



**ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA
CARRERA DE INGENIERIA DE EJECUCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA**

**DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA
JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES,
REGIÓN METROPOLINANA EN EL
MARCO DE LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

ALUMNAS :

- **MALLEA VERGARA, JACQUELINE ANTONIETA**
- **VALENZUELA MONTECINOS, SOLANGE DE LAS MERCEDES**

PROFESOR GUIA:

- **SIERRA VALENZUELA, JUAN ENRIQUE**

**Tesis para optar al título de: Ingeniero de Ejecución en Gestión Pública
Santiago - 2016**

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi guía en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias de manera especial y sincera Carlos Barriga Urbina por apoyarme en todo momento, por llenar mi vida de alegrías y amor cuando más lo he necesitado y estar conmigo en las buenas y en las malas, por haberme tenido la paciencia necesaria y motivarme a seguir adelante en los momentos de desesperación.

Gracias a las personas que, de una manera u otra, han sido claves en mi vida personal, a mis Padres por entregarme los valores que me han inculcado y por ser la persona que soy ahora.

Jacqueline

Para todos aquellos que han aportado con un granito de arena,
en el desarrollo de esta tesis

Solange

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I	
ANTECEDENTES GENERALES	8
1.1 JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES	14
1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	17
1.3 OBJETIVOS INSTITUCIONALES	19
1.3.1 MISIÓN – VISIÓN	20
1.3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	21
1.4 DOTACIÓN	22
1.5 ORGANIGRAMA	24
1.5.1 ORGANIGRAMA JUNJI A NIVEL NACIONAL	24
1.5.2 ORGANIGRAMA JUNJI METROPOLITANA	25
CAPÍTULO II	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	26
2.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA	26
2.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	27
2.3 LIMITACIÓN DEL PROBLEMA	27
2.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	28
2.5 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	30
2.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	31
2.6.1 OBJETIVO GENERAL	31
2.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	31
2.7 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS	32

CAPÍTULO III	
MARCO REFERENCIAL	33
3.1 MARCO CONCEPTUAL	34
3.2 ORIGEN Y DEFINICIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	37
3.2.1 EN QUÉ CONSISTE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	38
3.2.2 POR QUÉ EVALUAMOS EL DESEMPEÑO	41
3.2.3 LOS PASOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO	42
3.3 SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO JUNJI	43
3.4 ASPECTOS RELEVANTES DE LAS REGULACIONES PARA LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS	61
CAPÍTULO IV	
MARCO METODOLÓGICO	67
4.1 PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS	68
4.2 UNIVERSO DE ESTUDIO	69
4.3 SELECCIÓN DE LA MUESTRA	69
4.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	70
CAPÍTULO V	
DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	73
5.1 ANÁLISIS DE DATOS ESTADÍSTICOS	73
5.1.1 ANÁLISIS ESTADÍSTICO ENCUESTA DE PERCEPCIÓN APLICADA A LOS FUNCIONARIOS/AS DE LA JUNJI, REGIÓN METROPOLITANA.	73
5.1.2 COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DURANTE EL PERÍODO DE ESTUDIO 2007-2012.	91
5.2 DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LAS VARIABLES	100

5.2.1	ASPECTOS GENERALES DEL SISTEMA DE CALIFICACIONES	101
5.2.2	ANÁLISIS VARIABLES: MISIÓN Y VISIÓN	104
5.2.3	ANÁLISIS VARIABLE: SISTEMA DE EVALUCIÓN DEL DESEMPEÑO	105
5.2.4	ANÁLISIS VARIABLES: FACTORES DE RENDIMIENTO, CONDICIONES PERSONALES Y COMPORTAMIENTO	107
5.2.5	ANÁLISIS VARIABLE: NOTA	112
5.2.6	ANÁLISIS VARIABLES: FORTALEZAS Y DEBILIDADES	113
5.2.7	ANÁLISIS VARIABLES: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	117
5.2.8	ANÁLISIS VARIABLE: SISTEMA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL MARCO DE LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTION PÚBLICA	120
CAPÍTULO VI		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		122
6.1	CONCLUSIONES GENERALES	122
6.1.1	CONCLUSIONES ESPECIFICAS	124
6.1.2	CONCLUSIONES OBJETIVO GENERAL	130
6.2	RECOMENDACIONES	133
BIBLIOGRAFIA		137
ANEXOS		140

INTRODUCCIÓN

En proceso de modernización de la Gestión Pública, se comenzaron a implementar Programas y Políticas de Recursos Humanos tendientes a mejorar aspectos de la Gestión de Personas, lo que significaba premiar el buen desempeño, fomentar la capacitación y el perfeccionamiento de los Funcionarios que se desempeñan en las Instituciones Públicas.

Como parte de este proceso de modernización se implementaron los Programas de Mejoramiento de Gestión (PMG) que son “instrumentos de apoyo a la gestión de los Servicios Públicos, cuyo objetivo, es mejorar la gestión global de estos. Se basa en el desarrollo de áreas estratégicas comunes de la gestión pública y comprende etapas de desarrollo o estados de avance para cada una de ellas. El cumplimiento de estas etapas permite que los Funcionarios accedan a un incentivo monetario”¹.

Uno de estos indicadores es la Evaluación del Desempeño, que pasa a ser un instrumento que hace que las instituciones por un lado, cuenten con Funcionario/as capacitado/as y comprometidos/as y, por otra parte, para cumplir los logros que éstas se instituyan, es decir, se definen metas y se desarrollan competencias, contribuyendo esto a una mayor productividad y liderazgo entre los Funcionarios/as de las instituciones Públicas, esto enmarcado en un proceso que las instituciones han establecido con sus propios Reglamentos de Sistemas de Calificaciones.

Desde la instauración del Sistema de Evaluación del Desempeño, este ha demostrado no carecer de dificultad. Sin embargo, las instituciones no le

¹ Información Obtenida en http://www.dipres.gob.cl/594/articles-114720_doc_pdf.pdf, visitada el día 07.04.2014.

otorgan el valor para la cual fueron creados, pese a los beneficios que puede otorgarles tanto a los Funcionario/as, como a las instituciones que se rigen por esta normativa. En este contexto, el impacto que puede generar la Evaluación del Desempeño en la percepción de los Funcionarios/as, en su desempeño y en las instituciones, es que se decidió realizar un “*Diagnóstico del Sistema de Evaluación del Desempeño en la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), Región Metropolitana, en el Marco de la Modernización de la Gestión Pública*”, siendo éste un organismo público, que tiene a su cargo la supervisión y fiscalización de Jardines Infantiles, de administración directa, como por terceros, que brinda a los párvulos una educación de calidad, por lo que se hace necesario tener Funcionarios/as competentes y comprometidos en el Marco de la Modernización de la Gestión Pública.

Señalado lo anterior, después de evidenciar las diferentes situaciones existentes en el Sistema de Evaluación del Desempeño, JUNJI, Región Metropolitana, se desarrollará el presente estudio con una metodología de seis etapas, lo que permitirá en *primera instancia*, referirse los antecedentes de la investigación, la institucionalidad de la organización en estudio; en la *segunda etapa* se describirá la situación problema, objetivos y la formulación de la Hipótesis de la investigación en relación con el Sistema de Evaluación del Desempeño; la *tercera etapa*, corresponderá a los lineamientos teóricos relacionados con la Evaluación del Desempeño y el marco normativo vigente de ésta, la *cuarta etapa* se enmarcará en la metodológica de la investigación, donde se propondrán una serie de métodos para recolección y recopilación de datos dentro de los cuales se encuentran una Entrevista a actores claves del proceso de la Evaluación del Desempeño y se fija una Encuesta de percepción a los Funcionarios/as.

A partir de la información generada se procederá hacer un desarrollo de la Encuesta de Percepción y las Entrevistas aplicada a los Funcionarios/as de la JUNJI, Región Metropolitana

Finalmente, en la *quinta etapa* de este estudio y como *último*, a partir del análisis y el diagnóstico realizado, se abordan una serie de recomendaciones que fortalezcan y potencien este instrumento en el organismo de estudio

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES GENERALES

En el Marco de la Modernización de la Gestión Pública, el presente estudio tiene por objetivo hacer un *Diagnóstico del Sistema de Evaluación del Desempeño en la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), Región Metropolitana*, siendo esta institución un organismo público, que tiene a su cargo la supervisión y fiscalización de Jardines Infantiles, de administración directa, como por terceros, que brinda a los párvulos la educación de calidad, por los que se hace necesario tener funcionarios/as competentes y comprometidos.

Modernizar la Gestión de la Administración Pública ha sido un tema de primer orden para los gobiernos democráticos, con Patricio Aylwin, el centro fue la gobernabilidad²; en cambio en el período de Eduardo Frei (1994-2000), se instala el tema de la Modernización del Estado, iniciando la política de Modernización de la Gestión Pública, con el propósito de mejorar la gestión, causando ciertas condiciones generales que exigieran la eficiencia y la atención al ciudadano, en los años 1994 - 1996, se ejecutaron algunas iniciativas pilotos de modernización y se crea el Comité Interministerial de la Modernización de la Gestión Pública y su misión es “impulsar y coordinar los esfuerzos modernizadores de los Ministerios y Servicios del Estado y diseñar y proponer políticas generales sobre la materia.”³

Como finalidad la Modernización de la Gestión Pública en Chile, es superar la burocracia de los países menos desarrollados al “elevar las competencias y

2 Tello, F., La Política de reforma y modernización de la Gestión Pública en Chile. Actores y procesos, Página 246; disponible en: www.scielo.cl/pdf/universum/v26n2/art_12.pdf

3 Ibíd., Página 250.

la capacidad de movilizar los recursos públicos de manera más eficiente, comprometiendo en su gestión y en sus resultados al conjunto de los actores que intervienen en la generación de los respectivos Servicios, orientados a satisfacer los requerimientos de la sociedad”⁴, y se ha convertido en un aspecto fundamental para mejorar la capacidad de entrega de bienes y servicios por parte del Estado, como así también para incrementar la gobernabilidad democrática del sistema político.

Al ser el centro la Gestión del Estado, se tuvo que poner énfasis a los enfoques organizacionales y las costumbres de los Funcionarios Públicos, siendo éstos uno de los focos principales del proceso de modernización. Por tanto, se comenzaron a implementar Programas y Políticas de Recursos Humanos tendientes a mejorar aspectos de la Gestión de las Personas, lo que significaba premiar el buen desempeño, fomentar la capacitación y el perfeccionamiento profesional.⁵ Todo esto dando énfasis a cinco elementos:

- “Usuario,
- Funcionario Público,
- Gestión orientada a resultados,
- Uso eficaz y eficiente de los recursos y
- Fortalecimiento de la ética pública”⁶

4 Doña, K., Síntesis del Proceso de Modernización del Estado de Chile. (1994-2003) Página9. disponible en: <http://es.scribd.com/doc/101964443/Sector-Publico1>

5 *Ibíd.*, Página 20.

6 *Ibíd.*, Página 20.

Los Principios fundamentales bajo los cuales se rige este proceso son: “Un estilo de gestión orientado a los resultados y al servicio de los Ciudadanos; Mayor eficiencia en la gestión pública; Aplicación de tecnologías y principios modernos de gestión en las Instituciones Públicas; Premios al buen desempeño; Evaluación del desempeño y control Ciudadano, Dignificación y capacitación de los Funcionarios Públicos”⁷. Posteriormente, estos serían los mismos que se aplicarían en el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME), del gobierno del Presidente Ricardo Lagos Escobar (2000 - 2006).

Respecto al área de Recursos Humanos, la Función Pública se mejoró sustancialmente en relación a las décadas anteriores a 1990. El estado preliminar del Sector Público a inicios de la década del '90, se caracterizaba por lo siguiente:

- “Caída de las remuneraciones reales del Sector Público. Se estima que entre 1979 y 1990 el deterioro real de los salarios de la Administración Central del Estado fue de un 47%;
- Escasas oportunidades de capacitación y desarrollo de los Funcionarios,
- Carencia de incentivos para el logro de mejores desempeños,
- Deteriorada capacidad operativa de las instituciones del sector social, especialmente en el sector salud”.⁸

7 Ibid., Página 20.

8 Ibid. Página 14.

Ante esta situación se hacía urgente la necesidad de cambiar el entorno organizacional del Estado, promoviendo el Desarrollo de los Recursos Humanos en la Administración Pública y las medidas adoptadas, fueron las siguientes:

- **“Creación de la Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC):** Organismo que tiene como “misión promover y contribuir a la modernización del Estado, posicionando - como un elemento central - la gestión estratégica de las personas que trabajan en la Administración Pública.
- **“Sistema de Alta Dirección Pública:** “Es un sistema creado para profesionalizar los altos cargos del Estado. Se trata que las más altas responsabilidades sean ejercidas por personas competentes e idóneas, elegidas mediante concursos públicos y transparentes. El objetivo es contar con una gerencia pública calificada y profesional que lleve a cabo y ejecute las políticas públicas que el Gobernante determine”⁹
- **Modernización y Profesionalización de la Carrera Funcionaria:** Perfeccionamiento de mecanismos y sistemas de ingreso, promoción e ingreso de Funcionarios.
- **Política de Remuneraciones:** Incorporación a la remuneración fija, una variable asociada al desempeño institucional, así como al desempeño colectivo.”

9 Modifica la Ley N° 19.882, que Regula Nueva Política de Personal a los Funcionarios Públicos que indica, estableciendo la implementación de mayores garantías en el proceso y nombramiento de profesionales en el sistema de Alta Dirección Pública; Boletín N° 8426-06; VISTOS: Lo dispuesto en el Artículo 52 N° 7 de la Constitución Política de la República.

Parte de las mejoras en las políticas de Remuneraciones fue la implementación de los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG).

Los PMG son “Instrumentos de apoyo a la gestión de los Servicios Públicos, cuyo objetivo es mejorar la gestión global de éstos. Se basa en el desarrollo de áreas estratégicas comunes de la gestión pública y comprende etapas de desarrollo o estados de avance para cada una de ellas. El cumplimiento de estas etapas permite que los Funcionarios/as accedan a un incentivo monetario”.¹⁰

El conjunto de reformas legales a las diversas Leyes que regulan los Servicios Públicos, sumado a la instauración de nuevos mecanismos de gestión, como los PMG, hicieron que los Funcionarios Públicos vieran poco a poco aumentar sus remuneraciones y mejorar sus condiciones laborales a través de la capacitación continua y de mejores ambientes laborales.

En este contexto unos de los PMG que se implementaron fue justamente la Evaluación del Desempeño, sistema cuyo “objetivo es reconocer el desempeño de los/as Funcionarios/as mediante un sistema de evaluación objetivo, transparente e informado”¹¹.

En el caso de los Funcionarios Públicos, la Evaluación del Desempeño es un mecanismo a través del cual es posible valorar y medir el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades, la ejecución de tareas y funciones que tienen asignadas, así como su contribución al logro de los resultados alcanzados y de los objetivos y metas institucionales.

¹⁰ Información disponible en: www.dipres.gob.cl/594/w3-propertyvalue-15673.html

¹¹ Información disponible en: www.dipres.gob.cl/594/w3-propertyvalue-15673.html

La inversión pública que, actualmente, hace el Estado de Chile para instalar capacidades y competencias en los Funcionarios/as públicos es considerable por lo cual, los instrumentos ideados, aun cuando posean una serie de falencias, deben utilizarse con todas sus potencialidades, ya que, de lo contrario, estaríamos faltando a uno de los Principios de la Función Pública, como es “El Buen Uso de los Recursos Fiscales”.

Lo anterior, provoca en muchas ocasiones un desincentivo para los Funcionarios/as con buen desempeño desde el punto de vista de su calificación, siendo este tipo de prácticas transversales a todo el Sector Público, lo que produce cuantiosas pérdidas, con respecto de los Recursos Humanos, por ende, financieros.

Es por esto, que la Evaluación del Desempeño forma parte de los aspectos importantes de cualquier Institución que pretenda lograr la permanencia activa, productiva y motivada del Personal que lo integra. Lo que se constituye en uno de los mayores retos de los Servicios Públicos, siendo éste el principal instrumento de la estabilidad laboral vigente de los Funcionarios/as, debiendo, entonces, responder a normas de aplicación general, con criterios objetivos y decisiones transparentes y confiables tanto para el Funcionario como para la Autoridad. Es decir, debe proteger al Trabajador del abuso y la discrecionalidad en el ejercicio de la Función Pública pero, también, debe permitir a las autoridades a tomar medidas cuando éste tenga un desempeño contrario para el cual fue contratado.

Lo que nos lleva a reflexionar, si las instituciones públicas hoy en día le otorgan el grado de importancia para el cual fue creado el instrumento del Sistema de Evaluación del Desempeño, es por ello, y teniendo en cuenta el mejoramiento continuo y el impacto que puede generar en las

organizaciones el buen desarrollo de un proceso de Evaluación del Desempeño, y lo que este estudio pudiera reconocer y evidenciar y, como se menciona al comienzo del presente capítulo, se tiene por objetivo hacer un *Diagnóstico del actual Sistema de Evaluación del Desempeño*¹² de la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), Región Metropolitana .

1.1 JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES (JUNJI)

En estos años esta institución se ha consolidado en el cuidado y la educación de los niños y niñas en edad preescolar, además, de la integración de un gran número de personal profesional y técnico cada vez especializado en el área, lo que se tradujo, en un mejoramiento de la calidad del servicio y de la educación de los párvulos atendidos en los Jardines Infantiles, que operan bajo la modalidad de administración directa, donde la totalidad de los recursos son entregados y administrados por esta institución.

Con la Declaración de los Derechos del Niño, por la Asamblea General de Naciones Unidas,¹³ donde el reconocimiento de la importancia de una estimulación temprana en los niños y niñas fue uno de los argumentos que se presentaron en el Congreso Nacional de Chile y que dieron origen, en 1968, a la primera moción para la creación de Jardines Infantiles como “lugares donde dejar a los niños mientras las madres trabajadoras

12 Decreto N° 114 de 2003 y Decreto N° 294 de 2007, Organismo: Ministerio de Educación, Título: Reemplaza Decreto N° 453, de 1998 sobre Reglamento Especial de Calificaciones del Personal de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, Modificado por Decreto N° 388, de 1999. Este Reglamento incorpora modificaciones originadas por la Ley N° 19.882 de Nuevo Trato Laboral.

13 Resolución N°1396 de fecha 20 de Noviembre de 1959 de la Asamblea General de Naciones Unidas , de la Declaración de los Derechos del Niños, Principio N° 7, “El niño tiene derecho a recibir educación, que será gratuita y obligatoria por lo menos en las etapas elementales. Se le dará una educación que favorezca su cultura general y le permita, en condiciones de igualdad de oportunidades, desarrollar sus aptitudes y su juicio individual, su sentido de responsabilidad moral y social, y llegar a ser un miembro útil de la sociedad. El interés superior del niño debe ser el principio rector de quienes tienen la responsabilidad de su educación y orientación; dicha responsabilidad incumbe, en primer término, a sus padres. El niño debe disfrutar plenamente de juegos y recreaciones, los cuales deben estar orientados hacia los fines perseguidos por la educación; la sociedad y las autoridades públicas se esforzarán por promover el goce de este derecho disponible en <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/1386%28XIV%29>

desarrollan sus actividades y en los cuales el infante, conjuntamente con aprender a convivir con sus semejantes, obtuviese una educación acorde con su edad, alimentación y cuidado médico-dental según las normas y recomendaciones de los organismos internacionales.

A partir de la crisis económica experimentada durante gran parte de la década de los ´70, las políticas sociales del sector público se orientaron hacia las personas que vivían en un estado de mayor vulnerabilidad, privilegiando la atención nutricional; y la educación inicial debió ser recibida como subsidio para quienes enfrentaban situación de pobreza, esta cobertura continua creciendo hasta alcanzar en 1979 cerca de 47 mil niños y niñas, debido a esta situación se comenzó a implementar Programas Alternativos de Atención, bajo la modalidad de “Jardín Familiar”, hasta fines de los años 80.

Desde de 1990, la JUNJI pasa a depender del Ministerio de Educación, donde los alineamientos educativos tienen por objeto el pleno desarrollo de los párvulos en las distintas etapas de su vida y asumiendo la educación como un derecho. Para el año 2000, la JUNJI atendía una población de 120.628 párvulos, colocando énfasis en la participación de la familia en el proceso educativo de los niños y niñas, en concordancia con la política del Ministerio de Educación y de la mano con el resto de los Servicios Públicos, en el año 2001, se inician los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG), y asociado a este indicador se pasa a incrementar la calidad de la educación entregada, con acciones claves, como la Capacitación del Personal Docente y Supervisor, la evolución de los aprendizajes, la creación de Centrales Pedagógicas, las Comisiones Regionales y Nacionales de Educación Parvularia.

Entre los años 2003 - 2006, la educación experimenta un progreso sustantivo a partir de los lineamientos del Ministerio de Educación, que considera a la educación como fuente de riqueza, como también, se establece un Plan Cuatrianual de Ampliación de Cobertura, el cual los dos primeros años se enfocó en salas cunas. Posteriormente, los niveles medios también se vieron beneficiados.

Con el objeto de generar procesos de mejoras continuas en los Jardines Infantiles, el 2007 se comienza a implementar el Modelo de Gestión de Calidad de la Educación Parvularia. Cada dos años, se aplica este Modelo a los Jardines Infantiles Clásicos, Alternativos¹⁴ y una muestra de los Vía Transferencia de Fondos.¹⁵ Durante ese año, se establecen las Unidades de Buen Trato Laboral y Buen Trato Infantil, además se incorpora de manera estable al equipo técnico, Profesionales que asesorarán a los Jardines Infantiles con necesidades educativas especiales en el año 2008.

Durante el 2010, nacen los Centros Educativos Culturales de Infancia, quienes corresponden a una de las Modalidades Alternativas de Atención, y que se desarrollan en el marco del Convenio de Transferencia de Recursos, suscrito entre el Ministerio de Desarrollo Social y la Junta Nacional de Jardines Infantiles.

14 Documento Apoyo Proyecto de Ley de Octubre de 2014, "Antecedentes Generales del Nivel de Educación Parvularia" que define al Jardín Infantil Alternativo como el "Programa de Atención Alternativo de JUNJI en la región, el cual atiende diariamente a niños y niñas en el aula, tanto en jornadas completas como medias jornadas, pero efectuados en locales comunitarios o salas cedidas por establecimientos educacionales de educación general, sectores rurales y semi urbanos". Página 15.

15 Documento Apoyo Proyecto de Ley de Octubre de 2014, "Antecedentes Generales del Nivel de Educación Parvularia" define Jardín Infantil Vía Transferencia de Fondos (VTF) como: El financiamiento de Jardines Infantiles, del sector público o privados sin fines de lucro, tales como instituciones del estado, Municipalidades o corporaciones municipales, fundaciones, organizaciones no gubernamentales que proveen Educación Parvularia gratuita, a través de contratos en los en los que se establecen resguardos para asegurar el cumplimiento de los objetivos del servicio y el debido cuidado del patrimonio del Estado". Página 16.

En el 2012, se hace un fuerte hincapié en la certificación de procesos a través de la Norma ISO.¹⁶ Se desarrolla un Sistema de Gestión de Calidad, encausado en los procesos internos, bajo la atenta mirada en un Certificador externo, como también, se fortaleció el Área de Fiscalización, contratando más personal, capacitándolo continuamente y creando sistemas de estandarización y control de procesos”¹⁷.

Tras esta breve reseña, se puede señalar que esta es una institución que a través de los años ha estado en una constante expansión, tanto en la incorporación en acciones de mejora continúa en la Educación Parvularia y procesos internos de la propia organización, donde su principal usuarios son los niños y niñas a lo largo del país. Actualmente, se está impulsado una Ley que asegure una Educación de Calidad, que garantizara una atención a los párvulos de 0 a 4 años de edad, lo que representara un aumento significativo en las partidas presupuestarias de esta institución y donde se tiene proyectado la construcción de nuevos Establecimientos (Jardines Infantiles y Salas Cunas); incremento en la Cobertura (Aumento de Atención a Menores de 0 a 4 años); aumento de dotación; y Equipamiento.

1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Por **Ley Nº 17.301**, de 22 de abril de 1970, se crea la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), institución definida como una “Corporación

¹⁶ ISO es la Organización Internacional para la Estandarización, que regula una serie de normas para fabricación, comercio y comunicación, en todas las ramas industriales. Se conoce por ISO tanto a la Organización como a las normas establecidas por la misma para estandarizar los procesos de producción y control en empresas y organizaciones internacionales. La Organización Internacional para la Estandarización o ISO (que en griego significa “igual”) fue creada en 1947, luego de la Segunda Guerra Mundial y se convirtió en un organismo dedicado a promover el desarrollo de normas y regulaciones internacionales para la fabricación de todos los productos, exceptuando los que pertenecen a la rama de la eléctrica y la electrónica. Así, se garantiza calidad y seguridad en todos los productos, a la vez que se respetan criterios de protección ambiental. Disponible en : www.definicionabc.com/economia/iso.php

¹⁷ Historia de JUNJI: www.junji.cl, <http://es.scribd.com/doc/183525346/Manual-de-Induccion-Junji-1>, consultada el 09.04.2014.

autónoma con personalidad jurídica de derecho público funcionalmente descentralizada y que tendrá a su cargo crear y planificar, coordinar, promover, estimular y supervigilar la organización y funcionamiento de Jardines Infantiles”¹⁸, cuya relación con los poderes del Estado se articula a través del Ministerio de Educación.¹⁹

En el nivel superior de la estructura organizacional de la JUNJI se ubica la Vicepresidencia Ejecutiva, cargo de confianza exclusiva del Presidente de la República.

“La Dirección Nacional, que corresponde al nivel central de la institución, está conformada por los Departamentos:

- Técnico Pedagógico,
- Departamento de Jurídica;
- Departamento de Recursos Humanos;
- Departamento Recursos Financieros;
- Departamento de Planificación;
- Departamento de Control Normativo y
- Aseguramiento de la Calidad; Direcciones Regionales.”²⁰

18 Art. N° 1° de la Ley 17.301 de fecha 22 de Abril de 1970 “Crea Corporación Denominada Junta Nacional de Jardines Infantiles”. Disponible en : <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=28904>

19 Art. N° 2° de la Ley 17.301 de fecha 22 de Abril de 1970 “Crea Corporación Denominada Junta Nacional de Jardines Infantiles”. Disponible en : <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=28904>

20 Para desarrollar el presente punto, se ha tomado como referencia lo establecido por la Resolución Exenta N° 034 de Fecha 23 de Enero 2015, Aprueba Organización Interna de la Junta Nacional de Jardines Infantiles. Página 2.

“En cada región del país existe una Dirección Regional, dependiente de la Vicepresidencia Ejecutiva, la cual está a cargo de una Director (a) Regional. Cada Dirección Regional está compuesta por las siguientes Subdirecciones:

- Subdirección Técnico Pedagógico;
- Subdirección de Administración y Recursos Humanos;
- Subdirección de Recursos Financieros;
- Subdirección de Planificación;
- Subdirección de Infraestructura y Cobertura;
- Subdirección de Calidad y Control Normativo; y
- Jardines Infantiles.”²¹

1.3 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Los lineamientos estratégicos de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, son los estándares de funcionamiento de los procesos de JUNJI. Según la planificación estratégica son definidos a partir de su Misión y Visión.

En el siguiente esquema se definen a modo de explicación la Misión y la Visión de la Junta Nacional de Jardines Infantiles.

²¹ *Ibíd.* Página 36.

1.3.1 MISIÓN – VISIÓN²²

MISIÓN

Es entregar Educación Parvularia de calidad en Chile preferentemente a niños y niñas menores de cuatro años y en situación de vulnerabilidad social para contribuir con el desarrollo educativo integral de la primera infancia, valorando y apoyando a las familias como primer agente educativo a través de programas de atención administrados en forma directa y por terceros.

