políticas que genera el Estado, sino que con el uso político partidista, no en beneficio institucional sino que extra institucional, entonces el riesgo de una mala gestión es aún mayor, pues no estarían las personas idóneas en el lugar adecuado.

Considerando entonces, la comunicación como una gran debilidad para la Evaluación de Desempeño y avalando lo dicho por funcionarios y A.D.L. en el punto anterior, es razonable que la mayoría de las personas desconozca que existe otro método de evaluar en el FOSIS, en este caso el SED para los A.D.L. que al final de cuentas si saben que existe otro sistema porque a ellos los evalúan. A tal extremo llega el desconocimiento que para más de un funcionario "sería importante evaluar a los A.D.L."

CAPITULO VII

CONCLUSIONES , RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

7.1. CONCLUSIONES

Considerando lo mencionado por los mismos trabajadores del FOSIS en las encuestas realizadas a lo largo del país, existen indicadores que deberían integrar ambos instrumentos de evaluación por ejemplo, hay una necesidad de identidad con la Institución, lo que traería consigo mejorar la calidad del trabajo, cumplir responsablemente con las tareas, haciendo aportes innovadores a la gestión, siempre y cuando esta iniciativa y eficiencia fuera considerada dentro de la pauta evaluativa para Funcionarios Públicos y A.D.L.

Al estudiar cada área de la organización y profundizar lo que es su Misión, se puede apreciar que lo primordial para el éxito de la Misión del FOSIS es la comunicación, entre su gente, con las personas que son sus clientes finales y por supuesto es muy importante la coordinación de sus tareas y de quienes las ejecutan. En este contexto se descubre la gran brecha que separa a los Funcionarios Públicos con los A.D.L., respecto de la identificación que cada uno tiene con la institución, ellos sugieren que debería usarse como factor común de evaluación la identificación con la Institución.

Es importante destacar que desde sus comienzos, el FOSIS ha contado, entre sus filas tanto a Funcionarios Públicos como A.D.L., sin embargo por una situación política, administrativa o de voluntades gubernamentales en el orden económico, las que no producen arraigamiento en los A.D.L., se ha hecho una separación entre unos y otros, especialmente en lo contractual, pero no así en lo funcional. Esto es lo que no comprende la mayoría de los evaluados y quizás es lo que ha ido en desmedro de una buena relación laboral y desmejorando la coordinación de tareas.

El marco administrativo del FOSIS permite que existan dos sistemas de evaluación distintos, y es coherente con la naturaleza de las funciones de cada tipo de contrato. Es así que los A.D.L. están avocados al trabajo de terreno, que es donde se hace realidad el cooperar con la superación de la pobreza, mientras que los Funcionarios Públicos desempeñan una labor permanente sujeta a horario y mayoritariamente administrativa con los objetivos de generar los estándares que permitan sacar a los referidos de la línea de la pobreza dura.

La comunicación es un factor o punto crítico en ambos instrumentos de evaluación. En este contexto podemos decir en primer lugar que no existe una

comunicación fluida entre los evaluadores y evaluados, ya que éstos últimos ignoran lo que se espera de ellos.

Luego y a raíz de lo extractado de las Encuestas, las sugerencias que Funcionarios Públicos y A.D.L. hacen respecto a los puntos que deben ser considerados en la Evaluación del Desempeño se puede asumir el total desconocimiento de los factores que la componen pues se mencionan la mayoría de los factores que sí son evaluados.

Como tercera conclusión y continuando con este punto crítico, tampoco existe comunicación entre los evaluados, es decir los Funcionarios Públicos y A.D.L., desconociendo lo que hace cada uno de ellos y cuales son los factores que evalúan a unos y a otros.; esta conclusión se avala con las sugerencias extractadas en las encuestas y que vale la pena reiterar, son muchos los funcionarios que desconocen el que los A.D.L. son evaluados.

En síntesis se podría concluir que los instrumentos de evaluación que existen en FOSIS, son coherentes con los objetivos estratégicos de la Institución y su Misión, pero no están integrados el uno con el otro en virtud d todo lo antes detallado.

7.2. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

Después del análisis hecho podemos recomendar y sugerir al FOSIS aplicar la Administración por Objetivos, un Sistema de Evaluación Institucional único que aplique las mismas categorías analíticas, pero haciendo un distinguo entre Funcionarios Públicos y A.D.L., es decir, para éstos hacerlo por programa ya que no es posible administrativamente debido a que el sistema formal crearía lazos de dependencia con un trabajador a honorarios. Cabe destacar que este método de contratación se utiliza para contar con la dotación necesaria pese a las limitaciones presupuestarias y de planta que se establecen para el Estado.

Es necesario aplicar de otra manera el mismo criterio de evaluación y proponemos que a los A.D.L. se les evalúe en función del grado de desarrollo y logro de las metas de los programas en los que trabajan, aunque esto implica establecer una planificación estratégica para cada región, con los respectivos programas y proyectos perfectamente descritos en cuanto a sus etapas, tiempos y objetivos específicos.

Complementando lo anterior, hacemos otras sugerencias que terminan por cerrar el círculo de una propuesta sino innovadora, acorde con el acontecer del FOSIS:

1. Tanto los Funcionarios Públicos y los A.D.L. deberían ser notificadas de su Evaluación de Desempeño, proceso que tendría que realizarse en conjunto con el evaluador con lo que se daría pleno cumplimiento a la directriz gubernamental de probidad funcionaria, es decir, que el evaluado sepa realmente los puntos por los cuales esta siendo evaluado (Art. 27, Ley 18.834 de 1989), toda vez que su desempeño se medirá en función del programa operativo, para los Funcionarios Públicos, y proyecto para el que trabaje como A.D.L.

2. Debería generarse una matriz que contemple todos los factores a evaluar y su coeficiente para el resultado final, debiendo ser también de conocimiento del evaluado (Art. 42, Ley 18.834 de 1989), para dar respuesta a las inquietudes extraídas de la aplicación del instrumento de investigación, que según el conocimiento de estos instrumentos existe una falencia importante de los conceptos sujetos a evaluación.

3. El personal directo del FOSIS (funcionarios adscritos al Estatuto Administrativo) y los A.D.L. deben conocer las funciones, las designaciones y los cometidos que de acuerdo a su trabajo le corresponda.

4. El Departamento de Recursos Humanos debería efectuar un levantamiento de inquietudes, observaciones y sugerencias de su proceso de evaluación de desempeño, permitiendo con esto saber efectiva y realmente lo que acontece con los estamentos funcionarios de manera de generar políticas y acciones que informen a todos los funcionarios a este respecto y responder a sus inquietudes.
5. Proponemos, por cierto, que el diseño final de este Sistema sea construido participativamente con los evaluadores.
6. Es necesario considerar dentro de un plan de mejoramiento organizacional que los evaluadores sean capacitados en la interpretación y aplicación de la normativa administrativa vigente para evitar distorsiones, subjetividad y aspectos de disconformidad de los procesos aplicados.
7. Se debería considerar el trabajo con un organismo externo, experto en temas de desarrollo organizacional, para mejorar lo que corresponde a liderazgo, de tal modo que al aplicar no sólo los instrumentos evaluativos, sino cualquier normativa, las personas que cumplan esta función sean creíbles y quienes estén bajo su mando puedan entender con claridad lo que se les solicita y lo que se espera de ellos en términos de desempeño.

8. Por todo lo anterior consideramos factible poder aplicar una modificación en el Sistema de Evaluación del Desempeño que aplique el FOSIS a todos sus trabajadores, utilizando la filosofía de la Evaluación por Objetivos; para los Funcionarios Públicos la pauta establecida de evaluación debería aplicarse sobre un programa de trabajo, un plan operativo que cada unidad operativa debiera aplicar anualmente.

9. Al tratarse de una organización nueva e innovadora, el FOSIS está en buen pie de modificar ciertos aspectos administrativos como es el caso de la Evaluación del Desempeño para tratar de acercar los parámetros que miden tanto a Funcionarios Públicos como A.D.L., logrando la homogeneidad que todo proceso administrativo requiere.

BIBLIOGRAFIA

- **Evaluación del Desempeño en la Administración Pública**, Recursos Humanos en el Sector Público - Carlos Pardo, Abogado Universidad de Chile, Jefe Depto. Institucional de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.
- **Administración una Perspectiva Global**, Harold Koontz - Heinz Weihrich, 11ª Edición, Editorial McGraw - Hill Interamericana S.A. de C.V, Año 1998.
- **Administración de Recursos Humanos**, Idalberto Chiavenato, 5ª Edición Editorial Edición, Editorial McGraw - Hill Interamericana S.A., Año 2.000.
- **Gestión Organizacional**, Elementos para su Estudio, Darío Rodríguez M., 2ª Edición, Ediciones Universidad Católica de Chile, Año 2001.

- **El Sistema Empresa, Un Enfoque Integral de la Administración,** Pablo Illanes Frontaura, 5ª Edición, Impreso por Manepa Impresores, Año 1996.
- **Administración de Personal y Recursos Humanos,** William B. Wrther, Jr. y Heith Davis - Editorial Mc. Graw Hill.
- **Ley N° 18.834 de 1998** – Estatuto Administrativo.
- **Resolución N°209** del 20 de julio de 1999, Reglamento especial de calificaciones del personal del Fondo de Solidaridad e Inversión Social
- **Resolución N°02362** del 29 de noviembre de 2002, Aprueba reglamento del Sistema de Evaluación de Desempeño (SED) para los consultores Agentes de Desarrollo Local (A.D.L.) del Fondo de Solidaridad e Inversión Social.
- **Hoy es mi tiempo, una ventana a la Esperanza,** Fondo de Solidaridad e Inversión Social – FOSIS, Diagramación e Impresión LOM Ediciones Ltda., año 2002.

- **Manual de Inducción**, elaborado por Desarrollo Organizacional, Recursos Humanos FOSIS, año 2002.
- **Ley N° 18.989 de 1990**, Ley Orgánica del Fondo de Solidaridad e Inversión Social - FOSIS .
- **Ley N°19.533**, Asignación de Modernización y Otros Beneficio, Publicada en el Diario Oficial con fecha 04 de febrero de 1998.
- **Documento Operativo del Programa de Reinserción Laboral y Empleo**, FOSIS, Subdirección de Gestión de Programas.

