



Gestión del Desempeño ENAC 2015 Directrices y Proceso

Recursos Humanos

Contenido

1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	2
2. ETAPAS DEL PROCESO	3
3. CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	5
4. CALENDARIO DEL PROCESO	5
5. ALCANCES DE LA APLICACIÓN	6
ANEXO 1: FORMATOS (en Excel)	7
ANEXO 2: DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DE CALIDAD	8
ANEXO 3: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS PERSONALES	9
ANEXO 4: PROYECTOS ESTRATÉGICOS 2015-2020.....	11

1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Este documento presenta el marco orientador para el proceso de gestión del desempeño que anualmente deben realizar todos los administrativos y académicos de planta de ENAC. Con ello se aspira a establecer una cultura evaluativa institucional, que permita medir el desempeño de lo que la institución y cada uno de sus integrantes realiza, todo esto en un contexto de mejoramiento continuo de la calidad.

La gestión del desempeño se entiende como un proceso integrado, compuesto de tres etapas:

- i. Planificación del Desempeño: consiste en una primera etapa en la cual se definen los grandes objetivos del desempeño anual para cada administrativo o académico de planta, en base a las tres áreas de desarrollo institucional establecidas (docencia, gestión y vinculación con el medio). En esta etapa también se establecen los indicadores institucionales por los cuales será evaluado cada administrativo o académico de ENAC. Por último, en esta parte del proceso además se seleccionan y acuerdan las competencias personales que serán evaluadas durante el año.
- ii. Revisión intermedia: es una etapa de retroalimentación durante el proceso, que debiera realizarse a mitad de año, que tiene por objetivo revisar lo avanzado y eventualmente redireccionar el trabajo que resta del año.
- iii. Evaluación del Desempeño: corresponde a la etapa final en la cual se evalúan los grandes objetivos de desempeño anual, teniendo a la vista el compromiso de desempeño establecido en la planificación de inicios de año y el informe anual de gestión que entrega cada evaluado. Se revisan también los indicadores institucionales relacionados y las competencias personales acordadas.

La gestión del desempeño es una actividad fundamental y obligatoria que involucra a todo el personal de planta de ENAC y debe realizarse teniendo en consideración las siguientes directrices generales.

- Alineamiento Estratégico: las actividades planificadas y evaluadas deben estar en coherencia a las directrices estratégicas de ENAC. Esto es, de acuerdo a la misión, visión, objetivos y proyectos estratégicos de ENAC y sus respectivas unidades internas.
- Alineamiento por Calidad: los planes de mejoramiento derivados de la acreditación y los indicadores de calidad institucional deben reflejarse en las actividades planificadas y evaluadas en la gestión de desempeño.
- Alineamiento Presupuestario: las actividades planificadas y evaluadas deben ser consistentes y coherentes con el presupuesto de cada unidad académica.

Participan de este proceso las siguientes personas:

- Sujetos de planificación y evaluación: personal directivo, jefes o directores de área, administrativos y personal de servicio con contrato indefinido a marzo de 2015. Se excluyen docentes y docentes colaboradores, a ellos se les aplica evaluación docente.
- Responsables: la unidad institucional responsable de este proceso es Recursos Humanos. A su vez, el director de cada unidad es el responsable que todo su personal a cargo participe de este proceso de gestión del desempeño.

2. ETAPAS DEL PROCESO

2.1 Planificación

- a) **Definición y asignación de tareas**: la planificación requiere la definición de las tareas para el año académico 2015. El director de la unidad respectiva, en conjunto con su equipo, revisa las tareas asignadas para el año en curso con sus colaboradores y en concordancia con el plan estratégico de la Institución.
- b) **Objetivos y plan de trabajo**: una vez distribuidas y asignadas las tareas anuales entre el equipo de la unidad, cada académico o administrativo debe registrar sus grandes objetivos para el año y su respectivo plan de trabajo. Todo esto en concordancia con el plan estratégico de ENAC.
- c) **Indicadores institucionales**: en esta parte corresponde informar cuáles serán los indicadores de calidad institucional que serán parte del compromiso de desempeño anual para cada administrativo o académico evaluado. Se considerarán 3 indicadores institucionales.
- d) **Competencias personales**: entre cada jefe directo y colaborador se seleccionan las competencias personales a evaluar, sólo se deben considerar 3 competencias (ver diccionario competencias)
- e) **V°B° Jefe Directo**: lo ejecuta el jefe directo y es la instancia de aprobación de lo planificado. Si lo planificado corresponde a lo acordado entre el colaborador y el jefe directo, este último debe dar su aprobación. Si el caso fuera que lo planificado no corresponde a lo acordado, la planificación debe ser modificada hasta que ésta se dé por aprobada.