VISIÓN

La Junta Nacional de Jardines Infantiles trabaja día a día para que la educación Parvularia de calidad llegue a todos los rincones del país, posicionándola como el primer peldaño para garantizar la igualdad de oportunidades desde la cuna.

De acuerdo a la Misión y Visión y a los antecedentes de esta investigación, podemos señalar que la gestión institucional de la Junta Nacional de Jardines Infantiles se sustenta en 4 pilares fundamentales, de los cuales se señalan:

²² Fuente: Sitio web JUNJI <http://www.junji.cl>, visitada el día 07.04.2014.

1.3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- “Mejorar la calidad de la Gestión educativa de los Jardines Infantiles de la RED JUNJI, a través del logro de los estándares definidos en el Modelo de Gestión de la Calidad para la Educación Parvularia.

- Aumentar la oferta de educación Parvularia anual, a través de la construcción, adecuación, habilitación y reparación de Jardines Infantiles para promover el acceso y otorgar igualdad de oportunidades, preferentemente a niños y niñas menores de cuatro años en situación de vulnerabilidad social.

- Cautelar a las familias usuarias de Jardines Infantiles y Salas Cunas del ámbito público y privado, la existencia de las condiciones necesarias para la atención educativa a los niños y niñas, mediante el proceso de fiscalización y la aplicación de instrumentos que permiten verificar y cuantificar el cumplimiento de las normativas legales y requerimientos técnicos vigentes en los establecimientos educacionales de primera infancia, favoreciendo la mejora continua.

- Mejorar la gestión institucional a través del fortalecimiento del capital humano para otorgar un servicio educativo de calidad a los párvulos y familias que acceden a los diferentes programas educativos que oferta la Institución”²³

²³ Información de la Ficha de Definiciones Estratégicas Año 2012-2014, de la Dipres disponible en: http://www.dipres.gob.cl/595/articles-98825_doc_pdf.pdf

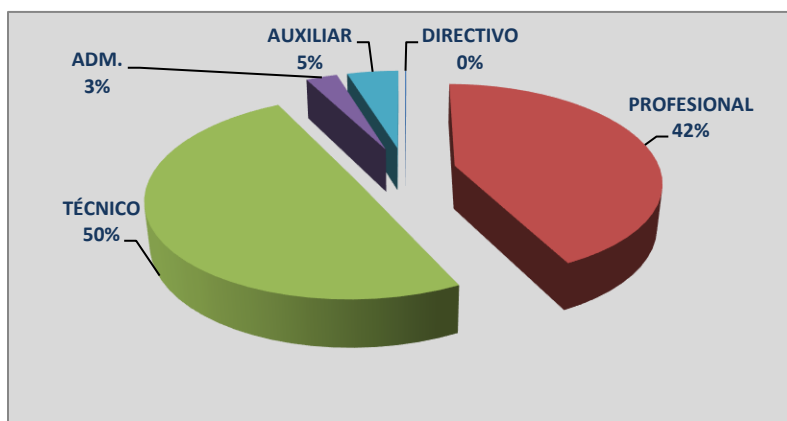
1.4. DOTACIÓN²⁴

La Junta Nacional de Jardines Infantiles, al 31 de Diciembre de 2014, cuenta con una dotación de 12.087 Funcionarios/as a lo largo de todo el país, distribuidos en los siguientes estamentos: Directivos, Profesionales, Técnicos, Administrativos; y Auxiliar en la Calidad Jurídica de: Contrata y Planta, como se muestra en el siguiente tabla y grafico

Tabla N° 1.1
Datación de Funcionarios/as, distribuidos por Estamentos
Nivel Nacional

ESTAMENTOS	Nº DE FUNCIONARIOS
DIRECTIVO	13
PROFESIONAL	5.143
TÉCNICO	6.004
ADMINISTRATIVO	352
AUXILIAR	575
TOTAL	12.087

Gráfico N° 1.1
Datación por Estamentos Nivel Nacional



²⁴ Fuente: información proporcionada por la Unidad de Personal, de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, Región Metropolitana.

A nivel de la Regional Metropolitana la dotación corresponde a **3.387** Funcionarios/as ²⁵ que comprenden tanto la Dirección Regional Metropolitana de Santiago y los 166 Jardines Infantiles y 32 Alternativos de administración directa, como se muestra en el siguiente tabla y gráfico.

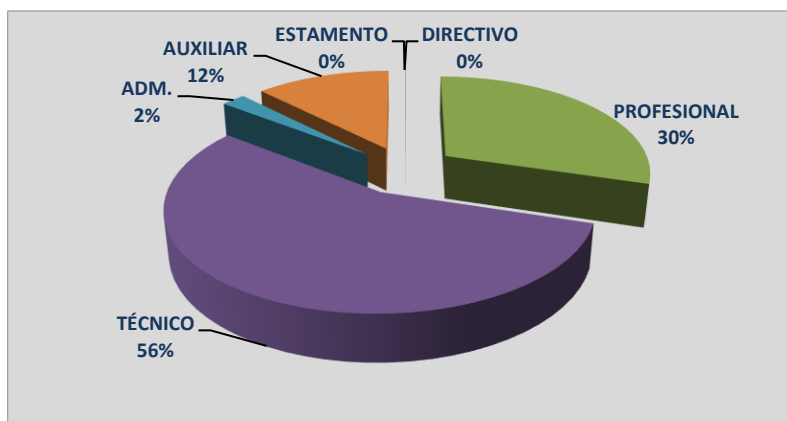
Tabla N° 1.2

Datación de Funcionarios/as, distribuidos por Estamentos
Región Metropolitana

ESTAMENTOS	Nº DE FUNCIONARIOS
DIRECTIVO	1
PROFESIONAL	1.005
TÉCNICO	1.886
ADMINISTRATIVO	75
AUXILIAR	420
TOTAL	3.387

Gráfico N° 1.2

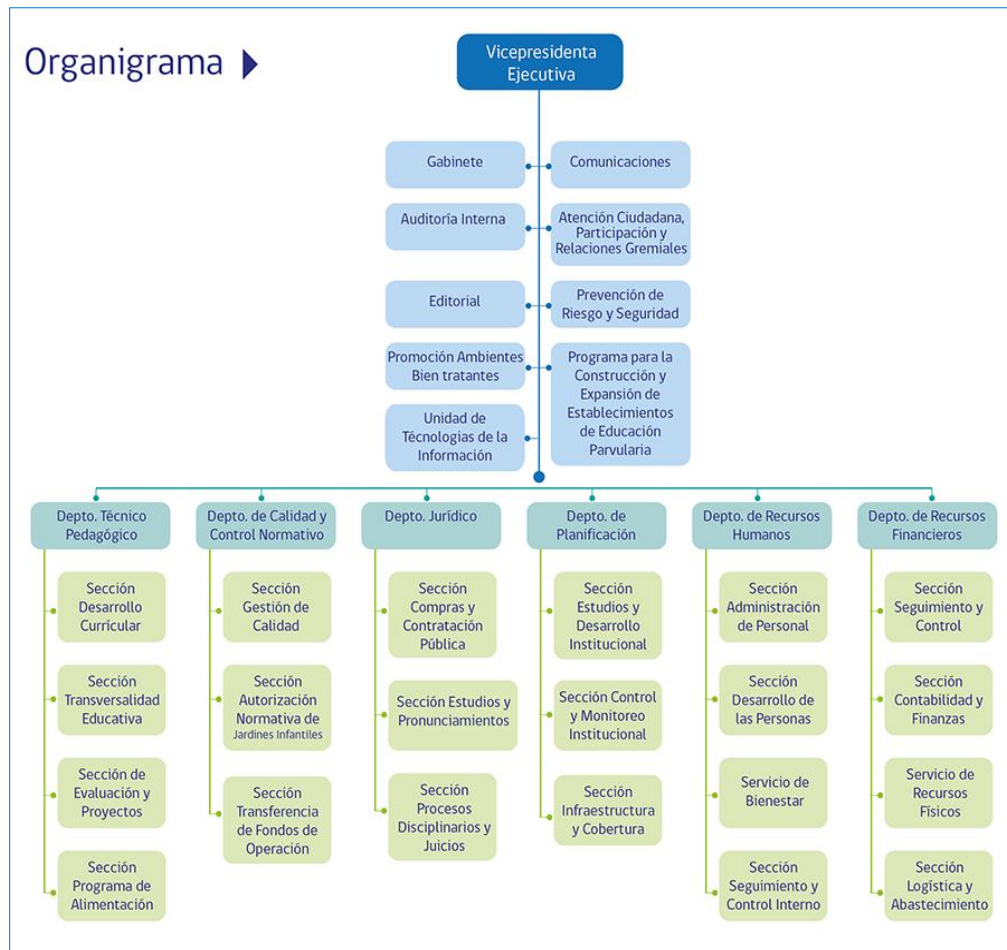
Datación por Estamentos Región Metropolitana



²⁵ Fuente: información proporcionada por la Unidad de Beneficio, de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, Región Metropolitana.

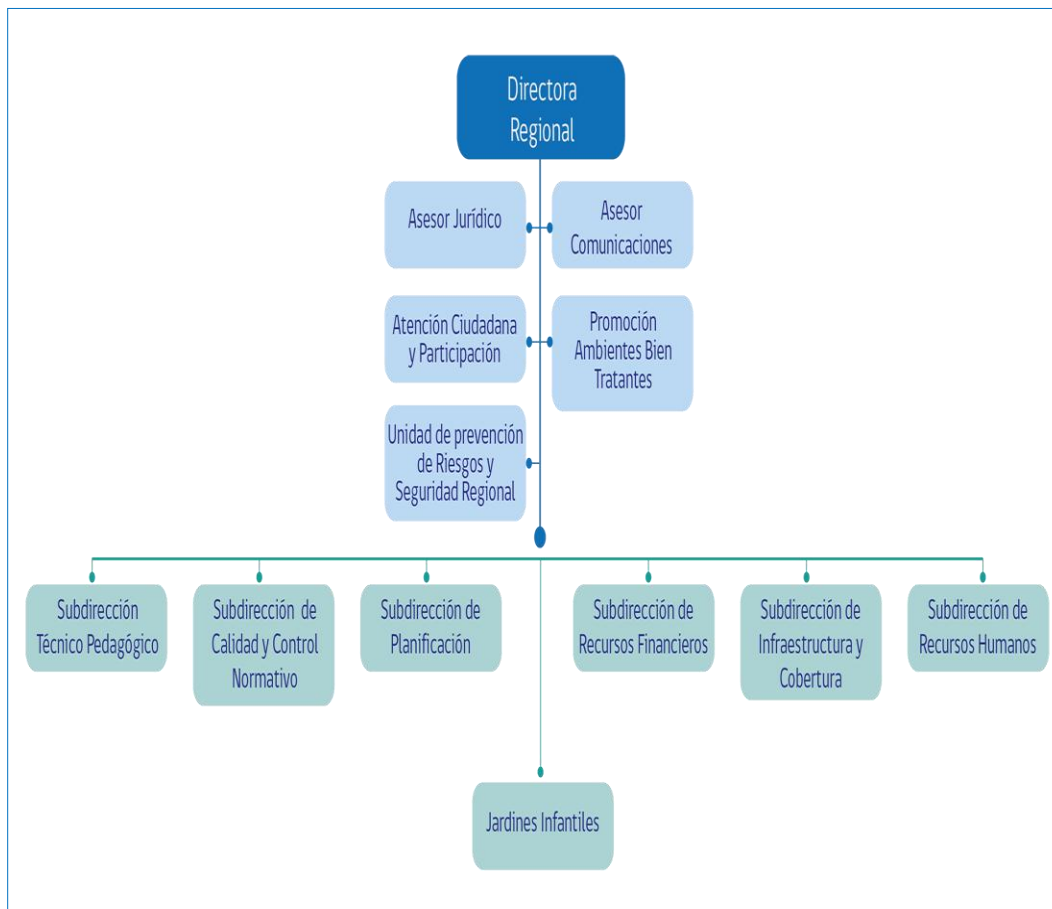
1.5. ORGANIGRAMA

1.5.1 ORGANIGRAMA DE LA JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES NIVEL NACIONAL²⁶



²⁶ Fuente: Sitio web JUNJI <http://www.junji.cl/quienes-somos/>, actualizado con fecha 04.07.16.

**15.2 ORGANIGRAMA DE LA JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES
NIVEL REGIONAL²⁷**



²⁷ Fuente: Sitio web JUNJI <http://www.junji.cl/quienes-somos/>, actualizado con fecha 04.07.16.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente capítulo y siguiendo con los antecedentes generales que se señalaran en el capítulo anterior, se propone que esta investigación, tiene como objeto hacer un *Diagnóstico del actual Sistema de Evaluación del Desempeño de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, Región Metropolitana*; y, de esta manera, evidenciar las diferentes situaciones posibles existentes, como resultados que se generen de la misma; todo en el marco de la Modernización de la Gestión Pública, utilizando tanto la información pública disponible en su Página Web, como la información entregada por sus distintos actores que intervienen en este proceso de Evaluación del Desempeño.

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA

La incorporación de los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG), los cuales como ya se indicó fueron creados en el contexto de la Modernización del Estado, y que corresponden a instrumentos que han intentado mejorar paulatinamente el desempeño de las Instituciones Públicas. Ejemplo de ello, es el PMG de Evaluación del Desempeño que promueve la identificación de brechas para el desarrollo de competencias de los Funcionarios/as públicos.

Es por esto, que se plantea de cómo la Junta Nacional de Jardines Infantiles, Región Metropolitana, realiza este proceso de Evaluación del Desempeño, como es la conducta de todos los actores que intervienen en él, considerando que se evalúa el rendimiento y comportamiento global del Funcionario/as, se está aplicando adecuadamente el *Reglamento del Evaluación del Desempeño*,

de manera que se cumpla con toda la normativa que lo conforma, dado que estas evaluaciones formales están basadas en el trabajo diario de los Funcionarios/as, por lo que tienen que ser reforzadas y monitoreadas. Correspondiéndole hoy a la Unidad de Personal de esta institución de estudio esta función, pero el proceso tiene que ir más allá del cumplimiento de un indicador, identificar Funcionarios/as que cumplen o no con lo que establecen las normas; sino tiene que ser una herramienta para identificar las brechas que faciliten el buen desarrollo institucional.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El Sistema de Evaluación del Desempeño, es una de las herramientas que se diseñaron para promover la Modernización de la Gestión Pública del Estado de Chile, además, como parte de las mejoras en las políticas de remuneraciones fue la implementación de los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG), en este contexto, la medición del desempeño de los Funcionarios/as supone un mecanismo vital, para evaluar la efectividad en el desempeño de las tareas asignadas y mejorar el rendimiento; como también, elevar la motivación y el perfeccionamiento, siendo esto parte de las políticas de los Recursos Humanos, comprendiendo el período de estudio del 1° de Septiembre de 2007²⁸ al 31 de Agosto del 2012.

2.3 LIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Entre las limitaciones de la Investigación se pueden mencionar las siguientes:

²⁸ Período en que comienzan a regir las Modificaciones al Reglamento, es decir, rige a contar del 1° Septiembre inmediatamente posterior a su publicación.

- Falta de actualización de datos, no hay registros más acabados en relación las calificaciones (notas) finales en los Ítems de Factores o Sub factores de los procesos de Evaluación del Desempeño, al momento del estudio.
- Poca disposición a la entrega de información por los encargados del proceso de Evaluación del Desempeño.
- Dificultad de tiempo para fijar las entrevistas a Funcionarios/as claves de la Institución.
- Poca colaboración para contestar y enviar las Encuestas de Percepción a los Funcionarios/as, lo que significo visitas en terreno para reiterar y retirar Encuesta enviadas a las distintas unidades de la Dirección Metropolitana y Jardines Infantiles, sobre todo porque se encuentran dispersos en varias comunas de la Región Metropolitana.

2.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El PMG, al igual que otros instrumentos de modernización de la Gestión Pública, tiene sus raíces en una ola de reformas que comienzan a ponerse en práctica en diversos países avanzados de la OECD²⁹, que buscan dar respuesta tanto a la crisis de desempeño del Sector Público (los Ciudadanos demandan mejores servicios), como de legitimidad (los Ciudadanos tienen menor confianza en sus Gobiernos), que se ha gestado en éstos durante las dos o tres décadas previas. En este contexto, surge la necesidad de

²⁹ La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) es un foro único en donde los gobiernos de 30 economías democráticas trabajan conjuntamente para enfrentar los desafíos económicos y sociales de la globalización y al mismo tiempo aprovechar sus oportunidades.

implementar una gestión orientada por el desempeño que atienda estas demandas.

En Chile, de acuerdo con las Estadísticas de Recursos Humanos, en el año 2010, el sector público empleaba cerca de 600 mil personas, lo que representa el 7% de la fuerza de trabajo en el país, por lo tanto, la productividad de los Trabajadores Públicos, es un gran desafío para cualquier Gobierno, aumentos o mejoras en la productividad inciden, directamente, en la eficiencia y eficacia del uso de los recursos públicos.³⁰

El Análisis del Sistema de Evaluación del Desempeño que se desarrollará, está pensado con el objetivo de apoyar a la JUNJI, tanto en el mejoramiento de su gestión interna, como de resultados traducidos en el servicio prestado a la Ciudadanía ³¹ y de la eficiencia en las áreas que tienen la responsabilidad del proceso de Evaluación del Desempeño, a fin de proveer información y herramientas significativas que permitan a la JUNJI Metropolitana, perfeccionar la operatividad de los Funcionarios/as y así satisfacer las necesidades tanto individuales como institucionales, ayudando a esta organización a detectar al personal con potencial de desarrollo, conocer debilidades y fortalezas permitiendo así, efectuar propuestas para la superación y eliminar las fallas detectadas a través de esta investigación, a fin de motivar e incentivar a los Funcionarios/as a mejorar el rendimiento esta manera, dar cumplimiento a los Objetivos Estratégicos³² establecidos por la entidad en estudio.

30 Para una mayor información, remitirse al "Programa de Mejoramiento de la Gestión PMG: Evolución y desafíos futuros 2011 - 2014" Dirección de Presupuesto; Ministerio de Hacienda, Página 2 a la 9.

31 Tiene que ver con las debilidades y fortalezas de las competencias de los Funcionarios/as, y proponer vías de desarrollo para el mejoramiento de éstas, para el cumplimiento de Objetivos Estratégicos Institucionales.

32 Ver Capítulo I, páginas 18 a la 20, donde se establecen los Objetivos Estratégicos de la Junta Nacional de Jardines Infantiles

2.5 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene por objetivo realizar un *Diagnóstico Sistema de Evaluación del Desempeño de la JUNJI de la Región Metropolitana*, como también, evidenciar, si este instrumento, es algo más que un proceso considerado “aburrido y rutinario”, por parte de quienes tienen al momento de completar el *Informe de Desempeño y Precalificaciones*, esté carece de impacto en el comportamiento de los Funcionarios/as, e interviene en la mejora de los resultados institucionales.

Desde la perspectiva de la Gestión Pública, se analizará el rol de la Junta de Jardines Infantiles, Región Metropolitana, como al proceso de Evaluación del Desempeño, las inferencias respecto de su posible impacto en el desempeño y rendimiento de los Funcionarios/as de la institución en estudio.

Por estos motivos y de acuerdo a lo observado que da origen a esta investigación planteamos, la siguiente pregunta de investigación:

¿La Junta Nacional de Jardines Infantiles, de la Región Metropolitana, cumple con una adecuada gestión, que motive e incentive sus Funcionarios/as a mejorar su rendimiento y aumentar sus competencias en relación al cumplimiento de los Objetivos Estratégico Institucionales³³? Abordando este estudio en el período comprendido del 1° de Septiembre de 2007³⁴ al 31 de Agosto del 2012.

33 Ver Capítulo I, páginas 18 a la 20, donde se establecen los Objetivos Estratégicos de la Junta Nacional de Jardines Infantiles.

34 Período en que comienzan a regir las Modificaciones al Reglamento, es decir, rige a contar del 1° Septiembre inmediatamente posterior a su publicación.

2.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.6.1 OBJETIVO GENERAL

Obtener un *Diagnóstico del actual Sistema de Evaluación del Desempeño de la JUNJI, Región Metropolitana*, a fin de conocer las inferencias respecto de su posible impacto en el desempeño y rendimiento de los Funcionarios/as de la institución en estudio, en el Marco de la Modernización de la Gestión Pública, comprendiendo el período del 1° de Septiembre de 2007³⁵ al 31 de Agosto del 2012.

2.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las características del actual Sistema de Evaluación del Desempeño en la JUNJI, de la Región Metropolitana.
- Evaluar la percepción de los Funcionarios/as de la JUNJI, Región Metropolitana respecto del Sistema de Evaluación del Desempeño de las variables de: *Rendimiento, Condiciones Personales y Comportamiento Funcionario*, a fin de determinar el impacto de este Sistema en los Funcionarios/as.
- Identificar las *Fortalezas y Debilidades* del Sistema de Evaluación del Desempeño en la JUNJI, de la Región Metropolitana.
- Reconocer las Oportunidades y Amenazas del Sistema de Evaluación del Desempeño en la JUNJI, de la Región Metropolitana.

³⁵ Período en que comienzan a regir las Modificaciones al Reglamento, es decir, rige a contar del 1° Septiembre inmediatamente posterior a su publicación.

- Proponer una serie de recomendaciones generales para mejorar el proceso del Sistema de Evaluación del Desempeño en la JUNJI, de la Región Metropolitana.

2.7 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Existe coherencia entre el Sistema de Evaluación del Desempeño y el Proceso de Modernización de la Gestión Pública, en lo que dice relación con la identificación de brechas para el desarrollo de competencias de los Funcionarios/as en la Junta Nacional de Jardines Infantiles, de la Región Metropolitana

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

Para comenzar a desarrollar la conjetura de esta investigación, es necesario que el siguiente marco referencial, tenga las siguientes estructuras o ejes fundamentales.

- 3.1** Se darán a conocer los principales conceptos desde distintos autores para la comprensión de los siguientes capítulos de esta investigación, como son: sistema, evaluación, evaluar, desempeño.
- 3.2** En este eje se verá la Evaluación del Desempeño; sus orígenes, su definición, principales objetivos, pasos para la evaluación, etc.
- 3.3** Se presentará el Sistema de Evaluación del Desempeño de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, para una comprensión más acabada del problema y de la metodología de la línea de investigación.
- 3.4** En la última parte se revisaran algunos conceptos relevantes de las regulaciones para los Funcionarios públicos.

De acuerdo al orden indicado, se presentarán un marco conceptual sobre los principales conceptos que harán que lector tenga una concepción más acotada del objeto de investigación, los cuales harán más comprensiva la lectura de la investigación.

3.1 MARCO CONCEPTUAL:

- **Sistema**

“Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí.

Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objetivo.”³⁶

- **Idalberto Chiavenato define Sistema como**

“Un conjunto de elementos relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito. Todo sistema requiere materia, energía o información obtenidas en el medio ambiente, que constituyen los insumos o entradas (*inputs*) de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Dichos recursos son procesados en las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados (*outputs*) que retornan al ambiente.”³⁷

- **Freemont E. Kast define Sistema como**

“Un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por límites identificables de sus suprasistema ambiente.”³⁸

36 Diccionario Real de la Lengua Española, disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=sistema>

37 Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, Quinta Edición, Páginas 15- 16

38 Freemont E. Kast, James E. Rosenzweig, *Administración de las Organizaciones*, Cuarta Edición, Página 108.

- **Evaluar**

“Señalar el valor de algo, además de estimar, apreciar, calcular el valor de algo junto con, estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de los alumnos.”³⁹

“Es un término de uso frecuente que empleamos con la misión de referir la determinación o la estimación de un precio, riesgo, valor o la envergadura que ostenta algo o alguien.”⁴⁰

Otros conceptos importantes para entender esta investigación son referidos a la evaluación, desempeño y a la evaluación de desempeño entendida como sistema general.

- **Evaluación**

“Es el acto de evaluar, o que se refiere a los efectos de la evaluación en sí. Puede ser tomado como sinónimo de examen, análisis, estimativa, apreciación o valoración”⁴¹, además, puede ser considerado como la “acción de estimar, apreciar, calcular o señalar el valor de algo. La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas. La evaluación a menudo se usa para caracterizar y evaluar temas de interés en una amplia gama de las empresas humanas, incluyendo las artes, la educación, la justicia, la salud, las fundaciones y

39 Disponible en :<http://definicionabc.com/general/evaluar.php>

40 Disponible en : <http://definicionabc.com/general/evaluar.php>

41 Disponible en : www.significados.info/evaluación/

organizaciones sin fines de lucro, los gobiernos y otros servicios humanos”⁴²

- **Desempeño según la Real Academia Española**

Es la **acción** y efecto de desempeñar o desempeñarse. ⁴³

Para Chiavenato, la evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Definiendo desempeño como; el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos específicos.

La Evaluación del Desempeño como sistema, lo plantea Chiavenato como una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

- **“Calificar” según la Real Academia Española**

“Apreciar o determinar las cualidades o circunstancias de alguien o de algo.

Expresar o declarar este juicio.

Juzgar el grado de suficiencia o la insuficiencia de los conocimientos demostrados por un alumno u opositor en un examen o ejercicio”

42 Disponible en : <https://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n>

43 Disponible en: <http://buscon.rae.es/drae>

43 Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, Quinta Edición, Página 357-359

- **“Calificación” según la Real Academia Española**

“Acción y efecto de calificar.

Puntuación obtenida en un examen o en cualquier tipo de prueba.”

Otro autor es Gary Dessler, que señala que la Evaluación de Desempeño es:

- “Calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues, el proceso de evaluación implica:
- Establecer normas de trabajo.
- Evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas.
- Volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media”⁴⁴

3.2 ORIGEN Y DEFINICIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Al buscar los orígenes de la Evaluación del Desempeño, podemos indicar que se trata de una práctica de larga data en el contexto de las Organizaciones. Chiavenato (2000) comenta la experiencia de la Compañía de Jesús, que utilizaba un sistema de informes y notas con el fin de evaluar y medir el potencial de los Jesuitas de la Orden. Posteriormente, se implementaron Sistemas de Evaluación en las Organizaciones, tales como el Servicio Público Federal de los Estados Unidos, en el Ejercicio estadounidense y la Compañía

⁴⁴ Administración de personal” 8ª Edición Gary Dessler, Página 321.

General Motors. Por lo que el Autor plantea que, los orígenes de la Evaluación se remontan de la Eda Media, pero sería después de la Segunda Guerra Mundial cuando comenzaría a popularizarse los Sistemas de Evaluación del Desempeño en las Empresas, pero desde un enfoque orientado a maximizar la eficiencia de la máquina.

Este enfoque mecanicista y el énfasis puesto en el aumento de productividad asociado a la máquina, con el paso del tiempo, cedieron a perspectivas centradas en las personas, constituyéndose el capital humano el más valioso para las Organizaciones y en desarrollar su máximo potencial.

Ahora la interrogante, pasó a ser de qué manera se podría mejorar el desempeño, sino qué se evaluará y se orientará hacia determinados objetivos comunes de la Organización.

3.2.1 EN QUÉ CONSISTE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para esta parte nos quedaremos con la definición de Chiavenato que señala lo siguiente: “Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización”. (Chiavenato, 2000: 356-357)

En esta misma línea señala que “La Evaluación del Desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.” (Chiavenato, 2000:357)

Además, señala “Que no estamos interesados en el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento del rol del ocupante del cargo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionales que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñara. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas las variables que lo condiciona con fuerza. (Chiavenato, 2000)

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como la Evaluación del Desempeño, evaluación de mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la Evaluación del Desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de los empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y

desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

Siguiendo con Chiavenato, este plantea que “La Evaluación del Desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otras sumamente adversas. No obstante, se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos. También, podría afirmarse que mientras la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de materia prima. La Evaluación del Desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Estas dos analogías se refieren implícitamente a la posición positiva, sumisa y pesimista del individuo que está siendo evaluado, con relación a la organización de la cual hace o desea hacer parte, y al enfoque rígido, mecanizado, distorsionado y limitado acerca de la naturaleza humana. La Evaluación del Desempeño no puede reducirse a simple juicio superficial y unilateral del Jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario profundizar un poco más. Ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el mayor interesado – el Evaluado- debe saber no solo acerca del cambio planeado, sino saber también por qué y cómo deberá implementarse éste (si es que debe implementarse), debe recibir retroalimentación adecuada y reducir discrepancias con respecto a su actuación en la organización⁴⁵.

