



Fundación para la  
Innovación Agraria

# LICITACIÓN CONSULTORÍA SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA FIA

Julio 2015

[WWW.FIA.CL](http://WWW.FIA.CL)



## INDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	2
2. BASES TÉCNICAS .....	5
2.1. Objetivo de la consultoría .....	5
2.2. Contenidos de la propuesta .....	6
2.3. Requerimientos mínimos de la propuesta .....	6
2.4. Duración .....	7
3. BASES ADMINISTRATIVAS .....	8
3.1. Postulantes .....	8
3.2. Postulación a la licitación .....	8
3.2.1. Modalidad de postulación .....	8
3.2.2. Fechas de postulación .....	8
3.2.3. Documentos a presentar .....	8
3.2.4. Recepción de propuestas .....	9
3.2.5. Consultas .....	9
3.3. Proceso de admisión, evaluación y adjudicación de propuestas .....	9
3.3.1. Admisión .....	9
3.3.2. Evaluación .....	10
3.3.3. Adjudicación .....	10
3.3.4. Comunicación de resultados .....	11
3.3.5. Aceptación de la adjudicación .....	11
3.4. Condiciones para la ejecución .....	11
3.4.1. Suscripción de contrato .....	11
3.4.2. Garantías .....	11
3.4.3. Entrega de recursos .....	12
3.4.4. Entrega de informes a FIA .....	12
3.4.5. Seguimiento y Supervisión .....	12
3.4.6. Propiedad de los resultados .....	13

## Anexos



## 1. INTRODUCCIÓN

La Fundación para la Innovación Agraria (FIA), es la agencia del Ministerio de Agricultura, cuya misión es fomentar una cultura de la innovación en el sector agrario, agroalimentario y forestal, promoviendo y articulando iniciativas de innovación que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las agricultoras y agricultores, en todas las regiones del territorio nacional.

De esta forma, FIA busca apoyar el fortalecimiento de la competitividad y el desarrollo a través de la innovación, promoviendo iniciativas del sector de pequeña y mediana escala, las cuales contribuyan al desarrollo de territorios socialmente inclusivos, ambientalmente sustentables y a la base económica de Chile y sus regiones.

Mediante el impulso y apoyo a la generación de procesos de innovación en el sector, FIA espera contribuir a la transformación de ideas y/o conocimientos en un nuevo o un mejor producto (bien o servicio); proceso (productivo o de distribución); método de comercialización y marketing; y/o método organizacional; que sean valorados y reconocidos por el mercado.

En este contexto, la labor de FIA se orienta hacia los siguientes objetivos principales:

- Desarrollar, fortalecer o potenciar iniciativas público-privadas, tanto a nivel internacional, nacional, regional como local, para fortalecer los procesos de investigación e innovación en el sector y con ello mejorar su competitividad.
- Impulsar iniciativas que permitan crear, adaptar e incorporar innovaciones en productos, procesos productivos, comerciales y de gestión, que tengan impacto en la pequeña y mediana agricultura y en la pequeña y mediana empresa que participa de las distintas fases de la cadena de producción.
- Fortalecer las capacidades tecnológicas, recursos humanos y gestión, al interior del sector agrario para potenciar el proceso de innovación, con especial énfasis en: capital humano, jóvenes, mujeres, agricultura familiar campesina y unidades económicas de pequeña y mediana escala.
- Difundir y transferir conocimiento e información en materia de innovación a los distintos actores del sector agrario, agroalimentario y forestal de manera de promover el desarrollo de una cultura de innovación en este sector.
- Impulsar un proceso de modernización institucional, para entregar un servicio de calidad a nuestros beneficiarios y redes de colaboración.