Los objetivos, indicadores institucionales, competencias personales y plan de trabajo quedarán establecidos en un formato de planificación establecido (anexo Excel, hoja 1 y 2).

Una vez finalizada la etapa de planificación, cada Jefe debe enviar archivos electrónicos a Recursos Humanos a objeto de centralizar la información.

2.2 Revisión intermedia

- a) **Informe de avance:** cada colaborador debe entregar a su jefe directo un informe de avance (anexo Excel, hoja 3) respecto a sus objetivos y su plan de trabajo comprometido en la etapa de planificación.
- b) **Reunión de retroalimentación:** es una reunión entre jefe directo y colaborador en la cual se revisa el informe de avance y las competencias personales comprometidas. Si corresponde replantear objetivos y tareas, esto debe quedar registrado en un acuerdo escrito.

Una vez finalizada la etapa de revisión intermedia, cada Jefe debe enviar archivos electrónicos a Recursos Humanos a objeto de centralizar la información.

2.3 Evaluación de desempeño

Se realiza en base a formulario establecido en la planificación y se evalúan los siguientes aspectos:

- c) **Informe Final de Actividades:** la evaluación del desempeño se inicia con la elaboración de este informe. Cada colaborador redacta el informe de actividades en formato estándar (anexo Excel, hoja 4). Este informe debe ser entregado a su jefe directo.
- d) **Evaluación de desempeño:** sobre la base del informe final de actividades cada jefe directo inicia la evaluación del desempeño en formato establecido (anexo Excel, hoja 5).
- e) **Indicadores institucionales:** son indicadores provistos por el nivel superior de ENAC, a los cuales se asignan calificaciones por unidad respectiva. Esta información se provee a todas las unidades de ENAC y es el jefe directo el responsable final de incorporar esta información en la evaluación.
- f) **Competencias personales:** cada jefe directo debe evaluar las competencias personales acordadas en el proceso de planificación del desempeño.
- g) **Entrega de resultados:** una vez realizada la evaluación, cada jefe directo se reúne con cada uno de sus colaboradores y se conversan los principales logros alcanzados y no alcanzados para el año en evaluación. Esta es una instancia de retroalimentación que cierra de la evaluación del desempeño.
- h) **Apelación:** en caso que el evaluado no esté conforme con el resultado de su evaluación, tendrá derecho a apelar a una instancia superior, en este caso al Comité de Rectoría, quienes podrán ratificar o modificar la evaluación del Trabajador.

Una vez finalizada la etapa de evaluación de desempeño, cada Jefe debe enviar archivos electrónicos a Recursos Humanos a objeto de centralizar la información.

3. CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- a) **Criterios de evaluación y escala de apreciación:** Representan distintas actividades a realizar por un colaborador. Para evaluar los elementos se utiliza la escala de apreciación que muestra el cuadro siguiente (tipo likert de 1 a 4).

Nota	Descripción cualitativa
4	Alcanza un desempeño sobresaliente entre sus pares. Cumple por sobre los resultados esperados.
3	Su desempeño es bueno, pero no sobresale entre sus pares. Cumple con los resultados esperados.
2	Su desempeño no alcanza los resultados esperados y sus tareas futuras merecen orientación.
1	Su desempeño es insatisfactorio. No cumple con los resultados esperados.

- b) **Categorías de evaluación:** Es una transformación cualitativa de la nota final obtenida en la evaluación de desempeño y se clasifican según los siguientes rangos.

- Categoría I (sobresaliente): nota final $\geq 3,60$.
- Categoría II (bueno): nota final $\geq 2,90$ y $< 3,59$.
- Categoría III (suficiente): nota final $\geq 2,0$ y $< 2,89$.
- Categoría IV (insuficiente): nota final $< 2,0$.

- c) **Incentivos:** en base a los resultados del desempeño anual obtenido por cada evaluado y en consideración a los resultados financieros de la institución, el Comité de Rectoría ENAC asignará incentivos a quienes corresponda.

