



INSTRUCTIVO EVALUACION POR OBJETIVOS DE GESTION AÑO 2019

El presente documento posee por finalidad dar a conocer la metodología para la elaboración y evaluación por objetivos de gestión a realizarse en el Estamento No Académico de la Universidad de Santiago. La propuesta de trabajo permitirá a las distintas unidades, identificar la situación actual de sus procesos o servicios, otorgando información relevante en la materia, generando instancias de discusión, en búsqueda de acciones de mejoramiento en el ámbito de la gestión, e instalando así comportamientos laborales efectivos, y oportunidades de aprendizaje para los equipos de trabajo.

La presente evaluación se encuentra afecta a una bonificación, la que dice relación con la entrega de un incentivo para las y los funcionarios del Estamento No Académico, a través del establecimiento de planes de trabajo grupal, mediante una evaluación por objetivos de gestión. Lo anterior, considerando la contribución individual al establecimiento de la meta colectiva.

En este contexto, se busca reconocer la labor de las y los funcionarios bajo estándares de calidad, promoviendo a su vez el desarrollo de las personas, desde la gestión del rendimiento y la eficiencia institucional al interior de los grupos de trabajo.

Es importante recordar que en el año 2018, el proceso se dividió en dos etapas, y en cuya oportunidad se generaron dos bonificaciones, considerando que no existía experiencia a nivel institucional en este modelo de gestión. Este año 2019 y posteriores, la bonificación se asocia al cumplimiento de las metas establecidas en los planes de trabajo.

A continuación, Ud. encontrará los lineamientos generales del proceso en su totalidad, las principales etapas identificadas, y sus descripciones, y los tramos y porcentajes establecidos para la entrega de las bonificaciones establecidas para el año 2019, así como también consideraciones generales del proceso.



LINEAMIENTOS GENERALES

Para el año 2019 se requiere actualizar los Planes de Trabajo Grupal, en este contexto, y con la finalidad de facilitar la entrega de información cada centro de costos será responsable de la actualización de los Planes de su unidad, y de incluir la totalidad de funcionarias(os) afectos al proceso. Estos planes deberán ser enviados a la Comisión Técnica para su validación, en las fechas que se establezcan.

La comisión técnica estará conformada por los siguientes miembros:

- Director de Administración y Finanzas
- Jefa del Departamento de Recursos Humanos
- Jefe del Departamento de Desarrollo de Personas
- Profesionales de las Unidades especializadas de Prorrectoría, que se destinen para la revisión de documentación y orientación de inquietudes asociadas al proceso.

Una vez actualizados los planes de trabajo e incorporada la totalidad de las personas afectas a los equipos de trabajo, comenzará el periodo de medición, cuyo nivel de cumplimiento establecerá el monto a percibir por concepto de Bono a la excelencia, que contempla un componente individual y colectivo.

A continuación se presenta el detalle de actividades para conformar los equipos y planes de trabajo, no obstante, la mayoría de las unidades sólo requiere actualizar los contenidos.

Sin perjuicio de ello, se presentan las etapas de desarrollo, con sus respectivas actividades. Independientemente si se aborda desde el comienzo o es una actualización, permitirá un trabajo participativo y colaborativo, generando instancias de análisis y discusión al interior de los equipos de trabajo, así como también la retroalimentación y validación por parte de la Comisión Técnica a las distintas unidades.



ETAPAS DEL PROCESO.

PRIMERA ETAPA: ELABORACIÓN PLANES DE TRABAJO

1.- Identificación de Servicios y Procesos: Esta primera etapa genera una distinción para Facultades y Departamentos Académicos, en relación a las Unidades de gestión administrativa localizadas en el Gobierno Central de la Institución.

Para las Facultades y Departamentos Académicos, se han definido previamente los Servicios y Sub-servicios de carácter transversal a la Institución, los cuales no debiesen presentar variación en términos globales. No obstante, es posible que en atención a la particularidad y especificidad de cada unidad académica, los objetivos y metas reflejen sus propias necesidades a subsanar. (Se adjunta documento de referencia para identificación de Servicios y Sub-servicios).