Como beneficios de la Evaluación del Desempeño, Chiavenato, señala que cuando un programa de Evaluación del Desempeño está bien planteado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo

45 Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, Quinta Edición, Página 363.

plazo. En general, los principales beneficiarios son para el individuo, el Jefe, la organización y la comunidad. (Chiavenato, 2000: 365)

Por otra parte, Gary Dessler plantea que la Evaluación del Desempeño sería, como ya se señaló, “calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño

Así pues, el proceso de evaluación implica:

- “Establecer normas del trabajo.
- Evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas.
- Volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media.”⁴⁶

3.2.2 POR QUÉ EVALUAMOS EL DESEMPEÑO

Según Gary Dessler es por cuatro **razones**:

- “Las Evaluaciones proporcionan información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y a los sueldos.
- Ofrecen la posibilidad de que usted y su subordinado repasen la conducta laboral del subordinado. Esto a su vez, permite que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias que haya descubierto la evaluación y para reforzar lo que se está haciendo bien.

⁴⁶ Gary Dessler, Administración de Personal, Octava Edición, Página 321.

- La evaluación forma parte del proceso de la empresa para planificar las carreras, porque ofrecen la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona, a la luz de sus virtudes y defectos que ha exhibido.
- Las Evaluaciones le pueden ayudar a administrar mejor el desempeño de su organización y mejorarlo.”⁴⁷

3.2.3 LOS PASOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO.

Según Gary Dessler contempla tres pasos:

- “Definir el trabajo es cerciorarse de que usted y su subordinado están de acuerdo en cuanto a sus obligaciones de este y la normas del trabajo.
- Evaluar el desempeño significa comparar el desempeño real de su subordinado con las normas establecidas, lo anterior suele implicar alguna especie de forma de para calificar.
- La Evaluación del Desempeño, por lo general, requiere de una o varias sesiones para presentar retroalimentación al empleado y, en ellas, se analiza el desempeño y el avance del subordinado, y se hacen planes para el desarrollo que pudieran necesitar.”⁴⁸

⁴⁷ Gary Dessler, Administración de personal, Octava Edición, Página 322.

⁴⁸ Ibíd. Página 322-323.

Si bien, todos tenemos un conocimiento básico de lo que significa los conceptos que detallaremos a continuación, desde distintos puntos de vista y para efectos de la investigación que se desarrollará, se considera entregar una idea más amplia acerca de los conceptos.

La tercera parte de este marco referencial es el sistema que emplea la Junta Nacional de Jardines Infantiles, para realizar las Evaluaciones del Desempeño a sus distintos Funcionarios/as, entendiendo con esto el instrumento que se aplica en la organización.

3.3 SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LA JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES

Es en este contexto, siguiendo las recomendaciones planteadas en la Jornada de Evolución de 2001, se formó una Comisión Bipartita con representantes de la Asociación de Funcionarios y Profesionales del área de Recursos Humanos, que recogió las principales inquietudes de los Funcionarios/as y elaboró un nuevo Reglamento de Calificaciones para la institución.

De lo anterior, y en virtud de que cada Servicio cuenta con una Legislación y Reglamentos Especiales de Calificaciones, se desprende el siguiente Marco Legal:

- “Decreto N° 453, de 1998, que aprueba el Reglamento Especial de Calificaciones para la Junta Nacional de Jardines Infantiles.
- Decreto N° 388, de 1999, que modifica el Decreto N° 453 de 1998, sólo respecto del puntaje final, que también, se expresaba con dos decimales.

- Decreto N° 294, de 2007 del Ministerio de Educación Modifica Decreto N° 114, de 2003, publicado el 30 de Agosto de 2003, que reemplaza decreto N° 453, de 1998, sobre Reglamento Especial de calificaciones, modificado por Decreto N° 388, de 1999.

Dicho Reglamento fue aprobado por el Decreto Supremo N° 114, de fecha 25 de marzo 2003, y fue publicado el 30 de agosto del mismo año en el Diario Oficial. Este Reglamento Especial, rigió a contar del Proceso Calificatorio del 1° de septiembre de 2003 al 31 de agosto de 2007.

El Decreto Supremo N° 294, de fecha 11 de Septiembre de 2006 y publicado el 13 de Agosto de 2007, es el que rige actualmente el Proceso del Desempeño. Este Reglamento incorpora modificaciones originadas por la Ley N° 19.882/2003 de Nuevo Trato Laboral, tales como:

- Crear una Junta Calificadora para la Región Metropolitana.
- Modificar el número de Informes de Evaluación y los períodos de aplicación de estos, correspondiendo entonces, un Informe por el período de 1° de Septiembre al 28 o 29 de Febrero y otro por 1° de Marzo al 31 de Agosto.
- Modificar el puntaje de las listas de Calificación, agregando dos decimales en cada uno de los rangos. Aumenta el tiempo de notificación de la Evaluación de 5 a 10 días.”⁴⁹

⁴⁹ Guía Práctica del Nuevo Reglamento Especial de Calificaciones de la Junta Nacional de Jardines Infantiles. Página 10.

Este Sistema de Evaluación del Desempeño está compuesto por:

- **DIRECCIÓN NACIONAL DE SERVICIO CIVIL (DNSC)**

Este organismo fija, controla y revisa los indicadores del Sistema de Evaluación de Desempeño a nivel nacional.

Todas las instituciones públicas deben coordinarse con ese organismo para llevar a cabo el programa de Evaluación del Desempeño, ya que ellos fijan los plazos, sistematizan la información y verifican la idoneidad del proceso, correspondiéndole en este caso, a la Dirección Nacional de JUNJI, quienes se coordinan con este organismo para luego coordinar a cada una de la Direcciones Regionales.

Además se compone de Junta:

- **CALIFICADORA CENTRAL**

Es el organismo colegiado que decide la calificación final de los Funcionarios/as de las dependencias de su jurisdicción, teniendo como base los Informes de Desempeño, Precalificación, Anotaciones de Mérito o Demérito, entre otros. La Junta Calificadora toma la decisión en función de todos los antecedentes del periodo entregados por el Precalificador.

En el caso JUNJI, cada Dirección Regional posee su propia Junta Calificadora y la Dirección Nacional posee la jurisdicción sobre los Funcionarios/as de su dependencia y las Directoras/es Regionales,

formadas por las más altas autoridades: 5 en el caso de la Junta Calificadora Central; 3 en caso de las Juntas Regionales, más los representantes del personal en cada junta por cada estamento, y un representante de la Asociación de Funcionarios.

La Junta Calificadora Central la integran:

- **PRE-CALIFICADOR:**

Rol que cumple el Funcionario que tiene personas que dependen jerárquica o funcionalmente de ella o él, a las cuales debe Evaluar y Calificar.

El Pre-calificador debe generar **Informes de Desempeño**, que se hacen por cada período de Evaluación, donde el Evaluado/a puede manifestar estar de acuerdo o en desacuerdo con el informe, en la hoja de observaciones si fuere el caso, el cual tiene los siguientes Derechos y Deberes.

- **DERECHOS Y DEBERES DEL PRE-CALIFICADOR**

PRE-CALIFICADOR

DERECHOS	DEBERES
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir de la Unidad de Recursos Humanos la documentación pertinente para realizar la evaluación de los Funcionarios/as de su dependencia. • Solicitar a la Unidad de Recursos Humanos el registro de las Anotaciones de Mérito o Demérito de sus Evaluados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar oportunamente dentro de los plazos establecidos, los Informes de Desempeño y la Precalificación. • Firmar y Notificar personalmente al Funcionario los Informes de Desempeño y la Precalificación.
<ul style="list-style-type: none"> • Rechazar con fundamento solicitudes de Anotación de Mérito, dentro de los plazos establecidos en el Reglamento General de Calificaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentar debidamente sus Evaluaciones, más cuando ésta es desfavorable. • Dar curso a solicitudes de Anotación de Mérito o Demérito. En caso de rechazarlas, comunicarlos por escrito, dentro de los 5 días siguientes a la Unidad de Recurso Humanos, fundamentando su rechazo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Notificar por escrito al Funcionario acerca del contenido y circunstancia de la conducta que da origen a una Anotación de Demérito dentro del plazo de 3 días de ocurrida.
	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrir ante la Junta Calificadora, cuando ésta lo estime pertinente.

Además se encuentran el precalificado:

PRE-CALIFICADO

Rol que cumple el Funcionario que debe ser Evaluado y Calificado. En la Evaluación del Desempeño todos los Funcionarios deben ser evaluados, con **excepción** de los siguientes:

- Subrogante legal del Jefe Superior.
- Jefe Superior de la Institución.
- Miembros de la junta Calificadora Central.
- Delegados del personal, salvo a petición de éstos.
- Dirigentes Asociación de Funcionarios, salvo expresa petición de éstos.
- Personas que se hayan desempeñado por menos de 6 meses, en forma continua o discontinua, en el período de Calificaciones correspondiente.

Al igual, que el Pre-Calificador y el Pre-calificado tienen los siguientes deberes y deberes

- **DERECHOS Y DEBERES DEL PRE-CALIFICADO**

- **PRE-CALIFICADO**

DERECHOS	DEBERES
<ul style="list-style-type: none">• Ser notificado en cada uno de los momentos del proceso en que es Evaluado.	<ul style="list-style-type: none">• Firmar notificaciones, en cada uno de los momentos del proceso en que es Evaluado, de acuerdo a los plazos establecidos en el Reglamento General de Calificaciones.
<ul style="list-style-type: none">• Efectuar por escrito Observaciones a la evaluación de su Jefe Directo, tanto respecto de los Informes de Desempeño, como de la Precalificación obtenida.	<ul style="list-style-type: none">• En caso de aceptar ser propuesto como candidato a Representante del Personal ante la Junta Calificadora, firma la aceptación.
<ul style="list-style-type: none">• Apelar ante el Jefe de Servicio, respecto de la Calificación efectuada por la Junta Calificadora.	<ul style="list-style-type: none">• Concurrir ante la Junta Calificadora, cuando ésta lo solicite y el requerido lo estime pertinente.
<ul style="list-style-type: none">• Efectuar un Reclamo ante la Contraloría General de la República, por vicios de procedimientos. (Ej. Ausencia de notificaciones)	
<ul style="list-style-type: none">• Solicitar a su Jefe Directo, Anotaciones de Mérito, por conductas que estime destacadas.	
<ul style="list-style-type: none">• Solicitar al Jefe Directo que deje sin efecto la anotación de Demérito o que deje constancia de la circunstancias atenuante que concurren en cada caso, dentro de los 5 días hábiles siguientes, que dan origen a la anotación.	
<ul style="list-style-type: none">• Proponer a un Funcionario como candidato a Representante del Personal ante Junta Calificadora.	
<ul style="list-style-type: none">• Aceptar ser candidato a Representante del Personal ante la Junta Calificadora.	

El reglamento del Sistema de Evaluación del Desempeño tiene los siguientes objetivos:

- **OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**⁵⁰

- Facilitar la ejecución de las acciones en los diferentes niveles de la institución, a través de la identificación de indicadores de desempeño.

- Identificar el potencial de desarrollo de los Funcionarios y estimular sus deseos de superación, guiando sus esfuerzos hacia plena realización de sus posibilidades de mejoramiento.

- Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación entre Jefes directos y Funcionarios, para el logro de las metas de la institución

- Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, tanto organizacionales como individuales, mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales, que se detecten a través del proceso de la entrevista de análisis.

Los principios básicos que sustentan el Sistema de Evaluación del Desempeño son:

⁵⁰ Guía Práctica del Nuevo Reglamento Especial de Calificaciones de la Junta Nacional de Jardines Infantiles. Página 9.

- **PRINCIPIOS BÁSICOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO⁵¹**

- Por el Recurso Humano, el más importante de cuantos disponen las organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos, debe dársele una mayor participación en la apreciación de su desempeño en el trabajo.

- La retroalimentación efectiva del desempeño es una herramienta motivacional y, a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del individuo y de la organización.

- El Reglamento Especial de Calificaciones debe ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del individuo y al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado a todos.

- El Reglamento Especial de Calificaciones se fundamenta en el convencimiento que todo Funcionario tiene interés y necesidad de conocer la forma en el que el Jefe inmediato evalúa su desempeño y su contribución a las operaciones organizacionales.

⁵¹ Guía Práctica del Nuevo Reglamento Especial de Calificaciones de la Junta Nacional de Jardines Infantiles. Página 8.

- **FACTORES DE CALIFICACIÓN** ⁵²

El concepto de factor alude a aquel comportamiento de la organización que tiene relación con las funciones y tareas que se le han asignado a cada uno de los cargos y tienen distintos indicadores.

El indicar de desempeño permite desglosar esos comportamientos en los componentes de mayor precisión y de representatividad, y es por eso que cada uno de nuestros cargos tiene distintos indicadores que se detallan:

RENDIMIENTO

- Medirá el trabajo ejecutado durante el periodo con relación a las tareas encomendadas.

**CONDICIONES
PERSONALES**

- Evaluará aquellas aptitudes del funcionario relacionadas directamente con el cumplimiento de sus funciones.

**COMPORTAMIENTO
FUNCIONARIO**

- Evaluará la conducta del funcionario en el cumplimiento de sus obligaciones.
-

Cada uno de estos factores tiene indicadores de desempeño que son propios para cada cargo y función según la realidad de esta institución, excepto el

⁵² Guía Práctica del Nuevo Reglamento Especial de Calificaciones de la Junta Nacional de Jardines Infantiles. Página 19.

factor comportamiento funcionario, que contiene indicadores iguales para todos los cargos.

- **COMPORTAMIENTO FUNCIONARIOS⁵³**

En este factor se evaluarán los siguientes indicadores en todos los cargos:

- Cumple con la normativa del estatuto administrativo.
- Cumple con la normativa institucional, que para efectos de la precalificación se entenderá como toda "toda aquella orientación o instrucción emanada desde la vicepresidenta ejecutiva, la cual debe tener el carácter de nacional para su aplicación".
- Cumple con la permanencia en su lugar de trabajo.
- Cumple con la asistencia a su lugar de trabajo.
- Cumple con la puntualidad a su lugar de trabajo

La precalificación, debe necesariamente cumplir 3 pasos, para su elaboración de cada informe de desempeño

- **ETAPAS DE LA PRE-CALIFICACIÓN⁵⁴**

- **AUTOEVALUACIÓN**

A través de ella se le pide al funcionario hacer un análisis sincero de las propias características del desempeño.

⁵³ Guía Práctica del Nuevo Reglamento Especial de Calificaciones de la Junta Nacional de Jardines Infantiles. Página 38.

⁵⁴ *Ibíd.* Página 42.

Para realizar adecuadamente la autoevaluación, el funcionario debe leer atentamente y comprender el formulario, debe disponer de tiempos suficientes para complementarlo y contar con un espacio adecuado para hacerlo, evitando interrupciones o presiones externas que pudieran afectar la calidad de la evaluación.

Se debe tratar de ser lo más objetivo posible, evitando dejarse llevar por sus impresiones, siendo sincero y honesto consigo mismo, para reconocer tanto fortalezas como debilidades, que permitirán evaluar vías de acción que permitan superar las dificultades.

- **EVALUACIÓN DEL JEFE DIRECTO**

El jefe directo del funcionario, es de quien depende directamente la persona a evaluar.

El evaluador debe complementar el formulario de precalificación, considerando solamente el periodo correspondiente y evitando distorsiones que hacen que no siempre logre conservar su imparcialidad, como por ejemplo: prejuicios personales, efecto de acontecimientos reales o tendencia a la medición central y comparación.

Si el funcionario ha tenido más un jefe directo en el periodo de calificaciones correspondiente, entonces este último jefe directo quien debe calificarlo. No obstante lo anterior, el último jefe directo deberá pedir informes a los anteriores jefes directos en ese periodo de calificaciones, con el fin de tener los antecedentes necesarios para evaluar.

- **ENTREVISTA DE ANALISIS**

PREPARADA

- Para ello el jefe directo debe definir los objetivos que pretende alcanzar a lo largo de la entrevista, que es, transmitirle al evaluado a través del resultado de su calificación lo malo y lo deficiente, es decir, obtener un cambio de actitud del evaluado en el sentido, que lo bueno que hizo lo debe seguir realizando de igual manera y forma, superar lo deficiente para una futura calificación.

**CLIMA
ADECUADO**

- La entrevista debe ser abordada de tal manera que el evaluado tenga plena confianza y que no se sienta examinado ni juzgado.

EXPLICATIVA

- El evaluador debe exponer al evaluado el proceso de análisis realizando para su evaluación, cuyo procesamiento se aplica por igual todos los evaluados.
-

MOTIVADORA

- El evaluador debe resaltar en la medida de lo posible todos los aspectos positivos del desempeño del evaluado, así como su potencial para superar las debilidades en el desempeño futuro.

Al ir analizando cada indicador se pueden dar dos situaciones:

- El funcionario y su jefe directo llegan acuerdo en cada uno de los indicadores y deben manifestarlo en la hoja de observaciones, trabando o haciendo una raya en cada recuadro del factor y periodo.
- El funcionario y su jefe directo no llegan acuerdo en la nota de algún indicador, para ello necesariamente se debe dejar constancia en la hoja de observaciones en el factor que corresponda, registrando los antecedentes a los que alude cada uno para merecer la nota propuesta. De esto toma conocimiento la junta calificadora y decide la nota final dependiendo del análisis fundamentación de los argumentos.

Es por ello, que es clave en el proceso hacer las observaciones con fundamentos reales del indicador, bien explicitados, acotados y coherentes de manera de facilitar la labor de la junta calificadora.

En cualquiera de las dos situaciones expuestas, se deben incluir la firma y nombre del jefe directo y del funcionario, evaluando, además de la fecha en la que se realizó la reunión de análisis.

La fundamentación de las discrepancias debe ser redactada preferentemente en el día de la reunión de análisis, pero el funcionario puede solicitar a su jefe directo un tiempo adicional para redactar las observaciones. En ese caso, la fecha de notificación será aquella en la que se deje terminado el informe.

- **DIAGRAMACIÓN DEL PROCESOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



REITERATIVO

- **RECURSO DE APELACIÓN⁵⁵**

Si un funcionario no queda conforme con el fallo de la apelación, puede interponer un recurso de reclamación ante la Contraloría General De La República, si se hubieren producidos vacíos de legalidad que afecten sus derechos.

Para ello, cuenta con 10 días hábiles desde que fue notificado del fallo de la apelación.

Los plazos establecidos para las apelaciones y reclamaciones están expresados en días hábiles.

Según el procedimiento establecido por el organismo contralor, ese solicitara a la institución, por oficio, copia de todos los antecedentes que sirvieron de base para calificar.

Una vez terminado su pronunciamiento, el organismo contralor remite su resolución al interesado y a la JUNJI, la cual debe de igual manera notificar al interesado, quien debe dejar constancias de esto con su firma y fecha.

Si el funcionario no estuviera presente para ser notificado, se puede enviar la notificación por correo certificado, entendiéndose que el funcionario ha quedado notificado al tercer día de haber sido despachada la carta.

⁵⁵ Guía Práctica del Nuevo Reglamento Especial de Calificaciones de la Junta Nacional de Jardines Infantiles. Página 47.

3.4 ASPECTOS RELEVANTES DE LAS REGULACIONES PARA LOS FUNCIONARIOS/AS PÚBLICOS.

- **“ESTATUTO ADMINISTRATIVO**

El Estatuto Administrativo tiene por finalidad regular las relaciones entre el Estado y el personal de los Ministerios, Intendencias, Gobernaciones y de los Servicios Públicos Centralizados y Descentralizados creados para el cumplimiento de la función administrativa. En él se encuentran los conceptos y definiciones normativas que rigen los diversos actos administrativos que los/as funcionarios/as públicos deberán realizar, su desempeño y comportamiento dentro del Servicio.

- **CONSTITUCIÓN DEL PERSONAL**

El personal de los servicios de la Administración Pública está constituido por trabajadores de Planta, a Contrata, y el personal contratado bajo la modalidad de Honorarios.

El conjunto del personal contratado en calidad jurídica de Planta y Contrata de cada uno de los servicios de la Administración Pública, constituye la Dotación de Personal de dichos servicios. Sólo el personal que compone esta dotación son los/as funcionarios/as públicos.

Existe también una modalidad adicional de contratación sobre la base de Honorarios que se realiza mediante resolución de la autoridad correspondiente. Esta modalidad se utiliza para contratar profesionales

y técnicos de educación superior, o expertos en determinadas materias, cuando deben realizarse labores accidentales, que no son las habituales de la institución. Las personas contratadas bajo esta modalidad se rigen por las reglas que establece el respectivo contrato.

- **CARACTERÍSTICAS DE LAS LEY DE PLANTA**

La Ley de Planta de cada Servicio, fundamentalmente determina el número de funcionarios/as de Planta del respectivo Servicio, así como la ubicación jerárquica de cada uno de ellos (grados de la Escala Única de Remuneraciones) al interior de 6 Estamentos o niveles de función: esto es, en orden descendiente, Autoridades, Directivos, Profesionales, Técnicos, Administrativos y Auxiliares. En general, existen dos tipos de funcionarios/as públicos/as de Planta:

- Exclusiva Confianza de la Autoridad y
- Los de Carrera.

- **PLANTA DE EXCLUSIVA CONFIANZA**

Los/as funcionarios/as públicos/as de Planta de Exclusiva Confianza, son los/as que ocupan los niveles jerárquicos más altos en la Planta de un Servicio.

Su nominación depende de la Autoridad respectiva y (en el caso de la JUNJI, previo concurso público en el marco de la normativa que rige el sistema de Alta Dirección Pública) tienen la principal función de colaborar con ella, gestionando y administrando correctamente las

unidades a su cargo. Todos ellos/as tienen el rango de Jefe/a directo/a en su relación con los/as funcionarios/as públicos/as de Planta de Carrera y los/as de Contrata bajo su dependencia.

En la Junta Nacional de Jardines Infantiles son funcionarios/as de Planta de Exclusiva Confianza los siguientes cargos:

- Vicepresidente/a Ejecutivo/a, corresponde al primer nivel jerárquico de la institución.
- Directores/as Regionales, Directores/as de los Departamentos Técnico Pedagógico, Contraloría Interna, Terceros y Cobertura, Fiscalía y Departamento de Recursos Físicos y Financieros; estos cargos corresponden al segundo nivel jerárquico de la Institución y deben ser concursados a través del sistema de Alta Dirección Pública.
- **PLANTA DE CARRERA**

Forman parte de la Planta de Carrera los/as Directores/as del Departamento de Informática y Planificación y del Departamento de Gestión de Personas, estos cargos corresponden al tercer nivel jerárquico de la institución y su ingreso es por concurso.

El resto del personal de Planta de Carrera son los/as funcionarios/as públicos permanentes del Servicio, los/as cuales están ubicados en determinados estamentos y grados de la Planta.

- **ASCENSO Y PROMOCIÓN**

La movilidad ascendente al interior del estamento, en el caso de directivos de carrera, profesionales y técnicos se rige por el sistema de promoción y en el caso de administrativos y auxiliares se rige por el sistema de ascenso.

- **CARRERA FUNCIONARIA**

Se entiende por Carrera Funcionaria al sistema integral de regulación del empleo público, aplicable al personal de planta, fundado en principios jerárquicos, profesionales y técnicos, que garantiza la igualdad de oportunidades para el ingreso, la dignidad de la función pública, la capacitación y la promoción/ascenso, la estabilidad en el empleo y la objetividad en las calificaciones en función del mérito y de la antigüedad. Se ingresa a esta Planta exclusivamente por concurso público.

- **OBLIGACIONES FUNCIONARIO PÚBLICO**

Son obligaciones de cada funcionario/a público, sea éste de planta o contrata, las siguientes:

- Desempeñar personalmente las funciones del cargo en forma regular y continua, sin perjuicio de las normas sobre delegaciones.

- Orientar el desarrollo de sus funciones al cumplimiento de los objetivos de la institución y a la mejor prestación de los servicios que a ésta correspondan.
- Realizar sus labores con esmero, cortesía, dedicación y eficiencia, contribuyendo a materializar los objetivos de la institución.
- Cumplir la jornada de trabajo y realizar los trabajos extraordinarios que ordene el superior jerárquico.
- Cumplir las destinaciones y las comisiones de servicio que disponga la autoridad competente.
- Obedecer las órdenes impartidas por el superior jerárquico.
- Observar estrictamente el principio de probidad administrativa regulado por la ley y demás disposiciones especiales.
- Ejercer la función pública con transparencia, de manera que permita y promueva el conocimiento de los procedimientos, contenidos y fundamentos de las decisiones que se adopten en ejercicio de ella.
- Desempeñarse con celeridad. Para ello deberán actuar por propia iniciativa del procedimiento de que se trate y en su prosecución, haciendo expeditos los trámites que debe cumplir el expediente y

removiendo todo obstáculo que pudiere afectar a su pronta y debida decisión.

- Guardar secreto en los asuntos que revistan el carácter de reservado en virtud de la ley, del reglamento, de su naturaleza o por instrucciones especiales.
- Observar una vida social acorde con la dignidad del cargo.
- Proporcionar con fidelidad y precisión los datos que la institución le requiera relativos a situaciones personales o de familia, cuando ello sea de interés para la Administración, debiendo ésta guardar reserva de los mismos.”⁵⁶

⁵⁶ Manual de Inducción, Región Metropolitana 2013, Capítulo V, de la Junta Nacional de Jardines Infantiles.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

El tipo de investigación seleccionado para alcanzar los objetivos propuestos en el presente estudio, se toma como referencia lo planteado por el autor Roberto H. Sampieri, Carlos F., es *exploratorio-descriptivo*, puesto que se busca medir y evaluar distintos aspectos, dimensiones del Sistema de Evaluación del Desempeño, de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, Región Metropolitana, para luego exponer un análisis y resultados de éste.

Se opta por el método *exploratorio* porque a través de él podemos tanto adentrarnos y familiarizarnos con el tema de estudio, como identificar variables para determinar tendencias y medir comportamientos asociados al problema de investigación.

De acuerdo a lo anterior, se irrumpe en relación con el proceso de Modernización de la Gestión Pública; el impacto, sus efectos, su aplicación, de que ha servido y la coherencia entre éste proceso, con respecto al Sistema de Evaluación del Desempeño, de modo que sean los propios actores los que den cuenta de su experiencia y conocimiento, por medio de la construcción de una Entrevista y una Encuesta de Percepción.

Como también, se *describirán* los aspectos relevantes y críticos de la gestión que ha realizado la Institución en estudio con respecto al Proceso de Evaluación del Desempeño, además, de utilizar como referente para recomendar patrones y mecanismos que fortalezcan y potencien este instrumento.

4.1 PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS

El desarrollo del análisis contempla los siguientes **aspectos**:

- **Descriptivo:** Este análisis contempla identificar los flujos que se producen en el Procesos de la Evaluación del Desempeño, con un análisis de la **normativa** que regula el Sistema y la evolución que ha manifestado la misma. Se pretende de esta manera, obtener una visión general de los orígenes, características y funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño en la Junta Nacional de Jardines Infantiles, Región Metropolitana.
- **Explicativo:** Se busca determinar desde lo explicativo: ¿Cuál es su propósito? ¿Para qué se hace? Se pretende detallar la naturaleza o tipo de labores que se realizan en el proceso o procedimiento y objeto de análisis (tareas, actividades y operaciones); indicando los métodos y técnicas aplicados para realizar el trabajo. Las respuestas a estas interrogantes, intentan esclarecer lo que se busca alcanzar, la razón de ser del proceso y cada una de las actividades y operaciones que lo conforman.
- **Crítico:** Nos permite una capacidad prospectiva, es decir, identificar las áreas, recursos y gestión que del análisis resulten y deban modificarse.