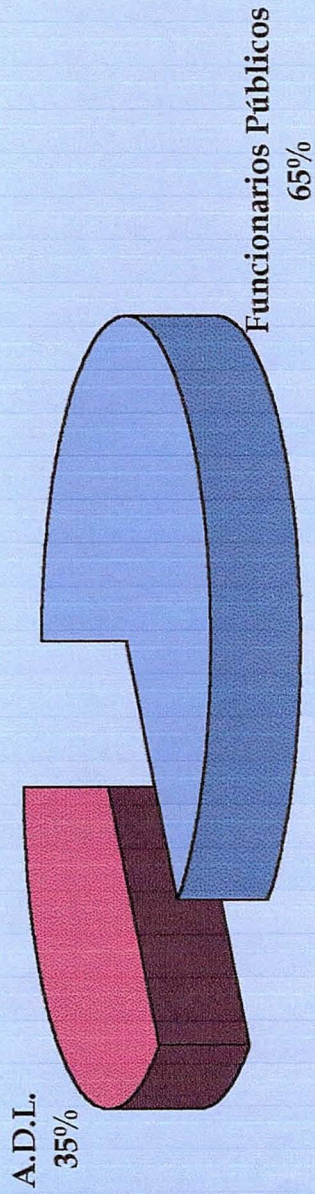
GRAFICOS

NA



GRAFICO N°1

DOTACION NACIONAL FOSIS



■ Funcionarios Públicos

■ A.D.L.

Gráfico N°2

Pregunta N°1

¿Ud., sabe qué se mide con la Evaluación del Desempeño?

Funcionarios Públicos y A.D.L.

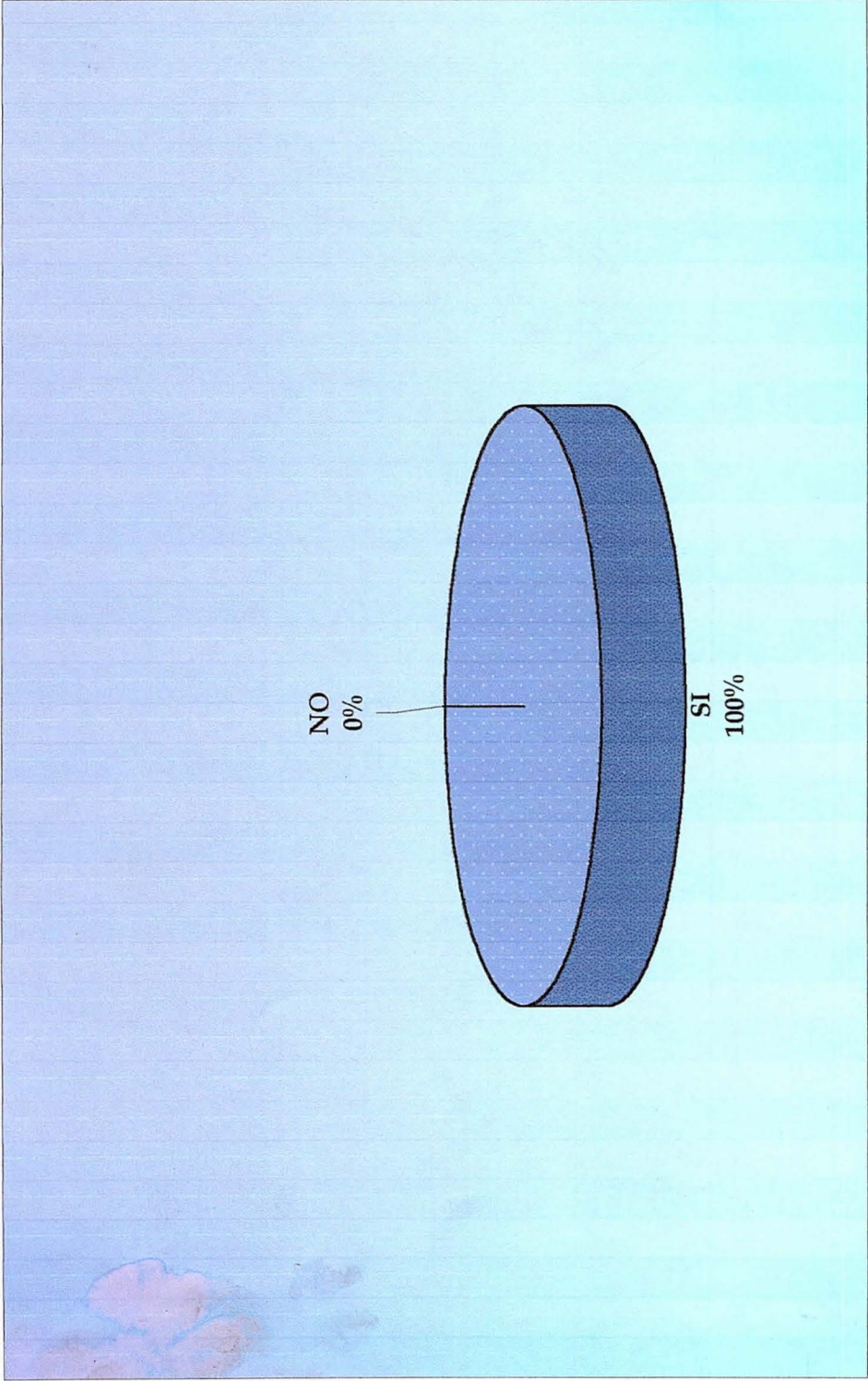
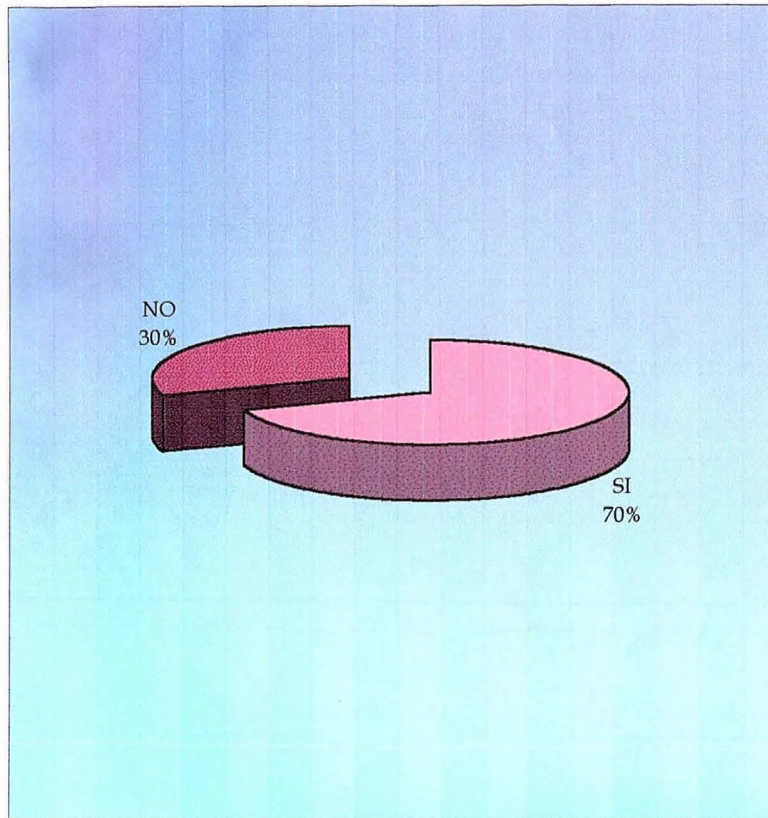


Gráfico N°3
Pregunta N°2

¿Esta de acuerdo con el Sistema de Evaluación del Desempeño, que se aplica actualmente en FOSIS?

Funcionarios Públicos



A.D.L.

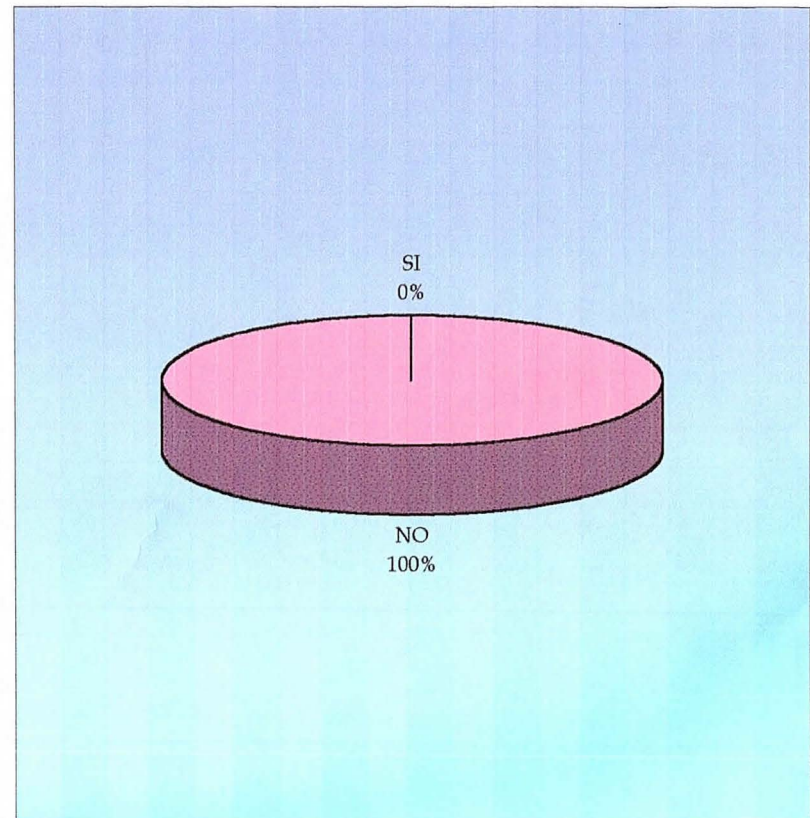
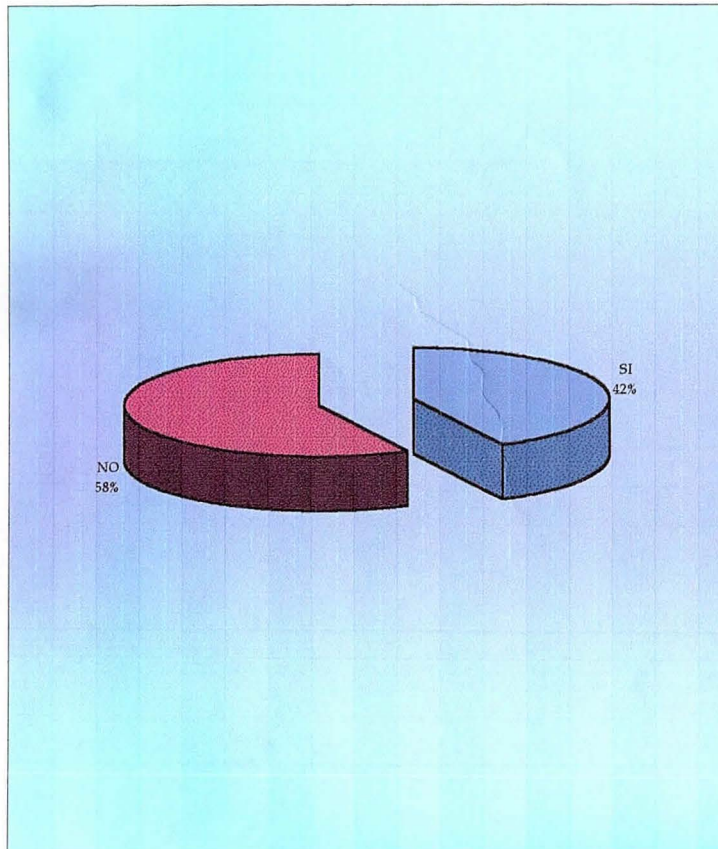


Gráfico N°4
Pregunta N°3

¿Ud., encuentra útil para el desempeño de sus funciones la Evaluación del Desempeño? (en su calidad de evaluado)

Funcionarios Públicos



A.D.L.

