



UNIVERSIDAD
DE SANTIAGO
DE CHILE

INSTRUCTIVO EVALUACION POR OBJETIVOS DE GESTION AÑO 2018

Primera Parte: Implementación de un Sistema de Incentivo

Elaboración Planes de Trabajo

Mayo 2018



Presentación

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

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

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

Atendiendo a que el desarrollo del presente modelo implica un proceso complejo, que impacta en la cultura organizacional de la institución, se han establecido para el 2018, dos instancias de evaluación diferentes, asociadas a bonificaciones independientes, la primera de ellas, **considerada sólo para el año 2018** vinculada a la entrega verificable de las tareas básicas (planes de trabajo) relacionadas con la implementación del sistema de incentivo, y la segunda, **para el año 2018 y posteriores**, relacionada con la medición y el porcentaje de cumplimiento de las metas establecidas en los planes de trabajo:

Bono por implementación de un sistema de incentivo (elaboración planes de trabajo)

Bono a la excelencia (medición de los planes de trabajo)

A continuación, Ud. encontrará los lineamientos generales de la primera etapa relacionada con la Implementación del Sistema. La elaboración de Planes de Trabajo, con las



UNIVERSIDAD
DE SANTIAGO
DE CHILE

principales etapas identificadas, y sus descripciones, los tramos y porcentajes establecidos para la entrega de las bonificaciones establecidas para la primera etapa del año 2018, así como también consideraciones generales del proceso.



LINEAMIENTOS GENERALES

Con la finalidad de elaborar los Planes de Trabajo Grupal, se ha determinado que cada Unidad Mayor será responsable de la recepción y revisión de los Planes de cada unidad dependiente. Una vez visados por el Directivo Superior, dichos planes serán enviados a la Comisión Técnica para su validación, en las fechas que se establezcan.

La comisión técnica estará conformada por los siguientes miembros:

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

Durante el primer semestre del año 2018, sólo se requerirá la presentación de Planes de Trabajo, con sus respectivas etapas, efectuando la medición de lo declarado durante el segundo semestre de 2018. Para el año 2019 y posteriores, sólo se establecerá el Bono a la excelencia, la respectiva bonificación comprenderá tanto a la elaboración, como la medición de Planes de trabajo, con un componente individual y colectivo.

Para el año 2018, y considerando la complejidad de implementar el nuevo modelo de Bono de desempeño, se bonificará por única vez el “Bono por implementación de un sistema de incentivo (elaboración planes de trabajo)”. Para el segundo semestre de 2018 y años posteriores se pagará el “Bono a la excelencia (medición de los planes de trabajo)”

Con el objeto de facilitar la elaboración de Planes de Trabajo, se ha estimado pertinente establecer etapas de desarrollo con un cronograma de actividades y plazos a cumplir. Esto permitirá un trabajo participativo y colaborativo, generando instancias de análisis y discusión al interior de los equipos de trabajo, así como también la retroalimentación y validación por parte de la Comisión Técnica a las distintas unidades.



UNIVERSIDAD
DE SANTIAGO
DE CHILE

Departamento de Desarrollo de Personas
Dirección de Desarrollo Institucional
PRORRECTORIA
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
Avenida Ecuador N° 3412 – Piso 3
Estación Central - Santiago - Chile – (02) 2718 16 28



ETAPAS DEL PROCESO.

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

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

En cuanto a las unidades de Gobierno Central, y considerando que su contribución a la Institución está determinada por el proceso en el cual participa, se ofrece una propuesta relacionada con la gestión administrativa, en la cual se identifican los procesos y subprocesos a los cuales pertenece cada equipo de trabajo.



Se enviarán **propuestas de servicios y Sub-servicios** para las Unidades Académicas, y **propuestas de Procesos y Sub-procesos** para cada Unidad mayor de Gobierno Central.

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

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



- Todos de los funcionarios(as), deben formar parte de algún grupo de trabajo. El funcionario(a) sólo puede ser parte de un grupo de trabajo.