En cuanto a las unidades de Gobierno Central, y considerando que su contribución a la Institución está determinada por el proceso en el cual participa, se estima pertinente que cada unidad de gestión administrativa, identifique los procesos y subprocesos a los cuales pertenece cada equipo de trabajo. (Se adjunta documento de referencia para identificación de Procesos y Sub-procesos).

2. Formación grupos de trabajo: Una vez identificados los procesos o servicios presentes en la Unidad, se debe identificar a los funcionarios (as) que participan en cada uno de ellos y constituir los grupos de trabajo, atendiendo a las siguientes reglas:

- Mínimo tres personas.
- Los grupos deben conformarse por funcionarios(as) afectos a la planta profesional, administrativa, técnica y auxiliar, así como profesional médico, tanto en calidad de titular, como en calidad jurídica A contrata. No se contempla para la presente bonificación personal SDT, personal a honorarios, académicos, profesores por hora, Jefaturas superiores ni Directivos.
- Los grupos deben conformarse de acuerdo al principal servicio o proceso en el cual participan las personas.
- Todas y todos los funcionarios(as), deben formar parte de algún grupo de trabajo.
- El funcionario(a) sólo puede ser parte de un grupo de trabajo.



Por grupo se requiere la siguiente información:

Tabla 1: Identificación de Grupos

| GRUPO 1 | | | |
|--------------------|----------------------------|--|-------------------------------|
| Servicio o Proceso | Sub-servicio o Sub-proceso | Integrantes grupo de trabajo (RUT, Apellidos, Nombres) | *Responsable de la Evaluación |

* Para efecto de las unidades administrativas, el jefe de centro de costo asumirá como responsable de la elaboración del plan de trabajo, mientras que para las unidades académicas corresponderá dicha figura al Director de Departamento, Secretario de Facultad, o Vicedecanos, quienes deberán remitir los antecedentes con copia al Directivo Superior de la Unidad Mayor y envío a la comisión. Sin perjuicio de ello, si así lo estimase pertinente la autoridad, podría designar un funcionario de la Unidad por cada grupo de trabajo, quien coordinará la elaboración del plan, canalizará las consultas de los miembros, y gestionará con el responsable del plan, la validación del mismo.



Importante: Los puntos uno y dos, se encuentran elaborados desde el año 2018, por lo que la mayoría de las unidades sólo debe actualizar la información. La matriz de medición colectiva (punto 3) puede tener pequeñas variaciones, o bien ser reformulada completamente. Esto dependerá del nivel de cumplimiento del periodo anterior, o bien de las prioridades que se establezca cada unidad.

3. Matriz de medición Colectiva: una vez definidos los grupos de trabajo por servicio o subservicio, proceso, o subproceso, es necesario determinar la matriz para la medición de los objetivos de la Unidad, la cual deberá considerar los siguientes elementos:

Tabla 2: Matriz de Medición Colectiva (plan de trabajo)

| Columna 1 | Columna 2 | Columna 3 | Columna 4 | Columna 5 | Columna 6 |
|--------------------------------|-----------------------------------|---|---------------------|--|--|
| Objetivo | Meta (situación esperada) | Situación inicial (línea base) | Indicador | Medida de verificación o registro | Observaciones |
| Definir el objetivo a cumplir. | Expresar en términos porcentuales | Detallar la situación actual, en relación al objetivo a alcanzar. | Fórmula de medición | Definición de medios de evidencia y/o verificación | Cualquier dificultad que pueda presentarse para cumplir las metas. |



Para la presente etapa, se recomienda generar instancias de discusión con los equipos de trabajo respecto a la práctica cotidiana, buscando profundizar mediante el análisis, aquellos aspectos relevantes de la gestión administrativa de la unidad, que se configuran como “críticos”, así como también aquellos ámbitos de mejora identificados, que constituyen una oportunidad para el rendimiento de la misma. Lo anterior, atendiendo estándares de calidad y excelencia en los procesos de gestión institucional, de acuerdo a los objetivos estratégicos señalados en dicha dimensión.

