



# **“Abriendo espacio al modelo de gestión del desempeño en una institución pública”**

Tesis para optar al grado de  
**MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumna: Marcela Hurtado Rodríguez**  
**Profesor Guía: Pedro Leiva Neuenschwander**

**Santiago, noviembre 2019**

## ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	3
2.	MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL.....	8
2.1.	ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL SENAME.....	8
2.2.	ESTATUTO ADMINISTRATIVO Y OTRAS NORMATIVAS QUE RIGEN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	10
2.3.	DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL (DNSC).....	11
2.4.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL SENAME.....	12
2.5.	PROCEDIMIENTO GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.....	13
2.6.	REGLAMENTO ESPECIAL DE CALIFICACIONES.....	13
3.	MARCO TEÓRICO.....	15
3.1.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	15
3.2.	MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	16
3.3.	GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.....	17
3.4.	MODELO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA DNSC.....	18
3.5.	DESARROLLO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	20
4.	METODOLOGÍA.....	22
5.	RESULTADOS.....	26
5.1.	ANÁLISIS DEL ACTUAL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	26
5.1.1.	CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DEL SERVICIO.....	27
5.1.2.	PERCEPCIONES DE LOS FUNCIONARIOS RESPECTO AL SISTEMA ACTUAL.....	31
5.2.	ANÁLISIS DE LAS EXPECTATIVAS Y SUGERENCIAS DE LOS FUNCIONARIOS RESPECTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	34
5.2.1.	DESARROLLO PROFESIONAL.....	35
5.2.2.	FORTALECIMIENTO DEL ROL DE LAS JEFATURAS.....	36
5.2.3.	MAYOR PARTICIPACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS EN EL PROCESO.....	38
5.2.4.	LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	39
5.3.	ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS QUE DEBERÍA TENER EL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.....	40
6.	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	47
6.1.	PLAN DE TRABAJO.....	47
6.2.	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	52
7.	DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	54
8.	BIBLIOGRAFIA.....	61

## 1. INTRODUCCIÓN

El Servicio Nacional de Menores (SENAME) es un servicio público centralizado, colaborador del sistema judicial y dependiente del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Tiene por objetivo principal la protección de los derechos de la niñez vulnerada y la reinserción de los jóvenes infractores de ley. Al igual que todos los Servicios Públicos, se encuentra regulado por una normativa específica; el Estatuto Administrativo.

A diferencia del derecho privado, que permite implementar acciones adicionales a las establecidas por la ley, en el derecho público solamente se permite implementar las acciones establecidas en el cuerpo legal, nada más y nada menos. Los procesos de gestión de personas también se encuentran establecidos en la normativa y un ejemplo relevante para este proyecto es el sistema de calificaciones, es decir, la evaluación del desempeño.

El proceso de evaluación de desempeño se encuentra establecido tanto en la Ley N° 18.834 que corresponde al Estatuto Administrativo, como en la Ley N° 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado. Ambas leyes regulan la relación laboral de los trabajadores con el Estado y la organización básica de la administración pública respectivamente. Además, la evaluación de desempeño se ha normado a través del Decreto Ley 1.825 que aprueba el reglamento de calificaciones del personal afecto al Estatuto Administrativo, y, por último, a través de los reglamentos especiales de calificación que cada Servicio ha desarrollado para ajustar sus evaluaciones a las realidades locales.

El año 2015, la Presidenta Michelle Bachelet Jeria promulga el Instructivo Presidencial N° 001 sobre Buenas Prácticas Laborales. Este instructivo impulsa la implementación descentralizada de Políticas de Gestión de Personas en los Servicios de la Administración Central del Estado, orientada a promover el mérito y la eficiencia en el sector público. De esta forma, se da el puntapié inicial para la modernización de todos los procesos de gestión de personas, entre los que se considera la evaluación del desempeño.

Para realizar esta tarea, la Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC) puso a disposición de todos los órganos de la administración del Estado documentos con orientaciones metodológicas para el diseño e implementación de diversas políticas de desarrollo de personas en relación a los

procesos de inducción, selección, capacitación, calidad de vida laboral, entre otros. Dentro de estos procesos, se encontraba la evaluación de desempeño frente a lo que la DNSC sugirió un modelo de gestión del desempeño a implementar. Tomando en consideración este modelo, cada órgano de la administración del Estado debía diseñar e implementar un procedimiento de gestión del desempeño y, por otra parte, actualizar el reglamento especial de calificaciones o diseñarlo en caso de no contar con uno.

En base a tal mandato, durante el año 2016 el SENAME, a través de un trabajo desarrollado participativamente con representantes de todos los estamentos a nivel nacional, realizó la revisión de su reglamento especial de calificaciones y diseñó una propuesta de modificaciones a este reglamento en base a la opinión de los participantes. No obstante, ese trabajo no prosperó en su validación y quedó detenido desde entonces. En el desarrollo de estas mesas de trabajo se pudo vislumbrar la desconfianza que sentían los funcionarios con que estos cambios pudieran reflejar una mejora significativa en los procesos de evaluación, ya que a partir del año 2012 se había trabajado en distintas herramientas que supuestamente, generarían transformaciones y que, al día de hoy, tampoco se han concretado.

La sensación que predomina entre los funcionarios del SENAME, es que el sistema de evaluación del desempeño actual no tiene utilidad y está lejos de reflejar el real desempeño y acercamiento al rol de cada funcionario respecto a los objetivos estratégicos de la organización, por lo que modificar los procedimientos e instrumentos que lo orientan no sería suficiente. En general, coinciden en que para que el cambio ocurra, debe haber un cambio de mentalidad, de cultura organizacional y no solamente un cambio en los procedimientos.

El año 2017 la DNSC asume un rol rector en materias de gestión de personas en el Estado y, a partir de esto, imparte un paquete de normas de aplicación general para todos los ministerios y sus servicios dependientes. En dicho paquete se instruyen las mismas indicaciones que se habían entregado como orientación producto del Instructivo Presidencial N°001, solo que ahora no como sugerencias, sino con carácter obligatorio.

Dados estos mandatos, SENAME a través de su Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas, ha asumido distintas tareas orientadas al cumplimiento del instructivo. El año 2018 y 2019, con el cambio de administración, se retoma la implementación de los procesos de mejoramiento de gestión de personas. Uno de estos procesos es el diseño e implementación de

un modelo de gestión del desempeño que cambie el foco que ha tenido hasta el momento, centrado en la evaluación, para transitar a una mirada integral que contemple un proceso completo de gestión del desempeño donde la evaluación es solamente una etapa. Sin embargo, a la fecha este nuevo modelo de gestión de desempeño no ha sido implementado.

Dado el desfase temporal del proceso desarrollado por medio de mesas de trabajo en el año 2016, y el diseño del modelo de gestión de desempeño realizado desde el año 2018, surge la duda respecto del grado en que el nuevo modelo recoge las propuestas obtenidas de las mesas de trabajo. Adicionalmente, es importante también reconocer en qué medida se hace cargo de las falencias del sistema implementado hasta el día de hoy y de las características que debe tener el nuevo modelo para tener una implementación exitosa.

El propósito de este proyecto de grado es aportar en la mejora continua de los procesos de la institución con foco en el mejoramiento del desempeño de los funcionarios de SENAME por medio de la transformación desde el sistema de evaluación del desempeño actual hacia un modelo que permita gestionar el desempeño.

### **Objetivo General**

- Analizar el grado en que el nuevo modelo de gestión del desempeño propuesto favorecería de manera efectiva el mejoramiento del desempeño de los funcionarios del SENAME.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar las falencias que posee el sistema de evaluación de desempeño vigente en el SENAME, dado el contexto administrativo de la institución y la percepción de sus trabajadores y trabajadoras.
2. Analizar las sugerencias que proponen los trabajadores y trabajadoras del SENAME en las mesas de trabajo, desarrolladas el 2016, para mejorar el proceso de evaluación del desempeño.
3. Analizar el grado en que el nuevo modelo de gestión del desempeño, propuesto para reemplazar el modelo vigente, considera las falencias y sugerencias de los trabajadores y trabajadoras del SENAME para el mejoramiento del desempeño.

La presente investigación es relevante puesto que el SENAME podría contar con los antecedentes necesarios para minimizar los riesgos y aumentar las posibilidades de tener éxito en la implementación de un nuevo modelo de gestión del desempeño. Esto podría tener un impacto a mediano plazo en el mejoramiento de la calidad de las evaluaciones y, a largo plazo, en el desempeño de los funcionarios, o en su defecto al menos constituirse como un instrumento útil en la gestión de personas en el Servicio.

Es fundamental que un Servicio especializado como el SENAME sea capaz de acompañar de cerca el desempeño de los funcionarios, puesto que de ellos depende directamente el poder cumplir con el cuidado y restitución de los derechos de los niños, niñas y adolescentes vulnerados del país. Además, es importante señalar que, no existe en la oferta académica algún tipo de formación que entregue los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñarse con los sujetos de atención, por lo que es aún más relevante que la organización pueda, a través de sus procesos de gestión de personas como capacitación y gestión del desempeño, alinear a los funcionarios para lograr un desempeño exitoso.

Por otro lado, tal como se propone en el Instructivo de Buenas Prácticas (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2015), la implementación de un modelo de gestión del desempeño que favorezca el desempeño de los trabajadores y trabajadoras del SENAME también tendría efectos en las personas. Es decir, las personas podrían sentir una recuperación del significado de su trabajo, en tanto el desempeño en SENAME es de un elevado compromiso social, los funcionarios podrían, a través del proceso de gestión del desempeño, reconocer cuál o cuáles son los impactos que su propio trabajo tiene en la consecución de la misión institucional.

Asimismo, el desarrollo de esta investigación es de gran relevancia para el rol que tiene la autora como profesional de recursos humanos y, específicamente de desarrollo organizacional. En este trabajo ha adquirido herramientas de análisis para comprender las necesidades de la organización y a raíz de lo mismo, ha podido desarrollar esta iniciativa en colaboración con el equipo del área de evaluación de desempeño.

La tarea de diseñar un modelo de gestión del desempeño que pueda convertirse en una herramienta de gestión de personas con impacto y beneficio tanto para la organización como para las personas es en sí misma una experiencia de aprendizaje. Por otra parte, de ser exitosa la

implementación de este modelo, la autora, al igual que su equipo de trabajo elevarían el nivel de confianza que los directivos tienen en el equipo de desarrollo organizacional.

En la actualidad SENAME se encuentra en un momento de preparación para el cambio organizacional, puesto que se cerrará y se crearán dos nuevos Servicios para el cumplimiento especializado de la misión. De cara a estas transformaciones que ocurrirán el rol del desarrollo organizacional será relevante, en tanto, la creación de estos dos nuevos servicios con los mismos funcionarios, supone un gran desafío para que los resultados no sean los mismos, y en ese sentido, el rol de recursos humanos será fundamental para el cambio y para el éxito de estas nuevas institucionalidades.

## 2. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

Para el análisis que se realizará de la herramienta de evaluación del desempeño, es importante contextualizar e indicar la importancia de algunos temas. En primer lugar, se define el SENAME a modo general, para que se tenga una visión del contexto de la institución que se está investigando. En segundo lugar, se señalan las normativas que rigen los procesos de evaluación del desempeño, puesto que se debe comprender que, en la administración pública todo se encuentra normado y, por ende, el proceso de evaluación tiene un marco definido de acción. En tercer lugar, se indica el rol de la DNSC en materias de gestión de personas en el Estado y se contextualiza el proceso de modernización que apunta a mejorar las herramientas actuales. En cuarto lugar, se señala el actual sistema de evaluación del desempeño en el SENAME para luego finalizar con la descripción de las herramientas: procedimiento de gestión del desempeño y reglamento especial de calificaciones.

### 2.1. ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL SENAME

El SENAME es un organismo gubernamental centralizado, colaborador del sistema judicial y dependiente del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Tiene bajo su responsabilidad la protección y restitución de derechos de niños, niñas y adolescentes. SENAME, fue creado a partir del Decreto Ley 2.465, con fecha de publicación 16 de enero de 1979. El objetivo de su creación, fue definido, en el artículo 1, como:

Contribuir a proteger y promover los derechos de los niños, niñas y adolescentes que han sido vulnerados en el ejercicio de los mismos y a la reinserción social de adolescentes que han infringido la ley penal [...] Para dicho efecto, corresponderá especialmente al Sename diseñar y mantener una oferta de programa especializados destinados a la atención de dichos niños, niñas y adolescentes, así como estimular, orientar y supervisar técnica y financieramente la labor que desarrollen las instituciones públicas o privadas que tengan la calidad de colaboradores acreditados (Decreto Ley 2.465, 1979).

Como se describe en SENAME (s.f) en la actualidad la **misión** de SENAME es:

“Contribuir a la prevención, promoción, protección y restitución de los derechos de niñas, niños y adolescentes vulnerados en sus derechos, así como a la responsabilización e inclusión social de jóvenes que infringieron la ley, a través de una oferta programática en continuo mejoramiento, la cual es entregada por un grupo humano comprometido, constituido por Sename y sus organismos colaboradores.”

En la actualidad esta institución está encabezada por la Sra. Susana Tonda Mitri quien es su Directora Nacional, de su cargo dependen directamente 8 departamentos, 4 unidades y 16 Direcciones Regionales, esto además de los centros de administración directa, las residencias y la red de colaboradores.

Para responder a sus definiciones estratégicas, el Servicio funciona dividido en dos líneas técnicas: justicia juvenil y protección de derechos.