Por grupo se requiere la siguiente información:

Tabla 1: Identificación de Grupos

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

*Para efecto de las unidades administrativas, el Jefe de Centro de Costo asumirá como **responsable de la elaboración del plan de trabajo**, correspondiéndole realizar la **evaluación** de los objetivos, metas, línea base, indicadores y medios de verificación propuestos. Para las unidades académicas corresponderá dicha figura al Director de Departamento, Secretario de Facultad, o Vicedecanos, quienes tanto en las Facultades, como en las unidades del gobierno central, deberán remitir los antecedentes al Directivo Superior de la Unidad Mayor, para su validación final, y envío a la comisión. Sin perjuicio de ello, si así lo estimase pertinente la autoridad, podría designar un funcionario por cada grupo de trabajo, quien podría actuar como facilitador en la elaboración de los planes grupales, canalizando las consultas de los miembros del grupo, y gestionando con el responsable de cada plan, la validación del mismo.



*A las unidades de la Universidad, se enviarán **propuestas de grupos**, de acuerdo a los servicios o procesos, ya sea de forma transversal o por centro de costos, con la finalidad de facilitar u orientar la conformación de los mismos. No obstante, cada unidad podrá considerar la sugerencia, o bien organizar a su equipo de trabajo en los planes de trabajo que estime conveniente.*



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

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

Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5
Objetivo	Meta (situación esperada)	Situación inicial (línea base)	Indicador	Medida de verificación o registro
Definir el objetivo a cumplir.	Expresar en términos porcentuales	Detallar la situación actual, en relación al objetivo a alcanzar.	Fórmula de medición	Definición de medios de evidencia y/o verificación

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

Definición de contenidos de la matriz

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

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



- La definición de metas debe involucrar a la totalidad de los funcionarios(as), y asociados al servicio o proceso y ser validada por el Directivo Superior correspondiente
- Las metas deberán ser cuantificables y objetivas.
- Las metas deberán ser acotadas a tiempos de respuestas, porcentajes, y cantidades.
- Las metas deberán considerar sólo la parte del proceso atingente a la unidad, debe ser medida en relación al ingreso y egreso del requerimiento a la unidad.
- Las metas deberán elaborarse sobre un aspecto específico de un proceso o servicio a mejorar, visualizado como relevante en el ámbito de la gestión de la Unidad, y no necesariamente deben abarcar la totalidad de los mismos.
- Las metas deberán especificar un desempeño medible, que sea realista y lograble, representando un desafío significativo en búsqueda de un desempeño superior.
- Las metas alcanzadas en el primer año, deberán ser reformuladas. Éstas se deberán mantener o proponer nuevas para la siguiente medición. (No podrán ser inferior a la alcanzada).

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

Columna 4.- Indicadores: las metas deberán ser medidas mediante indicadores, los cuales deberán contar con una fórmula de cálculo, que permita establecer el grado de cumplimiento de la meta establecida, en relación a la situación inicial declarada. Cada



meta debe contar con indicador que dé cuenta de su medición, fundamentado a través de evidencia comprobable o registro.

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



*A las unidades de la Universidad, se enviarán **propuestas de objetivos e indicadores**, de acuerdo a los servicios o procesos. Los grupos de trabajo pueden utilizar los propuestos, o bien considerarlos como referenciales para elaborar los propios.*

Cada Unidad debe definir su línea base, meta y medios de verificación de acuerdo a su realidad.

4. Matriz de medición Individual: una vez definidas las metas a cumplir por el grupo de trabajo, es necesario determinar los funcionarios(as) que participarán en cada una de ellas. La medición individual podrá ser considerada como el resultado de la Meta grupal obtenido (*Opción 1*), o bien, en los casos que sea factible cada unidad establecerá la contribución individual (*Opción 2*). En cualquiera de los dos casos expuestos, debe ser acordado entre los integrantes del equipo y el responsable evaluador antes del periodo de evaluación.

Opción 1	Opción 2
----------	----------



Resultado Meta Grupal = Resultado meta Individual	Resultado Meta Grupal = promedio del grupo Resultado meta Individual = Contribución Individual
---	---

Con la finalidad de establecer la contribución individual, se sugiere establecer la siguiente tabla:

Tabla 3: Matriz de Medición Individual

Metas establecidas	Funcionarios (as) que contribuyen al logro de la meta
Meta 1	Funcionario(a) A
	Funcionario(a) B
	Funcionario(a) C
Meta 2	Funcionario(a) A
	Funcionario(a) B
	Funcionario(a) C

Definición y consideraciones de la Matriz de medición Individual

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

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

- Los funcionarios(as) pueden ser incorporados en más de una meta.
- En una meta deben estar considerados—idealmente— al menos dos funcionarios(as)

Una vez definidos los Planes de Trabajo con las etapas antes expuestas, es factible comenzar con el periodo de evaluación. Previo a dicha instancia, se entregará la segunda



UNIVERSIDAD
DE SANTIAGO
DE CHILE

parte del presente instructivo, relacionado con la Medición de los Planes de trabajo. Dicho instructivo contemplará periodos de evaluación y seguimiento, registro de información, alcances relacionados con reubicaciones, ausencias, entre otros.