4. CALENDARIO DEL PROCESO

Actividades	Fechas
Planificación del desempeño.	1 al 30 de abril de 2015.
Revisión intermedia.	1 al 15 de agosto de 2015
Evaluación del desempeño.	5 al 15 de diciembre 2015.

5. ALCANCES DE LA APLICACIÓN

Personal	Objetivos	Indicadores	Competencias
Personal Directivo, Jefes o Directores de área	SI	SI	SI
Administrativos y Personal de Servicio	NO	SI	SI

ANEXO 1: FORMATOS(en Excel)

- **Hoja 1:** Planificación de desempeño.
- **Hoja 2:** Plan de trabajo anual.
- **Hoja 3:** Informe de avance.
- **Hoja 4:** Informe anual de actividades.
- **Hoja 5:** Evaluación de desempeño.

ANEXO 2: DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DE CALIDAD

Admisión: Corresponde al % de cumplimiento de la meta comercial de alumnos nuevos vigentes al 01 de Abril del 2015. (Fuente: U+, Considera alumnos cuyo tipo de alumno es “Nuevo”).

Tasa de retención: corresponde al cociente entre el total de alumnos por cohorte de un año determinado y la cantidad de alumnos de la misma cohorte que permanecen en la institución al 01 de abril del año siguiente.

Tasa de aprobación:Corresponde al cociente entre la cantidad de alumnos que aprueban una asignatura y la cantidad de alumnos que inscriben la asignatura, expresado en porcentaje.

Tasa de egreso:Corresponde al cociente entre la cantidad de alumnos que egresan oportunamente de una cohorte determinada y el total de alumnos dicha cohorte.

Tasa de titulación:Corresponde al cociente entre la cantidad de alumnos titulados oportunamente de una cohorte determinada y el total de alumnos dicha cohorte.

Índice de Morosidad: Corresponde al cociente entre el ingreso real sobre el ingreso devengado, expresado en porcentaje y calculado al 30 de noviembre de cada año desagregado por unidad.

Cumplimiento del Presupuesto: corresponde al cociente entre la ejecución presupuestaria al mes de noviembre de cada año y el presupuesto aprobado a la misma fecha.

Calidad de Servicios: corresponde al cociente entre la cantidad de alumnos que responden positivamente (muy de acuerdo y de acuerdo) las preguntas de la encuesta de servicios respectivas a cada área y el total de alumnos que responden dicha encuesta. Este indicador se desagrega para las siguientes áreas:

- Admisión
- Atención Estudiantil
- Biblioteca
- Comunicaciones
- Finanzas
- Pastoral
- Secretaría Académica
- Servicios Generales
- Informática

ANEXO 3: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS PERSONALES

1. Asistencia y Puntualidad: Grado en que se puede contar con la presencia del trabajador dentro de los días y horarios regulares de trabajo. Este factor se relaciona con los siguientes elementos:

- Respeto de las normas generales e internas de su Organismo relativas a horarios de entrada y salida del trabajo.
- Continuidad de permanencia en su lugar de trabajo durante la jornada, incluyendo el uso apropiado del tiempo en asuntos de trabajo y particulares que exijan alejamiento.
- Esfuerzo efectivo por mantener una asistencia regular al trabajo. Corrección en el uso de derechos y franquicias sobre ausencias.

2. Calidad en el Servicio: Grado en que el trabajo producido satisface las necesidades y expectativas de los usuarios. Este factor se relaciona con los siguientes elementos:

- Grado de satisfacción de los usuarios por el servicio recibido.
- Frecuencia de quejas por mal servicio.
- Oportunidad en las respuestas.
- Anticipación en la entrega de información.
- Capacidad para adaptar su trabajo a los requerimientos particulares de usuarios diversos o a circunstancias particulares.
- Grado de confidencialidad en el manejo de la información.

3. Calidad del Trabajo: Grado en que el trabajo producido es completo y se ajusta al estándar de precisión y presentación requerido. Este factor se relaciona con los siguientes elementos:

- Logro de metas o programas del organismo a su cargo.
- Calidad técnica del trabajo realizado.
- Capacidad de organizar el propio trabajo y utilizar productivamente el tiempo.
- Eficiencia en el uso de los recursos entregados para el logro de los objetivos.
- Recurrencia y gravedad de errores en su cometido.
- Oportunidad de la respuesta a las tareas asignadas.
- Cumplimiento de las normas y procedimientos de Prevención de Riesgos.
- Aplicación de la seguridad en el desarrollo del trabajo.