Por una parte, Justicia Juvenil o Responsabilidad Penal Adolescente (RPA) es el área que gestiona y administra los centros cerrados de privación de libertad y los recintos donde se cumplen las medidas de internación provisoria (CIP: centro de internación provisoria, CRC: centro de régimen cerrado y CSC: centro semi cerrado). En todos estos centros los jóvenes cumplen las condenas dictaminadas por los tribunales, o esperan las sanciones definitivas en calidad de imputados.

Por otra parte, la línea técnica de protección, define e implementa las políticas públicas en temáticas de protección y restitución de derechos de la niñez y la adolescencia vulnerada. Su función la cumple tanto a través de sus Administraciones Directas CREAD (centros de reparación especializados de administración directa), como de los proyectos licitados a Organismos Colaboradores Acreditados (OCAS), cabe señalar que las administraciones directas se encuentran en un momento de transformación, puesto que se está implementando el modelo de Residencias Familiares que busca entregar ambientes más personalizados, cómodos y acogedores para los niños, niñas y adolescentes.

En cualquiera de los casos, todos los niños, niñas y adolescentes que son usuarios de los centros de administración directa, tanto en justicia juvenil como en protección de derechos, necesariamente se encuentran judicializados. Es decir, han llegado a SENAME producto de una decisión judicial.

A la fecha hay dos proyectos de ley que se encuentran a la espera de aprobación por parte de los legisladores y que tienen por objetivo reemplazar el SENAME y crear dos nuevos servicios. Por una parte, el Servicio de Responsabilidad Adolescente y por otra el Servicio de Protección de la Niñez. A raíz de esto, los funcionarios del Servicio hoy, se encuentran preocupados por la incertidumbre que existe respecto a su continuidad laboral.

## **2.2. ESTATUTO ADMINISTRATIVO Y OTRAS NORMATIVAS QUE RIGEN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

La Ley N° 18.834 que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del Estatuto Administrativo, es la ley que regula las relaciones del Estado con el personal de Ministerios, Intendencias, Gobernaciones y de los Servicios Públicos centralizados y descentralizados creados para el cumplimiento de la función administrativa.

Todos los funcionarios públicos se rigen bajo este cuerpo normativo para efectos de relación laboral, aun cuando existen otras normativas específicas para el desempeño en el sector público. El Estatuto Administrativo, así como la Ley General de Bases tienen el carácter de supletorias a cualquier otra normativa creada con posterioridad a la dictación de ellas.

Para efectos de este proyecto es necesario realizar una clarificación respecto del concepto de evaluación del desempeño en los servicios públicos. En el mencionado Estatuto Administrativo no se habla de evaluación del desempeño propiamente tal, sino que del sistema que se utiliza para realizar el proceso de evaluación; el sistema de calificaciones.

“El sistema de calificación tendrá por objeto evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo, y servirá de base para la promoción, los estímulos y la eliminación del servicio” (Ley N° 18.834, 2005, art. 27).

Las evaluaciones de desempeño tienen como principal objetivo mejorar el desempeño de los empleados, no obstante, cómo este proceso se lleva a cabo, quién lo debe hacer, cómo se debe realizar la medición, etc. tiene una amplia gama de opciones que se van a determinar de acuerdo a las necesidades de cada institución.

En el caso de los organismos de la administración del Estado, éstos deben realizar el proceso a través del sistema de calificaciones que se encuentra normado en el reglamento de calificaciones o, en su defecto en el reglamento especial de calificaciones (en los casos que las instituciones lo hayan diseñado) que define los factores de evaluación para todos los funcionarios.

Además, de acuerdo al artículo 30 de la Ley N° 18.834 (1989) “La calificación se hará por la Junta Calificadora. En cada institución existirán Juntas Calificadoras Regionales que harán las calificaciones de sus funcionarios [...]” es decir, que la calificación de cada funcionario es definida en última instancia por una junta. Dicha junta se encuentra compuesta por los tres funcionarios con mayor jerarquía dentro de la institución, además de un representante del personal para cada estamento (elegido por todos los funcionarios de cada estamento) y un representante de la asociación gremial con mayor representatividad en el Servicio. Dicho de otro modo, quien tiene la responsabilidad final de calificar a los funcionarios, es la Junta Calificadora y no la jefatura directa.

### **2.3. DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL (DNSC).**

La DNSC es un servicio público descentralizado, que tiene como uno de sus principales objetivos contribuir a la modernización de la gestión pública a través de la gestión estratégica de personas, a fin de obtener un mejor Estado. Este objetivo lo cumple a través de su función de brindar asesoría a los distintos organismos de la administración pública. (Servicio Civil, s.f).

Este servicio, hasta el primer semestre del año 2017, era un organismo orientador y asesor, no obstante, a partir de la entrada en vigencia de la Ley N° 20.955 que fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil, comienza a ser un ente rector en materias de gestión de personas en los organismos de la administración del Estado. Con esto, se anuncia que, a partir del 2018, todos los productos que anteriormente habían sido sugerencias, tales como, procedimientos de inducción, selección, gestión del desempeño, entre otros, se convierten en ley y por ende pueden ser fiscalizados y auditados.

En el año 2015, el Servicio Civil difunde el Instructivo Presidencial N° 001 y pone a disposición de los servicios públicos un formato de trabajo llamado Plan Trienal (2015 – 2018), en el que cada Servicio debía establecer plazos y medios de verificación para dar cumplimiento al

Instructivo Presidencial.

Dentro de las medidas incluidas en el Instructivo Presidencial, se solicitó a los servicios volcar la mirada hacia un nuevo modelo de gestión del desempeño que siguiera las orientaciones de Servicio Civil, tanto para el diseño de un procedimiento de gestión, como de la actualización del reglamento especial de calificaciones.

Es importante señalar que para cada uno de los productos que las instituciones públicas debieron trabajar, el Servicio Civil entregó orientaciones de carácter técnico.

#### **2.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL SENAME.**

El SENAME en la actualidad realiza sus evaluaciones de desempeño regulado mediante el reglamento general de calificaciones y de su reglamento especial de calificaciones sancionado mediante el Decreto Ley 763 del 2001.

Paralelo a este trabajo, este Servicio ha trabajado en el diseño de un procedimiento que responda al modelo de gestión del desempeño propuesto por la DNSC, en el que la evaluación sea solamente una etapa de un proceso más amplio y complejo, vinculado a gestionar el desempeño de los funcionarios en pos del cumplimiento de la misión institucional y sus objetivos estratégicos, así como también a objeto de ser un aporte de valor para los mismos funcionarios, para su desarrollo y crecimiento dentro de la institución.

Estos esfuerzos se han realizado desde el año 2012. Desde ese año el Departamento de Personas ha llevado a cabo jornadas de gestión del desempeño con el propósito de impulsar esta nueva mirada y de levantar los insumos necesarios para todas las modificaciones que se debieran hacer.

Posteriormente, el año 2016 a raíz del trabajo de mesas participativas a nivel nacional se logró consolidar una propuesta para el nuevo reglamento especial de calificaciones.

Es importante señalar que, al día de hoy, a pesar de todos los esfuerzos, aún no ha habido ninguna modificación al proceso de evaluación del desempeño de antaño, lo que trae como desafío el estudio acabado de las condiciones necesarias para la implementación de estos

nuevos productos, teniendo en consideración que los funcionarios han perdido la esperanza de ver reflejados los cambios que hace tanto tiempo se vienen conversando.

## **2.5. PROCEDIMIENTO GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.**

El Instructivo Presidencial N° 001 sobre buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, con fecha enero de 2015, plantea la necesidad de implementar un modelo de Gestión del Desempeño, que integre estándares de calidad para los procesos de planificación, retroalimentación, seguimiento y evaluación del desempeño de los funcionarios.

Recién, desde este hito, se ha comenzado a hablar en el ámbito público de un proceso de gestión del desempeño. Lo que pretende generar este cambio de mirada, es que el desempeño de los funcionarios se puede y debe gestionar considerando un proceso de acompañamiento, que vaya desde la planificación de objetivos, tareas, metas, etc. hasta la evaluación respecto de los avances y el grado de cumplimiento de lo planificado, dentro de un contexto de retroalimentación constante, donde las jefaturas realicen un acompañamiento a los funcionarios a su cargo.

Para lo anterior se propone el desarrollo de un procedimiento de gestión del desempeño que sea validado por la institución y que entregue claridad respecto a las acciones que se deben seguir, asignando responsabilidades, plazos y medios para verificar el cumplimiento.

## **2.6. REGLAMENTO ESPECIAL DE CALIFICACIONES.**

El reglamento especial de calificaciones, es el instrumento a través del cual cada servicio genera las variables que serán evaluadas en cada periodo calificadorio. En él se define una serie de factores, sub factores e indicadores que describen aquello que deberá ser evaluado por las jefaturas. Además, el reglamento define la escala de notas con las que se evaluará y la ponderación que tendrá cada uno de los factores a evaluar.

SENAME se encuentra actualmente en el desarrollo de una propuesta de reglamento especial de calificaciones, que recoge las falencias que han manifestado los funcionarios a lo largo del tiempo y además considera las funciones generales de los cargos, considerando como eje principal acciones y aptitudes para el cumplimiento de las tareas. La intención de este nuevo

reglamento es generar indicadores que apunten a la excelencia.

Para que este reglamento sea validado y entre en vigencia, debe ser revisado por la DNSC, luego firmado por el Ministro de Justicia y Derechos Humanos y el Presidente de la República, para finalmente pasar a toma de razón de la Contraloría General de la República. Una vez publicado en el Diario Oficial, se debe implementar desde el periodo de desempeño posterior a la toma de razón.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según Chiavenato (2000), la evaluación del desempeño es propia del ser humano y se realiza en todo ámbito de cosas. Desde lo que analizamos de un producto cuando queremos adquirirlo hasta las conductas de nuestra pareja. Así mismo, las organizaciones evalúan el desempeño de sus trabajadores y para esto emplean herramientas formales. Lo importante de esta herramienta es que le permite a la organización visualizar en qué grado el trabajador está siendo un aporte en razón de las funciones propias del cargo que ocupa: “No estamos interesados en el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento de rol del ocupante del cargo” (Chiavenato, 2000, p. 356).

Como herramienta, la evaluación de desempeño se utiliza para alinear el desempeño de los trabajadores para el logro de los objetivos institucionales. Lo que se pretende es asegurar la consistencia entre la estrategia y los resultados de los trabajadores, evaluando sus conductas y su grado de aporte a la institución (Werther & Davis, 2008).

Para comprender que es aquello que se evalúa cuando se habla de desempeño, es importante definirlo. No obstante, al buscar definiciones, es posible reconocer que no hay una sola forma de entender de qué se trata. Por lo mismo, para efectos de este proyecto se entenderá el desempeño como: “[...] conjunto de conductas que un individuo realiza en un contexto laboral, y que constituyen, en mayor o menor grado, un aporte al cumplimiento de los desafíos y metas organizacionales” (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2011, p. 18).

Es posible hablar de la evaluación de desempeño como un proceso que tiene al menos dos propósitos a nivel general. El primero dice relación con la toma de decisiones administrativas como promociones, entrega de bonos, incentivos, etc. Y, por otra parte, el propósito de desarrollo, que dice relación con reconocer las debilidades y fortalezas de las personas para que puedan desarrollar sus competencias conduciendo hacia un perfeccionamiento profesional (Robbins & Judge, 2015).

Cada institución persigue objetivos diferentes, por lo que la forma que cada institución adopta

para la consecución de estos también lo es y, por ende, la evaluación de desempeño de cada institución debería responder a sus necesidades.

De la misma forma, los objetivos para los cuales ha de ser utilizada la herramienta, dependerán de las necesidades de la institución y de lo que esta ha definido como prioritario. La evaluación de desempeño debe ser capaz de aportar a las decisiones de gestión independientemente de lo que se defina tomar como acción luego de la obtención de los resultados. Para ello, debe entregar información válida y confiable que sea aceptada por los miembros de la organización (Werther & Davis, 2008).

Por otra parte, se debe señalar que para que la evaluación cumpla con su objetivo es importante que se encuentre diseñada y orientada a medir aquello sobre lo que desea influir.

“Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.” (Werther & Davis, 2008, p. 304).

Es decir, la evaluación tiene que estar orientada a medir que los resultados de los trabajadores sean los esperados para el cargo para el que fue contratado. Y, de la misma manera, el trabajador debe tener claridad de cuáles son las contribuciones que deberá realizar a la institución y por las cuales será medido.

Según Montejo (2009) la evaluación del desempeño permite que los trabajadores realicen autocrítica y desde ahí se genera mayor capacidad de trabajo en equipo, mayor compromiso con el sentido del propio trabajo y también se convierte en una herramienta de motivación para los trabajadores.

### **3.2. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Existen distintas formas de evaluar el desempeño de los trabajadores y las instituciones eligen el método de acuerdo a sus necesidades culturales. Según Corral (2007), algunos de ellos son:

**Método de escalas graficas:** es un formulario que expresa factores y conductas a evaluar. Tiene como ventaja que es de fácil administración y como desventaja que no necesariamente se ajusta a la especificidad de cada cargo.

**Método de incidentes críticos:** los evaluadores registran acciones positivas o negativas que realizan los trabajadores y que afectan el desarrollo de sus labores.

**Método de evaluación por resultados:** El evaluador se enfoca en medir la obtención de los resultados de alguna planificación o meta. Generalmente se utiliza de forma combinada con otros métodos.

**Método de autoevaluación:** Cada trabajador debe analizar y evaluar las características de su propio desempeño. Se utiliza de forma combinada con otro método.

### **3.3. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**

Si bien la evaluación del desempeño es una herramienta que pretende alinear a los trabajadores con el logro de los objetivos institucionales, tiene enfoque solamente en la evaluación, es decir se observa una vez que se han conseguido resultados. La gestión del desempeño, en cambio, se hace cargo de la necesidad de influir y orientar al trabajador durante todo el proceso de desarrollo de su trabajo, de esta manera se espera poder moldear y acompañar a los trabajadores para obtener los resultados esperados (Gil Flores, 2007).