ENTREGA DE INFORMACIÓN

En la Resolución N° 1813 del 03/05/2018 que concede Bono por Implementación del Sistema de Excelencia, en su artículo 3°, establece el pago de acuerdo a la siguiente tabla:

Cumplimiento de etapas (2018)	Porcentaje del bono	Monto
No presentación de documentos	No hay pago de Bono	0
Etapa I: Determinación de Equipos de Trabajo (dotación, procesos y áreas de servicios)	60% del bono	\$138.000
Etapa II: Establecimiento de Metas y Objetivos y definición de Línea Base (Situación actual) Que incluya funcionarios(as) por meta y contribución individual	70% del bono	\$161.000
Etapa III: Identificación y características de Indicadores	80% del bono	\$184.000
Etapa IV: Instalación de Mecanismo de Registro y Medio de Verificación	100% del bono	\$230.000

*Los valores no son acumulativos

Con el objeto de facilitar la etapa de implementación, la Comisión Técnica enviará a las Unidades una propuesta de Servicios y Sub servicios para las Unidades Académicas y una propuesta de Procesos y Sub-procesos para Gobierno Central. Cada Sub-servicio y Sub-proceso tendrá asociado una serie de objetivos e indicadores que pueden ser utilizados conforme a la propuesta, o bien ser referenciales para cada unidad.

De igual forma, se enviará la dotación vigente a abril de 2018. Cada persona, de acuerdo al puesto registrado y la Unidad de desempeño estará asociada a un Sub-servicio o Sub-



UNIVERSIDAD
DE SANTIAGO
DE CHILE

proceso. En esta instancia, la Comisión elaboró una propuesta de grupos de trabajo, la cual debe ser confirmada o rectificada por cada unidad.

Dicha información se enviará en formato digital (Excel) a través de correo electrónico a los directivos superiores de cada unidad mayor, quien será el responsable de canalizar la información con las unidades académicas.

La entrega de información será paulatina, con apoyo constante y monitoreo del equipo de profesionales de la Comisión Técnica. Para lo anterior, tanto el envío como la recepción de antecedentes e inquietudes, se encuentra a disposición de la Comunidad Universitaria el siguiente correo: consultabonoexcelencia@usach.cl Para consultas que no puedan ser resueltas por dicho medio, se podrá contactar a los siguientes IP 80138, 81603.

CALENDARIZACIÓN Y PLAZOS

22 de Mayo al 04 de junio: Socialización y Difusión del Instructivo

Esta etapa contempla correo Informativo a la Comunidad Universitaria, reuniones informativas con autoridades y Directores de Unidades Académicas, y autoridades y jefaturas de Gobierno Central. Paralelamente, se encontrará a disposición de la Comunidad Universitaria el correo y los IP mencionados, ya sea para atender inquietudes, orientar a los responsables del grupo, y si resulta pertinente coordinar entrevista o visita a terreno.

En esta etapa, la Comisión Técnica enviará a cada directivo superior las propuestas antes mencionadas (Servicios/Sub-Servicios, Procesos/Subprocesos, Objetivos, indicadores, dotación de esa Unidad Mayor)

15 de junio: 1° y 2° Entregable

Etapas I: Determinación de Equipos de Trabajo (dotación, procesos y áreas de servicios)



Etapa II: Establecimiento de Metas y Objetivos y definición de Línea Base (Situación actual) Que incluya funcionarios(as) por meta y contribución individual

Con la información enviada por la Comisión Técnica, cada Unidad debe revisar:

- Dotación vigente,
- Asociación de personas a servicios o procesos,
- Confirmar o rectificar los grupos de trabajo propuestos,
- Seleccionar los objetivos propuestos o establecer nuevos
- Por cada objetivo, establecer la situación actual y la meta a cumplir.
- Por último identificar a los funcionarios(as) asociado a cada meta.

El Directivo Superior debe enviar los planes de trabajo de todas sus unidades dependientes.



En todo el proceso de elaboración, se encontrará disponible el correo para resolver las inquietudes planteadas por las unidades consultabonoexcelencia@usach.cl

18 al 29 de junio: Revisión de 1° y 2° Entregable y envío de observaciones

En esta etapa la Comisión Técnica revisará y validará la información entregada por el Directivo Superior de cada unidad dependiente. En caso de ser necesario, enviará observaciones para su rectificación.