4.2 UNIVERSO DE ESTUDIO

Se consideran en relación al universo de investigación a los Funcionarios de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, Región Metropolitana, los cuales son representados en los siguientes estamentos: Profesional, Técnico, Administrativo y Auxiliar.

De acuerdo a la información proporcionada por la Unidad de Personal de la JUNJI, el universo de los Funcionario/as en la Regional Metropolitana es de **3.387** Funcionarios⁵⁷ que comprenden tanto la Dirección Regional Metropolitana de Santiago y los 166 Jardines Infantiles y 32 Alternativos de administración directa.

4.3 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La Muestra de Estudio está compuesta por 232 Funcionario/as de los distintos estamentos, que corresponden al 6.8% del total del universo, cuya estratificación va a ser establecida por las encuestas contestadas por los Funcionarios/as de la Dirección Regional Metropolitana de Santiago y los 166 Jardines Infantiles y 32 Alternativos de administración directa, esta muestra se obtiene de un total de 465 encuestas despachadas, entre los días 9 y 31 de Marzo de 2015 y su recolección fue entre los días 1° y 30 de Abril de 2015, por lo que la muestra se estratifica de la siguiente manera:

⁵⁷ Fuente: información proporcionada por la Unidad de Personal, de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, Región Metropolitana. Funcionarios activos al 1 de Marzo de 2015.

Tabla N° 4.1
Números de Funcionarios/as que responden
Encuesta de Percepción por Estamentos

ESTAMENTOS	Nº DE FUNCIONARIOS
PROFESIONAL	36
TÉCNICO	123
ADMINISTRATIVO	40
AUXILIAR	33
TOTAL	232

4.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para nuestra investigación, se utilizaran como instrumentos de recolección de datos los siguientes:

- **Recopilación y análisis de documentación institucional**

Entrevista: Se aplicara una *Entrevista*⁵⁸, siendo ésta una de las técnicas aplicadas de recolección de datos, la que se utilizara en el presente estudio corresponde a preguntas abiertas, pues éstas “proporcionan una información más amplia y son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando ésta es insuficiente. También, sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento”⁵⁹.

Para la obtención de información relevante de la situación a investigar, esta Entrevista fue dirigida a 4 actores claves dentro de la Institución en estudio, para que desde su trabajo específico, experiencia y antigüedad,

58 Véase Anexo N° 1. Formato de Entrevista Aplicada a Funcionarios de Junta Nacional de Jardines Infantiles, Región Metropolitana.

59 Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M., “Metodología de la Investigación”, Mc Graw, México, XX, Página 221.

nos brinden información importante respecto de la situación actual en que se encuentra la Junta Nacional de Jardines Infantiles, Región Metropolitana, en relación al Sistema de Evaluación del Desempeño, que es una de las áreas estratégicas en el Marco de la Modernización de la Gestión Pública.

La entrevista consta de 8 preguntas, con el objetivo de investigar en base a la siguiente dimensiones: *Diagnóstico* de la gestión del Sistema de Evaluación del Desempeño en relación a la Modernización del Estado, como también, identificando las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del Sistema, siendo los siguientes Funcionarios/as a entrevistar:

- Profesional de Recursos Humanos.
- Representante del Estamento Administrativo ante en la Junta Calificadora.
- Representante de la Asociación de funcionarios AJUNJI, Región Metropolitana.⁶⁰
- Representante de la Asociación de funcionario APROJUNJI.⁶¹

60 La AJUNJI Metropolitana forma parte de la Asociación de Funcionarios de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, la cual reúne a cerca de 9 mil trabajadores estatales y es una organización gremial que nació en Dictadura pero que obtuvo su personalidad jurídica en 1991.

61 La Asociación de Administrativos, Auxiliares, Técnicos y Profesionales de la Junta Nacional de Jardines Infantiles "APROJUNJI", constituida el 14 de Diciembre de 2011 en la ciudad de Puerto Montt.

- **Recolección de datos a través de Encuesta de Percepción:** Se confeccionó una Encuesta⁶² con un conjunto de ítems presentados en forma de afirmación y opinión, la cual consta de 12 preguntas presentadas cada una como aseveraciones o afirmaciones y se pide al Encuestado/a que externalice su elección, eligiendo una de las afirmaciones y fundamente su elección. Para ello, se analizarán las siguientes dimensiones: Misión, Visión, Nota, Evaluación al Desempeño, Rendimiento, Condiciones Personales, Comportamiento Funcionario, Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas y Evaluación del Desempeño en el Marco de la Modernización de la Gestión Pública.

Además de los datos proporcionados por la Encuesta, se emplearán para el desarrollo de las siguientes variables: Rendimiento, Condiciones personales y Comportamiento funcionario, cuyos factores aluden al comportamiento en la Organización y que tiene relación con las funciones y tareas que se le han asignado a cada Funcionario/a y que permite medir el nivel de cumplimiento con las mismas.

⁶² Véase Anexo N° 3. Formato de Encuestas aplicada a los funcionario/as de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, Región Metropolitana.

CAPÍTULO V

DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Retomando la línea del Marco Metodológico, en este capítulo se analizarán estadísticamente los resultados obtenidos de las variables de la aplicación de la Encuesta de Percepción a los Funcionarios/as de la JUNJI, Región Metropolitana; como también, la incorporación de la Entrevista aplicada a actores claves dentro de la institución de investigación.

Este capítulo constará de 2 partes o ejes fundamentales de investigación, como son el análisis de datos estadísticos y el desarrollo de los datos obtenidos.

5.1 ANÁLISIS DE DATOS ESTADÍSTICOS

Se presentará el análisis estadístico de la Encuesta de Percepción aplicada a los Funcionarios/as, de acuerdo, al formato del Anexo⁶³ de este estudio. Los resultados se acompañarán de gráficos, haciendo más comprensiva la lectura de este capítulo. Además, se hará una revisión de los procesos de Evaluación del Desempeño durante el Período 2007-2012.

5.1.1 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA ENCUESTA DE PERCEPCIÓN APLICADA A LOS FUNCIONARIOS/AS DE LA JUNJI, REGIÓN METROPOLITANA

Con respecto al nivel de respuesta obtenido, podemos indicar que la muestra corresponde a **232 Funcionarios/as**, de un Universo total de **3.387**

63 Ver Anexo N° 3.

Funcionarios/as de la JUNJI, Metropolitana, lo que representa un **6.8%**, representada por los siguientes estamentos: Profesional, Técnico, Administrativo; y Auxiliar, lo que nos hace un muestreo bastante significativo, razón por la cual se determina este universo de estudio.

Es fundamental contar con una muestra que involucre a miembros de todos los Estamentos, que integran la estructura del personal de JUNJI, Región Metropolitana, de tal manera que la muestra sea representativa, como se demuestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 5.1
Números de Funcionarios/as que responden
Encuesta de Percepción

ESTAMENTOS	Nº FUNCIONARIOS	PORCENTAJES
PROFESIONAL	36	15,5
TÉCNICO	123	53,1
ADMINISTRATIVO	40	17,2
AUXILIAR	33	14,2
TOTAL	232	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

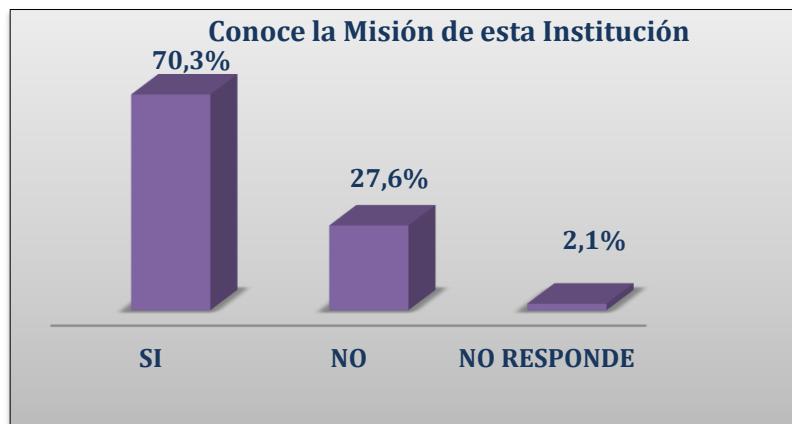
Para ello, se analizarán las siguientes dimensiones: Misión, Visión, Sistema de Evaluación del Desempeño, Rendimiento, Condiciones Personales, Comportamiento Funcionario, Nota, Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas y Evaluación del Desempeño en el Marco de la Modernización de la Gestión Pública, representadas en 12 preguntas, cada una como aseveraciones o afirmaciones, de lo cual se desprende el siguiente desarrollo.

- **MISIÓN⁶⁴**

En relación si a los Funcionarios/as conocen la *Misión* de esta Institución, se obtuvo la siguiente información representada en el Gráfico N° 5.1.

Gráfico N° 5.1

Corresponde a la Pregunta N° 1 de la Encuesta de Percepción dirigida a los Funcionarios/as de la JUNJI, Región Metropolitana



Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 5.2

Número de Funcionarios/as que responden la Pregunta N° 1 de la Encuesta de Percepción distribuida por Estamentos

PREG_1	ADMINISTRATIVO	AUXILIAR	PROFESIONAL	TÉCNICO	SUBTOTAL
SI	22	7	36	98	163
NO	18	23	0	23	64
NO RESP.	0	3	0	2	5
TOTAL	40	33	36	123	232

Del total de Funcionarios/as encuestados, es decir, de 232, un 70,3% de ellos manifiesta conocer la “*Misión*” de la Institución, en cambio un 27.6% no la conoce, y solo un 2.1% no responde.

⁶⁴ Misión: Es entregar Educación Parvularia de calidad en Chile preferentemente a niños y niñas menores de cuatro años y en situación de vulnerabilidad social para contribuir con el desarrollo educativo integral de la primera infancia, valorando y apoyando a las familias como primer agente educativo a través de programas de atención administrados en forma directa y por terceros.

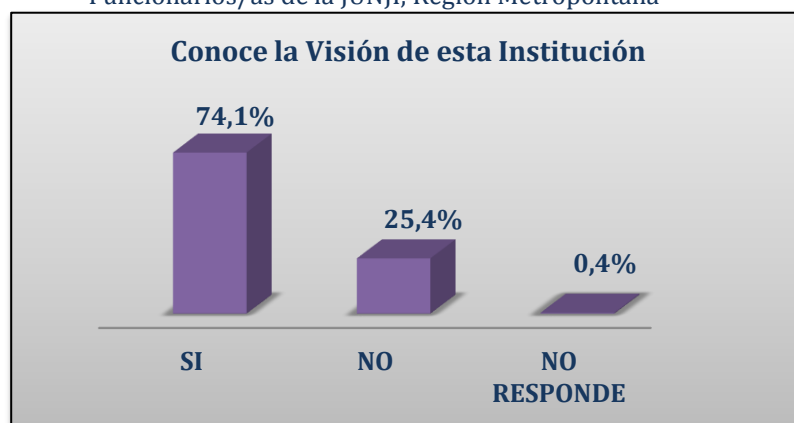
Cabe destacar que el mayor número de los que responden **SI** conocerla pertenecen a los Estamentos: Administrativos (22), Profesionales (36) y Técnicos (98), lo que significa que la mayoría de los Funcionarios/as posee un mayor conocimiento del tema encuestado (Tabla N°5.2).

El estamento que concentra el mayor número de repuestas **NO** o **NO RESPONDE**, corresponde al de **Auxiliar**, demostrando no conocer u omitiendo contestar la pregunta, lo que nos indica su desconocimiento sobre el tema.

- **VISIÓN**⁶⁵

Se consultó a los Funcionarios/as si conocen la *Visión* de esta Institución, y con cada una de sus aseveraciones o afirmaciones se logró la siguiente información representada en el gráfico N° 5.2.

Gráfico N° 5.2
Corresponde a la Pregunta N° 2 de la Encuesta de Percepción dirigida a los Funcionarios/as de la JUNJI, Región Metropolitana



Fuente: Elaboración Propia.

⁶⁵ Visión: La Junta Nacional de Jardines Infantiles trabaja día a día para que la Educación Parvularia de calidad llegue a todos los rincones del país, posicionándola como el primer peldaño para garantizar la igualdad de oportunidades desde la cuna.

Tabla N° 5.3

Número de Funcionarios/as que responden a la Pregunta N° 2 de la Encuesta de Percepción distribuida por Estamentos

PREG_2	ADMINISTRATIVO	AUXILIAR	PROFESIONAL	TÉCNICO	SUBTOTAL
SI	23	10	36	103	172
NO	17	22	0	20	59
NO RESP.	0	1	0	0	1
TOTAL	40	33	36	123	232

Del total de Funcionarios/as encuestados, o sea, de 232, un 74.1% de ellos manifiesta conocer la “Visión” de la Institución, en cambio un 25.4% no la conoce, y solo un 0.4% no responde.

Cabe destacar que el mayor número de los que responden **SI**, pertenecen a los Estamentos: Administrativos (23), Profesionales (36) y Técnicos (103), lo que significa que la mayoría de los Funcionarios/as posee un mayor conocimiento del tema encuestado (Tabla N° 5.3).

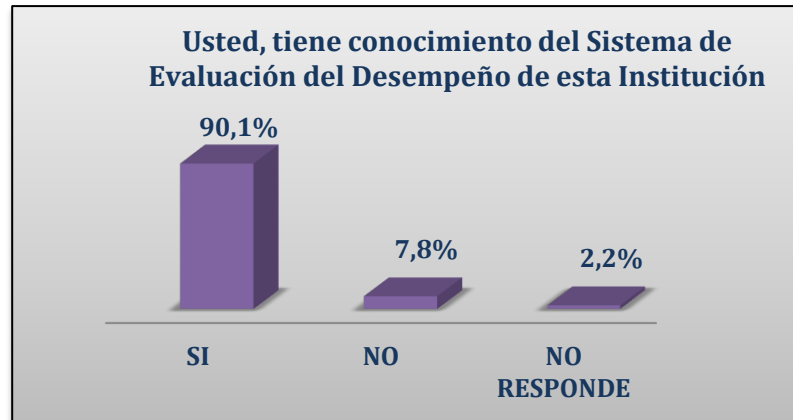
El estamento que concentra el mayor número de repuestas **NO** o **NO RESPONDE**, corresponde al de **Auxiliar**, demostrando no conocer u omitiendo contestar la pregunta, lo que nos señala su desconocimiento sobre el tema.

- **EVALUCIÓN DEL DESEMPEÑO**

En cuanto a la pregunta vinculada al Sistema *Evaluación del Desempeño* en la encuesta, se consultó a los Funcionarios/as de la JUNJI, Región Metropolitana, si tienen conocimiento de este instrumento, y con cada una de sus aseveraciones o afirmaciones se obtuvo la siguiente información representada en el Gráfico N° 5.3.

Gráfico N° 5.3

Corresponde a la Pregunta N° 3 de la Encuesta de Percepción dirigida a los Funcionarios/as de la JUNJI, Región Metropolitana



Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 5.4

Número de Funcionarios/as que responden a la Pregunta N° 3 de la Encuesta de Percepción distribuida por Estamento

PREG_3	ADMINISTRATIVO	AUXILIAR	PROFESIONAL	TÉCNICO	SUBTOTAL
SI	36	26	34	113	209
NO	2	6	2	8	18
NO RESP.	2	1	0	2	5
TOTAL	40	33	36	123	232

Del total de Funcionarios/as encuestados, es decir, de 232, un 90.1% de ellos manifiesta conocer el “*Sistema de Evaluación Del Desempeño*”, en cambio un 7.8% no lo conoce, y solo un 2.2% no responde.

Cabe destacar que el mayor número de los que responden **SI**, pertenecen a los Estamentos: Administrativos (36), Profesionales (34) y Técnicos (113), lo que significa que la mayoría de los Funcionarios/as posee un mayor conocimiento del tema (Tabla N° 5.4)

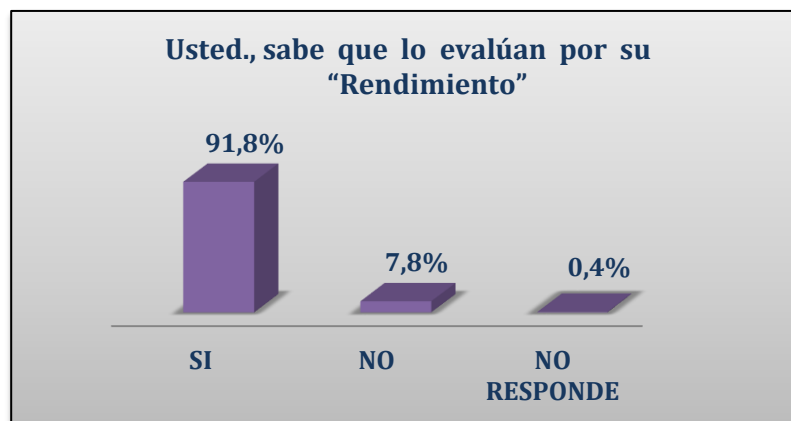
El estamento que concentra el mayor número de repuestas **NO** o **NO RESPONDE**, corresponde al de **Auxiliar**, demostrando no conocer u omitiendo contestar la pregunta en sí.

- **RENDIMIENTO⁶⁶**

Con respecto a la pregunta sobre el *Factor de Rendimiento*, se logro la siguiente información representada en el Gráfico N° 5.4.

Gráfico N° 5.4

Corresponde a la Pregunta N° 4 de la Encuesta de Percepción dirigida a los Funcionarios/as de la JUNJI, Región Metropolitana



Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 5.5

Número de Funcionarios/as que responden a la pregunta N° 4 de la Encuesta de Percepción distribuida por Estamento

PREG_4	ADMINISTRATIVO	AUXILIAR	PROFESIONAL	TÉCNICO	SUBTOTAL
SI	36	23	36	118	213
NO	4	10	0	4	18
NO RESP.	0	0	0	1	1
TOTAL	40	33	36	123	232

66 Rendimiento: Medirá el trabajo ejecutado durante el Período con relación a las tareas encomendadas

Del total de Funcionarios/as encuestados, o sea, de 232, un **91.8%** de ellos manifiesta saber que los evalúan por su “Rendimiento”, en cambio un 7.8% no lo sabe, y solo un 0.4% no responde.

Cabe destacar que el mayor número de Funcionarios/as que responden **SI** conocerlo pertenecen a los Estamentos: Administrativos (36), Profesionales (36) y Técnicos (118), lo que significa que la mayoría de los Funcionarios/as posee un mayor conocimiento del factor a calificar (Tabla N° 5.5).

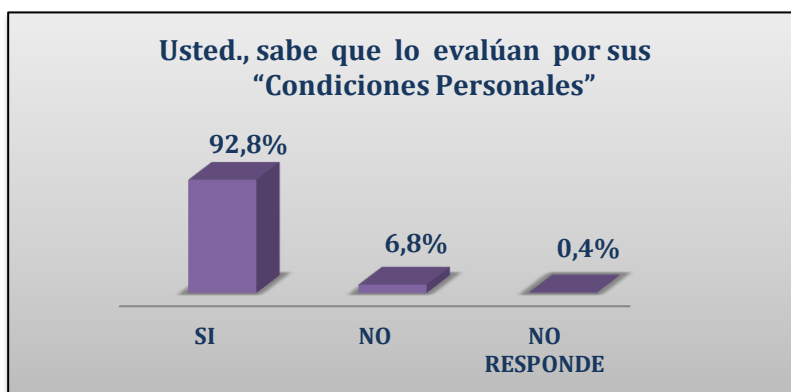
El estamento que concentra el mayor número de repuestas **NO** o **NO RESPONDE**, corresponde al de **Auxiliar**, demostrando no conocer u omitiendo contestar la pregunta, lo que nos indica su desconocimiento sobre este factor del cual fue evaluado.

- **CONDICIONES PERSONALES**⁶⁷

En relación a la pregunta sobre el *Factor de Condiciones Personales*, se obtuvo la siguiente información representada en el Gráfico N° 5.5.

Gráfico N° 5.5

Corresponde a la Pregunta N° 5 de la Encuesta de Percepción dirigida a los Funcionarios/as de la JUNI, Región Metropolitana



Fuente: Elaboración Propia.

⁶⁷ Condiciones Personales: Evaluará aquellas aptitudes del funcionario relacionadas directamente con el cumplimiento de sus funciones.

Tabla N° 5.6

Número de Funcionarios/as que responden a la Pregunta N° 5 de la Encuesta de Percepción distribuida por Estamentos

PREG_5	ADMINISTRATIVO	AUXILIAR	PROFESIONAL	TÉCNICO	SUBTOTAL
SI	37	22	35	121	215
NO	3	10	1	2	16
NO RESP.	0	1	0	0	1
TOTAL	40	33	36	123	232

Del total de Funcionarios/as encuestados, es decir, de 232, un 92.8% de ellos manifiesta saber que los evalúan por sus “Condiciones Personales”, en cambio, un 6.8% no lo sabe, y solo un 0.4% no responde.

Cabe destacar que el mayor número de los que responden **SI**, pertenecen a los Estamentos: Administrativos (37), Profesionales (35) y Técnicos (121), lo que significa que la mayoría de los Funcionarios/as posee un mayor conocimiento del factor evaluado (Tabla N°5.6).

El estamento que concentra el mayor número de repuestas **NO** o **NO RESPONDE**, corresponde al de **Auxiliar**, demostrando no conocer u omitiendo contestar la pregunta, lo que nos evidencia su desconocimiento sobre el factor evaluado.

- **COMPORTAMIENTO FUNCIONARIO⁶⁸**

En cuanto a la pregunta *Factor Comportamiento Funcionario*, se logró la siguiente información representada en el Gráfico N° 5.6.

68 Comportamiento Funcionario: Evaluará la conducta del funcionario en el cumplimiento de sus obligaciones.

Gráfico N° 5.6

Corresponde a la Pregunta N° 6 de la Encuesta de Percepción dirigida a los Funcionarios/as de la JUNJI, Región Metropolitana



Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 5.7

Número de Funcionarios/as que responden a la Pregunta N° 6 de la Encuesta de Percepción distribuida por Estamentos

PREG_6	ADMINISTRATIVO	AUXILIAR	PROFESIONAL	TÉCNICO	SUBTOTAL
	37	30	36	121	224
NO	3	3	0	1	7
NO RESP.	0	0	0	1	1
TOTAL	40	33	36	123	232

Del total de Funcionarios/as encuestados, o sea, de 232, solo un 96.6% de ellos manifiesta saber que los evalúan por su "Comportamiento Funcionario", en cambio un 3% no lo sabe, y solo un 0.4% no responde.

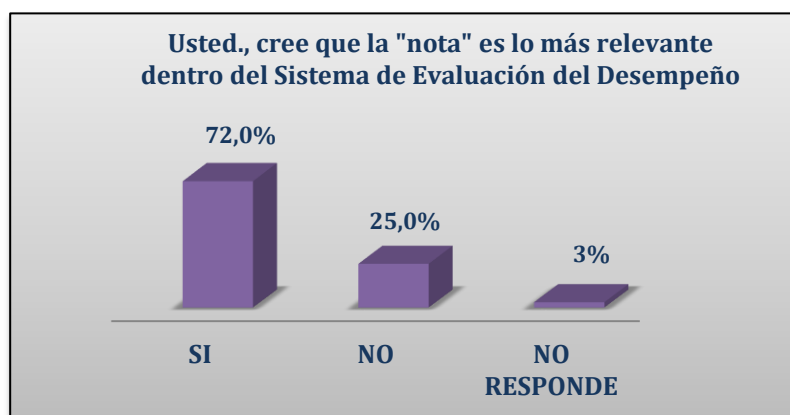
Cabe destacar que el mayor número de los que responden **SI**, pertenecen a los Estamentos: Administrativos (22), Profesionales (36), Técnicos (98) y Auxiliares (30), lo que significa que la mayoría de los Funcionarios/as posee un mayor conocimiento del factor evaluado. La mayoría de los Funcionarios/as encuestados conoce este factor de evaluación (Tabla N°5.7).

- **RESPECTO A LA NOTA**

Se pregunta a los Funcionarios/as *respecto a la Nota*, se obtuvo la siguiente información representada en el Gráfico N° 5.7.

Gráfico N° 5.7

Corresponde a la Pregunta N° 7 de la Encuesta de Percepción dirigida a los Funcionarios/as de la JUNJI, Región Metropolitana



Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 5.8

Número de Funcionarios/as que responden Pregunta N° 7 a la Encuesta de Percepción distribuida por Estamento

PREG_7	ADMINISTRATIVO	AUXILIAR	PROFESIONAL	TÉCNICO	SUBTOTAL
SI	27	12	35	100	174
NO	11	18	0	22	51
NO RESP.	2	3	1	1	7
TOTAL	40	33	36	123	232

Del total de Funcionarios/as encuestados, o sea, de 232, un **72%** de ellos manifiesta que la "Nota" es lo más relevante de este sistema, en cambio un 25% manifiesta que no, y solo un 3% no responde.

Cabe destacar que el mayor número de los que responden **SI**, pertenecen a los Estamentos: Administrativos (22), Profesionales (36) y Técnicos (98), lo

que significa que la mayoría de los Funcionarios/as reconoce que la nota es lo más relevante (Tabla N°5.8).

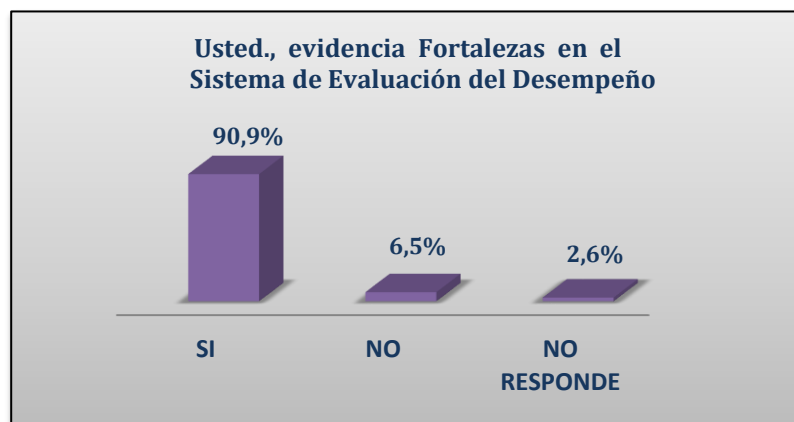
El estamento que concentra el mayor número de repuestas **NO** o **NO RESPONDE**, corresponde al de **Auxiliar**, demostrando indiferencia al contestar la pregunta.

- **FORTALEZAS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

En cuanto a la pregunta sobre las *Fortalezas del Sistema de Evaluación del Desempeño*, se obtuvo la siguiente información representada en el Gráfico N° 5. 8.

Gráfico N° 5.8

Corresponde a la Pregunta N° 8 de la Encuesta de Percepción dirigida a los Funcionarios/as de la JUNJI, Región Metropolitana.



Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 5.9

Número de Funcionarios/as que responden a la Pregunta N° 8 de la Encuesta de Percepción distribuida por Estamento

PREG_8	ADMINISTRATIVO	AUXILIAR	PROFESIONAL	TÉCNICO	SUBTOTAL
SI	38	22	34	117	211
NO	1	9	1	4	15
NO RESP.	1	2	1	2	6
TOTAL	40	33	36	123	232

Del total de Funcionarios/as encuestados, o sea, de 232, un **90.9%** de ellos reconoce que existen “Fortalezas”, en cambio un 6.5% no, y solo un 2.6% no responde.