“El concepto de gestión del desempeño alude de forma global y holística a la forma en que se dirige y gestiona al personal, con el fin de alcanzar las metas que persigue la organización al tiempo que se mejora el desempeño de los empleados. Incluye aspectos relativos a la planificación del desempeño, la evaluación del mismo y las derivaciones que estos procesos tienen sobre la formación y el reconocimiento a las personas” (Gil Flores, 2007, p. 91).

En la gestión del desempeño lo central es el acompañamiento oportuno de los trabajadores tanto de manera individual como grupal. Debe ser un proceso sistemático que permita alinear a los trabajadores de manera permanente con los objetivos de la organización dentro de un marco de metas, estándares y competencias (Ugarte, S. 2016).

Por lo anterior, es imprescindible contar con jefaturas con competencias desarrolladas tanto en el establecimiento de metas y objetivos, como de gestión de personas en general. Quienes ejercen el rol de evaluadores deben ser capaces de comprender la relevancia que tiene este

proceso.

### **3.4. MODELO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA DNSC**

El modelo propuesto por la DNSC considera que, para poder influir positivamente en el desempeño de los trabajadores, es necesario ser capaz de mediar en los resultados antes que se obtengan. Es decir, la evaluación es una etapa más de un proceso más complejo.

“Dado que no basta con calificar el desempeño para conducirlo hacia la mejora continua, un sistema optimizado incorpora procesos de planificación, dirección, evaluación y mejora, con foco en la retroalimentación como proceso central y transversal.” (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2016a, p.17).

Bajo esta lógica, la retroalimentación es el eje central de la gestión, ya que permite mantener un canal fluido de comunicación entre la jefatura y el trabajador. En esta instancia se debe poder visualizar de manera clara y directa cuáles son las fortalezas y debilidades que el trabajador presenta para el logro de las tareas asignadas. Asimismo, este espacio debe propender a entregar herramientas y recursos para que el trabajador pueda fortalecer sus aspectos débiles y volver a alinearse con lo esperado.

La planificación cobra importancia considerando que debe ser claro el mensaje al trabajador respecto a lo que se espera de su desempeño para así poder evaluarlo, luego considera la dirección, a modo de acompañamiento y supervisión permanente corrigiendo si es necesario y también entregando herramientas para superar posibles dificultades que pueda presentar el trabajador en el logro de las metas, tareas, actividades, etc. establecidas en su planificación. Por último considera la evaluación como proceso de cierre e integra la importancia de considerar la opinión de los trabajadores en una autoevaluación.

El modelo integrado de gestión del desempeño propuesto por la DNSC se encuentra diagramado en la Figura 1.



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil, 2016a.

Figura 1. Modelo de Gestión del Desempeño impulsado por el Servicio Civil.

Este ciclo se atraviesa por los procesos de retroalimentación continua y de establecimiento de planes de mejora.

Además, el modelo impulsado por la DNSC considera relevante que este procedimiento se acompañe de la actualización de los reglamentos especiales de calificaciones, ya que son una herramienta normativa que permite aportar al mejoramiento del proceso general de gestión del desempeño.

[...], se espera que los servicios incorporen en sus reglamentos orientaciones que involucren aspectos necesarios para propender a que el resultado del proceso de evaluación del desempeño, sea lo más informado y transparente posible, y a la vez, permita fundar decisiones de gestión en capacitación, movilidad u otras materias de gestión de personas (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2016b, p. 5).

### 3.5. DESARROLLO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

Según Chiavenato (2000), el desarrollo organizacional “[...] estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones” (p. 586). Es decir, esta disciplina permite visualizar estratégicamente el futuro de la organización diseñando e implementando cambios para lograr los objetivos esperados.

El desarrollo organizacional implica cambio e innovación puesto que requiere volver a pensar la organización cada cierto tiempo con el foco en los procesos que deben ser mejorados. Para poder realizar un cambio en una organización es necesario generar transformaciones en la cultura de la misma, es decir influir en la manera en como los trabajadores viven y sienten la organización, a nivel de creencias, valores y expectativas. (Chiavenato, 2000).

Por la naturaleza dinámica del entorno, el cambio es inevitable en las organizaciones, y de la forma en como ésta sea capaz de enfrentarlo, dependerá el éxito que tendrá en adaptarse y conseguir sus objetivos. El desarrollo organizacional se hace cargo de los procesos de cambio a través de procesos de investigación – acción, donde debe ser capaz de conocer la organización para analizar cuáles son las acciones que se deben llevar a cabo considerando el estado de la organización, los facilitadores, los obstaculizadores, entre otros.

De acuerdo a lo planteado por Nielsen & Brown (2007) los cambios organizacionales deben realizarse a partir del análisis de distintas metodologías en concordancia con lo más adecuado para la organización. No obstante, la comunicación de los cambios a los trabajadores parece ser una acción relevante para la implementación de un cambio desde el punto de vista ético. Asimismo, los autores plantean que la comunicación no necesariamente se convierte en una herramienta de apoyo al cambio.

Entonces cabe preguntarse cuáles son las acciones, prácticas o metodologías que se deben utilizar al momento de introducir un cambio en la organización. Raineri (2001) realiza una síntesis de prácticas que sugiere la literatura para administrar cambios organizacionales de forma exitosa. El autor divide estas prácticas en tres etapas del proceso de cambio; prácticas de preparación del cambio, prácticas de implementación del cambio y prácticas de consolidación del cambio.

En la preparación del cambio se debe considerar las necesidades de la organización, de las personas y los grupos que la conforman, se deben establecer objetivos y planificar detalladamente cómo se llevará a cabo, entre otros. En la etapa de implementación del cambio, es necesario comunicar el plan de cambio, motivar y comprometer a los trabajadores, capacitar en las habilidades y competencias requeridas para el cambio y recompensar las buenas prácticas. Por último, en la consolidación el cambio introducido debe penetrar estructuras y procesos y además se debe evaluar sus resultados. (Raineri, 2001).

En Mendoza, Hernández, Garza y Pariente (2012) se expone que la gestión del cambio integra tanto la visión centrada en las personas, los grupos o la organización como un todo, con la visión desde la ingeniería que busca resultados eficientes más mecanizados. De acuerdo al mismo autor, puede ser definida como “[...] el conjunto de procesos responsables de planear, dirigir y controlar los ciclos de vida de los cambios” (p. 19).

Independiente del autor y la metodología, el cambio siempre debe considerar el conocimiento de la organización, la planificación, la dirección, el acompañamiento y la evaluación. Sin embargo, aun llevando a cabo todos estos procesos las organizaciones se enfrentarán a resistencias. Según Husenman (2003), las resistencias a los cambios se presentan inevitablemente como parte de la condición humana, y es que, cualquier cosa que salga de lo común para el individuo puede ser sentida como una amenaza y, por tanto, las organizaciones no quedan fuera de esto. Aun cuando los cambios puedan ser positivos para los trabajadores, esto no implica que sean recibidos sin resistencias. Por el contrario, se debe asumir que para cambiar no sólo se debe aprender algo nuevo, sino también desaprender lo anterior.

Uno de los modelos que lo explica es el de Lewin, este autor plantea tres etapas para el desarrollo de un cambio planeado. En primer lugar el descongelamiento, en esta etapa se deben desaprender las conductas o actitudes anteriores que deberán ser transformadas generando una tensión interna en las personas para que puedan cuestionar lo establecido y sentir incomodidad de modo tal que se prepare para lo nuevo, luego en la etapa de prueba se produce la implementación total del cambio donde es importante que las personas sientan que es una oportunidad de aprendizaje para ellos mismos y para la organización, el cambio debe hacer sentido. Por último, en la etapa de recongelamiento el cambio debe convertirse en una práctica habitual y consolidada para la organización, debe ser interiorizado por los trabajadores de manera individual y también a nivel global. (Husenman, 2003).

#### 4. METODOLOGÍA

Este proyecto se propone desde una metodología de investigación acción participativa (IAP). Por un lado, quién lo desarrolla ha trabajado desde el 2016 en la institución como profesional de Desarrollo Organizacional, pudiendo analizar las dinámicas de la organización como miembro de la misma. Participó como facilitadora en las mesas de trabajo en que se evalúa el sistema de evaluación de desempeño del SENAME. Y trabaja colaborativamente con sus compañeros de equipo para diseñar el modelo de gestión de desempeño que se implementaría en 2020. Como plantean Zapata & Rondan (2016) la IAP es un proceso de transformación tanto para los investigadores como para la institución y en este caso todo el proceso de desarrollo del presente proyecto ha generado movilización de distintos actores.

Es importante señalar que el desarrollo del modelo ha sido una necesidad institucional que se ha levantado a lo largo de los años y que ha implicado esfuerzos en distintos momentos y de distintas personas para poder mejorar la herramienta de evaluación. Cabe señalar, entonces, que los elementos expuestos en este proyecto consideran dichos esfuerzos.

El presente proyecto considera cuatro fuentes de información. En primer lugar, se analizan las características del contexto administrativo de SENAME. Se realiza la revisión de las leyes que están involucradas en el proceso de evaluación del desempeño y la implementación de éstas en la organización. Las leyes analizadas son:

- La Ley N° 18.834 del estatuto administrativo se analiza en tanto este cuerpo normativo define las relaciones de los funcionarios públicos con el Estado.
- El Reglamento General de Calificaciones puesto que determina el sistema de calificaciones del Estado, y por ende el proceso de evaluación del desempeño.

Por otra parte, se analizan las características estructurales de la institución y se evalúa cómo estas condiciones afectan al proceso de evaluación de desempeño en la actualidad.

En segundo lugar, se utilizan como fuente de información las orientaciones entregadas por la DNSC para la realización de los procesos en cada Servicio Público, específicamente los que hacen referencia al modelo de gestión del desempeño.

En tercer lugar, se utiliza como fuente de información la observación participante, en tanto la autora es profesional del área de desarrollo organizacional de la institución y ha sido apoyo del equipo de evaluación del desempeño desde el año 2016. Desde esa fecha ha tenido la posibilidad de observar y levantar las percepciones de los funcionarios respecto de la herramienta y, su propio rol en la organización y el conocimiento de la misma es en sí mismo una fuente de información. El propio rol de la autora en la Unidad de Desarrollo Organizacional, en la cual se inserta el área de evaluación del desempeño, ha sido una ventaja en la obtención de información, en la medida que este rol permite conversar permanentemente con los funcionarios acerca de este proceso.

La cuarta y la principal fuente de información para cumplir con los objetivos que se propone este proyecto, fue la percepción de los funcionarios del actual sistema de evaluación que fue levantada a través de mesas de trabajo. El análisis se ha realizado principalmente a partir de mesas de trabajo realizadas el año 2016, en las que se convocó a participar a funcionarios de distintos estamentos a nivel nacional y que tuvo por objetivo analizar el reglamento especial de calificaciones. Estas mesas de trabajo son fuentes de datos secundarias, puesto que no fueron realizadas con el objetivo de obtener información para el presente proyecto de título. No obstante, son del todo pertinentes para el levantamiento de información que ha requerido esta investigación.

Entre el 17 de agosto y el 14 de septiembre del año 2016 se realizaron 6 mesas de trabajo en las que participaron 71 personas representando a los distintos estamentos, asociaciones gremiales, regiones y centros de desempeño. En la tabla 1 se presenta la conformación de las mesas con la representación de regiones y estamentos.

Tabla 1. Participantes en mesas de trabajo

	Mesa N°1	Mesa N° 2	Mesa N° 3	Mesa N°4	Mesa N°5	Mesa N°6
<b>Fecha</b>	17/08/2016	23/08/201	30/08/2016	06/09/201	13/09/2016	14/09/2016
		6		6		
<b>Total de Participantes</b>	11	8	10	13	11	15

<b>Regiones</b>	I, III, IV, VII, IX, X, XIV, RM	I, IV, XIV, VIII, X, RM	I, III, RM, VII, VIII, IX, X, XI	I, II, III, IV, VII, VIII, IX, X, RM	II, III, IV, V, VII, VIII, IX, XIV, RM	I, II, III, IV, V, VII, VIII, X, RM
<b>Estamentos representados</b>	Directores de Centro Jefe Departamento ETD Profesionales Administrativos Asociación Gremial	Directores de Centro Jefaturas Intermedias ETD Profesionales Asociación Gremial	Directores Regionales Directores de Centro Jefe Departamento Jefaturas Intermedias ETD Profesionales Administrativos Asociación Gremial	Directores de Centro Jefaturas Intermedias ETD Profesionales Técnicos Asociación Gremial	Directores Regionales Directores de Centro Jefe Departamento Jefaturas Intermedias ETD Profesionales Técnicos Asociación Gremial	Directores Regionales Directores de Centro Jefe Departamento Jefaturas Intermedias ETD Profesionales Asociación Gremial

\*Fuente: Listas de asistencia Mesas de Trabajo Reglamento Especial de Calificaciones 2016

Es importante señalar que para la realización de estas mesas se convocó en forma abierta a los directores regionales y a las jefaturas de departamento de la Dirección Nacional. Cada uno de ellos tuvo 15 cupos para poder designar a funcionarios representantes de los distintos estamentos; jefaturas, funcionarios con trato directo con niños, niñas y adolescentes, funcionarios en cargos de soporte y representantes de las asociaciones gremiales de cada región.

Estas mesas constituyeron grupos de trabajo guiados, orientados a la tarea de analizar el reglamento especial de calificaciones. Esta tarea propició la conversación respecto al actual sistema de evaluación del desempeño, y fueron estos comentarios y opiniones de las mesas los que fueron recogidos y utilizados como fuente de información para el desarrollo de los resultados del presente proyecto.