4. Cooperación: Grado de colaboración demostrado en el desempeño de su trabajo, contribuyendo al trabajo en equipo y disposición positiva a aceptar las instrucciones del Supervisor. Este factor se relaciona con los siguientes elementos:

- Contribución al fomento del trabajo en equipo.
- Receptividad y apoyo a las buenas ideas de otros.
- Aceptación y colaboración en la introducción de cambios (cambios tecnológicos, de procedimientos, de organización).
- Capacidad de compartir conocimientos y habilidades.
- Capacidad de ayudar y enseñar a compañeros o supervisados que comienzan nuevas tareas.

5. Iniciativa: Grado en que realiza acciones eficaces, requeridas en el puesto, en forma autónoma y con mínima supervisión. Este factor se relaciona con los siguientes elementos:

- Interés y capacidad para idear soluciones factibles a problemas o situaciones no previstas.
- Capacidad para decidir y actuar acertadamente ante emergencias que exijan respuesta rápida.

6. Relaciones Interpersonales: Grado en que contribuye en su actitud y forma de relacionarse a la armonía con su grupo de trabajo, supervisores y nivel jerárquico inferior. Este factor se relaciona con los siguientes elementos:

- Capacidad para anticipar y resolver constructivamente los conflictos interpersonales.
- Calidad de la comunicación con compañeros, superiores y subordinados.
- Capacidad para aceptar diferencias de opinión. Apertura a ideas ajenas.
- Habilidad de negociación para introducir aportes técnicos.
- Capacidad para trabajar en grupos interdisciplinarios.
- Calidad de trato con otros.

7. Superación: Grado de interés y motivación por desarrollar adecuadamente sus funciones, superar problemas de desempeño y capacitarse en temas relacionados con su puesto de trabajo. Este factor se relaciona con los siguientes elementos:

- Muestras de interés por conocer y evaluar su propio desempeño, y acoger observaciones de terceros.
- Efectividad de su respuesta a indicación del Supervisor, relativas a esfuerzos de superación. Cumplimiento de acciones comprometidas.
- Interés y efectividad de esfuerzos para ampliar sus actuales capacidades (desarrollo de aptitudes).

8. Supervisión: Grado en que el Supervisor logra los objetivos de la unidad propiciando un clima laboral positivo con sus subordinados. Este factor se debe aplicar sólo a los puestos que tienen responsabilidad por desempeño de otros y se relaciona con los siguientes elementos:

- Efectividad de la organización del trabajo de la Unidad. Claridad y armonía en las asignaciones funcionales del grupo.
- Grado y efectividad del cumplimiento de los objetivos del equipo.
- Capacidad para ejercer liderazgo a través de su conducta personal.
- Capacidad para adaptar su grupo a cambios y situaciones imprevistas.
- Capacidad para facilitar las interacciones de su personal con otras unidades.
- Objetividad y ecuanimidad de sus decisiones relativas al manejo de su grupo (selección, remuneración, evaluación de desempeño, etc.)
- Capacidad para desarrollar el potencial de su personal, dando oportunidades reales de superación.
- Capacidad para mejorar las condiciones que permitan desarrollar el trabajo en forma segura.
- Capacidad para promover en los demás una actitud positiva hacia la seguridad en el trabajo.