Cabe destacar que el mayor número de los que responden **SI**, pertenecen a los Estamentos: Administrativos (38), Profesionales (34) y Técnicos (117), lo que significa que la mayoría de los Funcionarios posee un mayor conocimiento del tema (Tabla N°5.9).

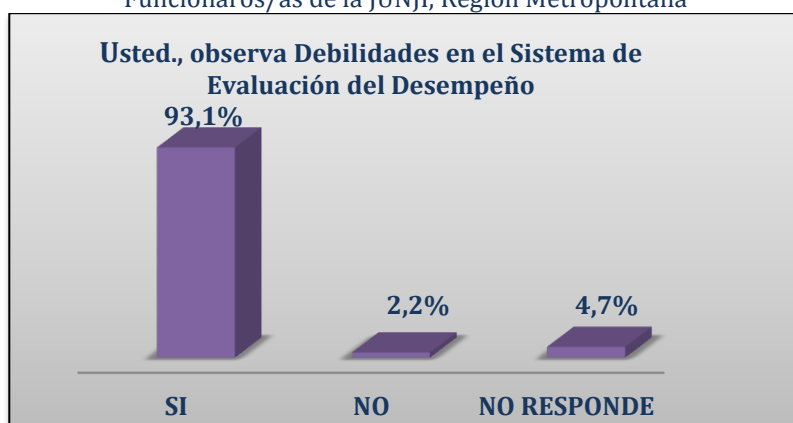
El estamento que concentra el mayor número de repuestas **NO** o **NO RESPONDE**, corresponde al de **Auxiliar**, demostrando no creer u omitiendo contestar la pregunta, lo que nos señala su desconocimiento sobre el tema.

- **DEBILIDADES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Respecto a la pregunta sobre las *Debilidades del Sistema de Evaluación del Desempeño* los Funcionarios/as, se logró la siguiente información representada en el gráfico N° 5.9.

Gráfico N° 5.9

Corresponde a la Pregunta N° 9 de la Encuesta de Percepción dirigida a los Funcionarios/as de la JUNJI, Región Metropolitana



Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 5.10

Número de Funcionarios (as) que responden a la Pregunta N° 9 de la Encuesta de Percepción distribuida por Estamento

PREG_9	ADMINISTRATIVO	AUXILIAR	PROFESIONAL	TÉCNICO	SUBTOTAL
SI	35	25	35	121	216
NO	1	3	0	1	5
NO RESP.	4	5	1	1	11
TOTAL	40	33	36	123	232

Del total de Funcionarios/as encuestados, o sea, de 232, un 93.1% de ellos reconocen que existen “Debilidades”, un 2.2% no, y solo un 4.7% no responde.

Cabe destacar que el mayor número de los que responden **SI** pertenece a los Estamentos: Administrativos (35), Profesionales (35) y Técnicos (121), lo que significa que la mayoría de los Funcionarios/as posee un mayor conocimiento del tema (Tabla N° 5.10).

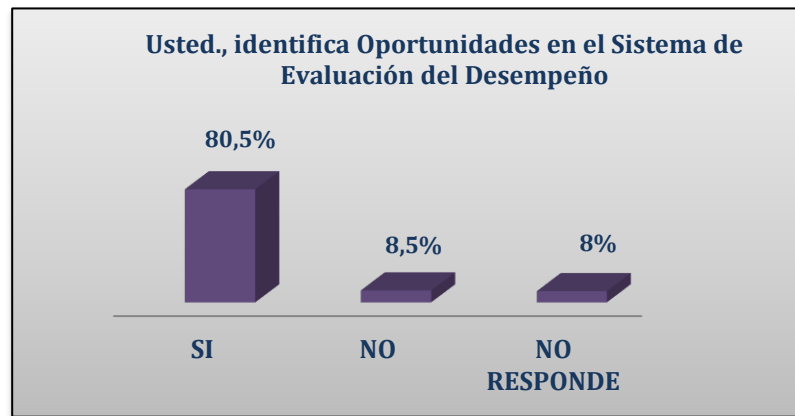
El estamento que concentra el mayor número de repuestas **NO** o **NO RESPONDE**, corresponde al de **Auxiliar**, demostrando no reconocer u omitiendo contestar la pregunta, lo que nos indica desconocimiento sobre el tema.

- **OPORTUNIDADES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

En cuanto a la pregunta sobre las *Oportunidades del Sistema de Evaluación del Desempeño*, se obtuvo la siguiente información representada en el Gráfico N° 5.10.

Gráfico N° 5.10

Corresponde a la Pregunta N° 10 de la Encuesta de Percepción dirigida a los Funcionarios/as de la JUNJI, Región Metropolitana



Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 5.11

Número de Funcionarios (as) que responden a la Pregunta N° 10 de la Encuesta de Percepción distribuida por Estamento

PREG_10	ADMINISTRATIVO	AUXILIAR	PROFESIONAL	TÉCNICO	SUBTOTAL
SI	30	20	29	108	187
NO	4	4	1	10	19
NO RESP.	6	9	6	5	26
TOTAL	40	33	36	123	232

Del total de Funcionarios/as encuestados, o sea, de 232, un **80.5%** de ellos reconoce que existen “Oportunidades”, un 8.5% no, y solo un 8.0% no responde.

Cabe destacar que el mayor número de los que responden **SI** pertenecen a los Estamentos: Administrativos (30), Profesionales (29) y Técnicos (108), lo que significa que la mayoría de los Funcionarios/as de estos estamentos posee un mayor conocimiento del tema (Tabla N° 5.11)

El estamento que concentra el mayor número de repuestas **NO** o **NO RESPONDE**, corresponde al de **Auxiliar**, demostrando no conocer u

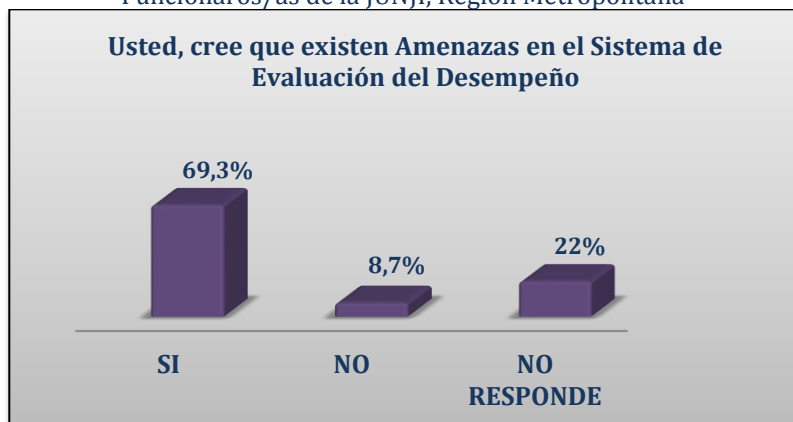
omitiendo contestar la pregunta, lo que nos señala su desconocimiento sobre el tema.

- **AMENAZAS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Respecto a la pregunta sobre las *Amenazas del Sistema de Evaluación del Desempeño* los Funcionarios/as, se logró la siguiente información representada en el Gráfico N° 5.11.

Gráfico N° 5.11

Corresponde a la pregunta N° 11 de la Encuesta de Percepción dirigida a los Funcionarios/as de la JUNJI, Región Metropolitana



Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N°5.12

Número de Funcionarios (as) que responden a la Pregunta N° 11 de la Encuesta de Percepción distribuida por Estamento

PREG_11	ADMINISTRATIVO	AUXILIAR	PROFESIONAL	TÉCNICO	SUBTOTAL
SI	28	16	27	89	160
NO	4	4	1	11	20
NO RESP.	8	13	8	23	52
TOTAL	40	33	36	123	232

Del total de Funcionarios/as encuestados, o sea, de 232, un **69.3%** de ellos cree que existen “Amenazas”, en cambio un 8.7% no, y solo un 2.2% no responde.

Cabe destacar que el mayor número de los que responden **SI**, pertenecen a los Estamentos: Administrativos (28), Profesionales (27) y Técnicos (89), lo que significa que la mayoría de los Funcionarios/as posee un mayor conocimiento del tema (Tabla N° 5.12).

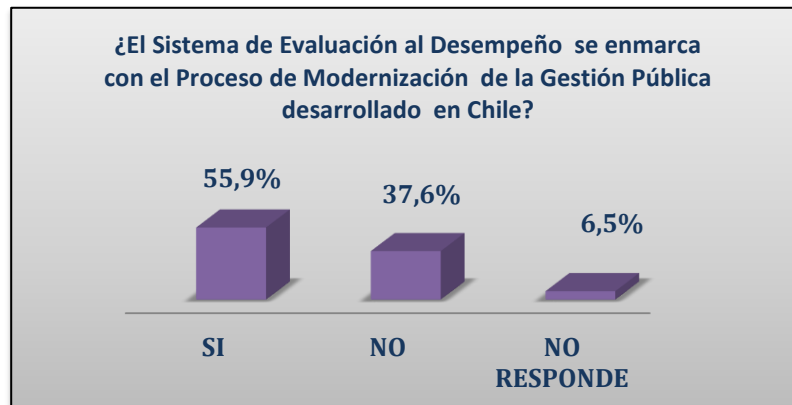
El estamento que concentra el mayor número de repuestas **NO** o **NO RESPONDE**, corresponde al de **Auxiliar**, demostrando no reconocer u omitiendo contestar la pregunta, lo que nos indica desconocimiento sobre el tema.

- **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL MARCO DE LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

En cuanto a la pregunta si el *Sistema de Evaluación del Desempeño se enmarca con el proceso de la Modernización de la gestión pública*, se consulto los Funcionarios/as acerca de su percepción, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico N° 5.12

Corresponde a la Pregunta N° 12 de la Encuesta de Percepción dirigida a los Funcionarios/as de la JUNJI, Región Metropolitana



Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 5.13

Número de Funcionarios/as que responden a la pregunta N° 10 de la Encuesta de Percepción distribuida por Estamento

PREG_12	ADMINISTRATIVO	AUXILIAR	PROFESIONAL	TÉCNICO	SUBTOTAL
SI	24	4	27	75	130
NO	13	19	8	47	87
NO RESP.	3	10	1	1	15
TOTAL	40	33	36	123	232

Del total de Funcionarios/as encuestados, o sea, de 232, solo el **55.9%** de ellos manifiesta que el “Sistema de Evaluación del Desempeño se enmarca con el proceso de Modernización de la Gestión Pública desarrollado en Chile”, en cambio un 37.6% desconoce dicha la relación, y solo un 5.4% no responde u omite contestar.

A pesar de que el 55,9% de los Funcionarios/as encuestados manifiestan que se da esa relación. No obstante, hay una gran parte de los Funcionarios/as que desconoce o no responde sobre ésta, concentrándose en los estamentos Administrativo, Técnicos y Auxiliar.

5.1.2 COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DURANTE PERÍODO DE ESTUDIO 2007-2012

Esta comparación de datos se basará en los resultados obtenidos en los respectivos proceso de Evaluación del Desempeño⁶⁹, los cuales representan la dotación anual de Funcionarios/as de la JUNJI, Región Metropolitana, es decir, el total de Funcionarios/as que corresponden ser evaluados distribuidos por Estamentos y número de Lista⁷⁰.

Cabe señalar, que una vez iniciado el proceso de Evaluación del Desempeño correspondiente, ésta afecta al total de la dotación efectiva del período calificado, que corresponde a 12 meses; sin embargo, el Reglamento de Calificaciones, establece que los Funcionarios/as, no serán calificados por las siguientes causales:

- “El Jefe Superior de la Institución;
- Su subrogante legal;
- Los integrantes de la Junta Calificadora Central;
- Delegados del personal y los dirigentes de las asociaciones de Funcionarios/as, salvo que lo soliciten;

69 Datos proporcionados por la Unidad de Beneficios de la Subdirección de Recursos Humanos de la Junta Nacional de Jardines Infantiles.

70 Los Funcionarios/as serán calificados anualmente en alguna de las siguientes Listas: Lista N° 1 de Distinción; Lista N° 2 Buena; Lista N° 3 Condicional; o Lista N° 4 de Eliminación.

- Aquéllos Funcionarios que por cualquier causa hubiere desempeñado efectivamente sus funciones por un Lapso inferior a 6 meses (Licencia Médica por más de 180 días; ingresos inferiores a seis meses);y,
- Personas que dejan de ser Funcionario activos por las causales contempladas en el Art. 146° del Estatuto Administrativo: Aceptación de Renuncia; Obtención de Jubilación; Declaración de Vacancia; Destitución; Supresión del empleo; Término del período legal por el cual se es designado y Fallecimiento”.

A partir de la información estadística recogida se realizará una comparación de los resultados de la Evaluación del Desempeño por periodos, que serán representados en Tablas y Gráficos para su mayor comprensión.

RESULTADO PERÍODO 2007-2008

En las siguientes Tablas se observa el número de Funcionarios/as Calificados y No calificados, tanto por Estamentos, como por Lista de Calificación.

Tabla N° 5.14
Funcionarios/as “Calificados” por Estamentos y Distribución Porcentual
(Período 2007-2008)

ESTAMENTOS	Nº FUNCIONARIOS	PORCENTAJES
DIRECTIVO	1	0
PROFESIONAL	804	32,9
TÉCNICO	1.292	52,8
ADMINISTRATIVO	52	2,1
AUXILIAR	298	12,2
TOTAL	2.447	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 5.15

Funcionarios/as “No Calificados” por Estamentos y Distribución Porcentual
(Período 2007-2008)

ESTAMENTOS	N° FUNCIONARIOS	PORCENTAJES
DIRECTIVO	1	0,2
PROFESIONAL	69	13,9
TÉCNICO	355	71,4
ADMINISTRATIVO	14	2,8
AUXILIAR	58	11,7
TOTAL	497	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 5.16

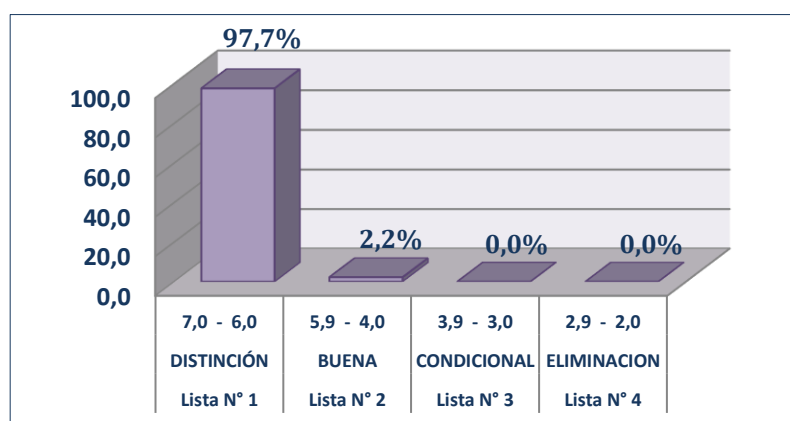
Funcionarios/as “Calificados” por Lista de Calificaciones y Puntajes obtenidos
(Período 2007-2008)

LISTAS	CONCEPTOS	PUNTAJES	N° FUNCIONARIOS
Lista N° 1	DISTINCIÓN	7,0 - 6,0	2.391
Lista N° 2	BUENA	5,9 - 4,0	55
Lista N° 3	CONDICIONAL	3,9 - 3,0	1
Lista N° 4	ELIMINACION	2,9 - 2,0	0
TOTAL			2.447

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 5.13

Distribución Porcentual del Número Funcionarios/as Calificados” divididos por
Lista de Calificaciones y Puntajes obtenidos
(Período 2007-2008)



Fuente: Elaboración Propia.

RESULTADO PERÍODO 2008-2009

En las siguientes Tablas se observa el número de Funcionarios/as Calificados y No Calificados, tanto por Estamentos, como por Lista de Calificación.

Tabla N° 5.17

Funcionarios/as "Calificados" por Estamentos y Distribución Porcentual
(Período 2008-2009)

ESTAMENTOS	Nº FUNCIONARIOS	PORCENTAJES
DIRECTIVO	1	0,0
PROFESIONAL	897	35,3
TÉCNICO	1.230	48,4
ADMINISTRATIVO	66	2,6
AUXILIAR	347	13,7
TOTAL	2.541	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 5.18

Funcionarios/as "No Calificados" por Estamentos y Distribución Porcentual
(Período 2008-2009)

ESTAMENTOS	Nº FUNCIONARIOS	PORCENTAJES
DIRECTIVO	1	0,2
PROFESIONAL	108	17,4
TÉCNICO	388	62,6
ADMINISTRATIVO	37	6,0
AUXILIAR	86	13,9
TOTAL	620	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 5.19

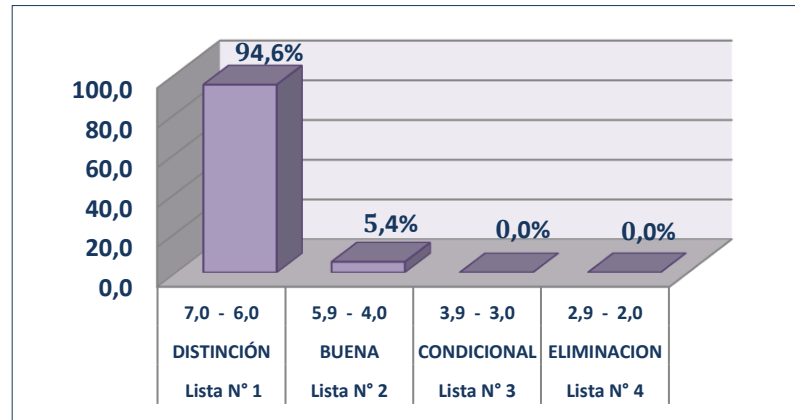
Funcionarios/as "Calificados" por Lista de Calificaciones y Puntajes obtenidos
(Período 2008-2009)

LISTAS	CONCEPTOS	PUNTAJES	Nº FUNCIONARIOS
Lista N° 1	DISTINCIÓN	7,0 - 6,0	2.403
Lista N° 2	BUENA	5,9 - 4,0	137
Lista N° 3	CONDICIONAL	3,9 - 3,0	0
Lista N° 4	ELIMINACION	2,9 - 2,0	1
TOTAL			2.541

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 5.14

Distribución porcentual del Número de Funcionarios/as Calificados divididos por Lista de Calificaciones y Puntajes obtenidos (Período 2008-2009)



Fuente: Elaboración Propia.

RESULTADO PERÍODO 2009-2010

En las siguientes Tablas se observa el número de Funcionarios/as Calificados y No Calificados, tanto por Estamentos, como por Lista de Calificación.

Tabla N° 5.20

Funcionarios/as "Calificados" por Estamentos y Distribución Porcentual (Período 2009-2010)

ESTAMENTOS	Nº FUNCIONARIOS	PORCENTAJES
DIRECTIVO	2	0,1
PROFESIONAL	899	32,5
TÉCNICO	1.557	56,3
ADMINISTRATIVO	62	2,2
AUXILIAR	245	8,9
TOTAL	2.765	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 5.21

Funcionarios/as "No Calificados por Estamentos y distribución Porcentual
(Período 2009-2010)

ESTAMENTOS	Nº FUNCIONARIOS	PORCENTAJES
DIRECTIVO	1	0,3
PROFESIONAL	49	12,5
TÉCNICO	293	74,7
ADMINISTRATIVO	14	3,6
AUXILIAR	35	8,9
TOTAL	392	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 5.22

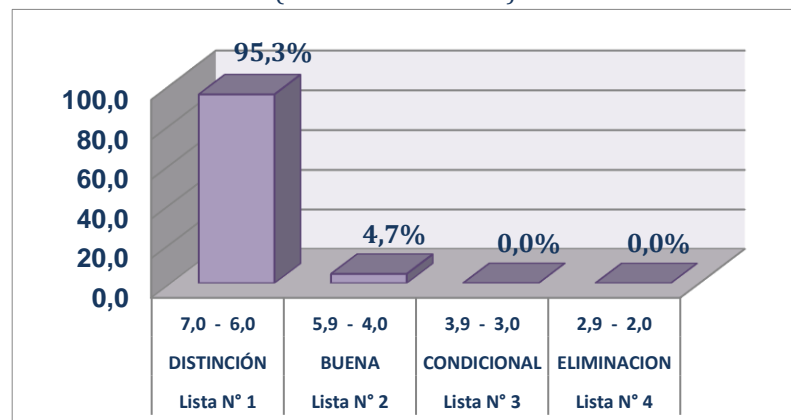
Funcionarios/as "Calificados" por Lista de Calificaciones porcentajes obtenidos
(Período 2009-2010)

LISTAS	CONCEPTOS	PUNTAJES	Nº FUNCIONARIOS
Lista N° 1	DISTINCIÓN	7,0 - 6,0	2.634
Lista N° 2	BUENA	5,9 - 4,0	130
Lista N° 3	CONDICIONAL	3,9 - 3,0	1
Lista N° 4	ELIMINACION	2,9 - 2,0	0
TOTAL			2.765

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 5.15

Distribución Porcentual del Número de Funcionarios/as "Calificados divididos por
Lista de Calificaciones y Puntajes obtenidos
(Período 2009-2010)



Fuente: Elaboración Propia

- RESULTADO PERÍODO 2010-2011**

En las siguientes Tablas se observa el número de Funcionarios/as Calificados y No Calificados, tanto por Estamentos, como por Lista de Calificación.

Tabla N° 5.23

Funcionarios/as "Calificados" por Estamentos y Distribución Porcentual
(Período 2010-2011)

ESTAMENTOS	Nº FUNCIONARIOS	PORCENTAJES
DIRECTIVO	2	0
PROFESIONAL	908	31,6
TÉCNICO	1.682	58,6
ADMINISTRATIVO	52	1,8
AUXILIAR	226	7,9
TOTAL	2.870	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 5.24

Funcionarios/as "No Calificados" por Estamentos y Distribución Porcentual
(Período 2010-2011)

ESTAMENTOS	Nº FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
DIRECTIVO	1	0,2
PROFESIONAL	85	18,0
TÉCNICO	296	62,7
ADMINISTRATIVO	35	7,4
AUXILIAR	55	11,7
TOTAL	472	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 5.25

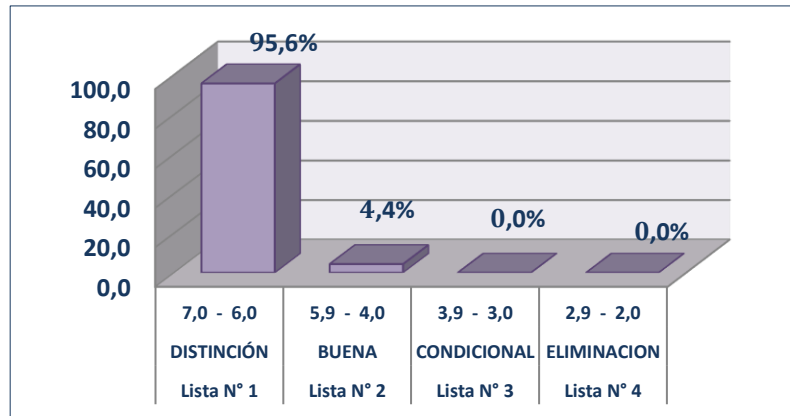
Funcionarios/as "Calificados" por Lista de Calificaciones y Puntajes obtenidos
(Período 2010-2011)

LISTAS	CONCEPTOS	PUNTAJES	Nº FUNCIONARIOS
Lista N° 1	DISTINCIÓN	7,0 - 6,0	2.745
Lista N° 2	BUENA	5,9 - 4,0	125
Lista N° 3	CONDICIONAL	3,9 - 3,0	0
Lista N° 4	ELIMINACION	2,9 - 2,0	0
TOTAL			2.870

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 5.16

Distribución porcentual del Número de Funcionarios/as Calificados divididos por Lista de Calificaciones y Puntajes obtenido (Período 2010-2011)



Fuente: Elaboración Propia.

- RESULTADO PERÍODO 2011-2012**

En las siguientes Tablas se observa el número de Funcionarios/as Calificados y No calificados, tanto por Estamentos, como por Lista de Calificación.

Tabla N° 5.26

Funcionarios/as "Calificados" por Estamentos y Distribución Porcentual (Período 2011-2012)

ESTAMENTOS	Nº FUNCIONARIOS	PORCENTAJES
DIRECTIVO	2	0,1
PROFESIONAL	890	31,0
TÉCNICO	1.601	55,8
ADMINISTRATIVO	76	2,6
AUXILIAR	302	10,5
TOTAL	2.871	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 5.27

Funcionarios/as “No Calificados” por Estamentos y Distribución Porcentual
(Período 2011-2012)

ESTAMENTOS	Nº FUNCIONARIOS	PORCENTAJES
DIRECTIVO	1	0,2
PROFESIONAL	91	18,8
TÉCNICO	279	57,5
ADMINISTRATIVO	15	3,1
AUXILIAR	99	20,4
TOTAL	485	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 5.28

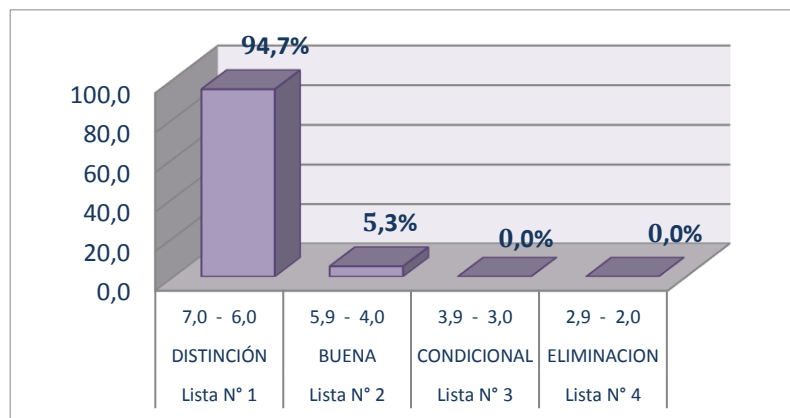
Funcionarios/as “Calificados” por Lista de Calificaciones y Distribución Porcentual
(Período 2011-2012)

LISTAS	CONCEPTOS	PUNTAJES	Nº FUNCIONARIOS
Lista N° 1	DISTINCIÓN	7,0 - 6,0	2.720
Lista N° 2	BUENA	5,9 - 4,0	151
Lista N° 3	CONDICIONAL	3,9 - 3,0	0
Lista N° 4	ELIMINACION	2,9 - 2,0	0
TOTAL			2.871

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 5.17

Distribución porcentual del Número de Funcionarios/as Calificados divididos por
Lista de Calificaciones y Puntajes obtenidos
(Período 2011-2012)



Fuente: Elaboración Propia.

El siguiente cuadro muestra el comportamiento de los puntajes dentro de la *Lista 1 de Distinción*, en el Período comprendido 2008-2012 donde se observa la tendencia a los puntajes máximos.

Tabla N° 5.29
Puntajes máximos en la Lista 1, por años 2008-2012

AÑO	NOTA PROMEDIO DE LISTAS	% LISTA 1
2008	68,18	97,71
2009	67,27	94,57
2010	68,00	95,26
2011	67,36	95,64
2012	65,18	94,74

Fuente: Elaboración Propia

5.2 DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LAS VARIABLES

Esta segunda parte del presente capítulo, se procede hacer un desarrollo en función de la información obtenida de la Encuesta de Percepción⁷¹ aplicada a los Funcionarios/as de la JUNJI, Región Metropolitana, y de las Entrevistas⁷² aplicada a actores claves dentro de la Institución en estudio, con respecto al Sistema de Evaluación del Desempeño y otras variables que complementan la presente investigación, que si bien, no advierten preguntas únicamente relacionadas con el Sistema de Evaluación del Desempeño de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, pero que si pudieran tener incidencia en el impacto, en la percepción que poseen los Funcionarios/as respecto del

⁷¹ Ver Anexo N° 3 "Formato de Encuesta de Percepción de los Funcionarios/as, Región Metropolitana"

⁷² Ver Anexo N° 2 "Formato de Entrevista", todas las citas del análisis son textuales a las entrevistas, para una mejor comprensión de ellas favor revisar el anexo de esta investigación.

mismo, tales como: *Misión, Visión, Sistema de Evaluación del Desempeño, Rendimiento, Condiciones Personales, Comportamiento Funcionario, Nota, Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas y Evaluación del Desempeño en el Marco de la Modernización de la Gestión Pública*. Además, para fortalecer nuestro trabajo de investigación, realizaremos una revisión de los aspectos generales del Sistema de Calificaciones que respaldan los Reglamentos propios de cada institución.