Definición de contenidos de la matriz

Columna 1.- Objetivos: los objetivos propuestos establecerán la línea de acción que ha definido cada unidad en relación al proceso o servicio a mejorar, estos surgirán del trabajo a realizarse entre responsables del plan y equipos de trabajo.

Columna 2.- Metas: las metas establecidas permitirán alcanzar los objetivos propuestos, las cuales se sugieren elaborar en consideración a los siguientes criterios:

- La definición de metas debe involucrar a la totalidad de los funcionarios(as), y asociados al servicio o proceso y ser validada por la jefatura superior correspondiente
- Las metas deberán ser cuantificables y objetivas.
- Las metas deberán ser acotadas a tiempos de respuestas, porcentajes, y cantidades.
- Las metas deberán considerar sólo la parte del proceso atingente a la unidad, debe ser medida en relación al ingreso y egreso del requerimiento a la unidad. (No debe depender de factores externos)
- Las metas deberán elaborarse sobre un aspecto específico de un proceso o servicio a mejorar, visualizado como relevante en el ámbito de la gestión de la Unidad, y no necesariamente deben abarcar la totalidad de los mismos.
- Las metas deberán especificar un desempeño medible, que sea realista y lograble, representando un desafío significativo en búsqueda de un desempeño superior.
- Las metas alcanzadas en el primer año, deberán ser reformuladas. Sólo se podrán mantener aquellas que no hayan sido logradas en el periodo anterior, y justificando



lo crítico del proceso y analizando la línea base, que eventualmente pudo ser modificada por el periodo 2018.

Columna 3.- Situación inicial: la situación inicial deberá ser entendida como el estado actual de los procesos y actividades identificadas por la unidad, que se encontrarán sujetas a medición. Para lo anterior, cada equipo de trabajo deberá establecer una línea base, de carácter cuantitativo, atendiendo al registro histórico, o bien los resultados obtenidos en el año 2018. Se debe precisar que la definición de esta primera medición, debe orientar el establecimiento de la meta, buscando alcanzar un desempeño superior, por tanto la línea base debe ajustarse a la realidad.

Columna 4.- Indicadores: las metas deberán ser medidas mediante indicadores, los cuales deberán contar con una fórmula de cálculo, que permita establecer el grado de cumplimiento de la meta establecida, en relación a la situación inicial declarada. Cada meta debe contar con indicador que dé cuenta de su medición, fundamentado a través de evidencia comprobable o registro.

Columna 5.- Medida de verificación o Registro: las unidades deberán explicitar claramente el sistema de registro a emplear por cada una de las metas establecidas, definiendo el procedimiento a seguir, responsables, y por tanto el mecanismo a emplear durante la medición, que permitirá dar cuenta del nivel de avance de la meta, y el grado de cumplimiento de la misma. En el mismo contexto se requiere entregar durante la presente etapa, la totalidad de los medios de verificación, que fundamenten la medición efectuada. En algunos casos, es posible determinar que los medios de verificación sean externos a la unidad.

4. Matriz de medición Individual: una vez definidas las metas a cumplir por el grupo de trabajo, es necesario determinar los funcionarios(as) que participarán en cada una de ellas.



Tabla 3: Matriz de Medición Individual y Grupal

| Grupo 1 | | | | |
|---|--------------------|--------|--------|--------------------------------|
| Funcionarios (as) que contribuyen al logro de la meta | Metas Establecidas | | | Promedio por funcionaria(o) |
| | Meta 1 | Meta 2 | Meta 3 | |
| Funcionario(a) A | 100 | | 80 | 90% |
| Funcionario(a) B | 50 | 50 | | 50% |
| Funcionario(a) C | 95 | 75 | | 85% |
| Funcionario(a) D | 100 | | 100 | 100% |
| Funcionario(a) E | | 60 | 80 | 70% |

Definición y consideraciones de la Matriz de medición Individual

Metas Establecidas: Corresponden a las metas definidas en la Matriz de Medición Colectiva

Funcionarios (as) que contribuyen al logro de la meta: Se deben mencionar los funcionarios(as) que participan y contribuyen a alcanzar la meta establecida.

