



Gobierno de Chile
Instituto Nacional de Hidráulica



MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS
INSTITUTO NACIONAL DE HIDRÁULICA

POLÍTICA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

UNIDAD DE GESTIÓN Y RECURSOS HUMANOS

NOVIEMBRE 2009



POLÍTICA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

I. INTRODUCCIÓN

En base a las Políticas establecidas en el Instituto Nacional de Hidráulica en el año 2006 con la participación de la Dirección Ejecutiva y representantes de los funcionarios, y con el propósito de ir mejorando continuamente las Políticas del Sistema de Evaluación de Desempeño, es menester tener una interacción de las diversas áreas del Servicio. Puesto que el INH a través de este documento se plantea reforzar y mejorar las políticas establecidas, en donde se requiere una herramienta de gestión para la toma de decisiones y transformarse en un medio de aprendizaje para todos los actores del proceso, Junta Calificadora, Preevaluadores y Evaluados, alinearse con los objetivos estratégicos de la Institución y de los funcionarios, identificar brechas de competencias, para cubrirlas a través de cursos de capacitación potenciado el desarrollo de las personas en el Servicio.

En resumen, una vez completado el ciclo, se requiere retroalimentar a los/as funcionario/as, ayudando a identificar fortalezas y debilidades, y de esta forma cubrir las brechas tanto en lo referente a competencias como habilidades y comportamiento en general, con el propósito de mejorar la productividad, ya que al generar las competencias a los/as funcionarios/as permite ser más flexible en la gestión.

A continuación se entregarán las políticas generales y específicas del Instituto Nacional de Hidráulica para el presente período, y una vez terminado este periodo, se analizarán para reforzarlas y/o modificarlas. Esto tiene como fin, el tomar decisiones acerca de los recursos humanos asegurando igualdad de acceso a las oportunidades, o sea, que sea transparente.



Gobierno de Chile

Instituto Nacional de Hidráulica



II. MARCO NORMATIVO

- Constitución Política de la República de Chile.
- Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado DFL 1/19.653, año 2000 (MINSEGPRES). Artículos 45º, 46º y 47º.
- Estatuto Administrativo DFL Nº 29, año 2004 (Ministerio de Hacienda), que fija texto refundido, coordinado y anatematizado de la Ley Nº 18.834. Título II-Párrafo 4º.
- Ley Nº 19.882 regula nueva política de personal a los funcionarios públicos. Título IV-Art. Nº 27 – numerales 13, 14 y 15 (Modificaciones incorporadas al nuevo texto del Estatuto Administrativo).
- D.S. Nº 1.825, año 1998, del Ministerio del Interior, que aprueba el Reglamento General de Calificaciones del personal afecto al Estatuto Administrativo.
- D.S Nº 1.467, año 1998, del Ministerio de Obras Públicas, que aprueba Reglamento sobre Concursos.
- Programa de Mejoramiento de la Gestión.
- Protocolo de Acuerdos Gobierno- ANEF sobre Reforma y Modernización del Estado y Acuerdo Complementario.
- Código de Buenas Prácticas Laborales – Instructivo Presidencial Nº 2, de 2006.
- Directrices de la Dirección Nacional de Servicio Civil.
- Decreto Nº 930, de 1967, del Ministerio de Obras Públicas, Ley Orgánica del Instituto Nacional de Hidráulica.



Gobierno de Chile

Instituto Nacional de Hidráulica



III. POLÍTICAS GENERALES

- Las políticas deben ser congruentes con la misión y objetivos estratégicos del Instituto Nacional de Hidráulica.
- Mejorar la toma de decisiones en cuanto al desarrollo de la organización y de las personas que la integran.
- Orientar las funciones desempeñadas dentro de la organización.
- Lograr que las funciones desempeñadas por las personas, sean llevadas a cabo con eficiencia y oportunidad.
- Alinear el desarrollo de la organización a los valores del Instituto Nacional de Hidráulica.
- Desarrollar a los/as funcionarios/as, disminuyendo las brechas existentes y mejorando competencias y habilidades.