Del análisis de las minutas desarrolladas para cada mesa de trabajo se levantaron dos categorías.

En primer lugar, se agruparon todas las opiniones que guardan relación con las deficiencias del sistema actual y, en segundo lugar, las intervenciones donde los funcionarios realizan sugerencias de cómo debiese ser este proceso para que tenga un impacto en el desempeño y, por tanto, en la institución. Luego, a partir de esta agrupación se analizaron nuevas categorías que han sido utilizadas para distinguir ámbitos de deficiencias y sugerencias específicos, que han sido integrados en los resultados del proyecto.

## 5. RESULTADOS

### 5.1. ANÁLISIS DEL ACTUAL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Tal como se explicó en el marco de referencia, el sistema de evaluación del desempeño en Sename se realiza en conformidad a la normativa, específicamente al estatuto administrativo, al reglamento general de calificaciones y al reglamento especial de calificaciones del Servicio.

Para realizar el análisis del actual sistema, se hizo una revisión de las fuentes especificadas más arriba. En primer lugar, se analizan las mencionadas leyes que lo crean y lo definen, luego se consideran las características estructurales del Servicio y, por último, se identifican las percepciones de los funcionarios respecto al mismo.

El presente análisis permitió identificar varias deficiencias tanto en el diseño, como en la implementación del sistema actual de evaluación del desempeño, de manera que, a continuación, se presentan dichas deficiencias. Antes de comenzar, es importante recordar que el Estatuto Administrativo no se refiere específicamente a la evaluación del desempeño, este proceso se revisa desde el sistema de calificaciones utilizado para la evaluación, por ende, en adelante se entenderá que dicha nomenclatura hace referencia al mismo proceso.

La tabla 2 identifica los distintos problemas tanto desde las características estructurales del Servicio como de las percepciones de los funcionarios respecto al sistema de evaluación de desempeño. Posteriormente se explica cada uno de ellos reconociendo sus características y antecedentes.

Tabla 2. Problemas de diseño e implementación del sistema.

<b>CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DEL SERVICIO.</b>	La evaluación no cumple con el objetivo que explicita la ley.
	La evaluación no entrega información para la gestión.
	El Servicio no cuenta con el reconocimiento legal de las jefaturas.
	No todos los cargos cuentan con un perfil.
	Los recursos financieros son limitados.
	La plataforma informática que da soporte al sistema tiene muchas falencias.

<b>PERCEPCIONES DE LOS FUNCIONARIOS RESPECTO AL SISTEMA ACTUAL.</b>	Los criterios de medición del desempeño son muy básicos.
	Falta de objetividad en la evaluación.
	La gestión de personas parece ser ajena al rol de las jefaturas.
	No hay capacitaciones sobre el proceso de evaluación.
	Los co-evaluadores no tienen respaldo formal.
	Todos están acostumbrados a ser evaluados con nota máxima.
El periodo de evaluación no tiene coherencia con la planificación de las metas.	

### 5.1.1. CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DEL SERVICIO

La evaluación no cumple con el objetivo que explicita la ley

En relación con los objetivos de la evaluación desempeño, el artículo 27 de la ley N° 18.834 (1989) define: “El sistema de calificación tendrá por objeto evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo, y servirá de base para la promoción, los estímulos y la eliminación del servicio.”

Por otra parte, el Reglamento de Calificaciones en el artículo 38, determina que: “Con el resultado de las calificaciones ejecutoriadas, las instituciones confeccionarán un escalafón disponiendo a los funcionarios de cada grado de la respectiva planta en orden decreciente conforme al puntaje obtenido” (Decreto Ley 1825, 1998).

En el caso específico de SENAME, dadas las características institucionales, lo anterior no es posible de implementar. El SENAME fue creado el año 1979 y, desde esa fecha, se ha mantenido su dotación de plantas. La planta del personal es el conjunto de cargos permanentes asignados por ley a cada institución. Conforme han pasado los años, la institución ha ido creciendo a través de asignación de recursos para personal a contrata, no obstante, esta calidad jurídica no es considerada para el desarrollo del escalafón, tal como es mencionado en el artículo 38 del Reglamento de Calificaciones

Tal como se muestra en la tabla 3. SENAME hoy cuenta con una dotación de 24 cargos planta y 4432 cargos a contrata, eso además de los 162 cargos a honorarios que tiene en la actualidad. Es decir que del total de trabajadores de SENAME solamente el 0,5% corresponde a la planta y

de realizarse el escalafón, sólo consideraría a este porcentaje de funcionarios.

Tabla 3. Calidad jurídica de los funcionarios de SENAME

Calidad Jurídica	N°
Contrata	4432
Honorario	162
Planta	24
<b>TOTAL</b>	<b>4618</b>

\*Fuente: Índice de personal corte al 04 de junio de 2019

Por ende, los ascensos y promociones, que determina el artículo 27 del Estatuto Administrativo, sólo podrían ser realizados para ese porcentaje de funcionarios. Además, se debe considerar que la promoción debe ser a otro cargo de la planta y, como ya se ha visto, las opciones son reducidas.

Por lo anteriormente expuesto, SENAME no ha invertido tiempo en desarrollar el trabajo necesario para definir escalafones, porque el impacto es mínimo en las condiciones que hoy se presentan. De esta manera, comprendemos que no es posible utilizar la evaluación de desempeño con otro objetivo que no sea el de eliminación, puesto que no se encuentra regulada la forma cómo los funcionarios pueden ascender o ser promovidos dentro de la institución cuando no son cargos planta. Esto ocurre aun cuando es el mismo estatuto el que establece que los funcionarios a contrata también deberán ser calificados.

#### La evaluación no entrega información para la gestión.

En cuanto a la generalidad del proceso, el artículo 28 del Estatuto Administrativo hace referencia a que: “Todos los funcionarios, incluido el personal a contrata, deben ser calificados anualmente, en alguna de las siguientes listas: Lista N° 1, de Distinción; Lista N° 2, Buena; Lista N° 3, Condicional; Lista N° 4, de Eliminación. El Jefe Superior de la institución será personalmente responsable del cumplimiento de este deber.” (Ley N° 18.834, 1989).

Ahora bien, aun cuando en SENAME la única utilidad práctica que tiene el sistema de calificaciones es la eliminación de los funcionarios con un desempeño deficiente, esto no ocurre. En el SENAME, como se señala en la tabla 4, el 95,4% de los funcionarios ha sido calificado en Lista 1 en los últimos 3 años. En este mismo periodo solamente 1 funcionario ha sido eliminado

como producto de su evaluación.

Tabla 4. Resumen resultados evaluación de desempeño 2016 -2018

CATEGORÍA	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2016-2018
Lista 1	3269	3395	3572	10236
Lista 2	153	161	161	475
Lista 3	4	7	10	21
Lista 4	0	1	0	1
<b>TOTALES</b>	<b>3426</b>	<b>3564</b>	<b>3743</b>	<b>10733</b>

\*Fuente: Base calificaciones históricas Evaluación del Desempeño SENAME

De acuerdo al diagnóstico realizado por la Dirección Nacional del Servicio Civil (2011), respecto del sistema de evaluación del desempeño existe una tendencia a la alta concentración de notas óptimas. Es decir, esta tendencia no se presenta sólo en el SENAME, sino que es común a todos los órganos de la administración del Estado.

De todo lo anterior, es posible suponer que la herramienta no está generando ninguna información factible de gestionar para el desarrollo de los funcionarios dentro de la institución.

Si las notas reflejaran realmente el desempeño de los funcionarios nos encontraríamos con una institución en la que no hay brechas que intervenir, puesto que los funcionarios cumplen a cabalidad con lo esperado en sus cargos y de ser así esto debiera reflejarse en el cumplimiento de la misión institucional. Lamentablemente, sabemos que no es la realidad del Servicio, y probablemente de ninguna institución a cabalidad.

#### El Servicio no cuenta con el reconocimiento legal de las jefaturas.

Por otra parte, en relación a la ley que crea Sename: “De la Dirección Nacional del Servicio, que estará a cargo de un Director Nacional, dependerán las Direcciones Regionales y los Departamentos Jurídico, Técnico, de Administración y Finanzas, y de Auditoría.” (Decreto Ley 2.465, 1979). Es decir, esta ley solamente dictamina la existencia de 5 departamentos, en circunstancias que, en la actualidad, el Servicio cuenta con más de 11 unidades y departamentos que dependen de manera directa de la Directora Nacional.

El artículo 4 del reglamento general de calificaciones determina que: “Los jefes directos serán responsables de las precalificaciones que efectúen [...]” (Decreto Ley 1.825, 1998). Considerando que en la administración pública solamente se puede hacer aquello que se dice, solamente las jefaturas que se encuentran reconocidas en la ley pueden evaluar (precalificar) a los funcionarios a su cargo. Todo el resto debe ser evaluado por la Directora Nacional, entonces, este se convierte en otro punto débil en la implementación del sistema de evaluación en el Servicio porque es muy difícil que una persona realice una evaluación válida de tantas personas que no supervisa directamente.

Para mitigar esta deficiencia el Servicio ha creado una figura extra oficial llamada co-evaluador de forma de poder ajustar a la realidad de la estructura la dependencia de los cargos, aun cuando estos no se encuentren validados formalmente. Esto implica que las jefaturas que tienen tal calidad en la ley, pueden subir o bajar las notas de los co-evaluadores pasando por alto sus observaciones. La mayoría de las veces los co-evaluadores son los funcionarios que ejercen labores de jefaturas directas.

Por lo anterior, en la actualidad el Servicio cuenta con jefaturas que deben evaluar a más de 60 funcionarios, aun cuando no conocen su trabajo de manera directa. Esto hace inviable cualquier proceso de retroalimentación personalizado. Por otra parte, en general las jefaturas no utilizan las herramientas de verificación como lo son las anotaciones de mérito y de demérito entonces, evalúan con bajas notas y, la junta calificadora, al considerar que no hay elementos suficientes para justificar las bajas, decide subirlas.

#### No todos los cargos cuentan con un perfil.

Revisando las descripciones de puestos de trabajo y los perfiles de cargos nos encontramos con que el Servicio no cuenta con un orden respecto de los perfiles y descriptores que ha levantado. Este proceso se ha ido haciendo en cuanto ha sido necesario realizar procesos de selección, por ende, no todos los cargos cuentan con un perfil o un descriptor y los que, si tienen, muchas veces se encuentran desactualizados, lo que dificulta la realización del proceso de evaluación del desempeño puesto que no existe un consenso mínimo de lo que se espera de cada cargo.

#### Los recursos financieros son limitados.

Los presupuestos para capacitación de los funcionarios del Servicio se encuentran limitados año a año por la definición de presupuestos y, en relación a la definición de las capacitaciones que se realizarán en cada período, estas son definidas en un plan anual de capacitación que recoge las principales necesidades de los funcionarios a modo general y de acuerdo a lo requerido por las distintas unidades de desempeño. Esto no permite la diferenciación funcionario a funcionario de las brechas de competencias, lo que dificulta la posibilidad de las jefaturas de considerar las brechas individuales en capacitación, dicho de otra forma, es posible que un funcionario asista a una capacitación de algún tema que ya maneja sintiendo que debería reforzar otras materias, o incluso sabiendo tanto el cómo su jefatura, que sus debilidades van por otra área.

#### La plataforma informática que da soporte al sistema tiene muchas falencias.

Por último, en relación al análisis de las herramientas administrativas que en la actualidad son debilidades en la implementación de la evaluación del desempeño, se debe tener en consideración que el sistema informático que sostiene el proceso a nivel nacional se encuentra obsoleto y no da respuesta a las necesidades de la institución. Dicha plataforma fue creada el año 2011 y no ha sido modificada desde entonces, salvo algunas mejoras que ha realizado el área de informática del Servicio.

La plataforma actual no se encuentra “en línea” con los cambios que se deben realizar para cada funcionario, por lo que este procedimiento debe hacerse de forma manual y de uno a uno. Además, tiene problemas de soporte y concurrencia, es decir la plataforma colapsa cuando muchos usuarios ingresan al mismo tiempo. Por lo anterior, los usuarios muchas veces pierden información mientras están trabajando o realizan cambios que no se guardan, dando como resultado una decepción y disgusto de quienes deben utilizarla, haciendo que deban utilizar más tiempo en esta herramienta que para ellos ya es sentida como *una pérdida de tiempo*. Cabe señalar, que los plazos para la evaluación son los mismos para todo el Servicio, por ende, la plataforma debe ser capaz de soportar dicha concurrencia.

#### **5.1.2. PERCEPCIONES DE LOS FUNCIONARIOS RESPECTO AL SISTEMA ACTUAL**

Tal como se mencionó anteriormente, otra fuente de información respecto a las falencias del actual sistema de evaluación de desempeño, fue la opinión de los funcionarios. Como es posible

suponer, de acuerdo a lo expuesto en las deficiencias anteriores, los funcionarios consideran que la evaluación de desempeño no tiene ninguna utilidad.

#### Los criterios de medición del desempeño son muy básicos.

Otra falencia en cuanto al diseño del sistema de evaluación es la determinación de los parámetros de evaluación definidos en el reglamento especial de calificaciones, es decir los factores y sub factores que son considerados a la hora de evaluar a los funcionarios.

Revisando el instrumento del reglamento es posible reconocer que considera 4 factores, 9 subfactores de los que se desprende un total de 26 indicadores. Dentro de estos factores se encuentra por ejemplo el factor: Respeto por las normas e instrucciones, dentro del que hay un subfactor que mide puntualidad y asistencia: "Mide el cumplimiento de la hora de entrada y salida en su jornada laboral y la asistencia o ausencia injustificada al trabajo." (Decreto Ley 763, 2001).