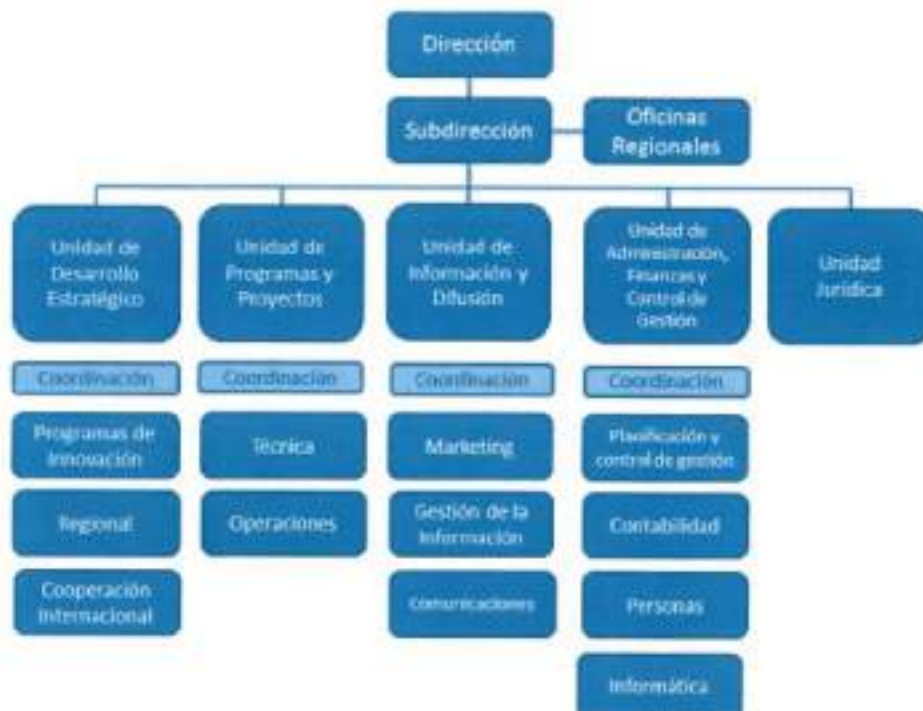
2

FIA es una Fundación de carácter privado, por lo que se rige por las normas establecidas en el Código del Trabajo, lo cual constituye un piso referido en las condiciones laborales. Pero por otra parte se debe tener en consideración que los recursos financieros de FIA provienen del Estado por lo tanto la Ley del Nuevo trato laboral se transforma en un referente para el actuar de FIA.

La labor desarrollada por la Fundación se sustenta en un equipo de trabajo conformado por aproximadamente 90 personas distribuidas en 5 unidades. Además, la Fundación tiene 4 oficinas regionales, cada una cuenta con un Encargado Regional y un Apoyo Administrativo.

Las unidades funcionales son las siguientes: de Desarrollo Estratégico, de Programas y Proyectos, de Información y Difusión, Administración, Finanzas y Control de Gestión y la Unidad Jurídica.

El organigrama institucional es el siguiente:



Actualmente la institución cuenta con una política de personas cuyos objetivos son:

- Asegurar el cumplimiento de la misión del FIA a través del diseño y aplicación de una estrategia eficiente de gestión de los funcionarios FIA.
- Fomentar las capacidades, habilidades y competencias de los integrantes del FIA para el cumplimiento de sus objetivos.
- Incorporar oportunamente elementos que permitan un mejoramiento continuo de la calidad de vida en el trabajo.





## 2. BASES TÉCNICAS

La evaluación del desempeño considera la planificación, la definición y establecimiento de pautas y parámetros determinados a evaluar acordes a la estrategia y objetivos de FIA, de manera de lograr estandarizar los resultados esperados de los determinados puestos de trabajo, que integran las distintas unidades, la eficaz comunicación de dichas expectativas a los trabajadores, su aceptación y compromiso para dirigir sus esfuerzos a cumplir con el rendimiento de ellas.

LA FIA durante el año 2009 desarrolló un proceso de evaluación del desempeño en el que utilizó el modelo experiencial 360°. El resultado de este proceso no fue satisfactorio debido a que la institución no se encontraba preparada para aplicar esta metodología. Posteriormente en el año 2013 avanzó en el diseño de un reglamento de evaluación de desempeño generado por un equipo de trabajo interno, el cual permitió realizar el proceso de evaluación de ese periodo y del año 2014. Sin embargo, este sistema requiere de mejoras para obtener avances en el logro de sus objetivos.

Por otra parte la FIA ha estimado necesario desarrollar un proceso de transición entre el sistema de evaluación actualmente vigente y el que resulte de esta consultoría para el buen logro de sus objetivos. Para ello se contempla una fase de aplicación piloto durante el año 2015 para implementarse en forma definitiva el año 2016.

### 2.1 Objetivo de la consultoría

El objetivo de la consultoría es contratar un servicio para:

- Diseñar e implementar un sistema de Evaluación de Desempeño Institucional para la FIA;
- Mejorar el actual instrumento de evaluación de desempeño para su aplicación en el año 2015;
- Acompañar el proceso de transición entre el sistema de evaluación actual y el que se obtendrá como resultado de esta consultoría, incorporando los ajustes que se estimen necesarios.

Para el desarrollo del sistema de evaluación de desempeño se deben considerar los avances que ha realizado la institución y que ha implementado durante los tres últimos años.