IV. MARCO INSTITUCIONAL DE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

IV-1 PRINCIPIOS

- Propiciar una gestión de Recursos Humanos humanista y participativa.
- El sistema de Evaluación de Desempeño debe enmarcarse dentro de la función habitual de los actores del sistema.
- Tender a desarrollar una gestión de Recursos Humanos basada en Competencias Laborales.
- Promover el mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo y calidad de vida de los funcionarios.
- La gestión de los Recursos Humanos debe asegurar acceso equitativo a las oportunidades de desarrollo personal y laboral que brinda el Servicio, generando espacios de participación.
- Generar y/o garantizar condiciones que promuevan la igualdad de oportunidades y la no discriminación, en el acceso al empleo, la retribución, la promoción, la formación profesional y las condiciones de trabajo.
- El sistema de Gestión de Recursos Humanos debe ser un apoyo relevante al sistema de Gestión de Calidad de manera de contribuir a la eficacia y cumplimiento continuo.



IV-2 OBJETIVOS GENERALES

- Contar con un personal idóneo, tanto en cantidad y calidad, con la finalidad de dar cumplimiento de los objetivos estratégicos del INH.
- Orientar a los/as funcionarios/as a la mejora del rendimiento, motivándolos/as, alineándolos/as con los objetivos estratégicos del Servicio.
- Propender a la motivación del funcionario, velando por su dignidad, tanto en sus condiciones de trabajo como en el trato laboral.
- Promover el desarrollo de la carrera de los funcionarios al interior de la organización, potenciando sus capacidades, y crear condiciones para retener a los funcionarios de mayor talento y compromiso con el Servicio.
- Generar las condiciones para asegurar un buen clima laboral al interior de la organización.
- Dar a conocer a los/as funcionarios/as las fortalezas y las debilidades, ergo, es necesario realizar un feedback por el rendimiento. De esta manera, poder planificar, hacer, verificar y actuar de acuerdo al desempeño, en donde las jefaturas tienen un papel fundamental en el proceso.

IV-3 CONSIDERACIONES PARA LA POLÍTICA

- El proceso debe ser planificado, expresado en pautas o estándares de rendimiento acordes con la estrategia y objetivos de la organización, y el logro de su aceptación y compromiso para adaptar su rendimiento a aquellas.
- El seguimiento del proceso debe desarrollarse a lo largo del ciclo de gestión, observando el desempeño de las personas y apoyándolo.
- Las pautas y objetivos de rendimiento deben contrastarse con los resultados observados en el desempeño. Los estándares deben estar en conocimiento de las personas previo a la evaluación de desempeño o del rendimiento.
- La retroalimentación o “feedback” al funcionario y la elaboración de planes de mejora del rendimiento, se enlazan con el siguiente ciclo en su etapa de planificación.



Gobierno de Chile

Instituto Nacional de Hidráulica



- Los jefes directos, responsables de las unidades de trabajo en los diferentes niveles jerárquicos, deben asumir un papel protagónico en la gestión de rendimiento de los funcionarios a su cargo.

V. POLITICAS ESPECÍFICAS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

- La política de gestión del desempeño, debe ser una herramienta efectiva de gestión institucional y desarrollo de las personas en el marco de la misión y objetivos estratégicos, logrando la mayor alineación entre estos con los objetivos personales de los/as funcionarios/as.
- La evaluación de desempeño es responsabilidad de toda la organización, centrada en las jefaturas, pero también en todos los/as funcionarios/as, por cuanto el proceso debe comprometer el desarrollo personal, laboral y organizacional.
- Es un proceso continuo e integral de retroalimentación entre precalificadores y evaluados, en cuanto debe realizarse permanentemente e involucrar, además del desempeño mismo, aspectos valóricos, expectativas y de satisfacción en el trabajo.
- La aplicación del sistema de evaluación del rendimiento del personal, debe ser en forma equitativa, ordenada y justa.
- El sistema de Evaluación de Desempeño, debe entenderse integrado al Sistema de Recursos Humanos y por lo tanto, retroalimenta la toma de decisiones en los diferentes subsistemas.