“se consideran criterios mínimos de cumplimiento, básicos y poco exigentes, como por ejemplo estar ubicable en el lugar de trabajo y los minutos de atraso, aun cuando esto ya se castiga en la remuneración” (Mesa 1 y 4).

Además, no existe ninguna categoría que permita evaluar el impacto o relación que tienen las funciones que tiene cada uno y de qué manera estas se encuentran en pos del cumplimiento de la misión institucional.

#### Falta de objetividad en la evaluación.

Los funcionarios sienten que hay falta de objetividad de las jefaturas al momento de evaluar. En su propia comparación con otros compañeros se sienten muy exigidos y sienten que influye la variable cercanía con la jefatura en cómo esta evalúa.

“la evaluación de desempeño es un trámite en este servicio, no le sirve a nadie” (Mesa 1 y 3).

“yo veo cómo trabajan mis compañeros y aunque uno sabe que lo hacen mal, al final tienen las mismas notas que uno” (Mesa 2, 5 y 6).

### La gestión de personas parece ser ajena al rol de las jefaturas.

De acuerdo a su percepción, la gestión de personas parece ser ajena al rol de las jefaturas en el Servicio. No existe la retroalimentación, ni siquiera la notificación personal, aun cuando se encuentra normado que el jefe directo debe notificar personalmente a los funcionarios de sus notas, este proceso no se realiza y el funcionario la mayor parte de las veces solamente recibe el informe con las notas y algunas observaciones. En síntesis, los funcionarios sienten que no se les explica ni se les dice que se espera de ellos.

“para las jefaturas evaluar es un trámite más, una burocracia” (Mesa 1 y 3).

“al final llega el informe con las notas y un copy paste de los informes anteriores, incluso nosotros hemos comparado y tenemos lo mismo con otros compañeros” (Mesa 2 y 5).

### No hay capacitaciones sobre el proceso de evaluación.

Cabe indicar que en SENAME no hay capacitaciones continuas a las jefaturas para realizar esta labor. Si bien, existen capacitaciones para los jefes, estas no se encuentran enfocadas en la gestión del desempeño de los funcionarios.

“Las jefaturas no tienen las competencias para evaluar a la gente a su cargo. No saben dar buenas retroalimentaciones y el Servicio no hace nada con esas brechas” (Mesa 1, 2, 3 y 4).

### Los co-evaluadores no tienen respaldo formal.

Por otra parte, en relación a la figura del co-evaluador, sienten que no tiene ningún respaldo formal lo que dificulta aún más la tarea.

“los co-evaluadores prefieren quedar bien con la gente para no generar incomodidad, porque al final del día saben que después los funcionarios reclaman, se les sube la nota y son ellos los que quedan mal” (Mesa 1, 4, 5 y 6).

Todos están acostumbrados a ser evaluados con nota máxima.

Otra falencia en la implementación del sistema actual dice relación con aspectos culturales de Sename, y es que los funcionarios sienten que todos están acostumbrados a obtener la nota máxima.

“En general en el Servicio hay poca autocrítica. A nadie le importa la evaluación del desempeño hasta que les ponen menos de un 7 (nota máxima)” (Mesa 3,4 y 6).

Cuando se ponen notas más bajas, los funcionarios utilizan los mecanismos formales de apelación y reclamo y la mayoría de las veces terminan subiéndoles las notas, porque pasan por la junta calificadora que, no cuenta con ningún respaldo que argumente que el funcionario hace mal su trabajo y, por ende, decide considerar la apelación y subir la nota.

El periodo de evaluación no tiene coherencia con la planificación de las metas.

Por último, muchos consideran que el periodo de evaluación actual, que va desde septiembre de un año hasta agosto del año siguiente, no tiene coherencia con la planificación de las metas que son anuales (calendario). Por lo que, en caso de que una jefatura quisiera asociar la evaluación de desempeño a la consecución de dichas metas, esta no podría realizarlo.

“septiembre es un mes complejo para el Servicio, la evaluación debería ser a contar de marzo para que tenga relación con las metas CDC y PMG” (Mesa 4 y 5).

## **5.2. ANÁLISIS DE LAS EXPECTATIVAS Y SUGERENCIAS DE LOS FUNCIONARIOS RESPECTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Dado el mandato del Servicio Civil de revisar y actualizar los reglamentos especiales de calificaciones, el SENAME decidió revisar un instrumento desarrollado entre los años 2012 y 2013 por medio de una consulta masiva, el cual no había sido implementado. Para esta revisión se conformaron 6 mesas técnicas que contaron con la participación de funcionarios de todo el país de los distintos estamentos y asociaciones. En estas mesas se analizó el sistema actual de evaluación del desempeño, lo que se constituye en la fuente de información para identificar las

expectativas de los funcionarios respecto de este sistema. A partir de las minutas y actas de trabajo recogidas en las mesas, fue posible reconocer distintos ámbitos de expectativas, presentados en la tabla 5.

Tabla 5. Expectativas de los funcionarios.

<b>Desarrollo profesional</b>	Evaluaciones ajustada a cada cargo.
	Capacitaciones acordes a las brechas
<b>Fortalecimiento del rol de las jefaturas.</b>	Mayor capacitación y compromiso de las jefaturas
	Formalización del co-evaluador.
<b>Mayor participación de los funcionarios en el proceso</b>	Capacitación en el modelo a todos los funcionarios.
	Autoevaluación
<b>Logro de los objetivos institucionales</b>	Mejoramiento del Servicio

Cuando se invita a los funcionarios a hablar acerca del sistema de evaluación del desempeño, la decepción es un sentimiento generalizado, ya que consideran que la evaluación de desempeño no tiene utilidad.

“la evaluación de desempeño es una pérdida de tiempo, no sirve para nada”. (Mesa 1 y 3).

No obstante, este mismo hecho permite que existan muchas expectativas y sugerencias respecto de cómo debiese ser para mejorar y convertirse en un instrumento de utilidad para la institución y para los funcionarios.

### **5.2.1. DESARROLLO PROFESIONAL**

Principalmente lo que los funcionarios esperan del modelo, es que este aporte valor a sus propios desarrollos personales y profesionales, contribuyendo de esta forma a mejorar el ejercicio de la función pública, y en consecuencia aportar a la mejora continua de la institución.

Evaluación ajustada a cada cargo.

De acuerdo a lo expresado por los funcionarios, la evaluación de desempeño debiese ajustarse más a la especificidad de cada cargo y no ser un mero instrumento que mide de igual forma a todos haciendo solamente diferencias por estamento o jefaturas.

“los cargos son muy diferentes, pero se evalúan con la misma tabla, eso no tiene sentido”  
(Mesa 2).

Por ende, consideran que, al tener cada funcionario competencias técnicas y conductuales diferentes, esto debería reflejarse en los ítems con los que son evaluados. Se espera que la evaluación mida aspectos propios de cada cargo, que digan relación con las tareas y funciones específicas.

#### Capacitaciones acordes a las brechas

En términos concretos se espera que este modelo sea de utilidad para el desarrollo de capacitaciones personalizadas que apunten a disminuir las brechas encontradas. Se espera que de cualquier tipo de evaluación al que puedan ser sometidos se pueda recibir un apoyo en cuanto al desarrollo de las brechas encontradas.

“El servicio debería hacerse cargo de las debilidades y no solamente poner mala nota, sino que apoyar a los funcionarios para que mejoren en los aspectos que están más débiles”.  
(Mesa 4, 5 y 6).

Los funcionarios esperan que el proceso de evaluación les aporte en su desarrollo, puesto que, al distinguir brechas, se abren posibilidades de capacitaciones y, por ende, de mejora en el ámbito profesional.

### **5.2.2. FORTALECIMIENTO DEL ROL DE LAS JEFATURAS**

#### Mayor capacitación y compromiso de las jefaturas.

Las jefaturas deben tener las competencias adecuadas para comunicarse efectivamente con los funcionarios y así evitar el empeoramiento del clima, por lo que debiese considerarse en los perfiles de cargo de las jefaturas, competencias que digan relación con el estilo de liderazgo y con las capacidades para gestionar el recurso humano a su cargo. De esta forma, considerar la posibilidad de capacitar de forma permanente a las jefaturas para que puedan desarrollar las

habilidades necesarias para una buena gestión del desempeño de los funcionarios.

“A los jefes nadie les enseña como tienen que hacer el proceso. Entonces, sería importante que se capaciten para que tengan un mismo lineamiento todos y para que estén alineados en todas partes con la forma de evaluar” (Mesa 1, 5 y 6).

Además, consideran que, al inicio de cada periodo, debiera existir una planificación. Esta debiera ser participativa, es decir que sea consensuada entre el funcionario y su jefatura, dejando claro que cuando existan cambios de prioridad por motivos de contingencia, estos queden estipulados y no perjudique la evaluación el dejar de lado otras tareas.

Consideran relevante que se les pueda ir diciendo en el año que es lo que se está haciendo mal o qué aspectos se deben mejorar, así como piensan que sería bueno reforzar lo que se está haciendo bien y no esperar hasta que sea el momento de la evaluación para poner una nota sin posibilidad de aprendizaje para el funcionario. Este proceso de retroalimentación debe ser bidireccional, es decir que el funcionario también pueda ser activo en la conversación con la jefatura.

Por otra parte, en relación a las herramientas auxiliares del sistema, como la retroalimentación, los formularios de acuerdos, hojas de vida, etc. se considera relevante que estos sean utilizados eficientemente por las jefaturas, es decir que se registre todo aquello que sirva para comprender el escenario en el que cada funcionario ha desempeñado sus labores. De ser así, la junta calificadora, en atención a estos respaldos, podría tomar decisiones más objetivas e informadas.

#### Formalización del co-evaluador.

Por otra parte, se plantea la importancia de que los co-evaluadores participen del proceso de planificación, retroalimentación y seguimiento y que no sea solamente una entrega de insumos a las jefaturas. Puesto que, es sabido que la gran mayoría de las veces son los co-evaluadores quienes trabajan de manera directa con los funcionarios y, por ende, conocen su trabajo.

En relación a lo anterior, otro punto que se considera relevante considerar es que los co-evaluadores tengan un respaldo formal de sus funciones como actores relevantes en la evaluación del desempeño, ya que también se conocen casos en que los funcionarios se aprovechan de que este rol no está formalizado y pasan por alto la jerarquía que le supone el

cargo.

“Los co-evaluadores deberían tener algún respaldo formal que permita que se empoderen del rol y que tengan autonomía en las evaluaciones” (Mesa 1, 2, 4 y 5).

Primero se debe esclarecer y formalizar la figura del co-evaluador para que tanto este como los funcionarios a su cargo sientan y se comprometan con las funciones de liderazgo que debieran estar asociadas a su función de co-evaluador, debe ser una figura estructuralmente definida, que ejerza efectivamente un rol de supervisión, apoyo y control sobre el trabajo de los funcionarios a los que deberá evaluar.

Luego de eso, en escalada, y por consecuencia de no poder modificar la ley que establece quienes tienen la obligación de evaluar, los evaluadores deberían respaldar las decisiones de los co-evaluadores que han definido, y si es que desea tener mayor control sobre las evaluaciones, debiera tener un proceso de evaluación participativa con el co-evaluador, y no después de que este ya haya notificado a los funcionarios.

Es importante también que las jefaturas sientan un respaldo de quienes ejercen la labor final de la calificación, que es la junta calificadora, quienes debieran respetar en la mayor cantidad de casos las evaluaciones y solo debiera interferir en aquellos casos que respaldan documentación que acredita la injusticia a través de una apelación, denuncias, anotaciones, etc.

### **5.2.3. MAYOR PARTICIPACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS EN EL PROCESO**

#### Capacitaciones en el modelo a todos los funcionarios.

También consideran relevante que, de haber modificaciones, los funcionarios sean capacitados en el nuevo modelo. De esta forma tendrían conocimiento de cuáles son sus deberes y derechos respecto de este proceso en el que no solamente serán evaluados, sino que también deberán aprender a mirar críticamente su trabajo y a proponer alternativas de mejora y desarrollo.

“No solamente los jefes tienen que capacitarse, el resto de los funcionarios también, porque muchas veces no saben en qué consiste el proceso de evaluación y no saben que es posible apelar, hacer observaciones, etc.” (Mesa 1, 4, 5 y 6).

En la actualidad existen herramientas que los funcionarios pueden utilizar cuando no están de acuerdo con sus evaluaciones, sin embargo, no las conocen y solamente buscan información del proceso cuando tienen alguna baja de nota que no les parece. Entonces, se considera necesario que esta información sea entregada a los funcionarios de manera tal que conozcan el proceso, tanto en el caso de continuar con el actual sistema o si es que se produce una transformación.

#### Autoevaluación.

Otro aspecto relevante, y que consideran aportaría a la objetividad del proceso, sería la incorporación de la posibilidad de autoevaluarse, esto a fin de poder poner en contraste lo que piensa el funcionario y su jefatura respecto a los mismos temas y poder someterlo a discusión.

“Nosotros también tenemos algo que decir respecto de nuestro desempeño y los jefes deberían considerarlo porque hay muchas cosas que ellos no ven”. (Mesa 1, 2, 3, 4, 5 y 6).

En este ámbito no hay discusión, todas las mesas consideran que los funcionarios deben poder autoevaluarse. Además, se piensa que incluso esto podría impactar en que las notas no sean tan altas, ya que habría un espacio de reflexión del funcionario respecto de su propia labor y posibilidad de mejora.