ANEXO 4: PROYECTOS ESTRATÉGICOS 2015-2020

N°	PROYECTO 2015-20	N°	OBJETIVOS ESPECIFICOS 2015-20	DURAC (AÑOS)	RESPON	2015	2016	2017	2018
1	Proyección y posicionamiento institucional de ENAC	1.1	Desarrollar estudios de mercado que permitan visualizar la posición competitiva de ENAC, proyectando su oferta académica de manera pertinente y sostenida.	2	REC	I			
		1.2	Definir una estrategia de venta y de comunicación para un mejor posicionamiento institucional de ENAC.	2	REC	II	I		
2	Profundización de la oferta académica ENAC	2.1	Profundizar la oferta académica en áreas que actualmente tiene ENAC: Salud, Educación, Ciencias Sociales, Tecnología, Administración.	2	REC	II	I		
		2.2	Desarrollar una oferta de capacitación a través de la OTEC ENAC, sobre la base de sus carreras técnicas y en la perspectiva de sus egresados y el sistema laboral.	2	REC	II	I		
3	Diseño e implementación institucional de la vinculación con el medio ENAC	3.1	Incorporar la vinculación con el medio como directriz común dentro de ENAC.	2	VIDE	I			
		3.2	Incorporar la visión del entorno al Proyecto Educativo.	2	VIDE	II			
		3.3	Acreditar el área de vinculación con el medio.	2	VIDE		I	I	I
4	Desarrollo de Unidad de Egresados.	4.1	Desarrollar e implementar la unidad de egresados ENAC.	2	VIDE	I			
		4.2	Diseñar modelo de gestión de egresados.	2	VIDE	I			
		4.3	Desarrollar e implementar programas de educación continua, capacitación y servicios para egresados.	2	VIDE	II			
		4.4	Difundir la unidad de egresados y sus servicios.	2	VIDE	II			
		4.5	Implementar plataforma egresados ENAC.	2	VIDE		I		
5	Integración vertical de ENAC, con la educación secundaria y terciaria.	5.1	Concretar propuestas de continuidad y convalidación de estudios entre las carreras que imparten liceos técnicos profesionales y las del CFT ENAC.	2	VRA		I		
		5.2	Concretar propuestas de continuidad y convalidación de estudios para alumnos de ENAC en institutos profesionales y universidades.	2	VRA			I	
6	Actualización de Proyecto y Modelo Educativo CFT ENAC	6.1	Revisar y fortalecer el Proyecto Educativo en forma sistemática.	1	VRA	I			
		6.2	Definir y explicitar el Modelo Educativo y difundir a la comunidad educativa.	1	VRA	I			
		6.3	Actualizar planes de estudio y programas de asignaturas, alineados con el modelo pedagógico declarado.	1	VRA	II			
7	Diseño y ejecución de un programa de	7.1	Formalizar un plan de inducción y acompañamiento pedagógico permanente.	2	VRA	I			

	perfeccionamiento permanente para los docentes ENAC.	7.2	Diseñar un programa de perfeccionamiento continuo para los docentes de ENAC.	2	VRA	II			
		7.3	Sistematizar perfeccionamiento continuo de docentes.	2	VRA		I		
8	Modelo de gestión integral del estudiante ENAC	8.1	Elaborar plan de acompañamiento diferenciado por etapas según periodo académico de los alumnos.	2	VIDE	I			
		8.2	Implementar sistema de alerta temprana para estudiantes en riesgo de deserción.	2	VIDE	II			
		8.3	Implementar un modelo de seguimiento integral de cada estudiante ENAC.	2	VIDE		I		
9	Sistema de Aseguramiento de la calidad ENAC	9.1	Revisar el modelo de gestión institucional de ENAC.	2	UAI&CG	I			
		9.2	Definir Política de aseguramiento de la calidad ENAC.	2	UAI&CG	II			
		9.3	Sistematizar el proceso de acreditación institucional y de carreras ENAC.	2	UAI&CG	I			
		9.4	Implementar un sistema de control de gestión por resultados orientado a la calidad.	2	UAI&CG		I		
10	Desarrollo del capital humano ENAC.	10.1	Fortalecer el departamento de RR.HH. y responder a las necesidades de las personas que pertenecen a la Institución.	2	VRAF	I			
		10.2	Implementar un sistema de gestión del desempeño en base a resultados para el personal que trabaja en ENAC.	2	VRAF		I		
11	Estandarización de recursos físicos y modelamiento de procesos institucionales.	11.1	Estandarización de equipamiento e infraestructura para las carreras de ENAC.	2	VRAF		II	II	
		11.2	Modelación de procesos claves y de apoyo para la institución.	2	VRAF	I	I	I	I
12	Sistema Integrado de Gestión de la Información ENAC	12.1	Levantamiento de la arquitectura de los sistemas actuales de información ENAC.	4	UAI&CG	I			
		12.2	Evaluación de sistemas informáticos y proveedores para implementación de mejoras.	4	UAI&CG	I			
		12.3	Desarrollo de Sistemas Informáticos.	4	UAI&CG	II	II	II	
		12.4	Capacitación de usuarios en nuevas plataformas.	4	UAI&CG	II			II