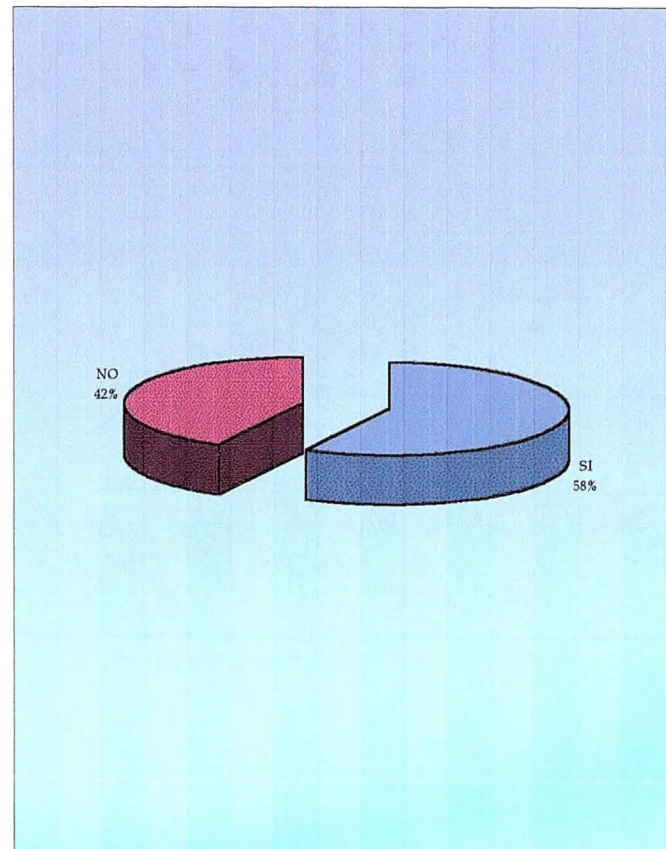
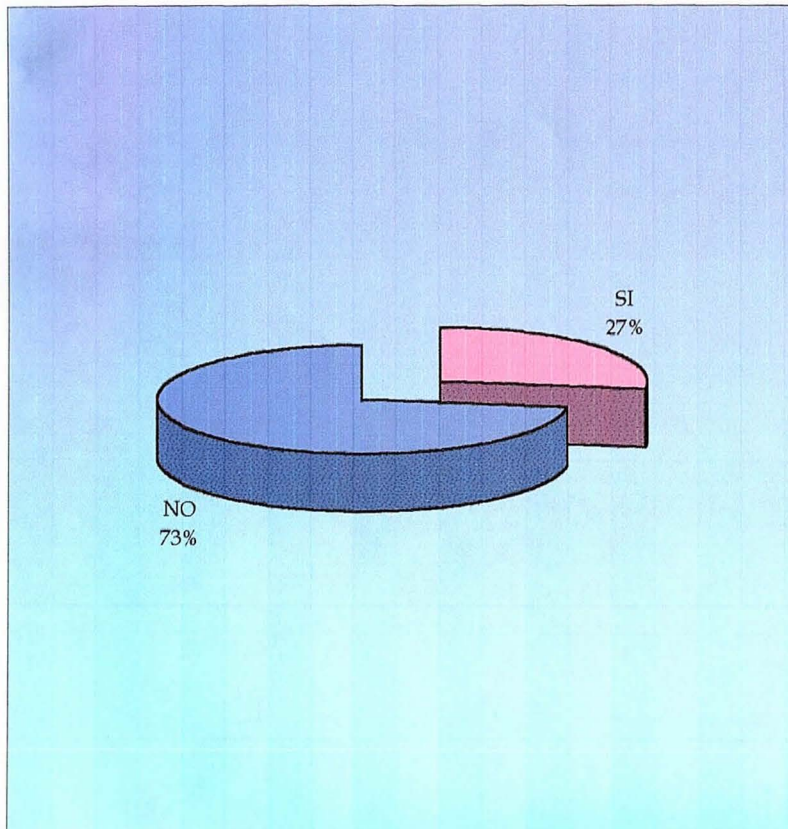


Gráfico N°5
Pregunta N°4

¿Ud., piensa que la Evaluación del Desempeño ayuda a cumplir con los objetivos estratégicos del FOSIS

Funcionarios Públicos



A.D.L.

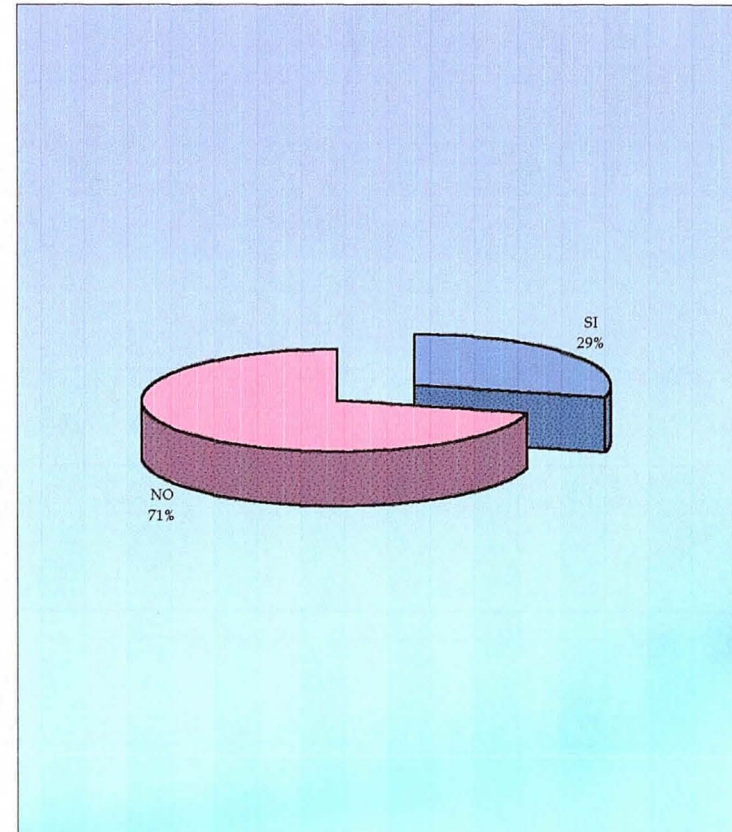
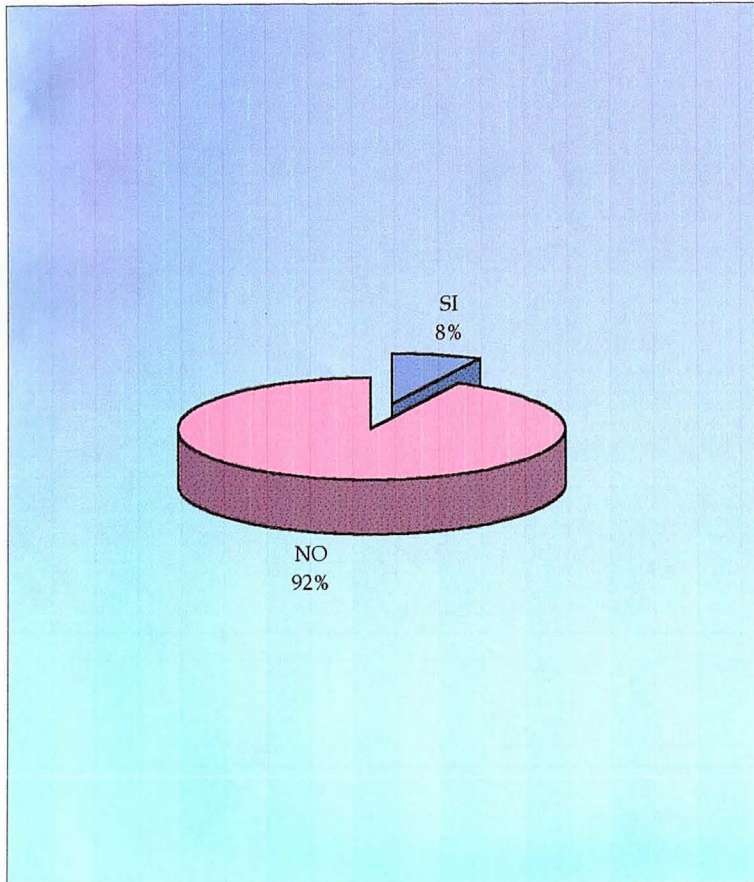


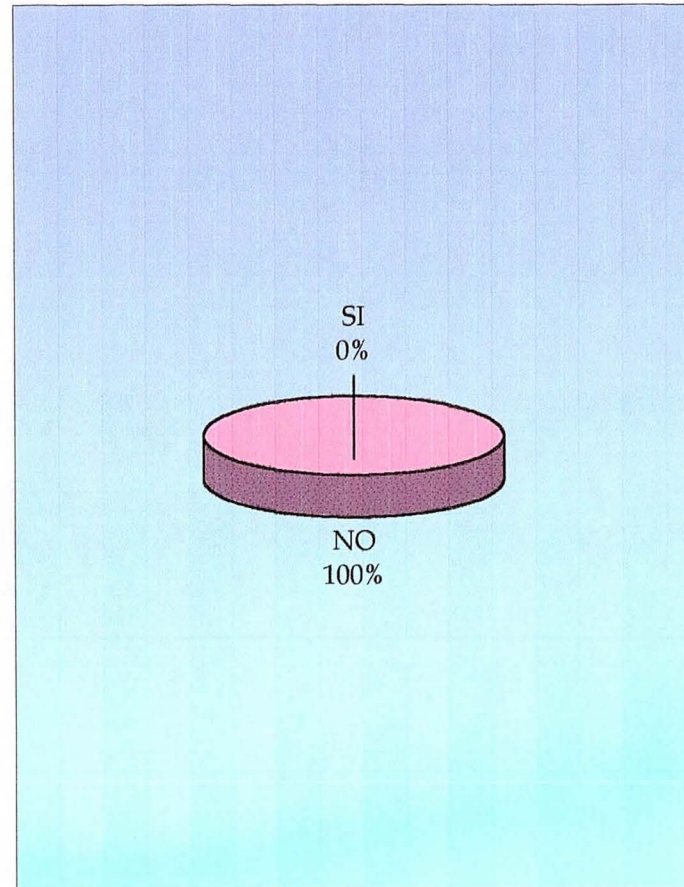
Gráfico N°6
Pregunta N°5

¿Conoce Ud., otro sistema distinto de Evaluación del Desempeño en FOSIS?