## 2.2 Contenidos de la propuesta

La propuesta deberá considerar la presentación de los siguientes contenidos:

- Propuesta técnica: que contenga al menos: objetivos generales y específicos; productos de la consultoría y plazo de entrega; la metodología de trabajo; plan de comunicación del trabajo a realizar; el cronograma de actividades; equipo técnico con sus antecedentes curriculares y antecedentes que demuestren la experiencia de la empresa en el ámbito de la consultoría; organización, funciones y tiempo de dedicación de los integrantes del equipo técnico.
- Propuesta económica: El presupuesto de la consultoría no podrá exceder la suma de \$9.000.000 incluyendo impuestos. Este presupuesto deberá estar desglosado en sus principales ítems. Se deberá presentar una propuesta de plan de pago del valor de esta consultoría en función de los productos y avance de actividades expresados en los informes de avance y final.

6

## 2.3 Requerimientos mínimos de la propuesta

La propuesta técnica debe considerar al menos los siguientes aspectos:

- a) Diseño de un nuevo sistema de evaluación de desempeño institucional que deberá al menos considerar el levantamiento y validación de las distintas etapas del proceso en forma participativa.
- b) Definición de las competencias generales o transversales, por área o nivel jerárquico y niveles de desarrollo de estas competencias definido en acciones o comportamientos.
- c) Ajustes al actual instrumento de evaluación de desempeño institucional para su aplicación en el año 2015.
- d) Implementación del nuevo sistema de evaluación del desempeño en modalidad piloto e incorporación de las mejoras identificadas en dicho proceso.
- e) Propuesta de un modelo de incentivos pecuniario o no pecuniario asociado al nuevo sistema de evaluación de desempeño.





- f) Desarrollo de una metodología de trabajo que considere la participación del equipo contraparte definido para este proceso, y de los miembros de la institución cuando sea relevante.
- g) Capacitación a todos los integrantes de la institución para conocer el modelo de evaluación de desempeño, las etapas y mecanismos de implementación, y la aplicación de los instrumentos de evaluación.
- h) Plan de comunicación del proceso que se está desarrollando dirigido hacia los trabajadores de la institución.
- i) Cronograma detallado de actividades.
- j) Entrega de informes técnicos de avance, de acuerdo a hitos críticos de la consultoría, los cuales deben ser claramente identificados en la propuesta técnica. Los contenidos de dichos informes deben considerar su presentación presencial.
- k) Entrega de informe final. Este informe debe contener al menos los siguientes productos: 1) Nuevo sistema de evaluación de desempeño institucional para la FIA, que deberá considerar a lo menos: propuesta de política de evaluación del desempeño, propuesta de política de incentivos, reglamentos, instructivos y otros asociados para su correcta aplicación. 2) Instrumento para la evaluación de desempeño y su manual para ser aplicado en el año 2015 3) Documentos, presentaciones y formularios desarrollados durante el proceso. Este material deberá ser entregado a la FIA en los formatos que FIA le solicite.

7

## 2.4 Duración

La duración de la consultoría deberá estar concluida a más tardar el 31 de diciembre de 2015. Este plazo podrá ser prorrogado con autorización de la FIA, en casos justificados.



Este plazo podrá ser prorrogado con autorización de la FIA, en casos justificados.





### 3 BASES ADMINISTRATIVAS

El contenido de las bases administrativas de esta licitación se detalla a continuación.

#### 3.1 Postulantes

Podrán postular consultoras (personas jurídicas) que cuenten con experiencia en diseño, implementación de sistemas de evaluación de desempeño tanto en empresas públicas como privadas.

La consultora postulante deberá acreditar que cuenta con personalidad jurídica vigente y que su(s) representantes(s) legal(es) posee(n) facultad(es) suficiente(s) para suscribir el respectivo contrato de prestación de servicios. Además tener la capacidad de entregar garantías para respaldar el adecuado desarrollo de la consultoría o la correcta utilización de eventuales anticipos, según corresponda.

#### 3.2 Postulación a la licitación

Todas las propuestas que se presenten deberán ajustarse a las condiciones y requisitos establecidos en el documento: "LICITACIÓN CONSULTORÍA: SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL PARA LA FIA": Bases Técnicas y Administrativas".

##### 3.2.1 Modalidad de postulación

La postulación a la licitación se realizará a través de la modalidad de licitación abierta.

##### 3.2.2 Fechas de postulación

La presente licitación abre el 9 de julio y cierra el 27 de julio de 2015, a las 16:00 horas.

##### 3.2.3 Documentos a presentar

Se deberá entregar un sobre que indique el nombre de esta licitación y de la consultora postulante. Este sobre debe contener los siguientes documentos:

- Un ejemplar de la propuesta técnica y un ejemplar de la propuesta económica, original en papel tamaño carta.
- Una versión digital de la propuesta técnica y una versión digital de la propuesta económica.