Gobierno de Chile

Instituto Nacional de Hidráulica



- Las jefaturas deben establecer planes de mejora con definición de metas, asociadas a la mejora del rendimiento de los/as funcionarios/as en cada período, estableciendo indicadores, verificando los resultados de las metas alcanzadas y corrigiendo su avance.
- La evaluación debe ser pertinente a la función desempeñada, incluidas las actividades, conductas y condiciones de trabajo asociadas a su cumplimiento.
- La evaluación debe orientarse gradualmente al desarrollo de competencias, relacionando brechas de desempeño con brechas de capacitación.
- La gestión de desempeño debe asumirse como un agente de cambio en las conductas de los/as trabajadores/as y a su vez como un cambio cultural, en que la evaluación de desempeño es un medio de aprendizaje y superación, para las personas y la organización.
- Debe contemplarse la elaboración y aplicación de pautas y objetivos de desempeño, que permitan que cada trabajador/a, previo a su evaluación conozca los criterios de evaluación y los estándares esperados respecto de su desempeño.
- Los resultados de la evaluación del desempeño deben reconocer la existencia de distintos niveles de rendimiento al interior de los equipos de trabajo, basándose en criterios de discriminación positiva.
- El sistema debe velar por la igualdad de oportunidades de todos los/as funcionarios/as y promover la participación de estos, a través de mecanismos pertinentes.
- El sistema debe propender a que la relación evaluador – evaluado considere aspectos que garanticen un respeto irrestricto a la dignidad humana, eliminando todo trato prepotente, irrespetuoso o discriminatorio, por ambas partes.



Gobierno de Chile Instituto Nacional de Hidráulica



Por ello, la retroalimentación debe realizarse evitando que las recomendaciones y correcciones del trabajo importen descalificaciones personales o discriminaciones.

- Además, debe ser un medio que permita una retroalimentación del desempeño de él/la funcionario/a, viendo los aspectos en los cuales pueda mejorar, fortalecer o desarrollar.
- El sistema de evaluación debe ser un medio objetivo, siendo imperioso no tener ideas preconcebidas de los/as evaluados/as y evaluadores.
- El sistema debe utilizarse para comunicar a los/as trabajadores/as como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud y aptitud. En tal sentido se aclaran las expectativas de la organización en relación con lo que se espera de ellos/as.
- Que sea una herramienta de gestión, en la cual se estimule un buen desempeño y motive a los/as funcionarios/as, despertando en ellos/as el deseo de superación. Influyendo en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.
- Además, los/as funcionarios/as deben ver este sistema como un medio de progreso tanto en el ámbito laboral como personal, viéndose continuamente incentivados/as a superarse. Y no debe verse como una forma de castigar a los/as funcionarios/as, sino un mecanismo que permita lograr la consecución de los objetivos del Instituto Nacional de Hidráulica.
- Crear una cultura con funcionarios/as autocríticos acerca su desempeño, comportamiento y actitud.
- La capacitación de Evaluación de Desempeño (la cuál debe contener dentro de sus temas, los objetivos, principio y metodologías) debe ser una actividad que se planifique y desarrolle continuamente, para asegurar que se transforme y consolide como una herramienta efectiva de gestión.



Gobierno de Chile

Instituto Nacional de Hidráulica



- Identificar a los/as funcionarios/as que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los/as empleados/as que tienen condiciones para ascenderlos/as o transferirlos/as.
- Proporcionar información para aplicación de políticas y programas de administración de recursos humanos. Lo que puede dar mayor dinámica a la política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los/as funcionarios/as (no solo en materia de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.
- La incorporación del sistema de Evaluación de Desempeño al sistema de Gestión de Calidad del Servicio, debe estar enfocada en el mejoramiento continuo y un apoyo relevante a los otros sistemas, contribuyendo con la creciente eficacia al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, de manera que ésta pueda proporcionar cada vez mejores productos y servicios a sus usuarios/clientes. Fomentando una mejora de los resultados.