Funcionarios Públicos



A.D.L.



ANEXOS

ANEXO N°1

REPUBLICA DE CHILE
MINISTERIO DE PLANIFICACION Y COOPERACION
FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSION SOCIAL

23 SEP 1999
TOTALMENTE TRAMITADO

FOSIS
MAT.: APRUEBA REGLAMENTO ESPECIAL DE CALIFICACIONES DEL PERSONAL DEL FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSION SOCIAL (FOSIS).

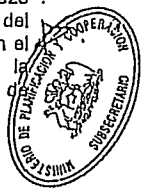
SANTIAGO, 20 JUL 1999

DECRETO N° 209

MINISTERIO DE HACIENDA
OFICINA DE PARTES
RECIBIDO

VISTOS:

Lo dispuesto en la Ley N° 18.989; Orgánica del FOSIS; en el Artículo 49 de la Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado; en el Decreto N° 1.825 de 1998 del Ministerio del Interior; en el párrafo 3° del Título II de la Ley N° 18.834, en el Artículo 32 N° 8 de la Constitución Política de la República; y lo establecido en la Resolución N° 55 de 1992, de la Contraloría General de la República;



CONTRALORIA GENERAL
TOMA DE RAZON
25 AGO. 1999
RECEPCION

DEPART. JURIDICO	26/8
DEPT. T. R. Y REGISTRO	UBG
DEPART. CONTABIL.	
SUB. DEP. C. CENTRAL	
SUB. DEP. E. CUENTAS	
SUB. DEPTO. C. P. Y BIENES NAC.	
DEPART. AUDITORIA	
DEPART. V.O.P., U. Y T.	
SUB. DEPTO. MUNICIPI.	

CONSIDERANDO

La necesidad de contar con un Reglamento Especial de Calificaciones del personal del Fondo de Solidaridad e Inversión Social, destinado a complementar el sistema general de calificaciones, mediante la incorporación de factores y características propias del Servicio a dicho sistema;

Que el Reglamento Especial de Calificaciones, debe reflejar el necesario compromiso de sus funcionarios en el mejoramiento de la gestión individual y de los equipos que conforman la organización hacia el logro de los objetivos, metas institucionales y su Misión;

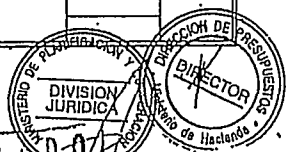
Que el artículo 49 de la Ley N° 18.575, faculta a los servicios públicos para establecer reglamentaciones especiales, objetivas e imparciales, para la calificación de sus funcionarios públicos;

La dictación del Decreto N° 1.825 de 1998 del Ministerio del Interior, que fijó el nuevo Reglamento General de Calificaciones del personal afecto al Estatuso Administrativo, destinado a fortalecer el proceso de Modernización de la Gestión Pública;

Que la Ley N° 19.553, publicada en el diario oficial el 4 de febrero de 1998, concede asignación de modernización y otros beneficios que indica a los personales de planta y a contrata que señala, entre los cuales se encuentran los funcionarios del Fondo de Solidaridad e Inversión Social;

DECRETO:

Apruébase el Reglamento Especial de Calificaciones del personal del Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), cuyo texto es el siguiente:



209/99
MIN. PLANIFICACION Y COOPERACION
FOSIS

TITULO I

Disposiciones Generales

Artículo 1º: El objeto del sistema de calificación es evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, en razón de las exigencias y características del cargo que ocupa. Por lo anterior, servirá de base para el ascenso, los estímulos y la desvinculación del Servicio, de conformidad a la ley.

Artículo 2º: Todos los funcionarios, incluido el personal a contrata, a excepción de los señalados en el Artículo 5º del Reglamento General de Calificaciones, serán calificados anualmente en algunas de las siguientes listas:

Lista N° 1: Distinción

Lista N° 2: Buena

Lista N° 3: Condicional

Lista N° 4: De Eliminación

Artículo 3º: El Director Ejecutivo del Fondo de Solidaridad e Inversión Social será personalmente responsable del cumplimiento de este deber. Para ello, deberá instruir y disponer la capacitación oportuna de los precalficadores sobre la finalidad, contenido, procedimiento y efectos del sistema de calificaciones que regula el presente Reglamento, estableciendo criterios generales y objetivos para realizar las calificaciones en los plazos establecidos y asegurar su adecuada aplicación.

Artículo 4º: Constituyen elementos Básicos del sistema la Hoja de Vida del Funcionario, el Formulario de Calificación.

El Informe de Desempeño, la Hoja de Observaciones del Funcionario, la Malla de Evaluación de Desempeño y las Metas de Desempeño Individual, tendrán el carácter de Instrumentos auxiliares; sin perjuicio de los demás Instrumentos auxiliares, aprobados por Resolución dictada por el Jefe de Servicio y que formarán parte del presente sistema de calificaciones. No
Cumplir
en
Junio

Artículo 5º Para los efectos del presente Reglamento, se entenderá por Metas Individuales el documento mediante el cual se fijan las responsabilidades, metas y condiciones de satisfacción de las tareas específicas, del funcionario en el desarrollo de sus funciones durante el periodo de calificación, las que deberán tener estrecha relación con las Metas Institucionales.

Las Metas Individuales se deberán establecer entre octubre y noviembre de cada año y serán registradas en un documento que llevará la firma del Jefe Directo y del funcionario, quedando incorporado a la Hoja de Vida de este último. No obstante lo anterior, se podrá perfeccionar o adecuar dichas metas durante el periodo, en cuyo caso, estas modificaciones deberán ser registradas y enviadas a la Oficina de Recursos Humanos del Servicio. No
h
cumplir

Cada Jefe Directo deberá confeccionar para cada funcionario su propuesta de metas y objetivos claramente definiendo tareas específicas en función de los factores a evaluar definidos en el Artículo 8 del presente Reglamento.

Asimismo, se entenderá por Informe de Desempeño, el documento que tiene por objeto conocer en forma periódica el estado de avance del trabajo del funcionario y la revisión de sus metas Individuales.

Este Informe corresponderá al periodo de desempeño del funcionario que va desde el 1º de Septiembre a 30 de Abril del año respectivo. Dicho Informe deberá estar concluido a más tardar el 10 de mayo del año respectivo y notificarse personalmente al funcionario dentro de los 10 días hábiles siguientes a esta fecha, el que se deberá consignar en la Hoja de Observaciones del funcionario, en la que éste podrá hacer presente su opinión sobre el Informe, las que deberán ser incluidas en la respectiva Hoja de Vida.

Artículo 6º: En todo lo no previsto en el presente Reglamento, será aplicable supletoriamente, el Reglamento General de Calificaciones de la Administración Pública, aprobado mediante Decreto Nº1.825 de 1998 del Ministerio del Interior.

TITULO II

Del Proceso Calificatorio Factores y Subfactores de Calificación

Artículo 7º: La calificación evaluará los factores y subfactores que se señalan en el artículo 8º del presente Reglamento, mediante puntajes, y deberán expresarse en números enteros, de 1 a 200 puntos, sin decimales.

Una vez establecido el puntaje de cada factor, este deberá multiplicarse por su coeficiente asignado, lo que dará el puntaje final del factor de evaluación.

La suma de los puntajes finales de los siete factores de evaluación definirá el rango de entre 25,6 a 100 puntos como nota final de evaluación que determinará la Lista de Calificación en que queda ubicado el Funcionario.

Artículo 8º: Los funcionarios serán evaluados por los siguientes factores y subfactores:

1.- Factor Orientación a Resultados: Cumple los objetivos, en relación con las tareas encomendadas, no permitiendo que situaciones anexas lo distraigan, reflejadas sus actividades en resultados concretos.

Subfactor:

1.1.- Cumple exitosa e integralmente las metas asignadas según las indicaciones de satisfacción definidas, en forma rápida y oportuna.

Factor Calidad del Trabajo: Realiza trabajos de su competencia en los plazos y fechas asignadas, con ausencia de errores en relación a las condiciones de satisfacción y/o estándares pre-definidos.

Subfactores:

- 2.1. Posee los conocimientos específicos y las competencias técnicas requeridas para el desempeño de su cargo y las aplica al realizar su trabajo.
- 2.2.- Conoce los procesos de su responsabilidad y da respuestas claras al serle solicitada información al respecto.
- 2.3.- Programa con efectividad sus actividades.
- 2.4.- Genera articulación y vinculación con otros actores Internos o externos relevantes para el trabajo.
- 2.5.- Informa, propone y realiza acciones oportunas para resolver problemas y/o conflictos de los procesos a su cargo.
- 2.6.- Realiza el seguimiento administrativo y acompaña los procesos a su cargo.
- 2.7.- Completa y cierra los ciclos de los procesos a su cargo.

3.- Factor Responsabilidad: Cumple con los compromisos asignados, asumiendo la consecuencia de sus acciones.

Subfactores:

- 3.1.- Se hace responsable de los resultados de los trabajos asignados y de las consecuencias por sus acciones.
- 3.2.- Responde oportunamente
- 3.3.- Hace buen uso y cuida los recursos de la Institución

4.- Factor Iniciativa y Liderazgo: Toma la iniciativa y motiva a otros en la realización de tareas de su interés o del interés organizacional.

Subfactores:

- 4.1.- Toma la iniciativa
- 4.2.- Genera confianza. Su discurso es coherente con sus acciones y realiza las labores para las cuales se ha comprometido.
- 4.3.- Conoce los objetivos de la Institución y tiene capacidad para motivar a otros que se comprometan con estos objetivos.
- 4.4.- Enfrenta su trabajo con gran capacidad y perseverancia para lograr los objetivos definidos.

5.- Factor Trabajo en Equipo: Trabaja cooperativamente con otros para lograr objetivos comunes en beneficio mutuo, de su unidad y de la organización.