### **5.2.4. LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

#### Mejoramiento del Servicio.

Ahora bien, en relación al objetivo de la gestión del desempeño, los funcionarios piensan que el modelo que reemplace el sistema actual debiera permitir que cada funcionario pueda relacionarse más concretamente con la manera cómo desempeña sus funciones, teniendo como referencia la misión y los objetivos estratégicos que ha definido el Servicio.

Cabe añadir que los funcionarios demuestran tener un elevado interés por “sacar a flote” a la institución, muchas veces se reconoce de manera generalizada que hay una gran cantidad de personas que no le están haciendo un bien a la institución y que continúan ejerciendo sus labores

cotidianamente, por lo que también hay una cierta esperanza en que, de modificarse el proceso, se pueda desvincular a aquellos funcionarios que no ejercen bien su trabajo, dañando a la institución.

“Todos coinciden en que la evaluación del desempeño debería mejorar principalmente con el objetivo de que el servicio cuente con las personas más idóneas para el cuidado de los niños, niñas y adolescentes” (Mesa 1,2,3,4, 5 y 6).

Se debe destacar que más allá de los intereses personales que pudiera suscitar un cambio de modelo, los funcionarios mancomunan sus esfuerzos en desarrollar herramientas que permitan el mejoramiento del Servicio. No sólo por el cariño a la institución sino por el ferviente compromiso que demuestran con quienes son el motor de su esfuerzo cotidiano que son los niños, niñas y adolescentes vulnerados en sus derechos de nuestro país.

### **5.3. ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS QUE DEBERIA TENER EL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**

El Servicio en la actualidad se encuentra desarrollando las herramientas para transformar el sistema actual de evaluación del desempeño en un modelo de gestión del desempeño. A través de los distintos esfuerzos, se está concretando el desarrollo de un procedimiento de gestión del desempeño, y de un nuevo reglamento especial de calificaciones. Ambos documentos tienen como objetivo solucionar varias de las problemáticas que han sido presentadas en la presente investigación.

El nuevo modelo que se propone implementar es una herramienta de desarrollo que permite superar gran parte de las falencias y recoge ampliamente las expectativas de los funcionarios. De esta manera, se dejaría atrás el carácter netamente administrativo y se pondría el foco en el mejoramiento del desempeño.

Este modelo transita desde un sistema de evaluación del desempeño que solamente cuantifica y controla el cumplimiento de tareas administrativas hacia procesos de gestión que favorecen el involucramiento de las personas con su trabajo. Por lo mismo, propenden a la mejora continua en el desarrollo de sus labores.

La implementación de este nuevo modelo de gestión del desempeño pretende favorecer procesos de reencantamiento con el trabajo, teniendo un impacto en el mejoramiento de las labores cotidianas y del sentido de reconocimiento y compromiso, orientados a alinearse con la misión de la institución.

Cabe señalar, que se han recogido los análisis realizados de las deficiencias y de las expectativas y sugerencias para el mejoramiento del sistema. No obstante, no todo se ha tomado en consideración y en adelante se explicarán las razones. Además, es importante mencionar que las herramientas aún no se encuentran validadas mediante resolución, y por lo mismo, aun son susceptibles de modificar.

En este nuevo modelo es posible reconocer seis grandes cambios. El primero se refiere a la integración de forma obligatoria de la planificación individual del desempeño. El segundo, en coherencia con el anterior establece la realización de seguimiento de lo acordado y la elaboración de planes de mejora. El tercer cambio es el énfasis en la retroalimentación. En cuarto lugar, se integra la autoevaluación como proceso no vinculante. El quinto cambio, dice relación con la especificidad con la que serán evaluados los cargos y, por último, el sexto cambio, es una transformación en los factores, subfactores e indicadores con los que se evalúa a los funcionarios de SENAME.

La Figura 2 diagrama los componentes del modelo de gestión del desempeño derivado de los cambios aquí descritos. Posteriormente, se explica cada una de las fases que en él se detallan.



Figura 2. Diagrama Modelo de gestión del desempeño SENAME

Respecto a la planificación individual del desempeño en este nuevo modelo, se propone definirla como obligatoria. En esta instancia cada jefatura tendrá que reunirse con cada uno de los funcionarios a su cargo y deberá sostener una conversación en la que defina claramente lo que se espera del funcionario durante el periodo calificadorio que está comenzando. Para esto, necesitará contar con las definiciones estratégicas del Servicio y deberá determinar en conjunto con el funcionario cuáles serán las metas, tareas y objetivos que deberá cumplir. Así mismo, se deberá explicitar cuáles serán los recursos con los que contará el funcionario para ejecutar sus labores de acuerdo a lo planificado. En esta instancia la jefatura debe ser capaz de transmitir de qué modo estas labores se relacionan con los objetivos de la institución.

El espacio de planificación, al ser una instancia presencial, permite al funcionario manifestar su grado de acuerdo con lo que se espera de él, además de manifestar las posibilidades, recursos, conocimientos, etc. que necesita para llevar a cabo aquello que se le está pidiendo. De esta manera, el funcionario se implica en el desarrollo de su planificación y puede asumir con mayor claridad los desafíos que debe enfrentar, así como también tendrá la responsabilidad de dar cumplimiento a su planificación, levantando las alertas de retraso, falta de recursos, entre otros,

cuando sea necesario.

Para que el modelo de gestión del desempeño tenga sentido el seguimiento es primordial y es por eso que, como segundo cambio en el modelo de gestión del desempeño, se considera esta etapa como parte esencial del proceso. Las jefaturas deberán otorgar a los funcionarios instancias presenciales de seguimiento de sus planificaciones donde se hará retroalimentación de cómo se ha avanzado, que cosas se pueden mejorar y cómo se pueden mejorar.

No está demás decir que este proceso debe ser una co construcción entre la jefatura y el funcionario, quien tendrá en este espacio la oportunidad de manifestar las dificultades u obstáculos que se han presentado durante el periodo y de esta forma, esta instancia permite aclarar de manera abierta y justa por qué se está haciendo la evaluación, qué aspectos se están considerando para tomar una u otra decisión.

Luego del seguimiento, en la misma instancia de conversación, se deberá realizar un plan de mejora, el que ayudará a enfatizar en la idea de que siempre es posible mejorar lo que se está haciendo. Además, en este plan se podrá agregar aquello que el funcionario requiere de la jefatura o de la institución para desarrollar aquello que se le solicita.

El tercer cambio es la retroalimentación. Si bien, el sistema actual considera que debe haber retroalimentación, es sabido que esta no ocurre y, por lo demás, no hay control. En el nuevo procedimiento se instauran estos hitos y se hace énfasis en que la retroalimentación es una instancia que se debe dar durante todo el periodo, cada vez que se considere necesario.

Como eje central del modelo de evaluación del desempeño la retroalimentación busca generar espacios de conversación que apunten a mejorar el desempeño de los funcionarios y debe cumplir con algunas características básicas como, por ejemplo, que sea presencial y que sea una conversación entre el funcionario y su jefatura.

Otro elemento que se integra es la autoevaluación. Es cierto que, por la verticalidad del poder propia de la administración pública, no es posible que esta herramienta sea vinculante con la nota final, no obstante integrar a la evaluación la visión del propio funcionario respecto de su desempeño otorga una nueva dimensión factible de ser contrapuesta con la visión de la jefatura.

Cuando ocurre la evaluación el funcionario deberá asistir a este encuentro con su autoevaluación y de esta manera tanto jefatura como funcionario podrán contrastar opiniones y podrán llegar a acuerdos frente a los resultados esperados versus los obtenidos.

Por otra parte, aun cuando no se encuentra formalizado, este nuevo modelo y sus herramientas permiten determinar cuáles son las brechas de cada funcionario, lo que podrá ser un punto de partida para trabajar en la disminución de las mismas.

Hasta ahora solamente se ha hablado del procedimiento de gestión del desempeño, pero para que el modelo cumpla a cabalidad su objetivo, se debe aplicar el procedimiento con un reglamento especial de calificaciones que sea acorde a las necesidades de la institución, puesto que en este documento están incorporados los factores, sub factores e indicadores con los que cada funcionario será calificado.

Es por esto que, como quinto cambio, el reglamento especial de calificaciones propuesto se encuentra diferenciado por estamentos y por área de desempeño, es decir es distinto para quienes trabajan en centros de administración directa, residencias, direcciones regionales o nacional, de esta forma se integran indicadores de desempeño que hacen énfasis en el modo cómo cada funcionario debe ejercer su trabajo en relación con los niños, niñas y adolescentes, ya sea desde el trato directo o desde las oficinas.

El último cambio en este nuevo modelo dice relación con la escala con la que se evalúan los funcionarios y es la modificación de los factores, subfactores e indicadores. Dentro de estos cambios, uno de los más relevantes es que se integra como factor el cumplimiento de las metas, es decir que las planificaciones son evaluadas con una nota y por ende le otorgan un carácter de mayor objetividad a la evaluación ya que esta ha sido conversada y consensuada con la jefatura en distintas instancias previamente. Además, este factor fortalece la instauración del proceso de planificación individual del desempeño.

Por otra parte, se integran factores que evalúan las características de liderazgo, planificación, supervisión y seguimiento de las jefaturas. Con esto se intenta relevar que el valor de la jefatura debe ser la capacidad de liderar equipos por sobre la de dar órdenes y, con esto, dar una clara señal que una función inherente e irrenunciable de quien sea jefe es la de gestionar personas y conducir el desempeño de los funcionarios a su cargo hacia mejores resultados.

En cuanto a la implementación del nuevo reglamento especial de calificaciones, se debe tener en consideración que este instruye la difusión y capacitación de esta herramienta a todos los funcionarios del servicio, de manera tal que cuando sea aprobado y publicado nadie quedará en desconocimiento de las modificaciones que sufrirá el instrumento con el que son evaluados.

También se deberá poner especial énfasis en la capacitación de las jefaturas quienes tendrán que responsabilizarse sobre el desarrollo profesional y laboral de los funcionarios a su cargo, pudiendo influir directamente en su crecimiento o estancamiento incluso en la desvinculación de la institución, además tendrán que asumir la carga laboral que, aun cuando siempre ha sido parte de sus funciones, muy escasamente se ha tomado en consideración en orden a la importancia y relevancia que debiera tener.

Para la implementación exitosa de este nuevo modelo, se ha propuesto a las autoridades desarrollar una nueva plataforma informática que permita sostener el proceso a nivel nacional y que cuente con las actualizaciones necesarias para poder ser utilizada como herramienta de apoyo tanto para las jefaturas como para los funcionarios.

Considerando otro punto del análisis de las deficiencias, se integra en la propuesta del nuevo reglamento la modificación del periodo calificadorio para que sea coherente con la definición de las metas institucionales. Se propone que el proceso comience en abril y finalice en marzo del año siguiente.

En relación a la concentración de las notas óptimas, es sabido que un cambio de esa categoría requiere un cambio cultural que sólo se podrá dar con el tiempo, y por lo mismo, no es importante en la implementación de este modelo, no al menos en una primera instancia. Lo que este nuevo modelo se propone, como se ha mencionado anteriormente, es influir en el mejoramiento del desempeño, si eso se logra, lo demás podrá ir mejorando conforme cambie la visión que se tiene de la utilidad de esta herramienta de gestión de personas.

Por lo anterior, la deficiencia encontrada en este ámbito no es relevante en este proceso de cambio. Si bien, la herramienta no tiene impacto en las decisiones de asensos y promociones de manera formal, si podrá tenerlo en las decisiones de las jefaturas respecto a las asignaciones de funciones, las capacitaciones de los funcionarios, el apoyo y acompañamiento técnico, entre

otros.

Lamentablemente, dadas las características del Servicio y en circunstancias que se acerca un proceso de transformación institucional no tendría sentido invertir esfuerzos y recursos en elaborar un escalafón para los funcionarios de planta y contratados.

En cuanto a la formalización de la figura del co-evaluador, no es posible realizarla porque no es parte del alcance de este modelo. De todas formas, se considera la sugerencia para relevar el rol de los co-evaluadores y de sus funciones en el proceso de difusión e implementación del nuevo modelo de gestión.



que se hace necesario acompañar dichos documentos de una propuesta de implementación dentro de la organización. Puesto que para que dicha implementación sea exitosa debe ocurrir a la vez un proceso de cambio cultural, y en consideración a que cualquier proceso de cambio organizacional es complejo debe ser planificado y pensado estratégicamente.

Si bien la propuesta del modelo de gestión del desempeño es representativa, dado que todos los elementos que se encuentran integrados responden en su gran mayoría a las opiniones de los funcionarios, e integra las orientaciones entregadas por la DNSC, es necesario que estas herramientas sean validadas por las autoridades competentes.

Para esto, en primer lugar, se propone desarrollar una presentación ejecutiva que contemple los ejes centrales del modelo y explicita cual es el aporte de valor que tendría para la institución invertir recursos en implementar el modelo de gestión del desempeño diseñado. Después de incorporar de los comentarios de la Directora Nacional, así como de su gabinete y habiendo obtenido su aprobación y apoyo se podría proceder a su tramitación e implementación.

#### Tramitación de herramientas del modelo de gestión del desempeño

Cabe señalar, que en términos administrativos el documento que establece los procedimientos de gestión del desempeño y el documento del reglamento especial de calificación tienen distintos trámites para su aprobación. En el caso del procedimiento de gestión del desempeño debe ser aprobado por la Directora Nacional a través de una resolución exenta. En la administración pública, la resolución exenta se entiende como una declaración de intención de la Jefatura Superior del Servicio y que es de carácter obligatoria y permanente. Por lo anterior, con este acto administrativo bastaría para que se pueda difundir en todo el servicio y dar la instrucción de su implementación

Por otra parte, el reglamento especial de calificaciones tiene un carácter normativo, por lo que es el Presidente de la República quien lo debe firmar y aprobar en última instancia. Para proceder a la validación del reglamento especial de calificaciones deberá ser enviado a la DNSC quienes realizarán un control de contenido y darán su opinión técnica considerando posibles mejoras. Cuando ya se haya dado el visto bueno por parte de la DNSC deberá ser enviado a la Contraloría General de la República, quienes realizarán un control de legalidad y darán su aprobación. Una vez realizado ese trámite se va a firmas ministeriales y luego a la firma del Presidente. El

reglamento especial de calificaciones solamente se entenderá aprobado cuando se encuentre publicado en el diario oficial como decreto con fuerza de ley.