- Certificado de vigencia de la entidad postulante con una antigüedad no mayor a 60 días con anterioridad a la fecha de postulación a esta licitación
- Fotocopia del RUT de la empresa.
- Documento que acredite la personería de los representantes legales de la entidad postulante.

9

### 3.2.4 Recepción de propuestas

Las propuestas deberán ser presentadas en la siguiente forma:

- Personalmente en las oficinas de FIA ubicadas en Santiago, en calle Loreley 1582, comuna de La Reina.

Las propuestas serán recibidas hasta las 16:00 horas del día 24 de julio de 2015.

### 3.2.5 Consultas

Todas las consultas referentes a la presente licitación deberán ser formuladas vía el correo electrónico a la dirección: [evadesempeno2015@fia.cl](mailto:evadesempeno2015@fia.cl). El período de recepción de consultas se extenderá entre el 9 y el 20 de julio de 2015.

## 3.3 Proceso de admisión, evaluación y adjudicación de propuestas

### 3.3.1 Admisión

Ingresarán al proceso de admisión las propuestas que se hayan recibido dentro del plazo establecido en estas bases.

Las propuestas admitidas serán aquellas que, adicionalmente, cumplan cada uno de los siguientes aspectos:

- Presentación de todos los documentos solicitados en el punto 2.2. y 3.2.3
- Que el postulante corresponda a una persona jurídica, con personalidad jurídica vigente, de acuerdo a estas bases.
- Que el monto total de la propuesta económica no exceda a lo señalado en las bases técnicas de esta licitación.



La decisión sobre la admisión de propuestas es inapelable.

### 3.3.2 Evaluación

10

Las propuestas admitidas serán evaluadas en base a los siguientes criterios y considerando una escala de evaluación de 1 a 5, donde 5 es la nota máxima y 1 la nota mínima:

Criterio	Ponderación
Coherencia y consistencia de la propuesta técnica	30%
Metodología de trabajo	20%
Experiencia de la consultora y equipo técnico	20%
Plan de comunicaciones	10%
Cronograma detallado de actividades	10%
Propuesta económica	10%

El proceso de evaluación será llevado a cabo por un Comité Técnico, que estará constituido por: Subdirectora de la FIA, Jefa de Unidad Jurídica, Jefa de Unidad de Administración, Finanzas y Control de Gestión, Coordinador Área de Personas y Presidente del Sindicato de la FIA. Este Comité Técnico aplicará la pauta de evaluación a cada una de las propuestas presentadas y emitirá una evaluación de cada una de ellas.

FIA podrá solicitar la presentación de las propuestas en forma presencial durante el proceso de evaluación.

### 3.3.3 Adjudicación

La decisión sobre la adjudicación de las propuestas es de responsabilidad del Director Ejecutivo de FIA, quien considerará las evaluaciones del Comité Técnico para sancionar la aprobación o rechazo de las propuestas y las condiciones de adjudicación. La decisión de la Dirección Ejecutiva de FIA sobre la aprobación, rechazo o declaración desierta de esta licitación es inapelable.



anticipos, según correspondiere, la consultora deberá entregar a FIA alguno de los siguientes documentos de garantía:

- Boleta de garantía bancaria.
- Póliza de seguros de ejecución inmediata.
- Depósitos a plazo.
- Certificado de fianza.

El monto y vigencia de esta garantía los determinará FIA antes de suscribir el contrato de ejecución.

La consultora deberá enviar a FIA la garantía correspondiente a más tardar en un plazo de 5 días hábiles desde la recepción por parte de FIA del contrato de prestación de servicios debidamente firmado. Transcurrido este plazo, sin que se hubiere producido el hecho anterior, FIA podrá considerar como desistida la ejecución del estudio.

En caso de incumplimiento de lo estipulado en el contrato de consultoría FIA podrá hacer efectiva la garantía antes mencionada

#### 3.4.3 Entrega de recursos

Los recursos FIA serán entregados según lo acordado en el contrato y contra entrega de informes de avance y final, de acuerdo a lo indicado en las bases técnicas de esta licitación.

#### 3.4.4 Entrega de informes a FIA

La consultora deberá emitir informes técnicos de avance y final. Estos documentos deben ser entregados a FIA en el plazo acordado en el contrato de prestación de servicios correspondiente.