Subfactores

- 5.1.- Potencia su trabajo y el de otros trabajando en equipo
- 5.2.- Acepta en forma abierta las opiniones sobre el desarrollo de su trabajo y expresa sus opiniones e incorpora sugerencias al respecto
- 5.3.- Propone soluciones frente a problemas que se plantea el equipo en el desarrollo de su trabajo.
- 5.4.- Crítica constructivamente, aportando para el mejoramiento de los resultados esperados en relación a las funciones asignadas a su cargo.

6.- Factor Comunicación: Capacidad para interactuar con los demás integrantes de la institución, ocupándose de entender y ser entendido claramente.

Subfactores

- 6.1.- Se comunica efectivamente con sus superiores jerárquicos en la organización.
- 6.2.- Crea ambiente de confianza propicio para la comunicación en su equipo de trabajo y con quienes se relaciona.

6.3.-Escucha atentamente lo que otros le comunican, opina y actúa consecuentemente en el cumplimiento de sus tareas.

6.4.-Se relaciona en forma clara y explícita con los demás.

7.- Factor Aprendizaje Institucional y Disposición, al Cambio: Es flexible y tiene interés en adherirse y adaptarse a los cambios propios de una institución dinámica, compartiendo sus conocimientos y experiencias con el fin de alcanzar crecimiento personal y organizacional.

Subfactores

7.1.- Muestra una actitud positiva frente a las instrucciones, reglamentos y demás directrices impartidas desde las instancias gubernamentales.

7.2.- Escucha, analiza, acepta y apoya oportuna y positivamente los cambios institucionales

7.3.- Escucha, analiza, acepta y apoya los procesos de cambio en su trabajo y en el trabajo de su unidad

7.4.- Posee buena disposición en aprender individualmente, como integrante de su equipo e institucionalmente.

7.5.- Aporta creativamente al mejoramiento de su trabajo, de su equipo y de la institución.

Artículo 9º: La ponderación de los factores evaluados será la siguiente:

FACTOR	SUBFACTOR	PUNTAJE ALTERNATIVA				TOTAL	COEFICIENTE DEL FACTOR	PUNTAJE FINAL DEL FACTOR DE EVALUACION
		A	B	C	D			
Orientación a Resultados	1.- Cumple exitosa e integralmente las metas asignadas según las indicaciones de satisfacción definidas, en forma rápida y oportuna	50	100	150	200	200	0.1	
Calidad del trabajo	2.1.- Posee los conocimientos específicos y las competencias técnicas requeridas para el desempeño de su cargo	10	20	30	40	200	0.1	
	2.2.- Conoce los procesos de su responsabilidad y da respuestas claras al ser solicitado información al respecto.	3	5	8	10			
	2.3.- Programa con Eficacia sus actividades.	10	20	30	40			
	2.4.- Genera articulación y vinculación con otros actores, internos o externos relevantes para el trabajo.	5	10	15	20			
	2.5.- Informa, propone y realiza acciones oportunas para resolver problemas y/o conflictos de los procesos a su cargo.	10	20	30	40			
	2.6.- Realiza el seguimiento administrativo y acompaña los procesos a su cargo	3	5	8	10			
	2.7.- Completa y cierra los ciclos de los procesos a su cargo.	10	20	30	40			

FACTOR	SUBFACTOR	PUNTAJE ALTERNATIVA				TOTAL	COEFICIENTE DEL FACTOR	PUNTAJE FINAL DEL FACTOR EVALUACIÓN
		A	B	C	D			
Responsabilidad	3.1.- Se hace responsable de los resultados de los trabajos asignados y de las consecuencias de sus acciones	10	20	30	40	100	0.1	
	3.2.- Responde oportunamente a los requerimientos que se la solicitan.	10	20	30	40			
	3.3.- Hace buen uso y cuida los recursos de la institución.	5	10	15	20			
Iniciativa y Liderazgo	4.1.- Toma la iniciativa.	10	20	30	40	100	0.1	
	4.2.- Genera confianza. Su discurso es coherente con sus acciones y realiza las labores para las cuales se ha comprometido.	3	5	8	10			
	4.3.- Conoce los objetivos de la institución y tiene capacidad para motivar a otros que se comprometan con estos objetivos.	10	20	30	40			
	4.4.- Enfrenta su trabajo con gran capacidad y perseverancia para lograr los objetivos definidos.	3	5	8	10			
Trabajo en Equipo	5.1.- Potencia su trabajo y el de otros trabajando en equipo.	15	25	44	50	200	0.1	
	5.2.- Acepta en forma abierta las opiniones sobre el desarrollo de su trabajo y expresa sus opiniones e incorpora sugerencias al respecto.	12	25	32	50			
	5.3.- Propone soluciones frente a problemas que se plantea el equipo en el desarrollo de su trabajo.	15	25	44	50			
	5.4.- Critica constructivamente el trabajo, aportando para el mejoramiento de los resultados de su trabajo.	10	25	32	50			
Comunicación	6.1.- Se comunica efectivamente con sus superiores jerárquicos en la organización.	8	15	23	30	100	0.1	
	6.2.- Crea ambientes de confianza propios para la comunicación en su equipo de trabajo y con quienes se relaciona.	5	10	15	20			
	6.3.- Escucha atentamente lo que otros le comunican. Opina y actúa consecuentemente en el cumplimiento de sus tareas.	5	10	15	20			
	6.4.- Se relaciona en forma clara y explícita con los demás.	8	15	23	30			

FACTOR	SUBFACTOR	PUNTAJE ALTERNATIVA				TOTAL	COEFICIENTE DEL FACTOR	PUNTAJE FINAL DEL FACTOR DE EVALUACIÓN
		A	B	C	D			
Aprendizaje Institucional y Disposición al Cambio	7.1.- Muestra una actitud positiva frente a las instrucciones, reglamentos y demás directrices impartidas desde las instancias gubernamentales.	4	8	11	15	100	0.1	
	7.2.- Escucha, analiza y acepta y apoya oportuna y positivamente los cambios institucionales.	8	16	23	30			
	7.3.- Escucha, analiza y acepta y apoya los procesos de cambio en su trabajo y en el trabajo de su unidad.	4	8	11	15			
	7.4.- Posee buena disposición en aprender individualmente, como integrante de su equipo e institucionalmente.	5	10	15	20			
	7.5.- Aperta creativamente al mejoramiento de su trabajo de su equipo y de la institución.	5	10	15	20			
TOTAL		258	501	751	1000	1000	0.1	100

Artículo 10º: La ponderación entre los distintos factores y subfactores es diferente; según la importancia relativa de los mismos para la institución.

Cada conducta tiene contemplados cuatro niveles de desempeño asociados, los cuales definimos en forma global a continuación:

Nivel de Desempeño D: Corresponde a un nivel de desempeño que sobrepasa las expectativas. Supera notoriamente las exigencias del cargo.

Nivel de Desempeño C: Corresponde a un muy buen desempeño en la conducta específica. Cumple plenamente.

Nivel de Desempeño B: Corresponde a un desempeño aceptable para la institución en esa conducta específica, pero requiere un mejoramiento sustantivo.

Nivel de Desempeño A: Corresponde a un desempeño que exige a la brevedad mejorar la conducta específica.

Para los efectos de la aplicación de los conceptos asociados a cada factor y subfactor, en relación a los niveles de desempeño, existirá una Malla de Evaluación de Desempeño, instrumento que tendrá el carácter de documento auxiliar, aprobado por Resolución del Servicio.

Artículo 11º: Los funcionarios del Fondo de Solidaridad e Inversión Social serán ubicados en las listas de calificaciones, de acuerdo a los siguientes rangos de puntajes obtenidos en el proceso:

LISTA	GLOSA	RANGO DE PUNTAJE
Nº 1	Distinción	De 75,1 a 100 puntos
Nº 2	Buena	De 58,7 a 75 puntos
Nº 3	Condicional	De 42,1 a 58,0 puntos
Nº 4	De eliminación	De 25,6 a 42 puntos

TITULO III

De los participantes en el Proceso

Artículo 12º: Serán partes involucradas en el proceso calificadorio los siguientes:

- a) El Jefe Superior del Servicio será personalmente responsable del cumplimiento cabal del Proceso de Calificación del Servicio.
- b) Jefaturas - Precallificadores: El Jefe Directo será responsable del desempeño del personal de su equipo de trabajo. Para ello, deberán, entre otras acciones, registrar observaciones respecto del desempeño en la Hoja de Vida del evaluado durante el año; evaluar el desempeño individual del período distinguiendo distintos niveles de desempeño; generar el ambiente adecuado para una reunión con el evaluado y comunicar al funcionario el resultado de su pre-calificación, sin perjuicio de lo establecido en el Artículo 20 del Decreto 1.825 de 1998 del Ministerio del Interior.
- c) Funcionarios del Fondo de Solidaridad e Inversión Social: de planta y a contrata, todos los funcionarios deberán conocer íntegramente el Sistema de Evaluación de la Institución y exigir su cumplimiento.
- d) Junta Calificadora: su responsabilidad será la que establezca el Reglamento General de Calificaciones de la Administración.
- e) Recursos Humanos: encargado de implementar y coordinar el Sistema de Evaluación de Desempeño en el FOSIS, realizar la tarea de Secretaría Técnica de la Junta Calificadora, coordinar las actividades del proceso calificadorio, velar por su correcta aplicación, facilitar el material para llevar a cabo el proceso, capacitar al personal para el desarrollo del proceso, registrar las calificaciones del personal.

TITULO IV
Pre-calificación

Artículo 13º: El Jefe directo precallificará el desempeño de cada uno de los funcionarios sobre la base de los objetivos del cargo, las Metas de Desempeño Individuales en las cuales se fijan las responsabilidades, las condiciones de satisfacción de las tareas específicas del funcionario en el desarrollo de sus funciones durante el período de calificación, la Hoja de Observaciones realizada por el funcionario, el Informe de Desempeño, las anotaciones registradas en la Hoja de Vida del Funcionario y demás instrumentos auxiliares vigentes para ese período calificadorio.

Artículo Transitorio: El presente Reglamento empezará a regir para el período calificador que se inicia el 1° de Septiembre de 1999.

Anótese, Tómese Razón y Publíquese.

[Handwritten Signature]
EDUARDO FREI RUIZ-TAGLE
PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

[Handwritten Signature]
GERMAN QUINTANA PEÑA
MINISTRO DE PLANIFICACION Y COOPERACIÓN

[Handwritten Signature]
RAUL TRONCOSO CASTILLO
MINISTRO DEL INTERIOR

[Handwritten Signature]
EDUARDO ANINAT URETA
MINISTRO DE HACIENDA

Lo que transcribo para su conocimiento,

[Handwritten Signature]
ANTONIO LARA BRAVO
SUBSECRETARIO DE PLANIFICACION Y COOPERACION

[Handwritten Signature]
SICRSF/SLKBR/IAEV

ANEXO N°2

REPUBLICA DE CHILE
MINISTERIO DE PLANIFICACION Y COOPERACION
FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSION SOCIAL
FOSIS

MAT.:APRUEBA REGLAMENTO DEL
SISTEMA DE EVALUACION DE
DESEMPEÑO (SED) PARA LOS
CONSULTORES AGENTES DE
DESARROLLO LOCAL (ADL) DEL
FONDO DE SOLIDARIDAD E
INVERSION SOCIAL.