5.2.1 ASPECTOS GENERALES DEL SISTEMA DE CALIFICACIONES

Tratándose del Personal de la Administración del Estado hablamos de Calificación para referirnos a la Evaluación de su Desempeño conforme a los instrumentos que prevé el ordenamiento jurídico.

¿Porqué se evalúa a los Servidores Públicos? Porque la Administración del Estado no es una abstracción y, en lo inmediato, para los ciudadanos, necesariamente ella se materializa o expresa en la actividad de sus servidores.

- **SISTEMA DE CALIFICACIÓN FUNCIONARIA**

Existe, por tanto, un Sistema de Calificación Funcionaria⁷³, que impone un proceso periódico de Evaluación del Desempeño de todos quienes sirven un cargo o función, en determinados aspectos que la ley estima de importancia para el desarrollo de las labores que les han sido encomendadas y de los fines de la institución respectiva en general.

⁷³ Diapositiva "Sistema de Calificaciones del Estatuto Administrativo", de la Contraloría General de la República División de Personal de la administración del Estado, Área Jurídica.

La Calificación Funcionaria, entendida como Evaluación del Desempeño, forma parte a su vez de la llamada Carrera Funcionaria, que es asegurada por la Constitución Política y la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, de manera tal que todo Estatuto o Reglamentos de los Funcionarios Públicos debe necesariamente contemplarla.

- **REGLAMENTOS DE CALIFICACIÓN**

“Reglamento establecerá un procedimiento de carácter general, que asegure su *objetividad e imparcialidad*, sin perjuicio de las reglamentaciones especiales que pudieran dictarse de acuerdo con las características de determinados organismos o servicios públicos” (Art . 47 LBGAE) .

- **OBJETIVOS DE LA CALIFICACIÓN**

Los objetivos de este proceso de calificación están dirigidos “Evaluar el desempeño y las aptitudes de cada Funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo, y serviría de base para la promoción, los estímulos y la eliminación del Servicio”⁷⁴

- **PRINCIPIOS BÁSICOS**

Los principios básicos que estructuran el procedimiento de calificación son los de “*Imparcialidad y Objetividad*”.⁷⁵

74 Art.32 del D.F.L 29 de fecha 16 de Junio de 2004, Fija Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo.

75 Arts. 45 inciso 2 y 47 de la Ley N°18.575 de 12 de Noviembre de 1986, Bases Generales de Administración del Estado.

- **PERÍODO CALIFICATORIO**

El período calificador abarca un lapso de 12 meses, además, de considerar que la calificación del Funcionario solamente ha de tomar en cuenta la actividad desarrollada por éste en el respectivo período de calificación. Se trata de un lapso acotado y bien determinado.⁷⁶

- **ETAPAS DE LA CALIFICACIÓN**

- Precalificación por el Jefe directo.
- Calificación por la Junta Calificadora.
- Apelación ante el Jefe superior de la Institución.
- Reclamación ante la Contraloría General de la República.

- **LISTAS, UNA VEZ FINALIZADO EL PROCESO**

- Lista N° 1, de Distinción;
- Lista N° 2, Buena;
- Lista N° 3, Condicional; o
- Lista N° 4, de Eliminación.

- **ELEMENTOS DE LA CALIFICACIÓN**

- **Informe del Desempeño**

- Precalificación 1 - Precalificación 2

⁷⁶ Art. 3 del D.F.L 29 de fecha 16 de Junio de 2004, Fija Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo.

- **Hoja de Vida**
 - Se consigna las diferencias, similitudes de criterios entre Pre-calificador y Pre-calificado.

- **Anotaciones del Período**
 - Anotaciones de Mérito o Demérito.

5.2.2 ANÁLISIS VARIABLES: MISIÓN - VISIÓN

Con respecto a las variables *Misión y Visión*, una gran mayoría de los Funcionarios/as encuestados reconoce que existe una Misión y Visión institucional, manifestando haber escuchado hablar de estos conceptos, no solo en alguna actividad de Capacitación; sino también, en su participación en la “Inducción” a los Funcionarios/as nuevos, programa por la Unidad de Reclutamiento de la Subdirección de Recursos Humanos, además en las actividades y afiches publicitarios que despliega la Unidad de Comunicaciones dentro y fuera de la institución.

Cabe determinar que de acuerdo al significado de Misión como: “¿Quiénes somos, Qué hacemos, para quiénes? La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia”⁷⁷ y de Visión como: “¿Cómo queremos ser reconocidos? La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público”⁷⁸

77 Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública; ILPES/CEPAL; 2009, Dra. Marinéala Armijo, Página N° 23.
http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf

78 *Ibíd.*, Página 38.

solo unos pocos encuestados, en su mayoría del estamento Profesionales pudieron relacionar estos conceptos y expusieron trabajar el día a día desde sus puestos de trabajo y transmitirlo tanto a sus pares como subordinados, por otra parte, el estamento con menor conocimiento tiene del tema –solo en relación al concepto- es el de Estamento Auxiliar.

5.2.3 ANÁLISIS VARIABLES: SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En relación a la variable ***Sistema de Evaluación del Desempeño***, un 90,1% de los Funcionarios/as encuestados afirmó identificar éste instrumento señalando, que de él se desprende una serie de conceptos por los cuales son evaluados, además, de reconocer que los Informes de Desempeño y Precalificación contienen tres aspectos a calificar como lo son, el de *Rendimiento, Condiciones Personales, Comportamiento Funcionario*, es decir, factores que abarcan una serie de subfactores relacionados con el comportamiento organizacional, dando como resultado una calificación final, condicionado a una Lista de la cual todos dicen merecer estar en la “1 de Distinción”, pero reconocen que pueden perder el empleo o estar en forma condicional en la organización.

A su vez, se puede precisar que los Funcionarios/as reconocen el Sistema de Evaluación del Desempeño, como un proceso del cual existen *plazos y etapas* que están determinados y normados por un Reglamento, tanto para los que tienen a cargo este proceso, como para los Evaluadores, pero éstos demandan una mayor información sobre los procedimientos administrativos

asociados al proceso de calificaciones, indicando tener una serie de **dificultades** con la Unidad de Personal, tales como:

- El no envió de una copia de Reglamento a las Dependencias de la Región Metropolitana (Jardines Infantiles y Unidades).
- Entrega de los Informes de Desempeño y Precalificación fuera de plazo.
- Entrega de los Informes de Desempeño y Precalificación, de Funcionarios/as de otras Dependencias ocasionando distorsión en la información.
- La pérdida de los Informes de Desempeño y Precalificación. Y,
- Una mala disposición a la hora de aclarar dudas o solicitar información.

Dado lo anterior, éstos aluden que estos y otros aspectos dificultan en muchos casos la entrega oportuna de los Informes de Desempeño y Precalificación, punto que se complementa en el desarrollo de la variable “Comportamiento Funcionario”.

En cuanto los beneficios que este proceso puede otorgar a los Funcionarios/as, la mayoría de encuestados, reconoce obtener por las calificaciones los siguientes **beneficios**:

- Un Incentivo Monetario, que se cancela en cuatrimestral.

- Sistema de Evaluación del Desempeño permite a los Funcionarios/as, el Ascenso en el Escalafón de Merito en la Planta de Administrativo y Auxiliar. Y,
- Constituye el 25% de los factores base para los **Concursos de Promoción en la Planta de Directivos, Profesionales y Técnico.**

Si bien, reconocen que de éste se desprende **Ascenso** y que la Calificación obtenida puede constituir un porcentaje en el **Concurso de Promoción para la Planta de Directivos, Profesionales y Técnico**, éstos no beneficia a todos los Funcionarios/as por igual, ya que los Funcionarios/as que pueden optar a un Ascenso en el Escalafón de Merito son los que constituyen la Planta de la Institución, que corresponden solo al 25% a nivel nacional y 6% en la Región Metropolitana⁷⁹, y en relación a un Concurso de Promoción a la Planta en los Estamentos de Directivos, Profesionales y Técnicos, éstos no cuentan con una periodicidad en el tiempo.

5.2.4 ANÁLISIS VARIABLES: FACTORES DE RENDIMIENTO, CONDICIONES PERSONALES Y COMPORTAMIENTO.

Respecto a las variables si los Funcionarios/as reconocen ser evaluado por los Factores **Rendimiento, Condiciones Personales, Comportamiento Funcionario**, se encontró que la mayor parte de los encuestados distingue estos factores que abarcan una serie de subfactores relacionados con el comportamiento organizacional.

⁷⁹ Información proporcionada por la Unidad de Beneficios de la Subdirección de Recursos Humanos de la Junta Nacional de Jardines Infantil, Región Metropolitana.

- **RENDIMIENTO**

En cuanto al *Factor de Rendimiento*, los Funcionarios/as encuestados en un 91,8%⁸⁰ señala reconocer que lo evalúan por su rendimiento, además, se puede mencionar que una gran mayoría **repara** en los siguientes aspectos:

- Ausencia de instancias, momentos y tiempos para que el Pre-calificador mencione cual es el rendimiento esperado del Funcionario/as en forma individual o colectiva
- El Pre-calificador no menciona cuál es el rendimiento esperado del Funcionario/as en forma individual o colectiva, en relación a los objetivos de la institución.
- Omisión de una Inducción a los nuevos Funcionarios/as en aspectos relativos a su rendimiento.
- Falta de contenidos en la Inducción en lo que se refiere a rendimiento por parte de la Unidad de Reclutamiento.
- La no actualización de contenidos asociados al rendimiento cuando los Funcionarios/as se reincorporan después de una ausencia prolongada.
Y
- Los mismos Informes de Desempeño y Precalificación en el Estamento Administrativo, no diferencian, el rendimiento esperado en los distintos puestos de trabajo, en especial, cuando éstos están en relación directa con indicadores de Gestión.

⁸⁰ Del total de Funcionarios/as encuestados, es decir, 232, solo el 91.8% de ellos manifiesta saber que nos evalúan por nuestro "Rendimiento", en cambio un 7.8 % no sabe, y solo un 0.4 % no responde.

- **CONDICIONES PERSONALES**

En relación al *Factor de Condiciones Personales*, los Funcionarios/as encuestados un 92,8%⁸¹ manifiesta saber que los avalúan por sus Condiciones Personales, así mismo, estos **observan** lo siguiente:

- Ausencia de instancias, espacios para que el Pre-calificador elogie las Condiciones Personales de los Funcionarios/as, como así mismo precise las omisiones de éstas.
- Se realizan Capacitaciones que no reúnen los requerimientos de los Funcionarios/as, tanto grupal como individualmente.
- Unidad de Reclutamiento solo realiza en parte la totalidad de sus funciones.
- Ausencia de instancias o momentos para verificar lo que se requiere de los Funcionario/as conocen lo que actualmente éstos hacen o realizan dentro de la institución.
- Los mismos Informes de Desempeño y Precalificación en el Estamento Administrativo, no hacen diferenciación de las distintas funciones y competencias que cada uno de ellos deben cumplir en su puesto de trabajo.

En resumen, los encuestados en relación a los *Factores de Rendimiento y Condiciones Personales*, se dan énfasis a varios temas, de los cuales podemos señalar, los que tienen que ver con el hecho de se omiten las

81 Del total de Funcionarios/as encuestados, es decir, 232, solo el 92.8% de ellos manifiesta saber que nos evalúan por nuestras Condiciones Personales, en cambio, un 6.8 % no la conoce, y solo un 0.4 % no responde.

instancias, para que el Evaluador señale a los Funcionarios/as si sus Tareas, Funciones o Actividades que éstos, han de ejecutar y desarrollar fueron realizadas en forma eficiente o deficiente dentro del período de anual calificaciones, otro punto tiene que ver con respecto al contenido de las Capacitaciones, donde se recoge que éstos no son consistentes con sus necesidades de perfeccionamiento y desarrollo dentro de la institución y, por último, se entregue una mayor orientación para el que se incorpora desde fuera de la organización, o si cambia de dependencias o funciones de manera interna; o por un prolongado ausentismo, es decir, hay requerimiento de una reinducción por parte de la Unidad de Personal o de Reclutamiento, a modo que le permita realizar mejor y con mayor facilidad sus labores asignadas, conociendo con detalle cada una de las instrucciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

Igualmente, se recogió un alto descontento con respecto a la utilización de los mismos Informes de Desempeño y Precalificación para la planta Administrativa con desempeño en las distintas Unidades de la Dirección Regional, que se comparan en su desempeño y competencias, argumentado la complejidad de sus labores v/s con los Administrativos que se desempeñan en los Jardines Infantiles.

- **COMPORTAMIENTO FUNCIONARIO**

Con respecto al *Factor de Comportamiento Funcionario*, un 96,6%⁸² de los Funcionarios/as encuestados afirma reconocer que lo evalúan por este factor.

82 Del total de Funcionarios/as encuestados, es decir, de 232, solo un 96.6% de ellos manifiesta saber que los evalúan por su "Comportamiento Funcionario", en cambio un 3% no lo sabe, y solo un 0.4% no responde.

Hay que señalar que este Ítem, está supeditado al cumplimiento entre otros aspectos, normativa del Estatuto Administrativo en relación a las “Obligaciones de cada Funcionario”⁸³, Normativa Institucional⁸⁴, permanencia, asistencia y puntualidad en el lugar de trabajo, donde el encargado de verificar y registrar estas actividades de los Funcionario/a es la Unidad de Personal.

Así, como se ha señalado en el punto anterior, esta variable tiene que ver con la normativa de las Obligaciones de los Funcionarios/as, Normativa Interna, la permanencia en su lugar de trabajo, la asistencia y puntualidad de los Funcionarios/as, donde la mayoría de los encuestados encuentra que frente a las tareas que le corresponde manejar, en cuanto al Factor Comportamiento Funcionario, a la Unidad de Personal, observaron que la mayor **dificultad** que representan son:

- Falta precisión sobre los descuentos por los conceptos de “*atrasos e inasistencias*”.
- Poca disposición a la hora de aclarar dudas o solicitar información sobre *Permisos Administrativo, horas en Descanso Compensatorio y Feriado Legal*. Y,
- Sobre la misma información, ésta nunca se encuentra al día.

Con respecto a lo anterior, éstos indican que estos y otros aspectos, dificultan en muchos casos la entrega oportuna de los Informes de Desempeño y

83 Título III de las Obligaciones Funcionarias Párrafo 1º, Normas Generales, Art. 61 “Serán obligaciones de cada funcionario” del D.F.L 29 de fecha 16 de Junio de 2004, Fija Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo.

84 Manual de Inducción, Región Metropolitana 2013, Capítulo V, de la Junta Nacional de Jardines Infantiles.

Precalificación, ya que los atrasos e inasistencias no son descontados en forma periódica, existiendo muchas veces duplicidad de la información, provocando al momento de evaluar a los Funcionarios/as, un ir y venir de solicitudes de revisión de este Ítem, dando como resultado el reintegro de descuentos mal efectuados, como también, descuentos por información mal entregada, causando distorsiones al final del proceso de las calificaciones.

Otras de las cosas más observadas en este Ítem por parte de los encuestado, es la ausencia por parte de los Evaluadores de *Anotaciones de Merito o Demerito*, las que se relacionan con la ocurrencia de hechos destacables ya sea positiva o negativamente, respecto del cumplimiento de las labores que cada Funcionario/as desarrolla y deben obedecer a situaciones excepcionales.

5.2.5 ANÁLISIS VARIABLES: NOTA

Frente a la pregunta si la **Nota** es lo más relevante del Sistema de Evaluación del Desempeño, un **72%**⁸⁵ de ellos manifiesta que la *Nota* o la calificación es lo más relevante e importante del proceso de Evaluación del Desempeño, donde los Funcionarios/as encuestados manifiestan en forma tácita, corresponderles la nota máxima (7.0), y no aceptarían una nota inferior a la máxima, aludiendo una grado de persecución por partes de sus Jefaturas si esto ocurriera, por otra parte, solo unos pocos Funcionarios/as reconocen que la nota es el promedio, de dos períodos del cual son Pre-calificados, con un resultado final que corresponde a la “Calificación” del período, por cual siempre hay que seguir mejorando en el tiempo.

85 Del total de Funcionarios/as encuestados, o sea, de 232, un 72% de ellos manifiesta que la “Nota” es lo más relevante de este sistema, en cambio un 25% manifiesta que no, y solo un 3% no responde.

De acuerdo con los resultados entregados en la Tabla N°5.29,⁸⁶ donde se indican los puntajes máximos dentro de la Lista 1, correspondientes a los períodos 2008-2012, es que se muestra la clara tendencia a calificar con notas máximas, apreciándose un alto porcentaje de Funcionarios/as en la Lista N° 1 de Distinción, por otro lado, algunos de los entrevistados ven la Nota como una Debilidad al proceso de Evaluación del Desempeño, en relación, a los mitos, valores y creencias que están arraigado a éstos, asimismo, las Jefaturas que no aplican en forma estricta y otros lo ven como “..solamente un trámite de poner notas al azar para no crearse conflicto entre Jefes y Subalternos..”⁸⁷.

5.2.6 ANÁLISIS VARIABLES: FORTALEZAS Y DEBILIDADES

En relación a las *Fortalezas y Debilidades del Sistema de Evaluación del Desempeño de la JUNJI, Región Metropolitana*, y del análisis de las respuestas obtenidas de las Entrevistas como tanto de la Encuesta de Percepción, dentro de lo más relevantes y coincidentes entre quienes respondieron, se **destacó** lo siguiente:

- **FORTALEZAS**
- Funcionario/as a través del proceso de Evaluación del Desempeño, manifiestan estar comprometidos y vinculados con la Institución.
- Como base para el Ascenso y la Promoción de los Funcionarios/as.
- El Sistema de Evaluación del Desempeño sirve para darle un sentido “motivacional y de retroalimentación” a los Funcionarios/as.

86 Desarrollo de esta información se puede consultar entre las Páginas 91-100 del presente texto.

87 Cita que corresponde al Entrevistado N° 2, Pregunta N° 8.

- La Evaluación del Desempeño ayuda que los Evaluadores y/o Jefes tomen decisiones respecto a las necesidades de Capacitación y Desarrollo.
- La Evaluación del Desempeño se centra en los logros y funciones de la Institución.
- Favorece el desarrollo de las iniciativas por parte del Funcionario/as evaluado/as.
- Favorece un mayor desarrollo de las habilidades y capacidades del Funcionario evaluado/as. Y,
- Favorece los canales de comunicación e información entre Evaluado y Evaluador.
- **DEBILIDADES**

En cuanto a las *Debilidades* que se pudieron reconocer, se detallan las siguientes.

- La Calificación no sirve como base para el incremento de grado para los Funcionarios en calidad jurídica “a Contrata”.
- La Calificación obtenida por los Funcionario/as no se considera para ser promovido a otro puesto de trabajo con mejores condiciones económicas o Profesionales.
- No existe un coeficiente que evalué a los Pre-calificadores o Jefes directos, de cómo éstos gestionan el desempeño individual o colectivo de sus Funcionario/as.

- No se cumple con los plazos establecidos para la entrega de los Informes del Desempeño, por parte de los encargados del proceso de Evaluación del Desempeño.
- No se crean instancias para realizar retroalimentación entre el Pre-calificador y el Calificado, éstos solo se acotan a la notificación de las calificaciones.
- El proceso de Evaluación del Desempeño, no es vinculante con la programación de la Capacitación y Formación de los Funcionarios/as.
- La calificación no reconoce en los Funcionario/as las fortalezas o debilidades específicas con respecto a su Trabajo; Condiciones Personales y; Comportamiento. Y,
- No se cuenta con un software⁸⁸ adecuado o específico que permita levantar la información recogida por el Sistema de Evaluación del Desempeño.

En cuanto a las Fortalezas y Debilidades del Sistema de Evaluación del Desempeño, los encuestados y entrevistados han contextualizado⁸⁹ las **Fortalezas** del Sistema, en que éste, sirve para provocar cambios estratégicos en la Institución incorporando este proceso de Evaluación el PMG, lo que obliga “..a la Autoridad superior a exigir mayor compromiso de parte de los Pre-calificadores, para que cumplan con los plazos y los requisitos que el proceso espera de ellos..”⁹⁰, como también, menciona este Profesional “..sirve como base para decidir “ubicación y movimiento” de Personal, “corrige

88 Se conoce como *software*¹ al equipo lógico o soporte lógico de un sistema informático, que comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios que hacen posible la realización de tareas específicas, en contraposición a los componentes físicos que son llamados hardware. <https://es.wikipedia.org/wiki/Software>

89 Todas las citas del análisis son textuales a las entrevistas, para una mejor comprensión de ellas favor revisar el anexo de esta investigación.

90 Cita que corresponde al Entrevistado N° 1, pregunta N°2.

*u orienta” el desempeño del Funcionario/as en el futuro inmediato, reconociendo sus “...logros, habilidades y debilidades”, para darle así un sentido “motivacional y de retroalimentación..”.*⁹¹

Además, los otros entrevistados coinciden con el Profesional de Recursos Humanos, en que “*..facilita la ejecución de las acciones en los diferentes niveles institucionales a través de la identificación de indicadores de desempeño..*”,⁹² como también, “*..de éste se pueden desprender mucha información al estar bien procesada, además, de generar incentivos económicos, este también, sirve para detectar inexactitudes de los Funcionarios y proporcionar mecanismos de corrección..*”.⁹³

Por otro lado, el entrevistado de la Asociación de Funcionarios AJUNJI considera que el proceso de Evaluación del Desempeño “*..no tiene fortalezas que tengan impacto en nuestro proceso de modernización, debido a que la información que contienen nuestras calificaciones, no son consideradas para este proceso. Solo se debe cumplir con un porcentaje de Funcionarios evaluados, para cumplir con la meta exigida..*”⁹⁴.

Respecto a las **Debilidades** del Sistema de Evaluación del Desempeño, los encuestados y entrevistados han estimado que éstas, nos relata un sin fin de hechos ocurridos en su período el Profesional de Recursos Humanos, del cual se desprende una serie de inexactitudes por parte de los responsables de este proceso en la institución, mencionando que período tras período, éstos solicitan apoyo de las otras Unidades, como consecuencia el pago de horas extraordinarias, “*..convirtiéndose un una mala práctica de parte de ellos, que si*

91 Cita que corresponde al Entrevistado N° 1, Pregunta N° 2.

92 Cita que corresponde al Entrevistado N° 2, pregunta N° 2.

93 Cita que corresponde al Entrevistado N° 3, pregunta N° 2.

94 Cita que corresponde al Entrevistado N° 3, pregunta N° 2.

bien, están contemplado en las obligaciones de éstos, los Encargados lo ven como trabajos excepcionales y lo siente como una sobrecarga de trabajo..”⁹⁵; refiriéndose también, que no se cuenta con un Software en Recursos Rumanos, ya que este proceso de Calificaciones, como otros; y lo están manejando en Planillas de base de datos Excel y Access, donde ha existido la pérdida de la información, lo que significo en muchos casos una obstaculización del desarrollo de los trabajos, reflejándose en la tardanza en la entrega de los “Informes de Desempeño y Precalificación”.

Respecto a los Pre-calificadores reconoce que en el ámbito de la gestión,”.. los Evaluadores no han logrado internalizar la importancia de este sistema en la institución, y nos encontramos en la permanente búsqueda de nuevas ideas que nos permitan ajustar nuestro Sistema de Evaluación a los requerimientos, que la modernización exige..”⁹⁶

Los entrevistados señalaron como una Debilidad, la cultura de la Nota, y ésta está desarrollada en el punto 5.2.5 del presente capítulo.

5.2.7 ANÁLISIS VARIABLES: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Como *Oportunidades y Amenazas en el actual Sistema de Evaluación del Desempeño de la JUNJI, Región Metropolitana*, del análisis de las respuestas de la Entrevista y de la Encuesta se pudieron **reconocer** las siguientes:

95 Cita que corresponde al Entrevistado N° 1, pregunta N° 3.

96 Cita que corresponde al Entrevistado N° 1, pregunta N° 3.

- **OPORTUNIDADES**

- Por intermedio del Proceso de Evaluación del Desempeño, se otorga la posibilidad al Funcionario de conocer como es visto, de acuerdo a indicadores comunes, por sus Superiores.
- La Evaluación del Desempeño tiene relación directa con el Desarrollo de la Gestión de las Personas en la Institución. E,
- Introducir modificaciones representativas al Sistema de Evaluación del Desempeño.

- **AMENAZAS**

En cuanto a las *Amenazas al Sistema de Evaluación del Desempeño*, se destacan las siguientes:

- La nota de Calificación final constituye una amenaza para el Sistema de Evaluación del Desempeño, dado que una alta concentración de calificaciones son puntajes máximos.
- Los Programas de Capacitación se ven amenazados por la nota de calificación final del Sistema de Evaluación del Desempeño.
- Se rescata solo la información cuantitativa del proceso y no la cualitativa. Y,
- La no incorporación del Personal a Honorarios al Sistema de Evaluación del Desempeño.

De las Oportunidades y Amenazas del Sistema de Evaluación del Desempeño, los encuestados y entrevistados han manifestado que las **Oportunidades** del Sistema del Desempeño, debe identificar a los Funcionario/as más aventajados y distinguidos en la institución, que cumplen funciones en forma eficaz e eficiente, como también, sirve como una herramienta de control de los mismo, permitiendo la comparación entre un Plan y el cumplimiento real de éste, proporcionado al Jefe directo la capacidad de conocer el comportamiento y desempeño del Funcionario/as. A su vez, uno de los representantes de la Asociación de Funcionarios/as, determina que las oportunidades del Sistema de Evaluación del Desempeño, son las que permiten que *“..el Evaluador y el Evaluado reexaminen su comportamiento y fomente una discusión para mejorar el desempeño e inquietudes de rotación”*⁹⁷, por el contrario el Administrativo propone una idea más atrevida, que a *“..la JUNJI debería rediseñar esta herramienta como por ejemplo: un sistema por competencias, como también, puede ser un incentivo económico individual y no colectivo como actualmente es el denominado Bono de la modernización, como ya se ha implementado en otros Servicio..”*⁹⁸

Por otra parte, para Profesional de la Subdirección de Recursos Humanos, las **Amenazas**, con respecto al Sistema de Evaluación del Desempeño *“..se pueden evidenciar en las debilidades al proceso. Cuando los Funcionarios/as se sienten tratados injustamente por sus Evaluadores, en especial cuando hay diferencias de remuneración v/s funciones realizada en cada Estamento, provocando un clima de insatisfacción y descontento dentro de la institución..”*⁹⁹. A su vez, considera que es *“..un método básicamente comparativo y discriminativo y, representa resultado globales; distingue sólo a los Empleados como buenos, medios y débiles, sin dar mayor información..”*¹⁰⁰,

97 Cita que corresponde al Entrevistado N° 3, pregunta N° 4.

98 Cita que corresponde al Entrevistado N° 2, pregunta N° 4.

99 Cita que corresponde al Entrevistado N° 1, pregunta N° 5.

100 Cita que corresponde al Entrevistado N° 1, pregunta N° 5.

el representante Asociación de la Funcionarios APROJUNJI concuerda con lo que se refieren el Profesional.