Dicho lo anterior, es claro que el reglamento especial de calificaciones será aprobado tardíamente respecto del procedimiento de gestión del desempeño. Sin embargo, la institución está en condiciones de comenzar con la instalación del modelo solamente implementando el procedimiento de gestión del desempeño y utilizando el reglamento especial de calificaciones vigente. De esta manera se da inicio al cambio cultural que requiere la transformación del modelo actual de evaluación del desempeño.

### Difusión del modelo de gestión del desempeño

Para que el modelo de gestión de desempeño propuesto implique un cambio profundo desde una mirada centrada en la evaluación hacia un entendimiento integral de la gestión del desempeño, es necesario que tenga una amplia difusión en todo el personal afecto a calificación. Cabe señalar que, en ese sentido, la intención de la Directora Nacional de llevar a cabo este proyecto es un pilar esencial para que la implementación sea exitosa.

En el proceso de transformación que enfrenta la organización en la actualidad, se están llevando a cabo de forma paralela distintos procesos de cambio y la Directora es la principal gestora del cambio en tanto ha buscado sumar a los funcionarios a estos procesos mediante mecanismos de comunicación interna.

La socialización debe darse tanto a través de los medios administrativos establecidos en la administración pública; resolución exenta y memorándum, como de todo el resto de los medios de comunicación interna con que cuenta el Servicio para la difusión de contenidos; intranet, correo electrónico institucional, Boletín “Soy Sename”, diarios murales, pantallas, etc.

Dentro de los propósitos de la difusión se encuentra también reducir las resistencias al cambio que emergen de la implementación de un proceso nuevo para la institución. Los funcionarios del SENAME han tenido una crítica permanente hacia la dirección nacional en relación a que los procesos son creados “desde los escritorios” y no consideran las realidades locales. En la experiencia de la autora en distintas mesas de trabajo y reuniones con regiones y centros, ha podido identificar el malestar que genera en los funcionarios sentir que no son escuchados.

Lo anterior podría ser un obstaculizador en la aceptación del modelo por parte de los funcionarios, no obstante, el modelo responde en gran medida a las demandas de ellos mismos y esto deberá ser difundido a la vez, para que no se desconozca que ha surgido desde sus mismas inquietudes a lo largo de los años.

También se debe reconocer que otro obstaculizador será el temor que se puede generar en el contexto de transformación. Los funcionarios pueden pensar que este modelo nuevo será una herramienta para la dirección para poder dejar fuera a algunos funcionarios. Toda vez que, en la actualidad, se atraviesa un conflicto por las evaluaciones a las que son sometidos los funcionarios que se han desempeñado en CREAD y que ahora desean trabajar en las Residencias Familiares.

En este sentido, el escenario de cambio es un escenario sensible. Más aun considerando que los cambios en sí mismos pueden ser percibidos como una amenaza para los trabajadores (Husenman, 2003), esta condición se puede acentuar en la implementación de cambios en este contexto donde la percepción de amenaza es permanente producto de la incertidumbre que viven los funcionarios respecto a su continuidad laboral con el proyecto de creación de nuevos servicios.

#### Formación para la gestión del desempeño

Por otra parte, para que el procedimiento cumpla con los objetivos que se ha propuesto, es esencial que los funcionarios sean capacitados. En esta instancia se propone desarrollar una capsula e-learning para todo el Servicio que sea de entendimiento rápido, con una síntesis del nuevo modelo y con énfasis en los ejes centrales de planificación, retroalimentación, autoevaluación y planes de mejora. Para que los funcionarios sean entrenados en el proceso se realizarán a nivel regional ejercicios de role-playing principalmente para las etapas de planificación y retroalimentación, de este modo se busca que los funcionarios tomen un rol activo en el diseño de su propia planificación.

Paralelo a esto, se debe enfatizar y relevar el rol de las jefaturas, para lo que se propone realizar una capacitación presencial para quienes desempeñan labores de evaluación y co-evaluación. Se les deberá entregar orientaciones y entrenamiento en el proceso de retroalimentación, así como las herramientas necesarias para que puedan planificar el desempeño de sus funcionarios

como serían metodologías para la fijación de metas, formulación de indicadores de desempeño, alcanzar el compromiso del subordinado en la planificación del mejoramiento de su desempeño, entre otros.

### Monitoreo del proceso

Una vez que estos módulos se hayan realizado, se deberá comenzar a monitorear el cumplimiento. En el contexto actual del Servicio, donde el equipo que llevará a cabo esta labor cuenta solamente con 3 personas, se hace imposible pensar que se podrá monitorear a los más de 4 mil funcionarios afectos a calificación, no obstante, se propone comenzar con una muestra aleatoria que pueda dar una señal de cómo se está llevando a cabo este proceso. Por otra parte, se propondrá invertir en una mejora de la plataforma informática que apoya el proceso y, en este nuevo proyecto se intentará integrar las planificaciones, retroalimentaciones, autoevaluaciones y planes de mejora, de manera tal que su cumplimiento pueda ser monitoreado de manera centralizada y actualizada.

No esta demás decir, que todo este proceso debe ser acompañado de asesorías permanentes por lo que, otra acción que se debe proponer, es capacitar a al menos un funcionario por región que pueda ser un referente técnico para sus compañeros, a fin de que pueda no solamente responder consultas respecto al proceso sino también motivar y conducir a su región para que se instale fuertemente la gestión del desempeño como eje central del proceso calificadorio.

### Evaluación de la implementación

Por último, será necesario que se instalen mecanismos de evaluación de la implementación, que serán diseñados una vez que el proceso entre en vigencia, y que servirán para observar cómo se está llevando a cabo, si es que los funcionarios sienten algún cambio respecto del modelo anterior, cuales son los aspectos que cuesta más instalar o que no funcionan, etc. A fin de poder realizar ajustes y enfatizar en el acompañamiento de los puntos débiles de la institución.

Se recomienda que estos procesos de monitoreo, asesoría y evaluación sean permanentes, a objeto de asegurar no solo la correcta instalación del modelo sino de asegurar que sea un proceso con altos estándares de calidad a lo largo del tiempo.

## 6.2. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La factibilidad de la implementación del modelo de desempeño propuesto depende principalmente de la Directora del Servicio, los profesionales encargados del proyecto que pertenecen a la Unidad de Desarrollo Organizacional, los encargados de personal de regiones y centros, las jefaturas de todo el Servicio, las asociaciones gremiales y, en última instancia de todos los funcionarios del Servicio en tanto se sumen al cambio y aporten en la implementación del mismo.

Adicionalmente, existen condiciones y recursos que se constituyen en factores de éxito. Entre ellos, se puede considerar que en estos momentos la institución se encuentra en un momento que favorece la implementación de este proyecto. A pesar de que se podría pensar, que en el contexto de cierre del SENAME no tiene sentido implementar nuevos procedimientos, la intención de la Dirección es actualizar todos los procedimientos para que la nueva institución inicie sus funciones con una base sólida para su gestión. Todos los procesos de la institución se están revisando, actualizando y mejorando, esto está ocurriendo aun con mayor énfasis en los procesos de gestión de personas.

En cuanto a la factibilidad de aprobación e implementación de esta propuesta, es importante señalar que, tal como se ha mencionado anteriormente, SENAME se encuentra en un proceso de cambio importante, y por lo mismo en la actualidad se encuentra en marcha un plan de desarrollo de habilidades para el cambio orientado a las jefaturas del Servicio que tiene por objetivo justamente fortalecer las competencias de quienes serán los líderes encargados de acompañar el proceso de transformación que se está viviendo.

Dicho lo anterior, el actual es un muy buen escenario para presentar este proyecto puesto que, de implementarse, tendría un aporte de valor estratégico para el cambio. ¿De qué manera? El SENAME se tiene que dividir, y los funcionarios no pueden ser despedidos, tendrán que ser evaluados y traspasados a los nuevos servicios en función de sus resultados. De esta manera, la gestión del desempeño podría ser una herramienta que aporte a la toma de decisiones con componentes objetivos y claros. No obstante, si bien se presenta como una ventaja, también puede ser una desventaja ya que las asociaciones gremiales podrán ver en la implementación de esta herramienta una amenaza para los funcionarios. En tanto, una mala evaluación podría

significar la desvinculación del Servicio.

Por otra parte, en cuanto a la factibilidad de que los resultados sean los esperados con el cambio, se encuentran los obstáculos culturales, tanto internos como de cultura en general respecto de las evaluaciones. Los servicios públicos en general, aun implementando estos modelos no han logrado generar dispersión en las notas. No obstante, la importancia de la implementación de este procedimiento no radica tanto en los resultados, como en que se desarrollen procesos eficientes de gestión de personas que permitan la mejora continua de la institución y aporten al logro de los objetivos estratégicos.

## 7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El SENAME durante décadas ha realizado procesos de evaluación de desempeño que no tienen ningún valor ni para la institución ni para los funcionarios. Es por esto que este proyecto surge con la intención de poder aportar valor a la institución a partir de esta necesidad que se concretó con la difusión del instructivo presidencial N°001 sobre buenas prácticas laborales en desarrollo de personas en el Estado y que plantea la implementación de modelos de gestión del desempeño.

Para realizar este aporte, se realizó un análisis de las falencias de la evaluación de desempeño actual tanto a través de las leyes y contexto administrativo, como de la opinión de los funcionarios. Luego, se profundizó en las sugerencias de cambio para las mejoras en el contexto de mesas de trabajo y de la misma participación de la autora en los equipos de trabajo. Por último, a partir de lo anterior, se estudiaron las características que debiese tener el modelo de gestión del desempeño en SENAME para que tenga impacto tanto en el desempeño de los funcionarios como en el desempeño organizacional.

Desde ahí, es posible decir a grandes rasgos que el sistema actual de evaluación de desempeño tiene múltiples falencias tanto en su diseño como en su implementación, además adolece de elementos de calidad para la gestión, por lo mismo, dentro de las sugerencias se releva la calidad de los factores de evaluación establecidos en el reglamento especial de calificaciones, se levanta la necesidad de capacitar a las jefaturas de manera permanente, entre otras. Por último, en el desarrollo de características que debiese tener el modelo, se revisan las falencias, se integran las sugerencias y se indica las razones de aquellos aspectos que no pueden ser modificados.

Ahora bien, de acuerdo a lo expuesto en el marco teórico, es posible desprender que el sistema de calificaciones no tendrá ningún impacto si las personas no se apropian de la gestión del desempeño. Si los funcionarios continúan sintiendo que el foco de este proceso está puesto en la evaluación y si, peor aún, no reciben retroalimentación de que es lo que se espera de ellos, no es posible pensar que la gestión del desempeño sea un proceso exitoso y de alineamiento institucional.

Por otra parte, no solamente los funcionarios deben sentir compromiso con el proceso, por sobretodo quienes deben apropiarse de esta herramienta son las jefaturas del Servicio. Entendiendo que el rol del jefe es el de liderar, conducir, motivar y desarrollar a sus equipos de trabajo, los líderes en SENAME deben ser capaces de comprender que el rol de la jefatura no es simplemente el de ser un referente técnico, sino más bien el de ser un gestor de personas y, en este sentido, el proceso de gestión del desempeño se debe trabajar como una herramienta de apoyo para el cumplimiento de su función y no como un trámite burocrático que se debe realizar solo porque es una norma.

En este sentido, el Servicio debe analizar el escenario actual de competencias de sus jefaturas y debiera hacerse cargo de las brechas, a fin de fortalecer las habilidades esperadas para la realización de procesos de gestión de personas, entre los que destaca la gestión del desempeño. En este modelo las etapas de planificación y retroalimentación son imprescindibles puesto que permiten otorgarles a los funcionarios claridad respecto de lo que se espera de ellos, reconocimiento de lo que se está haciendo bien, acompañamiento en las debilidades y visualización de oportunidades de mejora, entre otras ventajas.

Para lo anterior, es importante que las jefaturas aprendan a hacer planificaciones de personas, es decir, que sean entrenados en el desarrollo de indicadores para sus equipos de trabajo que estén en directa relación con los objetivos que persigue cada unidad de desempeño, y que esta misma jefatura sea capaz de ver la relación entre los objetivos de su unidad y los objetivos estratégicos institucionales a la vez que pueda transmitir esta relación a los trabajadores a su cargo.

En otro punto, la gestión del desempeño como proceso formal que tiene como resultado una nota debe estar acompañado de alguna ventaja para el funcionario, además que las del desarrollo profesional, debe formalizarse en planes de desarrollo, movilidad, ascensos, remuneraciones, políticas de reconocimiento, entre otras posibilidades. No es posible que se deje a la intencionalidad de cada funcionario de mejorar.

La institución con una mirada estratégica debe ser capaz de motivar a los funcionarios, investirlos de sentido y compromiso con la institución, de manera tal que el cumplimiento de la misión institucional sea un objetivo compartido por todos, independiente de la posición que ocupen dentro de la institución. En la medida que el funcionario sienta que la institución apuesta

por el, entonces también él apostará y se comprometerá con la institución.

El funcionario debe sentir que hay ganancia también para él en el proceso de desarrollo de sus funciones. No puede ser que trabajar bien, excelente, más o menos o mal signifique lo mismo. Debe existir reconocimiento, aunque este sea intangible.