RESOLUCION EXENTA N° 02362 /

SANTIAGO, 29 NOV 2002

VISTOS:

Lo dispuesto en la Ley N°18.989, Orgánica del Fondo de Solidaridad e Inversión Social; lo establecido en la resolución N°520 de 1996, de la Contraloría General de la República; el Decreto Supremo N°55 de 1990, modificado mediante el Decreto Supremo N°249 de 1999, y el Decreto N°95 de 1999, todos del Ministerio de Planificación y Cooperación.

CONSIDERANDO:

La necesidad de evaluar el desempeño de los consultores que prestan servicios al FOSIS, como Agentes de Desarrollo Local, estableciendo un sistema que potencie el mejoramiento de la gestión individual, grupal e institucional.

RESUELVO:

Apruébase el Reglamento del Sistema de Evaluación de Desempeño (SED) para los Consultores Agentes de Desarrollo Local (ADL) del Fondo de Solidaridad e Inversión Social, cuyo texto es el siguiente:

**REGLAMENTO DEL SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO (SED) PARA
LOS CONSULTORES AGENTES DE DESARROLLO LOCAL (ADL) DEL
FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSION SOCIAL**

**TITULO I.
DISPOSICIONES GENERALES**

Artículo 1º: El *objeto del Sistema de Evaluación de Desempeño para Agentes de Desarrollo Local*, en adelante "S.E.D. A.D.L.", es aportar a mejorar la gestión Institucional, a partir de valorar el aporte de las personas que conforman la organización, específicamente, los consultores ADL que colaboran directamente en la gestión y entrega del servicio FOSIS. Para lograr lo anterior es necesario enfocar, definir y potenciar el desempeño individual hacia el cumplimiento de los compromisos y metas institucionales, y hacia el mejoramiento continuo de la gestión individual, a partir de hacer de esta instancia de evaluación una oportunidad para fomentar la comunicación entre las partes involucradas y así llegar a mejores acuerdos y compromisos a nivel individual, grupal e institucional.

Artículo 2º: Los *elementos* que componen este SED son:

- El Informe de Evaluación de Desempeño para Agentes de Desarrollo Local, el cual incluye el instrumento de evaluación de desempeño.
- El Instructivo SED ADL, que se apruebe para el año respectivo, con las guías o anexos relativos a las fechas del período de evaluación y las instrucciones relativas al procedimiento de pago de las cuotas adicionales por desempeño individual.

Sin perjuicio de otros instrumentos que diseñe la institución para la implementación del Sistema.

Artículo 3º: El período objeto de evaluación comprende desde el mes de Enero de cada año, hasta el mes de Diciembre del mismo, ajustándose a la vigencia del Contrato de Consultoría respectivo.

Artículo 4º: Será *sujeto de evaluación*, todo Consultor a Honorarios contratado como Agente de Desarrollo Local (ADL) por un período igual o superior a seis (6) meses.

Artículo 5º: Será *evaluador*, aquel funcionario que supervise directamente al ADL (gestor territorial o jefe de gestión de programas), el cual debe llevar al menos seis (6) meses de desempeño en el cargo a la fecha de aplicación de éste. Si estas condiciones no se cumplen, se considerará como responsable de tales funciones y roles, quien designe el Director Regional, debiéndose cumplir también con el requisito de permanencia de seis (6) meses.

Las *funciones* del evaluador, se relacionarán con la aplicación del instrumento y con hacer efectiva la entrega de éstos al Director Regional en las fechas establecidas.

Artículo 6º: El Director Regional respectivo será la *instancia superior y responsable* del cumplimiento de este proceso, el cual cumplirá principalmente con las siguientes funciones:

- Visar la correcta aplicación del instrumento de evaluación de desempeño, asociados a los puntajes entregados por cada evaluador en la fecha correspondiente y respecto a los desempates y apelaciones a éstos, si las hubiese.
- Atender a las situaciones especiales y observaciones del proceso SED ADL en su región.
- Notificar al evaluado su puntaje definitivo, mediante el Informe de Evaluación.
- Enviar a los Jefes de Administración y Finanzas (DAF) los informes de desempeño con los puntajes definitivos (sin empates) para que éste lleve a cabo el ordenamiento de los puntajes a nivel regional, a objeto de pagar, a quienes tengan derecho, la cuota adicional por desempeño individual.

Para cumplir con esta labor, el Director Regional estará facultado para solicitar el apoyo e información de las partes involucradas en el proceso SED y de otros que éste estimase.

Artículo 7º: Se considerarán como participantes de apoyo en este proceso:

- *El jefe del departamento de administración y finanzas* de cada región (DAF), quien será responsable de enviar al Departamento de RRHH y DO una copia del informe con los puntajes ordenados y orientados al pago de la cuota adicional por desempeño, o para algún otro fin que se explicita. Asimismo, hará efectivo el proceso de pago de aquéllas y la publicación de las listas de puntajes en su región, en las condiciones y plazos que defina la institución. También se considerará como una de sus funciones, prestar apoyo en la aplicación del proceso, sea a favor del evaluador y/o del Director Regional, específicamente, en las materias referidas al presente reglamento.
- *El departamento de RRHH y DO*, será el responsable de dar las instrucciones relativas a la aplicación del SED cada año y a las referidas al pago de la cuota adicional por desempeño y a las condiciones de éste. Al igual, que los jefes DAF, será este departamento quien preste apoyo en la aplicación de las etapas del proceso de evaluación de desempeño a las unidades regionales.

TITULO II. DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Artículo 8º: El *instrumento* de evaluación de desempeño, -el cual está contenido en el Informe SED ADL-, es la herramienta diseñada por el departamento de RRHH y DO del FOSIS, el cual tiene por objetivo evaluar y distinguir el desempeño de los Agentes de Desarrollo Local, considerando la escala de 1 a 7 (en números enteros) ajustadas al cumplimiento de cuatro metas-resultado identificadas para los ADL, las cuales representan un resumen de las funciones descritas en el Contrato de Consultoría respectivo.

Artículo 9º: Las metas-resultado que evaluarán el desempeño de los consultores ADL serán

- Planifica y coordina la ejecución de los proyectos de inversión, gestionando y supervisando los recursos FOSIS aprobados y entregados
- Mantiene actualizada la información de la ejecución de los proyectos y actividades de su territorio o unidad de trabajo y comunica los informes de su gestión.
- Participa en reuniones de trabajo y/o formativas, que se desarrollen en el marco de los programas y/o áreas temáticas en los que desarrolla sus tareas, tanto dentro de la institución como con los socios o intermediarios de su gestión.
- Participa, a petición de su contraparte técnica, en actividades de difusión y desarrollo de la acción del FOSIS.

Artículo 10º: Para evaluar el desempeño de acuerdo a cada meta-resultado se establecen dos herramientas que permiten distinguir el desempeño: niveles de desempeño y rangos de desempeño.

Los *niveles de desempeño*, están representados por siete (7) niveles cuantitativamente distintos de acuerdo a su porcentaje de cumplimiento; permitiendo transformar el desempeño o comportamientos observados a la nota de desempeño de entre los 7 niveles posibles (1, 2, 3, 4, 5, 6, ó 7). Los *rangos de desempeño*, son cuatro (4): "cumple y aporta"(CA), "cumple"(C), "necesita mejorar"(NM) y "no cumple" (NC); representan la medida cualitativa a la hora discriminar desempeño y, están indistintamente asociados a lo niveles de desempeño. Los rangos de desempeño permiten profundizar en la discriminación del nivel que más se ajusta al desempeño mostrado por el evaluado.

Se presenta así la malla de evaluación, que resume el proceso de evaluación propiamente tal (*esta malla de evaluación de desempeño está contenida en el Instrumento*)

Rangos de Evaluación		Nivel de Desempeño	
Sigla	Concepto	Nota	Comportamiento
C A	CUMPLE y APORTA: Se refiere a aquellos comportamientos que demuestran que el evaluado <i>cumple y satisface plenamente</i> los requerimientos o metas del cargo, así como también <i>aporta en favor de superar</i> éstas.	7	El evaluado cumple con lo estipulado por la meta en un 100%, y además es activo en la búsqueda de mejores soluciones de su desempeño y del desarrollo de la institución. Sus resultados son reconocidos como un aporte a la gestión de la unidad de trabajo y de la institución.
C	CUMPLE: Se especifica para referirse a comportamientos que demuestran que el evaluado <i>responde a un nivel de desempeño óptimo</i> para la institución en relación a las metas y tareas del cargo.	6	El evaluado cumple entre un 85% y 99% la meta especificada y, los resultados que lo avalan son objetivos y constantes.
		5	El evaluado generalmente cumple la meta, pero los resultados no siempre son constantes. Su porcentaje de cumplimiento fluctúa entre 61 y 84%.
NM	NECESITA MEJORAR: Se refiere a los comportamientos que demuestran un nivel de desempeño <i>ineficiente e inferior</i> a los requerimientos y resultados exigidos en las metas y tareas del cargo.	4	El evaluado cumple sólo regularmente la meta especificada y los resultados esperados para ésta son sólo satisfactorios. Su porcentaje de cumplimiento fluctúa entre 50 y 60%.
		3	El evaluado cumple sólo ocasionalmente con el desempeño especificado por la meta, y los resultados esperados para ésta, no son identificables ni consistentes. Necesita claramente mejorar su desempeño. Su porcentaje de cumplimiento fluctúa entre 31 y 49%.
NC	NO CUMPLE: Se especifica para todos aquellos comportamientos que demuestran el <i>no cumplimiento</i> de los requerimientos o metas relacionadas con el cargo y la mínima o inexistente presencia de resultados.	2	El evaluado cumple en un mínimo nivel y frecuencia lo establecido como desempeño esperado, mientras los resultados que lo grafican son prácticamente inexistentes. Su porcentaje de cumplimiento oscila entre 10 y 30%.
		1	El evaluado no cumple la meta especificada como parte de su desempeño. Su porcentaje de cumplimiento es menor a un 10%.

Artículo 11: Cada meta-resultado tiene asociado un porcentaje (40%, 30%, 20% o 10%) de acuerdo a la importancia de cada una de estas cuatro metas-resultado para este cargo y para la institución; este porcentaje pondera cada nota o nivel de desempeño y entrega luego el puntaje de desempeño de entre 0 y 100 puntos.