El representante de los Administrativos ante la Junta Calificadora propone *“..que la Dirección de Presupuesto deje que este ítem se cambie de bono colectivo a individual, como ya se ha implementado en otros Servicios Públicos..”*,¹⁰¹ No obstante, el representante de la Asociación de Funcionarios APROJUNJI señala que la amenaza para los Funcionarios/as *“..sería la no voluntad de los representantes de las Asociaciones Gremiales ante la autoridad al sentir que al proponer cambios a este Sistema de Evaluación del Desempeño, éstos se sientes perjudicados e intimidados..”*.¹⁰²

5.2.8 ANÁLISIS VARIABLE: SISTEMA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL MARCO DE LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTION PÚBLICA

Del total de Funcionarios/as encuestados, solo el **55.9%** de ellos manifiesta que el “Sistema de Evaluación del Desempeño se enmarca con el proceso de Modernización de la Gestión Pública desarrollado en Chile”.

Sin embargo, esta fue una las preguntas de la encuesta que tuvo el mayor número de Funcionarios/as que no respondieron u omitieron ésta, demostrando que un gran número de Funcionarios/as no vinculan este proceso Evaluación con el respectivo incentivo monetario que recibe cuatrimestralmente, desconocen los Programa de Mejoramientos de la Gestión (PMG), y todo lo relacionado con este indicador de gestión, por otra parte, un mínimo de encuestados distingue que la labor realizada en las dependencias de la JUNJI, es satisfacer las demandas y necesidades de los

101 Cita que corresponde al Entrevistado N° 5, pregunta N° 2.

102 Cita que corresponde al Entrevistado N° 5 pregunta N° 4.

Usuarios, para ello, debe estar en un constante perfeccionamiento, para dar una mejor respuesta a la Ciudadanía.

Por otro lado, un entrevistado señala la relación de la Modernización con el Sistema de Evaluación al Desempeño como “*..reformas contenidas que apuntan a fortalecer el Estado, además, persigue desarrollar capacidades para cumplir de mejor forma las tareas que deben asumirse a futuro. Esta ley trae consigo la Carrera Funcionaria, la evaluación del desempeño y las actitudes para el cargo que son estrategias para estimular que se fomente un mayor desempeño de los Funcionarios y el fortalecimiento de las instituciones..*”¹⁰³ que si bien, el Sistema de Evaluación del Desempeño, está dentro el Programa de Mejoramiento de la Gestión, hay una necesidad de parte de los Funcionarios/as estar más entendido en lo que respecta a éste y su correlación con la Modernización de la Gestión Pública como lo señalado por otro de los entrevistado en que se “*..debería entregar lineamientos claros a los Evaluadores para que tengan una real importancia en la relación con la Modernización del Estado..*”¹⁰⁴, según lo expresado por éste al optar las políticas de mejoramiento de los Funcionarios Públicos y el fortalecimiento de las instituciones, no se ha desarrollado entre todos los actores del proceso, este paradigma, que permita externalizar y promover este Sistema.

103 Cita que corresponde al Entrevistado N° 1, pregunta N° 8.

104 Cita que corresponde al Entrevistado N° 3, pregunta N° 8.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 CONCLUSIONES GENERALES

Finalizando nuestro estudio, de acuerdo al análisis e interpretación de los resultados que se obtuvieron después de realizar el proceso de investigación en capítulo anterior, con la información obtenida y documentos consultados, además, con la incorporando de la *Encuesta de Percepción* aplicada a los Funcionarios/as de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, Región Metropolitana y *Entrevista* realizada a actores claves del Servicio y así poder obtener un *“Diagnóstico del Sistema de Evaluación del Desempeño en la Junta Nacional de Jardines Infantiles, Región Metropolitana, a fin de conocer las inferencias respecto de su posible impacto en el desempeño y rendimiento de los Funcionarios/as, en el marco del proceso de Modernización del Estado”*, que se plantea como objetivo general en el Capítulo I, de esta manera, se concluye con las interrogantes que se plantean en cada uno de los objetivos específicos, y que dio origen a la pregunta de investigación del presente estudio, y la Formulación de la Hipótesis de Investigación del cual se desprenden las siguientes conclusiones.

- **RESPUESTA A LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

Respecto a la *Pregunta de Investigación, ... ¿La Junta Nacional de Jardines Infantiles, de la Región Metropolitana, cumple con una adecuada gestión, que motive e incentive sus Funcionarios/as a mejorar su rendimiento y aumentar sus competencias en relación al cumplimiento de los Objetivos*

Estratégico Institucionales¹⁰⁵? Abordando este estudio en el período comprendido del 1° de Septiembre de 2007¹⁰⁶ al 31 de Agosto del 2012., se da respuesta a ésta y concluimos que la Junta Nacional de Jardines Infantiles, no aplica una adecuada gestión, que motive e incentive a sus Funcionarios/as, para que aumente sus competencias en relación con los objetivos Estratégico Institucionales¹⁰⁷.

Por consecuencia de que no existe correlación entre el actual Sistema de Evaluación del Desempeño y los Subsistema de Recursos Humanos, no se da una retroalimentación con las Unidades involucradas, donde los resultados de la Evaluaciones del Desempeño de los Funcionarios/as solo se procesan para el cumplimiento de un indicador de Gestión, que se encuentra normando, pero no hay nada más significativo tras este proceso, dando como resultado datos distorsionados de la información, lo que significa no contar con información objetiva, datos veraces y confiables en relación al Desempeño real de los Funcionarios/as dentro de la Organización.

- **RESPUESTA A LA FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

La formulación de la Hipótesis señala “***...existe coherencia entre el Sistema de Evaluación del Desempeño y el Proceso de Modernización de la Gestión Pública, en lo que dice relación con la identificación de brechas para el desarrollo de competencias de los Funcionarios/as en la Junta Nacional de Jardines Infantiles, de la Región Metropolitana...***” de acuerdo a lo expresado, para esta línea investigativa éste no se cumple, es decir, no existe la identificación de brechas para el desarrollo de competencias de los

105 Ver Capitulo I, páginas 18 a la 20, donde se establecen los Objetivos Estratégicos de la Junta Nacional de Jardines Infantiles.

106 Período en que comienzan a regir las Modificaciones al Reglamento, es decir, rige a contar del 1° Septiembre inmediatamente posterior a su publicación.

107 Ver Capitulo I, páginas 18 a la 20, donde se establecen los Objetivos Estratégicos de la Junta Nacional de Jardines Infantiles.

Funcionarios/as, como se señala en el punto anterior, esto es dado a la falta de correlación entre los Subsistemas de Recursos Humanos, o sea, no existen directrices para que se dé una retroalimentación entre estas Unidades (Personal; Capacitación; Reclutamiento y Selección, Inducción...y otros), de ahí que, la inexistencia de políticas que permitan a la organización, contar con un desarrollo que compense el mejor desempeño, de manera que, estimule la capacitación y el perfeccionamiento profesional de los Funcionario/as, sobre todo que contribuya al logro del cumplimiento de metas, objetivos estratégicos e institucionales, en consecuencia la satisfacción de las demandas de una sociedad más exigente de las instituciones públicas.

6.1.1 CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

- **CONCLUSIÓN ESPECÍFICA PARA OBJETIVO N° 1**

Para el Objetivo N° 1 “Características del actual Sistema de Evaluación del Desempeño en la JUNJI, de la Región Metropolitana”, se ha concluido que de acuerdo al Reglamento actual de la JUNJI, se presentan con respecto al proceso de calificación, como un instrumento que esta estatutariamente a determinados efectos una vez ejecutoriada, con etapas diferenciadas tales como: Precalificación, Calificación y Apelación; General y obligatorio; Anual; con fecha de inicio y término; Objetivo e imparcial; en base a criterios y notas predeterminados; contempla cuatro (4) Listas de Calificación y sus efectos en los Funcionarios/as son la: promoción, estímulos y eliminación, destacándose sobre éstas las siguientes:

- Sobre el proceso de Modernización de la Gestión Pública, podemos mencionar que el Sistema de Evaluación del Desempeño, ha

incorporado a esta Institución, la denominada Modernización del Estado, por intermedio del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)¹⁰⁸, indicador que permite que las calificaciones obtenida por los Funcionarios/as tengan una incidencia directa en la Políticas o Procesos de Gestión de los Recursos Humanos de la organización, mediante la implementación de *incentivos monetarios* asociados a su cumplimiento , además, este instrumento es una estrategia de largo plazo para la mejora de la Gestión Pública en las Instituciones.

- De igual modo, hay dos aspectos a considerar; el primero, tiene que ver con el *Ascenso*, que afecta en este caso a los Funcionarios/as de las Plantas de *Auxiliares y Administrativos*, quienes siguen rigiéndolos en su totalidad por el Escalafón de Mérito¹⁰⁹, confeccionándose en base a las calificaciones obtenidas por éstos año a año; y el segundo, con los *Concursos de Promoción en las plantas de Directivos, Profesionales y Técnicos*, donde, además, la calificación obtenida constituye el 25% de los factores base para los concursos de promoción en las distintas Plantas, rescatando la relevancia de este proceso al momento de definir un concurso, puesto que al existir una igualdad de puntaje se desempatará el que obtuvo más alta calificación.

Con respecto al punto anterior, se puede señalar que la Junta Nacional de Jardines Infantiles, cuenta con 23% de Funcionarios/as en la Planta y 68% en calidad jurídica Contrata a nivel nacional y un 6% de

108 Ley N° 19.553 de 1998, del Ministerio de Hacienda, la cual “concede asignación de Modernización y otros beneficios que indica”.

109 De la formación del escalafón de mérito para el ascenso: Los Servicios confeccionarán un escalafón de mérito para el ascenso, disponiendo a los funcionarios de cada grado de la respectiva planta en orden decreciente conforme al puntaje obtenido en dicho proceso, tendrá una vigencia anual a contar del 1º de enero de cada año. En caso de producirse empate operarán los criterios de desempate establecidos en el inciso segundo del Artículo 51 del Estatuto Administrativo. Los Funcionarios tendrán derecho a reclamar de su ubicación en el escalafón ante la Contraloría General de la República con arreglo a lo dispuesto en las normas orgánicas aplicables a dicho organismo. Artículo 21. Producida una vacante será promovido el Funcionario que se encuentre en el primer lugar del escalafón de mérito para el ascenso; sin perjuicio de las inhabilidades establecidas en el Artículo 55º del Estatuto Administrativo.

Funcionarios/as en la Planta y 77% Contrata en la Región Metropolitana.¹¹⁰

- Al mismo tiempo, el Sistema de Evaluación del Desempeño una vez ejecutoriada sirve como:
 - **Antecedente o precedente** para la Prorroga de Contrato en caso del Personal a Contrata, y de
 - **Eliminación del Servicio** en el caso del Personal de Planta (Titulares y Contratados calificados en un período en Lista 4 y dos períodos en Lista 3).

- **CONCLUSIÓN ESPECÍFICA PARA OBJETIVO N° 2**

Para el Objetivo N° 2 *“Evaluar la percepción de los Funcionarios/as de la JUNJI, Región Metropolitana respecto del Sistema de Evaluación del Desempeño de los Factores de: **Rendimiento, Condiciones Personales y Comportamiento Funcionario, a fin de determinar el impacto de este Sistema en ellos**”*, podemos indicar, los siguientes aspectos, se concluye este objetivo.

Por tanto, los Factores *Rendimiento, Condiciones Personales, Comportamiento Funcionario*, con el actual Reglamento de la JUNJI¹¹¹, se encontró que la mayor parte de los Funcionarios/as reconoce estos factores que abarcan una serie de subfactores relacionados con el comportamiento organizacional, numerosos son los Factores y Subfactores con que son evaluados los

110 Datos proporcionados por la Unidad de Beneficios de la Subdirección de Recursos Humanos de la Junta Nacional de Jardines Infantiles.

111 Sistema de Evaluación del Desempeño, Guía práctica del nuevo reglamento especial de calificaciones de la Junta Nacional de Jardines Infantiles

distintos Escalafones de Funcionario/as, pero la mayor *tergiversación de este ítem*, está entre la correcta y la actual forma que se ejecutan las Tareas, Funciones o Actividades que éstos han contraído en sus respectivos puesto de trabajo, al no disponer con definiciones formales de los puestos de trabajo, individuales o colectivos, lo que conduce a caer en serias y frecuentes distorsiones, toda vez que no existe una Planificación por parte del Evaluador, al pretender evaluar el rendimiento y condiciones personales de los Funcionarios/as, afectando la comunicación con los equipos de trabajo, al no obtener resultados positivos por partes de éstos, por consiguiente, esto conduce otro punto, que tiene que ver al contenido de las Capacitaciones, donde éstas no son consistentes con las necesidades de perfeccionamiento y desarrollo de Funcionarios/as dentro de la institución.

Habría que decir también, con respecto a los ***Evaluadores***, el instrumento no se aplica en forma correcta, ya que por parte de éstos, se realizan los “Informes de Desempeño” (para cada período), fuera de los plazos estipulados en la normativa vigente, o sea, existen ausencia de espacios formales para la retroalimentación entre el Evaluador y Evaluado, con el fin de dar a conocer las informaciones importantes y significativas acerca de su desempeño, provocando una desmotivación en ellos, con el tiempo para a ser parte de la cultura organizacional.

Otro aspecto a considerar son los que tienen a ***Cargo del Proceso de Evaluación del Desempeño***, se aprecia un alto incumplimiento de la función, por parte de la Unidad de Personal, al no enviar en forma oportuna los Informes de Desempeño” (para cada período), induciendo que los Evaluadores evalúen en último momento, lo que provoca una sobrecarga de trabajo para ellos, como se señala en el punto anterior, la Unidad de Personal también contribuye a que los Evaluadores este a último minuto calificando a

su personal, y por ende, se evalúa con notas máximas, para evitar conflictos con los Funcionarios/as, además, hay un alto porcentaje situaciones de “simplemente se perdió el informe de Calificación” , por parte de esta Unidad, lo que lo representa, una falta de compromiso en su que hacer con respecto a este proceso.

Del *Factor de Comportamiento Funcionario*, en este Ítem la mayoría de los Funcionarios/as encuestados coincide que éste está relacionado, directamente, con la conducta de éste dentro de la Institución, por lo que, su evaluación será si éste **cumple o no** las normas institucionales, como las normas internas que se establezcan dentro de los grupos de trabajo, la mayor dificultad con este Ítem, en el proceso de Evaluación del Desempeño es con la Unidad de Personal, la que provoca un retraso en la entrega de esto “Informes de Desempeño y Calificación” por parte de los Evaluadores, al no tener la información al día con respecto a la conducta de los Funcionarios/as.

- **CONCLUSIÓN ESPECÍFICA PARA OBJETIVO N° 3**

Para el Objetivo N° 3 *“Fortalezas y Debilidades del Sistema de Evaluación del Desempeño en la JUNJI, de la Región Metropolitana”.*

En relación a la variable **Fortalezas** de la JUNJI, Región Metropolitana respecto del Sistema de Evaluación del Desempeño podemos decir que éstas nos permiten detectar el potencial de los Funcionarios, para establecer planes de desarrollo profesional, a fin de lograr los objetivos individuales y, de esta manera, revisar el cumplimiento de los mismos.

Se podría avanzar paulatinamente en el fortalecimiento del proceso, así como en el propósito de destinar la Evaluación del Desempeño como la

herramienta principal, para identificar la contribución individual frente al cumplimiento de las obligaciones y así poder llegar en un mediano plazo a alcanzar esos estándares de coherencia en el desempeño institucional y, por ende, el cumplimiento de las evaluaciones.

A partir de las **Debilidades** se identifican una serie de deficiencias que tienen relación con su aplicación al interior de la institución, que son, los Funcionarios/as en calidad jurídica “a contrata”, dado que, a éstos este proceso de evaluación no es vinculante para ser promovido a un nuevo puesto de trabajo, y menos para un incremento en sus remuneraciones, a diferencia de, los Funcionarios/as en calidad jurídica “Planta”, esto son sirven para el ascenso y el concurso, por otro lado, este proceso de evaluación “no es validado”, por todos los actores que intervienen en el proceso, es decir, éstos reconocen el sistema, las reglas, y los procedimientos asociados, pero no lo llevan a la práctica, lo que provoca que no sea objetiva, ni transparente, ya que éstos no asumen su responsabilidad frente al Sistema de Evaluación Institucional, puesto que esta omisión de responsabilidad puede acarrear sanciones disciplinarias.

- **CONCLUSIÓN ESPECÍFICA PARA OBJETIVO N° 4**

Para el Objetivo N° 4 *“Oportunidades y Amenazas del Sistema de Evaluación del Desempeño en la JUNJI, de la Región Metropolitana”.*

Conforme a lo observado se concluye que respecto a la variable **Oportunidades** de la Sistema de Evaluación del Desempeño, da la posibilidad de identificar a los Funcionarios más eficientes y eficaces, si aplica de esta herramienta de retroalimentación entre el Evaluador y el Evaluado, en los tiempos, espacios, lo que nos permitiría resolver eventuales

discrepancias, dando como resultado contar con Funcionarios/as más efectivos, enfocados en la Misión, Visión y Objetivos de la Organización, lo que redundaría en una mejor calidad de trabajo, en un mayor aprovechamiento de los tiempos para llevar adelante procesos de mejora continua.

Ahora bien, las **Amenazas** del Sistema de Evaluación del Desempeño, concluimos, que las Debilidades atentan contra el Sistema de Evaluación, de manera que se traducen en una constante amenaza, como se mencionan en los puntos anteriores, esto se explica en muchos aspectos tales como; en la utilidad del Sistema, aunque reconocido por los actores, se busca vencer la cultura organizacional, modificar comportamientos, corregir las debilidades que afectan al sistema, permitiendo identificar las áreas organizacionales que requieran mejoras, como la alta concentración de calificaciones en la Lista 1 de Distinción, atenta contra necesidades de Capacitaciones, una falta de seguimiento del proceso, como inexistencia de un software¹¹² adecuado o específico que permita levantar la información recogida por el Sistema de Evaluación del Desempeño.

6.1.2 OBJETIVO GENERAL

- **CONCLUSIÓN OBJETIVO GENERAL**

Para el Objetivo General, el *“Diagnóstico del actual Sistema de Evaluación del Desempeño de la JUNJI, Región Metropolitana, a fin de conocer las inferencias respecto de su posible impacto en el Desempeño y Rendimiento de los*

¹¹² Se conoce como *software* al equipo lógico o soporte lógico de un sistema informático, que comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios que hacen posible la realización de tareas específicas, en contraposición a los componentes físicos que son llamados hardware. <https://es.wikipedia.org/wiki/Software>

Funcionarios/as de la institución en estudio, en el Marco de la Modernización de la Gestión Pública”, con base en el análisis de los resultados del estudio exploratorio-descriptivo, se evidencia que el Sistema de Evaluación del Desempeño actual de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, Región Metropolitana, éste carece de impacto sobre los resultados en la organización, al intervenir, directamente, en el Desempeño y Rendimiento de los Funcionarios/as, en este contexto, se deben tener presentes los distintos actores del proceso, como el rol que le corresponde a estos dentro de la organización como los son los Evaluadores; Evaluados; como también, se encuentra incorporado el área de los Recursos Humanos.

Dado que el Sistema de Evaluación del Desempeño, es un instrumento que cumple con un aporte significativo en la integración de la organización con respecto a sus Funcionarios/as, donde está éste, directamente, relacionado con los objetivos organizacionales, y como los Funcionario/as realizan sus tareas, determinando el grado de eficiencia en éstas, es por ello, que su relación directa con los subsistemas de Recursos Humanos de la organización, proporcionando información significativa para la Selección y Reclutamiento de Personal, e interviene, directamente, en la llamada Carrera Funcionaria, como también, permite detectar las necesidades de Capacitación de los actores que intervienen en este proceso, además, contribuye al mejoramiento del Clima laboral cuando están las cosas claras entre el Evaluador y el Evaluado.

De acuerdo con el ***Reglamento de Evaluación del Desempeño***, se puede señalar que respecto a lo normativo, éste cumple su función estatutaria a determinados efectos una vez ejecutoriada, como los Ascenso, Promoción e Eliminación del Servicio de los Funcionario/as con notas deficientes, a su vez, las calificaciones se traducen en incentivos económicos para los

Funcionarios/as, ya que éste proceso está vinculado al Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG).

Por otra parte, el actual Reglamento¹¹³ de Evaluación del Desempeño, no se ha actualizado desde el año 2006, fecha en que se incorporaron las modificaciones originadas por la Ley del Nuevo Trato Laboral¹¹⁴, donde sus objetivos actuales asociados al Sistema, afectan a los Funcionarios/as, en su clima laboral, donde el buen Funcionario se desmotiva, al no producirse las promociones a las que aspira, al no existir una discriminación positiva respecto a su desempeño.

Conforme a lo observado se puede constatar que aunque exista una Dirección dedicada al control de gestión no existen políticas dedicadas a mejorarla, pues el cumplimiento de las metas sólo se limita a una mejoría económica.

Finalmente, y a modo de concluir este punto, se presentan adicionalmente una serie de recomendaciones que destacan la importancia de mantener una visión general respecto de la gestión de los Recursos Humanos, y la necesidad de crear compromisos e introducir cambios en los agentes para tener retroalimentación, control y seguimiento en los Subsistemas de Recursos Humanos.

113 El Decreto N° 294 de 11 de Septiembre de 2006 y publicado el 13 de Agosto de 2007 que acepta las modificaciones e indica que debe comenzar a regir a contar periodo calificadorio que se inicia el 1° de Septiembre inmediatamente posterior a su publicación (1° de Septiembre de 2007)

114 Ley N° 19.882 de Nuevo Trato Laboral, tales como: la Creación una Junta Calificadora para la Región Metropolitana, dos informes de evaluación en el período.(1° de Septiembre al 28 o 29 de Febrero y 1° de Marzo al 31 de Agosto), se modifica el puntaje de las listas de calificación, agregando dos decimales en cada uno de los rangos, y aumenta el tiempo de notificación de las evaluaciones de 5 a 10 días.

6.2 RECOMENDACIONES

Concluyendo nuestro estudio y siguiendo con este capítulo, a partir del análisis y diagnóstico elaborados precedentemente, se abordan un conjunto de recomendaciones para implementar en la Junta Nacional de Jardines Infantiles, Región Metropolitana en la Aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño, en relación con su Reglamento y los Agentes que intervienen este proceso.

Bajo esta perspectiva, la medición del Desempeño de los Funcionarios/as pasa a ser un instrumento trascendente, no sólo para evaluar su eficiencia en el desarrollo de las tareas por lo que se recomiendan las siguientes propuestas en relación a los ámbitos:

- Institucional
- Recursos Humanos. y
- Gestión

Donde se desglosarán los componentes identificados en nuestro diagnóstico tales como:

- Reglamento
- Subsistemas de Personal
- Subsistemas de Capacitación
- Subsistemas de Unidad de Selección y Reclutamiento. Y
- Respecto a la Modernización de Estado

También se evidenciara la situación actual del Sistema de Evaluación del Desempeño con una propuesta de mejora para esta organización, finalizando con la situación objetivo.

A continuación detalla la siguiente matriz de diagnóstico/respuesta/propuesta que permitirá gestión los planes institucionales de Capacitación y Desarrollo para obtener: un ciclo de gestión de desempeño individual, planificación, seguimiento, mejora medición de impacto y mejora de propuesta al Sistema de Evaluación por Competencias, para elevar la calidad de los Funcionarios/as de la organización de estudio, considerando la satisfacción de los usuarios, la realización personal y profesional de éstos, incorporando un subsistemas de Recursos Humanos para el mejoramiento y la retroalimentación entre los subsistemas.

**MATRIZ DE DIAGNOSTICO / RESPUESTA / PROPUESTA
SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA JUNJI, REGIÓN METROPOLITANA**

ÁMBITOS	CAMPOENTES	SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA	DESCRIPCIÓN DE PROPUESTA	TIEMPO	SITUACIÓN OBJETIVO
INSTITUCIONAL	REGLAMENTO	El Reglamento de Calificaciones no se actualizado.	Actualizar el Reglamento,	Alinearlo a las orientaciones de la organización.	Corto Plazo	Que sea orientado a los objetivos estratégicos de la organización.
		No se responsabiliza al Jefe Directo de como éste gestiona el desempeño individual o colectivo de sus Funcionario/as.	Incorporar Factor Evaluación a las Jefaturas.	Orientado al cumplimiento de gestión de su desempeño.	Mediano Plazo	Orientado al cumplimiento de gestión de su desempeño.
SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUBSISTEMA DE PERSONAL	Unidad encargada del proceso de Evaluación de Desempeño.	Se propone una Evaluación por Competencia.	Evaluación por Competencias, contempla la descripción de los Puesto de trabajo por Competencia.	Mediano Plazo	Permitirá determinar en qué se debe perfeccionar y a quienes, a fin de desempeñar funciones en forma eficiente.
		No existe Certificaciones de la actividad laboral.	La Evaluación por Competencia debe estar "Certificada" bajos las normas ISO.	La Certificación permite acreditar las capacidades, habilidades, y conocimiento de los funcionarios/as.	Mediano Plazo	Perfeccionamiento que orienta el área más dedil dentro de la organización, para mejorar el rendimiento de los funcionarios/as.
		No se cuenta con un software adecuado.	Introducir un Sistema de Soporte Informático.	Se debe contar con Sistema Informático para la gestión del desempeño alineado con los subsistemas.	Mediano Plazo	El Sistema Informático permitirá levantar información valida y confiable, para la toma de decisiones.
	SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN	Unidad que Actualmente está encargada del levantamiento de la necesidad de Capacitación y Desarrollo de los Funcionarios/as	Se Plantea Planes de Capacitación y Desarrollo por Competencia	Para definir las Competencias de todos los cargos y para los cargos específicos,	Mediano Plazo	Con propósito de mejorar el desempeño en el Puesto de Trabajo dentro de la organización.

CONTINUACIÓN MATRIZ DE DIAGNOSTICO / RESPUESTA / PROPUESTA

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA JUNJI, REGIÓN METROPOLITANA

AMBITOS	CAMPOENTES	SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA	DESCRIPCION DE PROPUESTA	TIEMPO	SITUACIÓN OBJETIVO
	UNIDAD DE SELECCIÓN Y REGLUTAMIENTO	Unidad encargada del Reclutamiento y la Inducción de los nuevos Funcionarios/as	Mejorar el proceso de Inducción por competencia laborales	Implementar un taller de inducción que permita un mejor aprendizaje y para desarrollar mejor los conocimientos en su puesto de trabajo	Corto Plazo	Inducción que apunta a facilitar la inserción laboral, para obtener un mejor desempeño, en menos tiempo que el habitual
GESTIÓN	MODERNIZACIÓN DEL ESTADO	No cuenta con adecuado Control y Retroalimentación entre los subsistemas.	Introducir un mecanismo de control.	Subsistema de Seguimiento y Control de la evaluación y desarrollo de los procesos en especial para la Evaluación por competencias.	Corto Plazo	Unidad que se incorpora para el Mejoramiento y la retroalimentación entre los subsistemas (*) (**)
		Perfil del cargo, no está desarrollado para todos los Estamentos	Se propone una Evaluación por Competencia.	El perfil del cargo debe ser actualizado sistemáticamente	Corto Plazo	Esto para que se mantenga un aporte de valor y los requerimientos de desempeño con los objetivos estratégicos del servicio. (**)

*Esto permitiría a su vez gestionar los planes institucionales de capacitación y desarrollo. Como resultado podemos obtener lo siguiente: Ciclo de gestión del desempeño individual: planificación, seguimiento, mejora Medición de impacto y propuesta de mejora al Sistema.