Las condiciones para que la implementación de este modelo tenga un impacto en el desempeño de los funcionarios son variadas. Entre ellas, la institución debe ser capaz de entregar una oferta de posibilidades a los funcionarios. Por otra parte, las jefaturas deben estar alineadas con el modelo y comprometidas con el rol que se espera que cumplan para el desarrollo de este proceso. Además, los funcionarios deben estar en pleno conocimiento de la transformación del modelo y de cuáles son las ventajas que podría tener para ellos.

Dentro de las limitaciones administrativas que presenta la institución en el contexto actual, es posible reconocer que las opciones de mejora para los funcionarios son reducidas, es decir en la actualidad con las disposiciones legales del Servicio no es posible ofrecer ascensos, promociones, o aumentos de grado. No obstante, hay esfuerzos que se pueden hacer en relación a la capacitación y formación. Además, innegablemente los funcionarios se encuentran en estado de alerta respecto de que va a suceder con ellos cuando el servicio se divida y, por lo mismo, se encuentran más interesados en tener nuevos aprendizajes que les permitan ampliar sus opciones en el escenario de tener que postular a un nuevo puesto de trabajo.

Es importante señalar, que el equipo que se encuentra desarrollando este nuevo modelo, no persigue necesariamente que exista una dispersión en las notas, sino más bien que lentamente se vaya transitando hacia procesos efectivos de gestión, donde los funcionarios también sientan que el proceso les aporta en su desarrollo. Esto es posible a través del reconocimiento que se debe dar en las instancias de retroalimentación. Las posibilidades de que el funcionario sienta adecuada una calificación por debajo de la nota 7 se abrirán en la medida que sienta que esto se convierte en una oportunidad de mejorar y más aún si, al ver que sus brechas disminuyen la institución lo reconoce y le otorga algún tipo de recompensa.

Este proyecto también tiene sus limitaciones. El contexto de cambio del Servicio es una oportunidad, pero a la vez genera un ambiente de inseguridad y de flexibilidad respecto a la importancia de los temas. Por ejemplo, durante los primeros meses de este año había un interés

más profundo en que se validara e implementara este modelo, no obstante, las aperturas de las nuevas residencias han puesto el foco en otros sub procesos de gestión de personas como lo son selección, inducción, capacitación, entre otros. Además, el Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas del cual depende la temática de este proyecto ha sufrido cambios en su dirección y con esto también se han transformado las prioridades.

Actualmente, se encuentra en revisión el formato del procedimiento de gestión del desempeño, puesto que se está generando un formato común a todos los procedimientos del Servicio. Por otra parte, el reglamento especial de calificaciones ha sido revisado y ajustado de acuerdo a los perfiles de cargo según lineamientos de la jefatura actual y debe ser enviado a análisis y validación de la DNSC. No obstante, lo anterior, la nueva jefatura del Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas ha mostrado interés en implementar el modelo a la brevedad y ya se están desarrollando las acciones necesarias para dar curso a este proyecto.

La propuesta planteada más arriba define un proceso de implementación considerando los distintos actores involucrados, así como las acciones requeridas para una que la implementación del modelo tenga éxito. De esto, todas las acciones propuestas están orientadas a entregar las herramientas a las personas involucradas para que pongan en práctica un modelo de gestión de desempeño que enfatiza el mejoramiento del desempeño.

Asimismo, estas acciones buscan disminuir las resistencias al cambio en la medida que, desde su diseño, el modelo ha considerado la realidad de la organización y sus necesidades colectivas e individuales, por ende, surge como respuesta a una demanda generalizada que, si bien no es urgente, es relevante para el desarrollo de la organización y sus funcionarios.

Por otra parte, el hecho de comunicar y considerar estrategias de amplia difusión de los cambios también es un aporte en la implementación del cambio, así como también considerar la capacitación y desarrollo de habilidades en los evaluadores pueden cimentar el camino a un proceso de cambio con menos resistencias.

En general, los avances que se han tenido hasta ahora en la organización respecto al diseño del modelo, las herramientas, las reflexiones del equipo de trabajo, entre otras, han sido esenciales para el desarrollo de este proyecto. De la misma forma, el desarrollo de este proyecto, ha ido nutriendo los avances en el proceso de abrir un espacio para el nuevo modelo

de gestión del desempeño.

Como profesional de la Unidad de Desarrollo Organizacional me encuentro involucrada laboral y emocionalmente con el desarrollo de este proyecto. He tenido la posibilidad de ser parte, desde el año 2016, de los esfuerzos que se han ido realizando poco a poco para dar paso a un nuevo modelo de gestión del desempeño, he tenido la posibilidad de participar de mesas de trabajo, reuniones, talleres, etc. en distintas regiones y centros del país y he podido empatizar desde ahí con el profundo dolor que existe en la institución por la sensación de invisibilidad que tienen los funcionarios respecto a los procesos que se crean para ellos mismos.

En estos años, esta ha sido la vez en que nos hemos encontrado más cerca de poder lograr la aprobación de esta herramienta y, desde hace muchos más años que los que llevo en la institución es un anhelo de quienes han formado parte del área de evaluación del desempeño, por tanto, poder llevar a cabo este proyecto, además de ser una responsabilidad institucional, es una responsabilidad con los funcionarios que han invertido sus esfuerzos en mejorar los procesos y también con los funcionarios que sienten que no son escuchados ni valorados por la institución.

En lo personal poder implementar un cambio de esta magnitud a nivel institucional me posiciona desde otro lugar en el desarrollo de mis funciones. Se convierte en un desafío importante para validar la labor del área de desarrollo y de esta manera poder aportar de cerca en los procesos de cambio que se están gestando como preparación para la creación de los nuevos servicios.

Además, desde mi compromiso con las personas que trabajan en la institución y desde mi compromiso con los niños, niñas y adolescentes vulnerados en sus derechos de nuestro país, los cambios tienen un sentido más elevado que el simple éxito profesional.

La implementación del nuevo modelo de evaluación del desempeño podría tener un impacto importante en el desarrollo de los funcionarios del SENAME en su rol. Por un lado, la revisión de las prácticas implementadas en conjunto con la jefatura se constituye en una instancia de diálogo y escucha permanente para clarificar roles y expectativas mutuas. Este proceso propicia procesos de autoevaluación que favorecerían la autocrítica. Además, sin que sea su intención principal, es un aporte en la salud mental de los funcionarios en la medida que tienen espacios de reflexión sobre las prácticas cotidianas, espacios de los que hoy adolece el servicio.

Por otro lado, realizar planificaciones para el mejoramiento del desempeño se constituye en una instancia para mirar el desarrollo de competencias, conocimiento y habilidades, siendo una posibilidad para que los funcionarios puedan visualizar un camino de formación para mejorar en su rol e incluso, abrir posibilidades de formación para optar a otros cargos dentro de la organización.

Además, esta es una oportunidad para redefinir el rol de las jefaturas cuenta desde una función administrativa a un gestor de personas. El nuevo modelo de gestión del desempeño propicia espacios para redefinir el quehacer y permite identificar áreas de mejora que transforman a la jefatura en un líder para el desarrollo de los miembros de su equipo.

Por último, este nuevo modelo podría constituirse en un movilizador para reforzar el sentido del trabajo de los funcionarios del SENAME, en tanto el rol de los funcionarios del servicio es de un alto impacto social.

En los tiempos actuales es claro que en nuestro país algo debe cambiar. La labor de SENAME es resultado las profundas desigualdades sociales, la vulneración sistemática de los derechos humanos y de la niñez, en un Estado que no ha sido capaz de garantizar las condiciones mínimas necesarias para el desarrollo de las niñas, niños y adolescentes. SENAME se hace cargo, en la medida de lo posible, de restituir aquello que se ha quitado desde la más temprana infancia, y que no es más que el derecho a una vida con dignidad. Creo que los procesos sociales que vivimos hoy en día también aportan tremendamente al ejercicio de reflexión personal sobre nuestro estar en este país.

Al menos desde mi reflexión, hoy veo con más claridad que ayer el tremendo impacto que tiene mi trabajo en los funcionarios, los niños, niñas y adolescentes y la sociedad en su conjunto. Asimismo, mis compañeros, que son también a quienes dedico los esfuerzos de este trabajo tienen un fuerte compromiso con lo que hacen. Trabajar en SENAME no es fácil, tiene un tremendo impacto emocional, sobretodo para quienes se desempeñan a diario con nuestros niños y que sienten que sufren la misma vulneración y abandono que ellos, pero por parte de la organización. Por eso me siento tan involucrada con el desarrollo de este proyecto, porque creo que es una puerta de entrada al mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios y, por

ende, para el mejoramiento de las condiciones en las que se encuentran nuestros niñas, niños y adolescentes.

## 8. BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, I. (2000). 5ª ed. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Colombia.

Corral, F. (2007). Evaluación del desempeño, [en línea]. EOI América. Disponible en: [http://biblioteca.iplacex.cl/RCA/Evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o\\_.pdf](http://biblioteca.iplacex.cl/RCA/Evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o_.pdf)

Decreto Ley 1.825 (1998). Aprueba Reglamento de Calificaciones del Personal Afecto al Estatuto Administrativo. Disponible en: <http://bcn.cl/1v4t7>

Decreto Ley 2.465 (1979). Crea el Servicio Nacional De Menores y fija el texto de su Ley Orgánica. Disponible en: <http://bcn.cl/1vctq>

Decreto Ley 763. (2001). Aprueba Reglamento Especial de Calificaciones de los funcionarios del Servicio Nacional de Menores. Disponible en: <http://bcn.cl/1vura>

Dirección Nacional del Servicio Civil (2015). Instructivo Presidencial; Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado [en línea]. Disponible en: <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2015-Instructivo-Presidencial-Buenas-Pr%C3%A1cticas-Laborales-en-Desarrollo-de-Personas-en-el-Estado.pdf>

Dirección Nacional del Servicio Civil. (2011). Gestión del Desempeño en Servicios Públicos [en línea], Subdirección de Gestión y Desarrollo de las Personas, Editorial LOM. Disponible en: <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2011-Modelo-de-Gesti%C3%B3n-del-Desempe%C3%B1o-en-los-Servicios-P%C3%ABlicos.pdf>

Dirección Nacional del Servicio Civil. (2016a). Orientaciones para la elaboración de un Procedimiento de Gestión del Desempeño [en línea]. Disponible en: <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2016-Orientaciones-para-la-elaboraci%C3%B3n-de-un-Procedimiento-de-Gesti%C3%B3n-del-Desempe%C3%B1o.pdf>

Dirección Nacional del Servicio Civil. (2016b). Orientaciones para la modificación del Reglamento

Especial de Calificaciones [en línea]. Disponible en: <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2016-Orientaciones-para-la-modificaci%C3%B3n-del-Reglamento-Especial-de-Calificaciones.pdf>

Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales [en línea]. Educación XX1, vol. 10. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601006>

Husenman, S. (2003). Resistencias al Cambio en Aguilar, J. (Coord.). La Gestión del Cambio. Ariel. Barcelona: 2003.

Ley Nº 18.884. (1989). Aprueba Estatuto Administrativo. Disponible en: <http://bcn.cl/1v131>

Mendoza, J., Hernández, M., Garza, L. & Pariente, J.. (2012). Gestión del cambio y el desarrollo en las organizaciones. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. [Material de Clases Estrategia y Cambio Organizacional MGPDO 2016].

Montejo, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral [en línea]. Disponible en: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45577377/Evaluacion\\_al\\_desempeno\\_laboral.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEvaluacion\\_del\\_Desempeno\\_Laboral.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191104%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4\\_request&X-Amz-Date=20191104T211809Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=bcbeacabb10b21657dc46e2a5aea36208a1ba64d0fa802e043b0b95dd4c16a85](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45577377/Evaluacion_al_desempeno_laboral.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEvaluacion_del_Desempeno_Laboral.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191104%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191104T211809Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=bcbeacabb10b21657dc46e2a5aea36208a1ba64d0fa802e043b0b95dd4c16a85)

Nielsen, W., Brown, D. (2007). Lectura 40: Etica y Cambio Organizacional en French, W. y Bell, C. (2007). Desarrollo Organizacional. Transformación y administración efectiva del cambio. 6ª ed., McGraw Hill, México.

Raineri, A. (2001). Administración del cambio organizacional en empresas chilenas [en línea]. Estudios de administración. Vol 8. Disponible en: [http://estudiosdeadministracion.unegocios.cl/estudios/Collection\\_files/E\\_A\\_2001\\_Vol08](http://estudiosdeadministracion.unegocios.cl/estudios/Collection_files/E_A_2001_Vol08)

\_N2\_Raineri.pdf

Robbins, Stephen P y Judge, Timothy. (2015) 15ª ed. Comportamiento Organizacional. Pearson, México, 2013.

Sename (s,f). Qué es Sename. Misión y Objetivos. Disponible en: <https://www.sename.cl/web/index.php/mision-objetivos/>

Servicio Civil (s,f). Quiénes somos. Nuestra Institución. Disponible en: <https://www.serviciocivil.cl/nuestra-institucion/>

Ugarte, S. (2016). Evaluación del Capital Humano: Gestión del Desempeño. [Material de aula]. Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile. Chile.

Werther, W & Davis, K. (2008). 6ª ed., Administración de Recursos Humanos; El capital humano de las empresas. Mc Graw Hill. México.

Zapata, F. & Rondan, V. (2016). La Investigación Acción Participativa: Guía conceptual y metodológica del Instituto de Montaña. Lima [en línea]. Disponible en: <http://mountain.pe/recursos/attachments/article/168/Investigacion-Accion-Participativa-IAP-Zapata-y-Rondan.pdf>