Evaluación de Desempeño			
Nivel de Desempeño	Rango de Evaluación	Objetivos de ajuste y/o mejoramiento al desempeño actual	Tabla de Evaluación de Desempeño
	(nomenclatura)		NIVEL
	(concepto)		RANGO
Meta-resultado 1./ 40%			NIVEL
			RANGO

Meta-resultado 2./ 30%			
			NIVEL
			RANGO
Meta-resultado 3./ 20%			
			NIVEL
			RANGO
Meta-resultado 4./ 10%			
Puntaje de Desempeño 100%		X PUNTOS	

Artículo 12: El evaluador, definirá objetivos de mejoramiento y/o ajuste al desempeño actual evaluado para cada meta-resultado, con los cual se buscará establecer compromisos de mejoramiento continuo para cada evaluado.

Estos objetivos se considerarán como factores o elementos de desempeño para el siguiente período de evaluación.

Estos objetivos no deberán exceder de dos (2) por cada meta-resultado.

Artículo 13: El evaluado tendrá derecho a apelar fundadamente del puntaje final de la evaluación, ante la instancia superior, que es el Director Regional respectivo, en un plazo máximo de cinco días hábiles, contados desde la notificación efectuada por su evaluador.

Sin perjuicio de lo anterior, apelar ante la instancia superior no implica prescindir de firmar el Instrumento en sus partes o apartados correspondientes.

Artículo 14: Para considerar como válido el proceso de evaluación de desempeño, sea entre evaluado y evaluador (instancia o etapa de evaluación de desempeño) y, luego entre evaluado y el Director Regional (instancia o etapa de apelación y notificación del puntaje definitivo), será requisito entre las partes, firmar el Instrumento de Evaluación donde éste lo explicita.

Artículo 15: Tanto el evaluador como el Director Regional, tendrán la posibilidad de fundamentar los puntajes de evaluación respectivos en el apartado de observaciones.

Artículo 16: El Director Regional, como última instancia, podrá modificar los puntajes de desempeño debiendo hacerlo fundadamente, transformándose este puntaje de evaluación de desempeño en el puntaje definitivo del periodo de evaluación.

Este puntaje se notifica al evaluado mediante el Informe de Evaluación y se entrega al jefe DAF para hacer efectivo el proceso de pago de las cuotas adicionales por desempeño individual que correspondan.

Artículo 17: El jefe DAF ordenará los puntajes regionales correspondientes, en una lista única presentada en orden decreciente y en torno a los tres tercios representativos de los puntajes más altos (primer tercio), medios (segundo tercio) y bajos (tercer tercio), entregando una copia del informe al departamento de RRHH y DO.

Artículo 18: Las condiciones de pago de la cuota adicional de desempeño individual serán definidas cada año por la institución y notificadas por el departamento de RRHH y DO a cada región antes de terminado el plazo de aplicación del SED.

TITULO III ARTICULOS TRANSITORIOS

Artículo 1º: El presente Reglamento comenzará a regir una vez aprobado mediante Resolución del Servicio.

Artículo 2º: Las fechas específicas del proceso de evaluación y del cumplimiento de cada etapa de éste, para el período 2002, serán las siguientes:

- Durante los cinco (5) primeros días hábiles del mes de Diciembre, el evaluador deberá llevar a cabo la etapa de evaluación de desempeño de los agentes de desarrollo local de su unidad y entregar o enviar estos Instrumentos al Director Regional respectivo.
- Durante los siguientes diez (10) días hábiles del mes de Diciembre, el Director Regional deberá transformar los puntajes entregados por cada evaluador a puntajes definitivos de desempeño, para los ADL de su región correspondientes al período 2002, de acuerdo a lo que éste establezca y atendiendo a situaciones especiales u observaciones, resolviendo désempates y notificando a cada ADL de su puntaje definitivo.
- Durante los siguientes cinco (5) días hábiles, los jefes DAF, enviarán al departamento de RRHH y DO, la copia del informe de las listas de puntajes definitivos de desempeño ordenadas en tres tercios según orden de puntajes.-

Anótese y Comuníquese.

RAFAEL SAGREDO FONCEA
DIRECTOR EJECUTIVO (S)
FOSIS

Lo que transcribo a Ud. para su conocimiento,



HERIBERTO SERQUEIRA LEIVA
SUBDIRECTOR DESARROLLO INSTITUCIONAL

Distribución:

Fiscalía (1)

Subdirección Administración y Finanzas (1)

Depto. RRHH

Direcciones Regionales (1)

RSF/LSM



ANEXO N°3

CRITERIOS DE EVALUACIÓN A FUNCIONARIOS PÚBLICOS:

1.- Orientado a resultados:

Se mantiene la vista puesta en el objetivos, no permitiendo que las situaciones anexas lo distraigan, convirtiendo sus actividades en resultados concretos y visibles para otros.

- Conducta asociada: cumple exitosa e íntegramente con las metas acordadas.

2.- Calidad del Trabajo realizado.

Realizar trabajos de su competencia en los plazos y fechas acordados, con ausencia de errores en relación a las condiciones de satisfacción y/o estándares pre-definidos.

- Conducta asociada: poseer y aplicar los conocimientos y competencias requeridos para realizar bien el trabajo, conocer los procesos, programar las actividades.

3.- Responsabilidad.

Cumplir con los compromisos acordados, asumiendo las consecuencias de sus acciones.

- Conducta asociada: asumir las consecuencias de sus acciones, responder oportunamente, hacer uso y cuidar los recursos de la Institución.

4.- Iniciativa y Liderazgo

Facultad para tomar la iniciativa y motivar a otros en la realización de tareas de su interés o del interés organizacional.

- Conductas asociadas: Toma la iniciativa, genera confianza, claridad de visión y capacidad de motivar a otros, enfrentar el trabajo convencido de la capacidad y persistencia para lograr lo deseado.

5.- Trabajo en Equipo.

Trabajar cooperativamente con otros para lograr objetivos comunes en beneficio mutuo y de la organización.

- Conducta asociada: Potenciar su trabajo y de otros trabajando en equipo, escucha opiniones e incorpora sugerencias, critica constructivamente.

6.- Comunicación.

Interactúa con otros, ocupándose de entender y ser entendido, consciente tanto del lenguaje corporal como verbal y escrito.

- Conducta asociada: se comunica efectivamente hacia arriba de la organización, crea ambiente propicio para la comunicación en su equipo de trabajo y con quienes se relaciona, escucha claramente lo que otros le comunican y actúa en consecuencia, se relaciona en forma clara y explícita con los demás.

7.- Aprendizaje Institucional y disposición al cambio.

Flexibilidad e interés en adherir y adaptarse a los cambios propios de una institución dinámica, compartiendo sus conocimientos y experiencias con el fin de alcanzar crecimiento personal y organizacional.

- Conducta asociada: muestra actitud frente a los cambios del entorno, acepta y apoya oportuna y positivamente los cambios institucionales, acepta y apoya los procesos de cambio en su trabajo y en el trabajo de su unidad, muestra disposición a aprender individual, como equipo e institucionalmente, aporta creativamente al mejoramiento de su trabajo, de la unidad y de la institución. }

ANEXO N°4

CRITERIOS DE EVALUACIÓN A.D.L.

Se debe dejar de manifiesto que los A.D.L. trabajan efectivamente como los funcionarios, la diferencia con el funcionario es sólo contractual ya que su dependencia, dirección y control se efectúa como a ellos; en esto radica la necesidad de aplicar categorías que normalicen la evaluación de los Recursos Humanos que trabajan en y para el FOSIS.

El objeto del Sistema de Evaluación de Desempeños para quienes prestan funciones a Honorarios (A.D.L.), es aportar a mejorar la gestión institucional, valorando el aporte de las personas que conforman la organización, potenciando el desempeño individual hacia el cumplimiento de las metas institucionales y hacia el mejoramiento continuo de la gestión individual.

Las metas que dieron origen a la Evaluación del Desempeño para los A.D.L. fueron establecidas por un equipo de trabajo integrado por el Subdirector de Administración y Finanzas , en conjunto con el área de Desarrollo

Organizacional del departamento de Recursos Humanos. Las metas están contextualizadas como:

1. Simplificar procedimientos y descentralizar decisiones en la aplicación del Sistema de Evaluación y de sus efectos
2. Atender requerimientos y expectativas de los usuarios del sistema de Evaluación, en procesos anteriores.
3. Aportar instancias de comunicación y mejoramiento continuo .
4. Continuar desarrollando tareas y compromisos de mejoramiento y modernización de la gestión pública.

A partir de las metas se han establecido “variables críticas” que ayudan a sobrellevar el proceso evaluador:

- Los instrumentos de preevaluación se han materializado en 2 modalidades de trabajo: un perfil de competencias y/o capacidades para el cargo y por otro lado un instrumento de cumplimiento de metas que apela a controlar el cumplimiento de funciones y tareas del cargo.
- Otra variable es la necesidad continua de identificar y capacitar a los jefes de los Departamentos de Administración y Finanzas y a los propios pre-

evaluados. Con esto se favorece la descentralización y simplificación de trámites.

- Los pre-evaluados también tienen participación puesto que son por quienes pasa el éxito o fracaso del proceso.
- Las entrevistas de desempeño, dinámica de control institucional y comunicación entre dos partes que deben llegar a acuerdos ya que son las entrevistas las reales instancias de evaluación del desempeño, por tanto si estas no se llevan a cabo en una actitud de compromiso, todo el proceso estará mal.
- La tercera variable hace mención a la comunicación organizacional.
- Finalmente queda la "Planificación y cumplimiento de etapas" que está relacionado con la comunicación organizacional. Todo esto como un medio de información y/o comunicación organizacional

Relacionando con los puntos precedentes, podemos decir que son objeto de ésta evaluación todos los Agentes de Desarrollo Local - A.D.L., que hayan firmado el Contrato FOSIS y se desempeñe en el marco de los Programas de

Fomento Productivo y Desarrollo Social, preste servicios habituales o continuos, y por un período de 6 meses como mínimo.

Por desempeño de un A.D.L. se comprende lo establecido en el Contrato de Honorario respectivo, la descripción del cargo, los objetivos estratégicos institucionales y las metas de mejoramiento de desempeño, establecido por el pre-evaluador en los informes de desempeño respectivos.

Factores de Evaluación de Desempeño para A.D.L.

Por factores de desempeño se consideran las tareas, funciones y capacidades personales relacionadas con el cargo de Agente de Desarrollo Local FOSIS descrito en el Contrato de Honorario respectivo.