La consultora debe indicar en la propuesta técnica cuantos informes de avance entregará, la fecha de entrega de cada uno, los productos a entregar en cada oportunidad y la fecha de entrega del informe final. En la eventualidad de que no se cumpla con la entrega de los informes técnicos, FIA podrá ejecutar la garantía respectiva. En este caso el consultor quedará imposibilitado de participar en nuevos concursos de FIA.

#### 3.4.5 Seguimiento y Supervisión

FIA realizará seguimiento y supervisión al desarrollo de la consultoría, designando para ello a un profesional de FIA. Este profesional junto al Comité Técnico FIA revisará los informes técnicos, resguardando la correcta ejecución de la consultoría.

### 3.4.6 Propiedad de los resultados

Los derechos patrimoniales de los resultados del trabajo encomendado pertenecerán a FIA. Los derechos morales de él o los autores de la consultoría serán respetados en conformidad con la legislación vigente.

**REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE  
EVALUACION DE DESEMPEÑO DE LA FUNDACIÓN PARA LA  
INNOVACION AGRARIA**

**2013**



## PRESENTACION

En el año 2011 el Consejo Directivo de FIA resolvió que se estableciera un proceso de Evaluación de Desempeño de sus funcionarios, con el objeto de generar una instancia de retroalimentación fundada que permita identificar entre sus funcionarios fortalezas, debilidades y aspectos a mejorar y, mantener la motivación constante de sus colaboradores. Con ello se busca, además, mejorar la gestión global de la institución, brindando sus servicios con óptimos niveles de calidad a sus usuarios.

En este contexto, se ha resuelto establecer el presente Reglamento haciendo uso de las facultades establecidas en los artículos 9º, 14º y 21º letra "g" e "i" de los Estatutos de la Fundación para la Innovación Agraria y la Delegación acordada por su Consejo Directivo según Acta de Sesión Extraordinaria N°202 del Consejo Directivo de FIA, celebrada el día 2 de marzo de 2012 y reducida a escritura pública con fecha 5 de marzo de 2012, en la Notaría de Santiago de don Humberto Quezada Moreno.

Fernando Bas Mir  
Director Ejecutivo

Se deja constancia que la comisión que colaboró en la redacción de este instrumento estuvo constituida por un grupo de personas que representan a las Jefaturas de Unidad, al Sindicato de trabajadores de FIA, a los funcionarios y a la autoridad Ejecutiva, y que fueron las siguientes:

Carlos Gálvez Castillo

Luis Valerzuela Castro

María Victoria Silva Aliaga

María Francisca Fresno Rivas

Marcelo Canepa Guerra

Ignacio Briones Arregui

## **CONTENIDOS**

---

### **CAPITULO I: Marco general**

- Artículo 1: Política que orienta el sistema de evaluación de desempeño
- Artículo 2: Principios que sustentan el sistema de evaluación de desempeño

### **CAPITULO II: Definiciones generales**

- Artículo 1: Desempeño laboral
- Artículo 2: Competencias laborales
- Artículo 3: Evaluación de desempeño laboral
- Artículo 4: Apelación del funcionario respecto a su calificación

### **CAPITULO III: Objetivos de la evaluación de desempeño**

- Artículo 1: Objetivo general
- Artículo 2: Objetivos específicos

### **CAPITULO IV: Órganos responsables, procedimientos e instrumentos para la aplicación de la evaluación de desempeño**

- Artículo 1: Dirección Ejecutiva
- Artículo 2: Comité Ejecutivo
- Artículo 3: Comité Asesor

### **CAPITULO V: Normas y procedimientos para la evaluación**

- Artículo 1: Ámbito de cobertura de la evaluación
- Artículo 2: Período de evaluación
- Artículo 3: Procedimientos observados por el evaluador
- Artículo 4: Autoevaluación del funcionario
- Artículo 5: Evaluación del Jefe de Unidad (o Director(a) Ejecutivo(a))
- Artículo 6: Reunión entre el evaluador y el funcionario
- Artículo 7: Evaluación final
- Artículo 8: Apelación del funcionario evaluado

### **CAPITULO VI: Desarrollo del convenio de desempeño**

- Artículo 1: Seguimiento del convenio de desempeño

## **CAPITULO VII: Competencias a evaluar, estándar de cumplimiento y escala de calificación**

**Artículo 1: Nombre competencia, descripción del estándar de cumplimiento y de la escala de calificación**

## **CAPITULO VIII: Incentivo de desempeño**

**Artículo 1: Definición del incentivo de desempeño**

**Artículo 2: Monto del incentivo monetario**

**Artículo 3: Incentivo no monetario**

## **CAPITULO IX: Disposiciones transitorias**

## **ANEXOS**

- 1. Pauta de autoevaluación de desempeño.**
- 2. Pauta de evaluación de desempeño.**
- 3. Convenio de desempeño.**
- 4. Formulario de apelación.**



**CAPITULO I: Marco general**

**Artículo 1: Política que orienta el sistema de evaluación de desempeño.**

La Fundación para la Innovación Agraria, en adelante FIA, enfatiza que el desarrollo institucional está asociado al mejoramiento continuo de sus funcionarios y, al mismo tiempo, de sus equipos de trabajo. Para medir el nivel de las competencias laborales de sus funcionarios requiere de un sistema válido y pertinente, elaborado participativamente y logrado en consenso entre sus participantes.