- Los funcionarios(as) pueden ser incorporados en más de una meta.
- Cada funcionario(a) deberá al menos ser considerado en dos metas
- En una meta deben estar considerados al menos dos funcionarios

Promedio por funcionaria(o): Es el promedio simple de la contribución individual de cada funcionario(a), de las metas en las que participó.

SEGUNDA ETAPA: REVISIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS PLANES DE TRABAJO

Los profesionales de la Comisión Técnica revisarán y validarán la información declarada por las Unidades, efectuando auditorias aleatorias, en comparación con el periodo anterior, con la finalidad de velar por la mejora continua y el establecimiento de desempeño destacado y de excelencia. Una vez validada la información se emitirán los planes de trabajo individualizados o Toma de Conocimiento Individual (TCI).



TERCERA ETAPA: FORMALIZACIÓN DE INFORMACIÓN

La Comisión Técnica emitirá los TCI (Toma de Conocimiento Individual), los cuales deben ser firmados y enviados en los plazos establecidos a dicha Comisión. En caso contrario, se verá afectada la bonificación del(la) funcionario(a).

En el caso que algún integrante del equipo no quiera participar, debe enviar debidamente firmada la Carta de Renuncia al Bono 2019, en los plazos que se establezcan.

CUARTA ETAPA: PERIODO DE MEDICIÓN

En el periodo de medición cada unidad trabajará en las metas establecidas, resguardando el registro de información y los medios de evidencia que darán cuenta del cumplimiento de lo comprometido.

En esta etapa, se pueden presentar las siguientes situaciones:

Cambio de Centro de Costos: Si algún integrante del equipo cambió de centro de costos, ya sea por reubicación o procesos de selección se debe informar a la Comisión Técnica, elaborar, actualizar y firmar el TCI correspondiente. En caso contrario podría no percibir bonificación.

Nuevas incorporaciones: Al igual que el caso anterior, y toda vez que la persona permanezca más del 50% del tiempo del periodo de medición, se debe elaborar y firmar su TCI para la bonificación correspondiente.

Problemas externos a la unidad: Se pueden presentar problemas externos a la unidad que impidan o dificulten el cumplimiento de una meta. Esto debe ser informado oportunamente a la Comisión Técnica para evaluar alternativas de solución. (Puede ser levantado por la jefatura o un(a) integrante del grupo)



Auditorias y/o seguimiento: La Comisión podrá determinar auditorias durante el periodo de medición, y efectuar seguimiento a los indicadores, medios de verificación y evidencias reportados.

QUINTA ETAPA: RESULTADOS, APELACIONES Y PAGO

Finalizado el periodo de medición, se solicitará a cada unidad que envíe los resultados obtenidos en el periodo, de una forma similar a lo indicado en la tabla N° 4 Resultados Grupales e Individuales. Ver detalle a continuación:

Tabla 4: Resultados grupales e individuales

| Grupo 1 | | | | |
|---|------------------------------------|--------|--------|-----------------------------|
| Funcionarios (as) que contribuyen al logro de la meta | Meta 1 | Meta 2 | Meta 3 | Promedio por funcionaria(o) |
| Funcionario(a) A | 100 | | 80 | 90% |
| Funcionario(a) B | 50 | 50 | | 50% |
| Funcionario(a) C | 95 | 75 | | 85% |
| Funcionario(a) D | 100 | | 100 | 100% |
| Funcionario(a) E | | 60 | 80 | 70% |
| Promedio por metas | 86% | 62% | 87% | /// |
| Promedio Grupal | 78% (Promedio simple de las metas) | | | |

Forma de pago

El cálculo de la forma de pago, se efectuará de la siguiente forma:

Componente individual: Es el promedio simple de la contribución individual a cada meta en la cual participó la o el funcionario.