Estos factores de desempeño se traducen en dos modalidades de Evaluación de Desempeño que a su vez son traducidas en las funciones, tareas y capacidades exigidas y esperados para el Desempeño del Cargo a Competencias que un A.D.L. debería detentar, demostrar y aplicar 8 competencias o capacidades personales y a 7 comportamientos o metas/resultadô que resume las tareas que un A.D.L. debe cumplir de

acuerdo a los objetivos institucionales, el Contrato de Honorarios y la Descripción del Cargo diseñado por Recursos Humanos.

ANEXO N°5

Estimados compañero y amigos:

Estoy preparando mi Tesis para optar al título de Ingeniero (E) en Gestión Pública; el tema escogido por mi grupo de trabajo es Evaluación de Desempeño.

Es por eso que les solicito contesten la Encuesta adjunta y la hagan llegar, por la misma vía, a la brevedad posible. El anonimato está garantizado por el mismo sistema utilizado y por la responsabilidad de quienes trabajamos en la Tesis.

Completar la encuesta no les entretendrá más de 7 minutos.

A la espera de su colaboración, reciban un afectuoso saludo.

Verónica Araya García de la Pastora.

ENCUESTA

Las instrucciones son las siguientes:

1. Complete la encuesta independientemente.
2. Programe de 5 a 7 minutos para completar la encuesta.
3. Base sus opiniones en su experiencia individual.
4. Marque con una "X" su respuesta y compléméntela.
5. Devuelva su encuesta completa a:
varaya@fosis.cl a la brevedad posible.

Es usted:

A.D.L. : _____

FUNCIONARIO PÚBLICO : _____

PROFESIONAL : _____

ADMINISTRATIVO : _____

TÉCNICO : _____

AUXILIAR : _____

N°	PREGUNTA	SI	NO	EXPLIQUE
1	¿Ud., sabe qué se mide con la Evaluación del Desempeño?			
2	¿Esta de acuerdo con el Sistema de Evaluación del Desempeño, que se aplica actualmente en FOSIS?			
3	¿Ud., encuentra útil para el desempeño de sus funciones la Evaluación del Desempeño? (en su calidad de evaluado)			
4	¿Ud., piensa que la Evaluación del Desempeño ayuda a cumplir con los objetivos estratégicos del FOSIS?			
5	¿Conoce Ud., otro sistema distinto de Evaluación del Desempeño en el FOSIS?			
6	Sugiera qué factores de evaluación podrían ser aplicados por igual a A.D.L y Funcionarios Públicos.	1. 2. 3.		

Gracias.

ANEXO N° 6

DEFINICIÓN DE TERMINOS UTILIZADOS EN LA TESIS

Evaluación¹¹: la apreciación de las cosas no materiales, no tangibles, estimación del mérito o valor de una persona y cuyo actuar no podría ser cuantificado ni usado estadísticamente. Se evalúa la calidad y no la cantidad, la calidez, el buen trato, la forma de hacer las cosas o sea todo aquello que no se aprende sino que vienen con la persona, lo intrínseco a la persona. El ser humano siempre esta evaluando el desempeño de las cosas y las personas que lo rodean.

Desempeño: es como el individuo actúa de manera eficiente en el ejercicio de un rol previamente determinado por la organización.

Evaluación del Desempeño: en la evaluación del desempeño se mide el comportamiento que el individuo tiene en el rol que se le ha encomendado dentro de la organización. Este comportamiento esta condicionado con el entorno,

¹¹ Diccionario Enciclopédico Ilustrado, Edita Cultural S.A., Madrid

Integración:¹² La palabra integración representa el nivel de coordinación alcanzado entre los subsistemas de una organización. Mientras mayores sean las necesidades y la dificultad de la integración entre subsistemas, es más necesario aun favorecer las relaciones de tipo lateral, entre ellas el equipo de trabajo, y por el contrario el de tipo de reglas y jerarquías anquilosadas, estructuras altamente piramidales.

Este punto de la integración esta siendo favorecido actualmente porque las empresas tienden a disminuir sus mandos medios, haciendo mas bien estructuras planas, donde la coordinación es de redes de trabajo.

El propósito de integración de personal lo podemos resumir en los siguientes principios¹³:

- "Principio del objetivo de integración de personal: donde se garantiza que las funciones organizacionales sean desarrolladas por personal calificado, capaz y dispuesto a ejercerla.

¹² Darío Rodríguez, Gestión Organizacional, Elementos para su Estudio, 2ª Edición, Ediciones Universidad Católica de Chile, Año 2001.

¹³ Administración una Perspectiva Global, Harold Koonz, Heinz Wehrich, Edición 11, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Principio de la integración de personal: cuanto más clara sea la definición de las funciones y las técnicas empleadas en la evaluación, mayor será la calidad administrativa de una empresa.
- Principio de definición del puesto: entre más precisa la identificación de los resultados esperados, mayor es el número de dimensiones de los puestos que puedan definirse.
- Principio de evaluación de los administradores: propone la medición del desempeño con base en objetivos verificables y en normas de desempeño de los administradores.
- Principio de competencia abierta: la aplicación de este principio obliga a la organización a evaluar a su personal con la mayor exactitud posible y a ofrecerle verdaderas oportunidades de desarrollo.
- Principio de capacitación y desarrollo de los administradores: señala la relación existente entre las acciones de capacitación y desarrollo y las funciones administrativas, propósitos de la empresa y necesidades profesionales de los administradores.

- Principios de objetivos de la capacitación: destaca la contribución de la capacitación al propósito de la empresa y el desarrollo de los individuos.
- Principio de desarrollo permanente: en condiciones de competitividad y velocidad de cambio, los administradores deben actualizar continuamente sus conocimientos, reevaluar sus enfoques de la administración y mejorar sus habilidades y desempeños”.

Objetivos o Metas: son los fines que se persiguen por medio de una actividad, representan el punto terminal de la planeación y el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

Objetivos Institucionales: El objetivo básico para cualquier organización, no importando su tamaño ni el rubro en que se desarrolle, es por cierto la sobrevivencia. Para analizar los objetivos de una organización es necesario diferenciarlos de acuerdo a cinco variables:

Nivel de abstracción: referido al periodo de tiempo en que se cumplirán los objetivos.

OBJETIVO→ es el cómo la organización intenta cumplir su Misión

MISIÓN→ razón de ser por la cual existe la organización

PROPÓSITO→ objetivo básico de la organización definido en el ámbito social en que se desarrolla

Materias: que depende del rubro o área en la que se mueve la organización, es decir que una empresa con fines de lucro tiene objetivos dentro de los siguientes enunciados: postura de mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, desempeño y desarrollo de su personal, etc.

Grado de apertura: de acuerdo a Charles Perrow, los objetivos se pueden distinguir entre oficiales: que se derivan del Propósito y la Misión y operacionales que representan los objetivos privados de la organización como forzar a un competidor a aumentar el margen de utilidad o llevarlo fuera del mercado

Nivel Organizacional: la organización como un todo tiene sus objetivos, pero las diferentes unidades que la conforman tienen objetivos asociados con sus funciones; los grupos de trabajo dentro de estas unidades a su vez, tienen

objetivos, el objetivo de un grupo de venta puede ser diferente al de otro grupo de ventas. Así también los individuos que forman parte de estos grupos de trabajo, tienen sus propios objetivos relacionados con la institución, por lo general tienden a mejoras económicas y de posición. Cada nivel de la jerarquía tiene sus propios objetivos.

Tiempo: esto referido a los objetivos de largo plazo (cinco o más años), mediano plazo (de dos a cinco años) y corto plazo (un año y menos). Mientras mayor es el período de tiempo serán menos específicos los resultados.

Metas Institucionales: son la situación deseada que intenta alcanzar una organización lo que implica, por supuesto, muchas cosas para mucha gente. Son creaciones de individuos, aislada o colectiva. La determinación de una meta para la acción conjunta se convierte en un patrón por el que se juzga la acción colectiva. La meta determinada colectivamente y fundamentada de manera común, rara vez permanece constante a través del tiempo. A pesar que no existe un cien por ciento de unanimidad entre los miembros de una organización respecto de las metas de ésta, los miembros pueden conformar una meta que represente un estado deseable para la organización en un momento futuro.

A.D.L : Agentes de Desarrollo Local

CORE: Consejo Regional

GORE: Gobierno Regional

IRAL: Inversión Regional de Asignación Local

MIDEPLAN : Ministerio de Planificación y Cooperación

FONADIS : Fondo Nacional de Discapitados

INJUV : Instituto Nacional de la Juventud

CONADI : Corporación Nacional de Desarrollo Indígena

SERMAN : Servicio Nacional de la Mujer

AGCI : Agencia de Cooperación Internacional

FNDR : Fondo Nacional de Desarrollo Regional

Programa de Reinserción laboral y empleo : Programa que busca insertar laboralmente a la población desocupada o subemplada, a través de servicios especializados, entregados por Ejecutores Intermediarios de diversa índole.

Programa "Hoy es mi Tiempo" : El objetivo de este Programa, es favorecer la reinserción e integración social de hombres y mujeres jóvenes, infractores de ley, y entre 18 y 29 años, quienes, habiendo cumplido sus penas, estuvieran en libertad en los años 2001 y 2002. El Programa responde a la misión del FOSIS de colaborar con otros organismos en la superación de la pobreza, entendido este esfuerzo como una de las principales estrategias de integración social para disminuir la exclusión de importantes grupos.

Programa Puente : El Programa de Apoyo Integral a familias Indigentes, denominado "PUENTE - entre la familia y sus derechos", su objetivo es "superar la situación de pobreza extrema en el número de familias indigentes que estableció la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional - CASEN 2000" , y su propósito es que las "familias en situación de indigencia, logren satisfacer sus necesidades básicas, a través de la generación de ingresos superiores a la línea de indigencia, y la activación de habilidades

sociales para su integración, como procesos simultáneos, alcanzados a partir de la entrega de apoyo psicosocial personalizado”.

G.T.Z. : Cooperación Técnica Alemana Deutsche Gesellschaft Technische

P.M.G.: Programa de Mejoramiento de la Gestión

SENCE : Servicio Nacional de Capacitación y Empleo

DIPRES : Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda

CEPAL : Comisión Económicas de Naciones Unidas para América Latina y el Caribe.

EVALUACIÓN POR OBJETIVO : Adopta objetivos medibles específicos para cada empleado y después se comenta su progreso. Un programa de evaluación y establecimiento de objetivos a nivel organización, se puede elaborar de la siguiente manera:

1. Establecer los objetivos de la organización.
2. Fijar los objetivos por departamentos.
3. Comentar los objetivos por departamentos.

4. Definir los resultados esperados.
5. Revisar el desempeño.
6. Proporcionar retroalimentación.