06 de Julio: Plazo final respuesta observaciones 1° y 2° entregable

En esta etapa las unidades envían las respuestas definitivas que quedarán registradas para el segundo periodo de evaluación.

20 de Julio: 3° y 4° Entregable

Etapa III: Identificación y características de Indicadores



Etapa IV: Instalación de Mecanismo de Registro y Medio de Verificación

De los objetivos seleccionados y/o definidos por las unidades. Se deben establecer los indicadores y determinar los medios de verificación. Es necesario recordar que en cada entregable se debe validar la dotación vigente.

03 de agosto: Revisión de 3° y 4° Entregable y envío de observaciones

En esta etapa la Comisión Técnica revisará y validará la información entregada por el Directivo Superior de cada unidad dependiente. En caso de ser necesario, enviará observaciones para su rectificación.

10 de agosto: Revisión de Dotación, vigencia y ausencias en el periodo

La Comisión Técnica enviará al Departamento de Recursos Humanos la nómina de personas para corroborar que se encuentren vigentes, y al mismo tiempo evaluar el periodo de permanencia en los grupos de trabajo, con el objeto de considerar o excluir de la bonificación, según corresponda.

17 de Agosto: Plazo final respuesta observaciones 3° y 4° entregable

En esta etapa las unidades envían las respuestas definitivas que quedarán registradas para el segundo periodo de evaluación.

22 de Agosto: Envío de información a RR.HH. para pago

La Comisión Técnica enviará la nómina y monto de las personas afectas al pago por Bono de Implementación.



Consideraciones generales del proceso para la entrega de la información y bonificación

- Cada Unidad Mayor será responsable de recopilar y enviar los entregables de sus unidades dependientes.
- El Directivo Superior debe revisar y aprobar las propuestas emitidas de sus unidades dependientes.
- Cada entregable debe ser validado por la Comisión Técnica, sólo con dicha validación podrá avanzar en las siguientes etapas.
- La no entrega de información en los plazos establecidos, o no respuesta oportuna de observaciones, afectará la bonificación de los participantes y la oportunidad de pago
- El incumplimiento en la entrega de la información, en ambas etapas, implicará la pérdida del bono de todos los miembros del equipo de trabajo.
- Para obtener el 100% del bono, todos los entregables deben ser remitidos en las fechas estipuladas y con las validaciones correspondientes por parte de la Comisión Técnica.
- En cada entregable, las unidades deben ratificar la dotación vigente a esa fecha, validando o modificando según corresponda los grupos de trabajo.
- Una vez validados los grupos de trabajo, no es posible modificarlos de manera unilateral.
- Las personas que no permanezcan más del 50% del tiempo en el periodo de evaluación no recibirán el pago del bono, en las siguientes situaciones: (Licencia médica, permiso sin goce de remuneraciones, nuevas contrataciones, renunciadas).
- Las personas reubicadas o seleccionadas en un proceso interno de selección serán bonificadas de acuerdo al grupo en el cual hayan permanecido la mayor cantidad del tiempo (Sobre el 50% del tiempo en periodo de evaluación).
- La Comisión Técnica atenderá las apelaciones efectuadas, posterior al cierre del proceso, las cuales serán derivadas a una instancia de revisión con la finalidad de dar respuesta a las inquietudes asociadas.



- El comité de apelación estará conformado por el Director de Administración y Finanzas, La Jefa del Depto de RRHH, El Jefe del Depto de Desarrollo de Personas, y un representante de cada Asociación Gremial, instancia que sesionará de acuerdo al reglamento establecido para su funcionamiento. Las apelaciones serán abordadas al cierre del proceso, y cualquier rectificación que se requiera de la bonificación, producto de la evaluación de los antecedentes expuestos, será atendidas de manera posterior, considerando los plazos y procedimientos establecidos para el proceso de pago de la Universidad.
- La no entrega de información en los plazos establecidos, o no respuesta oportuna de observaciones, afectará la bonificación de los participantes y la oportunidad de pago
- El incumplimiento en la entrega de la información, en ambas etapas, implicará la pérdida del bono de todos los miembros del equipo de trabajo.
- Para obtener el 100% del bono, todos los entregables deben ser remitidos en las fechas estipuladas y con las validaciones correspondientes por parte de la Comisión Técnica.