Componente grupal: Es el promedio simple del promedio de los resultados de cada meta asociada al grupo.



Con esta información es posible identificar en las tablas de pago, los tramos correspondientes de acuerdo al cumplimiento. Recuerde que esta bonificación, contempla un 60% componente colectivo, y un 40% componente individual.



Importante: Es muy importante declarar el aporte de cada persona en las metas. Sólo si tiene la seguridad de que la o el funcionario renunció al bono, o bien, se encuentra ausente por un periodo que sobrepasa el 50% de permanencia no se debe declarar resultado. Es importante marcar con un guion “-”, en vez que cero “0”

En dicha instancia, se podrán efectuar auditorías a las unidades con la finalidad de revisar indicadores, medios de verificación y evidencias reportados en los planes de trabajo.

En el caso de presentar alguna discrepancia con los resultados, los integrantes podrán presentar su apelación de manera formal e individualizada, en los plazos que se establezcan para determinación del Comité de Apelación.

Posterior a dicha instancia se efectúan los pagos definitivos del periodo de medición.

ENTREGA DE INFORMACIÓN

La Comisión Técnica establecerá y comunicará oportunamente las fechas y formas de entrega de información.

La entrega de información será paulatina, con el objeto de facilitar la revisión y retroalimentación de los distintos Planes de Trabajo.

Cada unidad es responsable de elaborar y/o actualizar sus planes de trabajo. La Comisión Técnica atenderá inquietudes puntuales, las cuales pueden efectuarse al correo consultabonoexcelencia@usach.cl



En este periodo se solicitará a cada jefe de centro de costos que asigne a dos funcionarios(as) del estamento administrativo para copiar en el envío de información, y así facilitar y ampliar la difusión de entregables y plazos.

CONSIDERACIONES GENERALES DEL PROCESO PARA LA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN Y BONIFICACIÓN

- Cada centro de costos será responsable de recopilar y enviar los entregables de su unidad.
- La Comisión Técnica solicitará la información en formularios previamente establecidos, por lo que es necesario ajustarse a los formatos definidos.
- Cada entregable debe ser validado por la Comisión Técnica.
- La no entrega de información en los plazos establecidos, afectará la bonificación de los participantes de ese Plan de Trabajo.
- Una vez validados los grupos de trabajo, no es posible modificarlos de manera unilateral.
- Las personas que no permanezcan más del 50% del tiempo en el periodo de evaluación no recibirán el pago del bono, indistintamente el motivo (Licencia médica, permiso sin goce de remuneraciones, nuevas contrataciones, renunciaciones, etc.), pues se requiere de una participación activa de cada integrante.
- Las personas reubicadas o seleccionadas en un proceso interno de selección serán bonificadas de acuerdo al grupo en el cual hayan permanecido la mayor cantidad del tiempo (Sobre el 50% del tiempo en periodo de evaluación), y que hayan actualizado y firmado su plan de trabajo ante la Comisión Técnica.
- La Comisión Técnica atenderá las apelaciones efectuadas, posterior al cierre del proceso, las cuales serán resueltas en atención a la normativa vigente, y el resto derivadas a una instancia de revisión al Comité de Apelación conformado por autoridades y representantes de las asociaciones, con la finalidad de determinar las decisiones que se adoptarán en cada caso.
- El comité de apelación estará conformado por el Prorector, Director de Administración y Finanzas, La Jefa del Depto de RRHH, El Jefe del Depto de Desarrollo de Personas, un representante de cada Asociación Gremial, y un representante de los trabajadores no asociados. En dicha instancia que sesionará de acuerdo al reglamento establecido para su funcionamiento. Las apelaciones serán abordadas al cierre del proceso, y cualquier rectificación que se requiera de la bonificación, producto de la evaluación de los antecedentes expuestos, será atendido con posterioridad al cierre, considerando los plazos y procedimientos establecidos para el proceso de pago de la Universidad.