Para ello, se ha estimado necesario implementar un proceso de evaluación de desempeño, que permita establecer distintos niveles de resultados de las competencias que manifiesten los funcionarios de la institución en la realización de su trabajo. Esta información es indispensable para elaborar mecanismos que se orienten al perfeccionamiento continuo de sus conocimientos, habilidades y destrezas, lo que potenciará sus talentos y el desarrollo de equipos de trabajo efectivos, con el propósito de alcanzar altos estándares de desempeño.

El sistema de evaluación será regulado por este reglamento, el cual contiene un conjunto de principios coherentes y consistentes con los objetivos institucionales y la normativa necesaria para lograr una correcta e idónea evaluación de sus funcionarios, basado siempre en el principio de buena fe.

**Artículo 2: Principios que sustentan el sistema de evaluación de desempeño**

**1. Probidad y responsabilidad:** conducta laboral de todos los funcionarios involucrados en el proceso de evaluación, basada en los valores de honestidad, lealtad e integridad.

**2. Igualdad y no-discriminación:** comportamiento donde no procede trato prepotente, irrespetuoso y/o discriminatorio, ya sea por género, etnia, discapacidad, credo, apariencia física y orientación sexual, de todos los funcionarios, quienes aportan de igual manera, desde la especificidad de su función, al cumplimiento de la misión institucional.

**3. Transparencia:** tener acceso a toda la información pertinente por parte de los funcionarios involucrados en la evaluación, con el objeto que conozcan todos los contenidos del reglamento y de cómo se llevará adelante su correcta aplicación.

**4. Comunicación:** validar las acciones meritorias de los funcionarios y señalar las que no lo son, con el fin de emprender acciones de mejora,

reforzando en forma oportuna la comunicación y retroalimentación entre el evaluador y el evaluado.

**5. Participación:** generar espacios para el involucramiento de los funcionarios durante todo el proceso de evaluación. Implica además promover la creación y funcionamiento de equipos de trabajo, fortalecer las relaciones laborales de cooperación y los mecanismos formales permanentes de participación de los funcionarios en el mejoramiento continuo de la gestión institucional.

**6. Integración:** la información y decisiones que se tomen en base al resultado de las evaluaciones, serán consideradas de manera estructural y sistematizada en planes de mejoramiento, de capacitación y/o motivación.

**7. Confiabilidad:** el procedimiento, los instrumentos aplicados y los resultados obtenidos en el proceso de evaluación, deben medir las competencias definidas, tanto generales como específicas, cuando corresponda, de acuerdo a la descripción y perfil de cargo. Asimismo, los incentivos y medidas de mejora que se acuerden deberán responder objetivamente a estos resultados.

**8. Confidencialidad:** el uso de la información resultante del proceso de evaluación de desempeño deberá ser manejada confidencialmente por los niveles jerárquicos sobre el funcionario evaluado.

**9. Modalidad:** el funcionario de FIA realizará su autoevaluación, con el objeto de darle la oportunidad de reflexionar sobre su desempeño y auto-calificarse usando la misma pauta de evaluación de desempeño utilizada por su evaluador.

## **CAPITULO II: Definiciones generales**

### **Artículo 1: Desempeño laboral**

El desempeño laboral se define como el nivel de ejecución de las competencias generales y específicas, según sea el caso, observables en el funcionario, requeridas para el desarrollo satisfactorio de su trabajo, las que están alineadas al logro de las metas que la organización establece para un tiempo determinado.

## Artículo 2: Competencias laborales

Las competencias laborales están asociadas a factores intrínsecos del funcionario, como es su motivación, intereses y nivel de compromiso con los resultados, el nivel de aplicación de sus conocimientos y a factores propios de su cargo.

Con el propósito de asociar las competencias laborales con el desarrollo institucional se establecerán dos niveles de competencias, a saber:

**2.1 Competencias generales:** entendidas como las aptitudes, actitudes y requisitos básicos del comportamiento del funcionario en la institución. Estas competencias serán transversales, es decir, serán exigibles para todo funcionario, independiente de la especificidad de su trabajo y de la posición jerárquica que ocupen dentro de la estructura organizacional.