** De acuerdo a la modernización de la Gestión Pública ha sido elevar las Competencias, considerando la satisfacción de los usuarios, la realización personal y profesional de los Funcionarios, también la asignación eficiente de los recursos y la capacidad de respuesta ante las demandas de la sociedad. Por lo anterior se consideró la incorporación de un subsistema que permita dar curso a lo planteado por la modernización de la gestión pública.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Mc Graw Hill, México, 1998.
- Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, 1996.
- Doña, K., “Síntesis del Proceso de Modernización del Estado de Chile. (1994-2003)” Edición 2006;
<http://es.scribd.com/doc/101964443/Sector-Publico>
- Diapositiva “Sistema de Calificaciones del Estatuto Administrativo”, de la Contraloría General de la Republica División de Personal de la administración del Estado, Área Jurídica.
- Decreto Fuerza Ley N° 29 de fecha 16 de Junio de 2004, Fija Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Ley 18.834, sobre Estatuto Administrativo.
- Dra. Marianela Armijo, Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública; ILPES/CEPAL ; 2009 disponible en:
http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- “Guía Práctica del Nuevo Reglamento Especial de Calificaciones de la junta Nacional de Jardines Infantiles”; Junio 2009.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M., “Metodología de la Investigación”, Mc Graw, México, XX
- Ley N°18.575 de 12 de Noviembre de 1986, Bases Generales de Administración del Estado.

- Manual de Inducción, Región Metropolitana 2013, Capitulo V, de la Junta Nacional de Jardines Infantiles.
- “Programa de Mejoramiento de la Gestión PMG: Evolución y desafíos futuros 2011-2014”; Dirección de Presupuesto; Ministerio de Hacienda, Marzo 2014.
- Resolución N°1396 de fecha 20 de Noviembre de 1959 de la Asamblea General de Naciones Unidas , de la Declaración de los Derechos del Niños, Principio N° 7, disponible en <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/1386%28XIV%29>
- Tello, F., “La política de reforma y modernización de la Gestión Pública en Chile. Actores y procesos” P. 245 a 265; www.scielo.cl/pdf/universum/v26n2/art_12.pdf

PAGINAS WEG

- Pagina Web de la Dirección de Presupuesto; Ministerio de Hacienda: Información Obtenida en http://www.dipres.gob.cl/594/articles-114720_doc_pdf.pdf, visitada el día 07.04.2014
- Pagina Web de la Dirección de Presupuesto; Ministerio de Hacienda: Información Obtenida en : www.dipres.gob.cl/594/w3-propertyvalue-15673.html
- Pagina Web de la Dirección de Presupuesto; Ministerio de Hacienda: Información Obtenida de la Ficha de Definiciones Estratégicas Año 2012-2014, en: http://www.dipres.gob.cl/595/articles-98825_doc_pdf.pdf

- Pagina Web de la Junta Nacional de Jardines Infantiles: Historia de JUNJI: www.junji.cl, <http://es.scribd.com/doc/183525346/Manual-de-Induccion-Junji-1>, consultada el 09.04.2014.
- Pagina Web de la Dirección de Presupuesto; Ministerio de Hacienda: “Ficha de Definiciones Estratégicas Año 2012-2014”, Información de la http://www.dipres.gob.cl/595/articles-98825_doc_pdf.pdf
- Pagina Web de la Junta Nacional de Jardines Infantiles: www.junji.cl/quienes-somos, actualizado con fecha 04.07.16
- Pagina Web de la Dirección de Presupuesto; Ministerio de Hacienda: <http://www.dipres.gob.cl/594/w3-propertyvalue-15418.htm>

ANEXOS

- **ANEXO N° 1**
- **FORMATO DE ENTREVISTA APLICA A LOS FUNCIONARIOS/AS DE LA JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES, REGION METROPOLITANA.**

ENTREVISTA APLICADA

1	Usted., nos podría dar un diagnóstico del actual Sistema de Evaluación del Desempeño aplicada en la JUNJI, de la Región Metropolitana
2	¿Cuáles son a su parecer las Fortalezas del Sistema de Evaluación del Desempeño en la JUNJI, de la Región Metropolitana en relación al proceso de Modernización del Estado?
3	¿Cuáles son a su parecer las Debilidades del Sistema de Evaluación del Desempeño en la JUNJI, de la Región Metropolitana en relación al proceso de Modernización del Estado?
4	¿Cuáles son a su parecer las Oportunidades del Sistema de Evaluación del Desempeño en la JUNJI, de la Región Metropolitana en relación al proceso de Modernización del Estado?
5	¿Cuáles son a su parecer las Amenazas del Sistema de Evaluación del Desempeño en la JUNJI, de la Región Metropolitana en relación al proceso de Modernización del Estado?
6	Usted, considera ¿qué el Sistema de Evaluación del Desempeño, ha sido positivo en el desempeño y rendimiento de los Funcionarios/as de la JUNJI, de la Región Metropolitana?
7	¿Qué cambios realizaría Usted, al Sistema de Evaluación del Desempeño aplicado en la JUNJI, de la Región Metropolitana?
8	Tiene Usted, otros comentarios y/o sugerencias respecto al Sistema de Evaluación del Desempeño y su relación con la Modernización del Estado.

- ANEXO N° 2
- **DESARROLLO DE LAS ENTREVIAS APLICA A LOS FUNCIONARIOS/AS CLAVES DENTRO DE LA JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES, REGION METROPOLITANA.**
- **ENTREVISTA 1: CORRESPONDIENTE AL PROFESIONAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.**

1. En su opinión, ¿cuál es el Diagnóstico del actual Sistema de Evaluación del Desempeño aplicada en la JUNJI, de la Región Metropolitana?

R. Puedo decir que el proceso de Evaluación del Desempeño en cada servicio es diferente, y cuentan con una legislación y reglamentos propios

En la JUNJI se ha intentado insertar este proceso en la Modernización del Estado, al igual que otras normas similares, tales como las que regulan la Capacitación y los Comités Paritarios y la participación de las Asociaciones de los Funcionarios, por lo que, muchos Funcionarios están en desconocimiento y muestran poco interés de este proceso.

Las Jefaturas tampoco han desarrollado nuevas estrategias para el conocimiento de este instrumento.

2. ¿Cuáles son a su parecer las “Fortalezas” del Sistema de Evaluación de Desempeño en la JUNJI, de la Región Metropolitana en relación al proceso de Modernización del Estado?

R. El Sistema de Evaluación del Desempeño, debiera ser la gran fortaleza para producir cambios relevantes en la organización y desarrollar nuevas

estrategias ya sea a través de mecanismos establecidos o por implementarse.

Otra fortaleza ha sido la incorporación del proceso de Evaluación del Desempeño en el Programa de Mejoramiento de la Gestión (P.M.G.) lo que ha obligado a la Autoridad superior a exigir mayor compromiso de parte de los Pre-calificadores, para que cumplan con los plazos y los requisitos que el proceso espera de ellos.

Como también sirve como base para decidir “ubicación y movimiento” de personal, “corrige u orienta” el desempeño del Funcionario/as en el futuro inmediato, reconociendo sus “logros, habilidades y debilidades”, para darle así un sentido “motivacional y de retroalimentación”.

3. ¿Cuáles son a su parecer las “Debilidades” del Proceso de Evaluación de Desempeño en la JUNJI, de la Región Metropolitana en relación al proceso de Modernización del Estado?

R. El Proceso de Evaluación del Desempeño, en estos momentos se considera un proceso complejo y yo te diría que es una de sus principales debilidades, para la Subdirección de Recursos Humanos, considerando que éste ha sido responsabilidad de los Encargados de Zonas por muchos años (Unidad de Personal); Encargados que son los que a la larga están en conocimiento de todos los movimientos de sus Funcionarios/as que tiene a cargo, y aun así a cuesta sacarlo adelante período tras período, lo que ha llevado a pago de horas extraordinarias a Personal de otras Unidades para apoyar en este proceso. Ahora bien, existe poca responsabilidad por parte de los encargados de Zonas a la hora de empezar a trabajar en las denominadas “Calificaciones”, ya que están acostumbrados que entre más cerca de la fecha de cierre de este proceso, nos vemos en la necesidad de

pedir apoyo a las otras Unidades, convirtiéndose un una mala práctica de parte de ellos, que si bien, están contemplado en las obligaciones de éstos, los Encargados lo ven como trabajos excepcionales y lo siente como una “sobrecarga de trabajo”; lo que significa en muchos casos una obstaculización del desarrollo de los trabajos, lo que se refleja en la tardanza en la entrega de los “Informes de de Desempeño y Precalificación”, y posterior recolección de éstos, lo que implica estar siempre apresurándose para tener todos los Informes cuando se reúna la Junta Calificadora.

A contar de Enero de 2010, le entregamos este proceso a la Unidad de Beneficios donde se ha logrado bajar los tiempos de entrega de los “Informes de Desempeño y Precalificación” a los Jardines Infantiles Clásicos y Alternativos y las Unidades de la Dirección Regional, pero como señale anteriormente esto esfuerzo tiene que venir de la mano también por parte de los Pre-calificadores con las exigencias del reglamento, ya que no se respeta los plazos establecidos.

Y el otro aspecto no menor y que lo considero una Debilidad es que la JUNJI, no cuenta con un Sistema Integral de Recursos Humanos, es decir, no cuenta con una interfaz entre la gestión de Recursos Humanos y con una información almacenada. Como no se cuenta con un Software de Recursos Humanos, este proceso de Calificaciones, como otros; y lo estamos manejando en Planillas de base de datos como Excel y Access, donde está el riesgo latente de la pérdida de la información.

Lo que percibo está en el ámbito de la gestión, ya que a pesar de que el instrumento de evaluación es más flexible, los Evaluadores no han logrado internalizar la importancia de este sistema en la institución, y nos

encontramos en la permanente búsqueda de nuevas ideas que nos permitan ajustar nuestro sistema de evaluación a los requerimientos que la modernización exige.

Los que participamos de la Junta Calificadora, es que se produce una serie de efectos, como el efecto halo en el caso cuando un Funcionario/as ha sido evaluado un periodo con bajas calificaciones estas tienden a hacer repetidas en los periodos siguientes, provocando una especie de profecía auto-cumplida, sin dar oportunidad para que esta persona mejore su rendimiento, y aunque lo haya mejorado esto no se traduce en su evaluación personal. Y por otra parte, prevalece la cultura de la nota por sobre toda otra consideración porque las Autoridades equivocadamente han asociado al proceso de evaluación, con incentivos económicos o de movimiento de escalafón, sin considerar elementos que no están normados, como es el compromiso con la Institución que desarrolla un Funcionario/as que permanece la mayor parte de su vida en ella.

4. **¿Cuáles son a su parecer las Oportunidades del Sistema de Evaluación del Desempeño en la JUNJI, de la Región Metropolitana en relación al proceso de Modernización del Estado?**

Con respecto a las oportunidades te puedo comentar que éstas pueden ayudar a mejorar las instituciones, ya que con este proceso se pueden identificar aquellos Funcionarios/as más aventajados y distinguidos, para realizar funciones complejas en forma eficaz y eficiente.

Como Oportunidad a la Evaluación del desempeño pasa a ser una técnica de control, que nos permite una comparación entre un plan y el cumplimiento real de éste, que se manifiesta a través del desempeño del Funcionario.

Considero que este método aplicado en una forma rigurosa nos proporcionaría resultados confiables exentos de influencias subjetiva y Personal.

Su aplicación es simple y no requiere una intensa preparación por parte los Calificadores y este instrumento se puede adaptar a las funciones de cada Funcionario/as, de una institución.

5. ¿Cuáles son a su parecer las Amenazas del Sistema de Evaluación del Desempeño en la JUNJI, de la Región Metropolitana en relación al proceso de Modernización del Estado?

Ahora creo que las amenazas se pueden evidenciar en las debilidades al proceso Evaluación del Desempeño. Cuando los Funcionarios/as se siente tratados injustamente por sus Evaluadores en especial cuando hay diferencias de remuneración v/s funciones realizada en cada Estamento, provocando un clima de insatisfacción y descontento dentro de la institución.

Es un método básicamente comparativo y discriminativo y, representa resultado globales; distingue sólo a los empleados como buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.

6. Usted, considera ¿qué el Proceso de Evaluación de Desempeño, ha sido positivo en el desempeño y rendimiento de los Funcionarios/as de la JUNJI, de la Región Metropolitana?

El proceso de Evaluación del Desempeño muestra el logro de los objetivos establecidos y el desarrollo de actitudes y competencias de valor agregado para el cargo.

La evaluación del desempeño se considera una fuente de información para programar las capacitaciones y planes de desarrollo institucionales.

Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización

Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales

A pesar de existir cierta ambivalencia, la mayoría de los Funcionarios esperan y desean que sea evaluado su rendimiento, valoran la información y el reconocimiento que le ofrece y en muchos casos es la única oportunidad que tienen de comentar sus objetivos individuales y Profesionales con su jefatura directa.

Establecer objetivos individuales, que el Evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores

7. ¿Qué cambios realizaría Usted, al Proceso de Evaluación del Desempeño aplicado en la JUNJI, de la Región Metropolitana?

R. Al a Unidad de Personal le recomendaría conocer los puntos débiles y fuertes del Personal, al conocer la calidad de cada uno de sus Funcionarios/as, requeridos para un programa de selección, definición de sus funciones y establecimiento de base apropiada y equitativa para recompensar el desempeño.

Al tener claras las responsabilidades y labores en la descripción de puesto de trabajo, a esta Unidad debería hacerle más fácil promover o seleccionar adecuadamente al Funcionario idóneo, pero cuando se carece de esta información, estas se pueden desarrollar a partir de observaciones directas sobre el puesto trabajo.

Estos problemas pueden ser generados por el propio Depto. de Recursos Humanos al no seleccionar adecuadamente los Candidatos para las promociones o efectuar un análisis de un puesto incompleto o erróneo.

8. Tiene Usted, otros comentarios y/o sugerencias respecto al proceso de Evaluación del Desempeño y su relación con la Modernización del Estado.

R. Tengo claro que Evaluación del Desempeño en relación a la modernización del Estado estas reformas contenidas apuntan a fortalecer el Estado, además persigue desarrollar capacidades para cumplir de mejor forma las tareas que deben asumirse a futuro. Esta ley trae consigo la Carrera Funcionaria, la Evaluación del Desempeño y las actitudes para el cargo que son estrategias para estimular que se fomenten un mayor desempeño de los Funcionarios y el fortalecimiento de las instituciones.

Los Funcionarios públicos deben estar cada día mejor preparados, informados, conscientes de sus derechos y de sus obligaciones, por ello están más exigentes. Así el profesionalismo de los Funcionarios públicos permite dar continuidad a los programas de trabajo y facilita la capacitación; elementos indispensable para el mejor desarrollo y adaptación a los cambios estructurales y tecnológicos.

- **ENTREVISTA 2: CORRESPONDIENTE AL REPRESENTANTE DEL ESTAMENTO ADMINISTRATIVO ANTE LA JUNTA CALIFICADORA.**

1. **Usted., nos podría dar un diagnóstico del actual Sistema de Evaluación del Desempeño aplicada en la JUNJI, de la Región Metropolitana**

R. *El proceso de Evaluación del Desempeño en si carece del incentivo para mejorar la calidad de la gestión, ya que es un mero formulismo para exceder a bono monetario denominado “Modernización”, al ser este bono colectivo le resta incentivo a los Funcionarios y la a institución.*

2. **¿Cuáles son a su parecer las Fortalezas del Sistema de Evaluación del Desempeño en la JUNJI, de la Región Metropolitana en relación al proceso de Modernización de la Gestión Pública?**

R. *La única fortaleza que le puedo ver al Sistema de Evaluación del Desempeño es que facilita la ejecución de las acciones en los diferentes niveles institucionales a través de la identificación de indicadores de desempeño.*

3. **¿Cuáles son a su parecer las Debilidades del Sistema de Evaluación del Desempeño en la JUNJI, de la Región Metropolitana en relación al proceso de Modernización del Estado?**

R. *Como te señalaba anteriormente, el sistema de Evaluación del Desempeño colectivo se ha transformado en un proceso aburrido y rutinario es solamente un relleno impreso que carece de impacto en el comportamiento del funcionario.*

4. ¿Cuáles son a su parecer las Oportunidades del Sistema de Evaluación del Desempeño en la JUNJI, de la Región Metropolitana en relación al proceso de Modernización del Estado?

R. *En relación a las oportunidades de este sistema de evaluación del desempeño, como lo han replanteado otros Servicios públicos, la JUNJI debería rediseñar esta herramienta como por ejemplo: un sistema por competencias, como también pueda ser un incentivo económico individual y no colectivo como actualmente es el denominado “Bono de la modernización”*

5. ¿Cuáles son a su parecer las Amenazas del Sistema de Evaluación del Desempeño en la JUNJI, de la Región Metropolitana en relación al proceso de Modernización del Estado?

R. *Como Amenaza al Sistema de Evaluación del desempeño, que la Dirección de presupuesto deje que este ítem se cambie de bono colectivo a individual, como ya se ha implementado en otros Servicios públicos.*

6. Usted, considera ¿qué el Proceso de Evaluación de Desempeño, ha sido positivo en el desempeño y rendimiento de los Funcionarios/as de la JUNJI, de la Región Metropolitana

R. *Hasta cierto punto lo considero que ha sido positivo, por medio de este proceso se reciba un incentivo monetario, y este ha venido a aumentar las remuneraciones de los Funcionarios, pero como te mencionaba sigue siendo algo injusto para los que tienen un alto compromiso con la institución v/s los que hoy por hoy los que presentan ausentismo; como también, los que muestran poca responsabilidad en sus funciones.*

7. ¿Qué cambios realizaría Usted, al Sistema de Evaluación del Desempeño aplicado en la JUNJI, de la Región Metropolitana?

R. Crear una instancia que contribuya al mejoramiento de las relaciones humanas y que facilite la comunicación entre los Jerarcas y Subalternos, para poder llegar al logro de las metas que se proponen.

8. Tiene Usted, otros comentarios y/o sugerencias respecto al proceso de Evaluación del Desempeño y su relación con la Modernización del Estado.

R. Mientras no haya un incentivo adicional, la Evaluación del Desempeño de la JUNJI es solamente un trámite de poner notas al azar para no crearse conflicto entre Jefes y Subalternos.

- **ENTREVISTA 3: CORRESPONDIENTE UN DIRIGENTE DE LA ASOCIACIÓN DE FUNCIONARIOS “AJUNJI”.**

1. **Usted., nos podría dar un diagnóstico del actual Sistema de Evaluación del Desempeño aplicada en la JUNJI, de la Región Metropolitana**

R. *El sistema actual me parece subjetivo, ya que depende de la relación que exista entre el Trabajador y Jefe, aun cuando los factores a evaluar están establecidos, (con sus respectivos indicadores), de acuerdo a la función a desempeñar por cada Funcionario.*

2. **¿Cuáles son a su parecer las Fortalezas del Sistema de Evaluación del Desempeño en la JUNJI, de la Región Metropolitana en relación al proceso de Modernización de la Gestión Pública?**

R. *Yo considero que nuestro proceso de evaluación de desempeño no tiene fortalezas que tengan impacto en nuestro proceso de modernización, debido a que la información que contienen nuestras calificaciones, no son consideradas para este proceso. Solo se debe cumplir con un porcentaje de Funcionarios evaluados, para cumplir con la meta exigida.*

3. **¿Cuáles son a su parecer las Debilidades del Sistema de Evaluación del Desempeño en la JUNJI, de la Región Metropolitana en relación al proceso de Modernización del Estado**

R. *A mi parecer puedo añadir que la **cultura de la nota** sigue siendo una **debilidad** para el proceso, estas están adaptadas a los mitos, valores y creencias de esta cultura, las Jefaturas temen aplicar el sistema de forma estricta porque “pueden perjudicar al Funcionario en sus posibilidades de ascender o promocionarse” a su vez cualquier funcionario que no obtiene nota 70 se siente perjudicado por su Jefe Directo.*

4. ¿Cuáles son a su parecer las Oportunidades del Sistema de Evaluación del Desempeño en la JUNJI, de la Región Metropolitana en relación al proceso de Modernización del Estado?

R. Esta herramienta te da la oportunidad para que el Evaluado y el Evaluador reexaminen su desempeño y fomente una discusión para mejorar el desempeño e inquietudes de rotación.

5. ¿Cuáles son a su parecer las Amenazas del Sistema de Evaluación del Desempeño en la JUNJI, de la Región Metropolitana en relación al proceso de Modernización del Estado?

R. Las calificaciones siempre son una amenaza para los Funcionarios, ya que al estar discrecionalidad del jefe directo esta muchas veces pueden ser cuestionadas por el Funcionario.

6. Usted, considera ¿qué el Proceso de Evaluación de Desempeño, ha sido positivo en el desempeño y rendimiento de los Funcionarios/as de la JUNJI, de la Región Metropolitana?

R. No, ni positivo ni negativo, no tiene impacto. Generalmente se considera como una meta más que cumplir.

Si se lograra establecer un proceso de Evaluación del Desempeño realmente serio, transparente y creíble, se podría llegar incluso hacer un reconocimiento a los Funcionarios bien evaluados monetariamente.

7. Qué cambios realizaría Usted, al Sistema de Evaluación del Desempeño aplicado en la JUNJI, de la Región Metropolitana?

- *Que sea un proceso realmente serio.*
- *Evaluar a los que califican, para que sea una evaluación objetiva.*
- *Capacitar a todos los Evaluadores.*

- *Incluir en los factores a evaluar relaciones humanas (el ambiente laboral entre los compañeros).*
- 8. Tiene Usted, otros comentarios y/o sugerencias respecto al proceso de Evaluación del Desempeño y su relación con la Modernización del Estado.**
- R. *Que la Junta Nacional de Jardines Infantiles, debería entregar lineamientos claros a los Evaluadores para que tengan una real importancia en la relación con la modernización del Estado.*

- **ENTREVISTA 4: CORRESPONDIENTE UN DIRIGENTE DE LA ASOCIACIÓN DE FUNCIONARIOS “APROJUNJI”.**

1. **Usted., nos podría dar un diagnóstico del actual Sistema de Evaluación del Desempeño aplicada en la JUNJI, de la Región Metropolitana**

R. *Te puedo señalar que en la JUNJI el actual sistema de Evaluación del desempeño (denominadas calificaciones) no tienen un mayor impacto en los Funcionarios, ya que la nota es lo más importante para ellos, de acuerdo a que este instrumento fue creado para mejorar la calidad y de detectar las falencias de estos, que siempre es aceptado por los Evaluados.*

A este Reglamento tiene una serie de falencias, ya que los objetivos de este, se desdice, ejemplo: uno de los objetivos dice: “que identifica el potencial del desarrollo de los Funcionarios y los estimula en los deseos de superación guiando sus esfuerzos hacia los la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento” Se entiende que los Funcionarios son capacitados y los estimulemos a mejorar sus competencia a través de estudios superiores. Lo que hoy en la práctica no existe un mecanismo, para que este Funcionario sea considerado para un mejor cargo dentro de la institución.

2. **¿Cuáles son a su parecer las Fortalezas del Sistema de Evaluación del Desempeño en la JUNJI, de la Región Metropolitana en relación al proceso de Modernización de la Gestión Pública?**

R. *A mi parecer el Sistema de Evaluación del Desempeño en si es una fortaleza para la institución, ya que de este se pueden desprender mucha información al estar bien procesada, además, de generar incentivos*

económicos, este también, sirve para detectar inexactitudes de los Funcionarios y proporcionar mecanismos de corrección

3. ¿Cuáles son a su parecer las Debilidades del Sistema de Evaluación del Desempeño en la JUNJI, de la Región Metropolitana en relación al proceso de Modernización del Estado?

R. Como Debilidad, es la no utilización del Sistema de Evaluación del desempeño, como te señalaba anteriormente, la JUNJI no aprovecha la información que podría obtener de esta.

4. ¿Cuáles son a su parecer las Oportunidades del Sistema de Evaluación del Desempeño en la JUNJI, de la Región Metropolitana en relación al proceso de Modernización del Estado?

R. A mi parecer las Oportunidades del Sistema de Evaluación del Desempeño, le otorga al jefe Directo la capacidad de conocer el comportamiento y desempeño del funcionario y así se podría mantener una retroalimentación entre ambos.

5. ¿Cuáles son a su parecer las Amenazas del Sistema de Evaluación del Desempeño en la JUNJI, de la Región Metropolitana en relación al proceso de Modernización del Estado?

R. Como amenaza del Sistema de Evaluación del desempeño, como te señale anteriormente, sería la no voluntad de los representantes de las Asociaciones Gremiales ante la Autoridad al sentir que al proponer cambios a este estos se sienten perjudicados e intimidados.

6. Usted, considera ¿qué el Proceso de Evaluación de Desempeño, ha sido positivo en el desempeño y rendimiento de los Funcionarios/as de la JUNJI, de la Región Metropolitana?

R. Lo que puedo rescatar de lo positivo de este sistema de Evaluación del Desempeño, que los Funcionarios reciban un incentivo económico, el cual viene a mejorar las remuneraciones de los grados más bajos de la institución.

7. ¿Qué cambios realizaría Usted, al Sistema de Evaluación del Desempeño aplicado en la JUNJI, de la Región Metropolitana?

R. Haría un cambio a la Unidad de Personal, para que mejore la difusión de esta herramienta, que se refuerce a los Evaluadores en relación a los contenidos y que sean rigurosos al momento de calificar a sus Funcionarios.

8. Tiene Usted, otros comentarios y/o sugerencias respecto al proceso de Evaluación del Desempeño y su relación con la Modernización del Estado.

R. Para seguir la dinámica modernizadora del Estado existen varios cambios a seguir, ya que te he nombrado varios, para mi sigue siendo los más importante las personas que trabajan en los Servicios Públicos, es necesario utilizar al máximo este valioso recurso, y aprovechar las competencias individuales en benéfico de la institución.

Teniendo en cuenta que esta institución está enfocada al desarrollo de la primera infancia, a los niños con vulnerabilidad social, para garantizar igualdad de oportunidades.

- **ANEXO N° 3 ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS/AS DE LA JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES, REGION METROPOLITANA.**

CUESTIONARIO APLICADO

INDIQUE SU CARGO:

N°	CUESTIONARIO		
	Conoce la Misión de esta Institución.	SI	NO
1	Porque, fundamente su respuesta en forma breve:		
	Conoce la Visión de esta Institución.	SI	NO
2	Porque, fundamente su respuesta en forma breve:		
	¿Usted, tiene conocimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño de esta Institución.	SI	NO
3	Porque, fundamente su respuesta en forma breve		
	¿Usted, sabe que lo evalúan por su “Rendimiento”?	SI	NO
4	Porque, fundamente su respuesta en forma breve:		
	¿Usted, sabe que lo evalúan por sus “Condiciones Personales”?	SI	NO
5	Porque, fundamente su respuesta en forma breve:		
	¿Usted, sabe que lo evalúan por su “Comportamiento Funcionario”?	SI	NO
6	Porque, fundamente su respuesta en forma breve:		
	Usted, cree que la “Nota” es lo más relevante dentro del Sistema de Evaluación del Desempeño.	SI	NO
7	Porque, fundamente su respuesta en forma breve:		

	Usted, evidencia Fortalezas en el Sistema de Evaluación del Desempeño de esta institución.	SI	NO
8	Porque, fundamente su respuesta en forma breve:		
	Usted., observa Debilidades en el Proceso de Evaluación del Desempeño de esta institución	SI	NO
9	Porque, fundamente su respuesta en forma breve:		
	Usted., identifica Oportunidades en el Proceso de Evaluación del Desempeño de esta Institución.	SI	NO
10	Porque, fundamente su respuesta en forma breve:		
	Usted., reconoce Amenazas en el Proceso de Evaluación del Desempeño de esta Institución	SI	NO
11	Porque, fundamente su respuesta en forma breve:		
	¿El Sistema de Evaluación del Desempeño se enmarca con el proceso de Modernización de la Gestión Pública desarrollado en Chile?	SI	NO
12	Porque, fundamente su respuesta en forma breve:		