Es por tanto, que estas competencias, pueden considerarse comunes para las diferentes unidades de la Fundación.

**2.2 Competencias específicas:** entendidas como las destrezas, capacidades y condiciones específicas necesarias para el desempeño de los distintos cargos y funciones particulares que desarrolla cada funcionario dentro de la organización. Para evaluar estas competencias es requisito contar con la descripción de los cargos y funciones asociadas a cada puesto de trabajo (administrativo, profesional y directivo).

**2.3 Pauta de evaluación de desempeño:** instrumento donde se consigna la calificación de todas las competencias que fueron consideradas. Esta pauta deberá llevar la firma tanto del evaluador como del funcionario evaluado.

**2.4 Convenio de desempeño laboral:** instrumento que consigna el compromiso entre el Jefe de Unidad y el funcionario evaluado para realizar un plan de acción que apunte a mejorar los resultados de aquellas competencias que fueron consideradas por mejorar.

En caso de apelación por parte de un funcionario, este convenio quedará suspendido hasta la resolución de la apelación por parte del Director(a) Ejecutivo(a).

**2.5 Formulario de apelación:** instrumento que consigna la petición del funcionario a la Dirección Ejecutiva, solicitándole que revise y modifique su calificación en base a los argumentos y antecedentes expuestos. Éste se aplicará cuando el funcionario no esté de acuerdo o, no llegue a consenso total con su evaluador, respecto al nivel de su calificación, ya sea para uno o más de los estándares definidos para sus competencias.

### **Artículo 3: Evaluación de desempeño laboral**

La evaluación de desempeño laboral es un proceso sistemático y periódico que mide el nivel de ejecución de las competencias laborales de los funcionarios de FIA, de acuerdo a su descripción de cargo y su comportamiento institucional. Es un instrumento de gestión institucional que permite elaborar planes y acciones de mejora y/o perfeccionamiento para el desarrollo integral de los funcionarios y el fortalecimiento de la Fundación.

Las competencias se observarán y calificarán a través de una "**Pauta de evaluación de desempeño**". Este instrumento consigna el nombre de las competencias, la descripción de su estándar de cumplimiento y la escala de evaluación. La medición se hará a través de una escala que mide el nivel de desempeño de las competencias en tres categorías y que corresponden a: excelente, bueno y por mejorar.

Los resultados de la evaluación de los funcionarios permitirán determinar y establecer las fortalezas y áreas de mejora y, posteriormente, definir las acciones individuales y/o colectivas que emprenderá la institución. Los programas o acciones formativas serán acordadas y se traducirán en un convenio de desempeño, que permitirá a cada funcionario disponer de herramientas técnicas para alcanzar mejores resultados. Para ello se utilizará el formulario denominado "**Convenio de desempeño laboral**".

### **Artículo 4: Apelación del funcionario respecto a su calificación**

Es un recurso que se interpone por un funcionario ante la Dirección Ejecutiva, que tiene por objeto solicitar la revisión y modificación la calificación obtenida en el proceso de evaluación.

## **CAPITULO III: Objetivos de la evaluación de desempeño**

### **Artículo 1: Objetivo general**

Medir las competencias laborales para conocer el nivel alcanzado por cada funcionario y, así, recopilar y procesar información relevante para la institución que permita implementar planes de incentivo y acciones formativas, con el propósito de reconocer y/o brindar asistencia a los funcionarios, a fin de contribuir al desarrollo institucional.

### **Artículo 2: Objetivos específicos**



**1. Alinear el desarrollo institucional con el de las personas:** armonizar el desarrollo de la institución en base a la expansión de los talentos y potencialidades de los equipos de trabajo.

**2. Potenciar el rol de gestión de personas de los jefes de unidad:** implementar acciones, como capacitación, coaching u otras que se estime pertinente, para potenciar la gestión y liderazgo de los jefes de unidad, que les permitan manejar efectivamente a sus equipos de trabajo, alineado con mejorar los resultados, el ambiente de trabajo y el desarrollo institucional.

**3. Promover el mejoramiento continuo:** incidir en lograr cambios en los comportamientos, actitudes de los funcionarios o equipos en su conjunto, cuando corresponda, a través de medidas y prácticas pertinentes. Como por ejemplo, talleres de capacitación.

**4. Retroalimentar oportunamente a los funcionarios:** dar a conocer el nivel de desempeño al funcionario evaluado, de acuerdo al juicio de su evaluador, con el propósito de implementar acciones de común acuerdo para potenciar su superación y desarrollo laboral.

**5. Promover laboralmente a los más idóneos:** reunir antecedentes válidos y confiables para seleccionar a los funcionarios más aptos para ocupar vacantes y/o puestos de mayor responsabilidad cuando se presente la ocasión.

**6. Retribuir el mejoramiento personal y de desempeño:** mediante la aplicación de políticas salariales, incentivos económicos o de otra naturaleza, basados en el rendimiento y cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

**7. Planificar transformaciones organizacionales:** mejorar y ajustar todos los procesos necesarios que permitan el crecimiento personal y profesional de los funcionarios, que contribuyan a la consolidación y logro de los objetivos institucionales y el bienestar de los mismos.

#### **CAPITULO IV: Órganos responsables, procedimientos e instrumentos para la aplicación de la evaluación de desempeño**

##### **Artículo 1: Dirección Ejecutiva**

El proceso de evaluación de desempeño, será liderado por el Director(a) Ejecutivo(a) de la Fundación en coordinación con los Jefes de Unidad.

##### **Artículo 2: Comité Ejecutivo**

El Director(a) Ejecutivo(a) constituirá con todos los Jefes de Unidad, un comité ejecutivo para administrar la aplicación del sistema de evaluación de desempeño. Este equipo será el encargado, todos los años, de coordinar el proceso de evaluación, observando todas sus etapas, para garantizar que se lleve adelante de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos. El comité ejecutivo definirá las fechas de inicio y término de este proceso y dispondrá la entrega de la información a todo el personal oportunamente.

Para el desempeño de su labor contará con el apoyo de un secretario que será el Coordinador del Área de Personas, responsable de:

1. Informar oportunamente sobre las fechas y plazos que durará el proceso a todos los funcionarios.
2. Distribuir los documentos pertinentes que permitan la difusión del sistema y su aplicación en forma oportuna y expedita.
3. Resguardar la información que será entregada por cada Jefe de Unidad con todos los antecedentes que respalden la correcta y oportuna aplicación de la evaluación de sus equipos de trabajo.
4. Llevar un registro digital y físico de los resultados de la evaluación de cada funcionario de la institución. Este registro estará conformado por los instrumentos aplicados a cada funcionario y otros antecedentes pertinentes que respalden la evaluación.
5. Chequear que cada funcionario haya completado exitosamente el proceso y que cuente con los respectivos documentos que lo respalden.
6. Participar en el diseño de los planes colectivos para implementar los mecanismos de mejora, como consecuencia de la estrategia elegida para mejorar los resultados del desempeño de los funcionarios y equipos de trabajo, a través de distintos tipo de acciones a saber: capacitación, coaching u otra acción que se estime pertinente.
7. Recibir las apelaciones interpuestas por los funcionarios.

#### **Artículo 4: Comité Asesor**

El comité asesor es una instancia superior que apoyará al Director(a) Ejecutivo(a), si éste(a) lo estima conveniente, cuando se tenga que resolver sobre las apelaciones presentadas por los funcionarios u otras situaciones excepcionales.

El comité asesor estará constituido por:

- a) Un representante de los funcionarios<sup>1</sup> designado por la Dirección Ejecutiva.
- b) Un representante de los Jefes de Unidad, designado por la Dirección Ejecutiva.
- c) Un representante del Sindicato, designado por su Presidente.
- d) El Coordinador(a) Área de personas.

El comité asesor también podrá participar con propuestas o sugerencias para enriquecer la formulación de los planes colectivos institucionales que se implementarán como una estrategia para potenciar los resultados de los equipos de trabajo y alcanzar los objetivos institucionales.

### **CAPITULO V: Normas y procedimientos para la evaluación**

#### **Artículo 1: Ámbito de cobertura de la evaluación**

Todos los funcionarios serán evaluados anualmente por su Jefe de Unidad y éstos a su vez, por el Director(a) Ejecutivo(a). Para tal efecto, se espera de ellos una positiva disposición y el tiempo necesario para realizar las respectivas reuniones con sus evaluadores y, lograr una correcta, oportuna y pertinente aplicación de los instrumentos correspondientes en todo el proceso.

Condiciones Especiales de Evaluación:

- A. No serán evaluados y tampoco tendrán derecho a un incentivo monetario:
  - a) El Director(a) Ejecutivo(a) de FIA.
  - b) Los funcionarios que no alcanzan a tener una permanencia mínima en FIA, de seis meses con anterioridad a la fecha de la evaluación.
  - c) Los funcionarios que hayan permanecido más de seis meses fuera de sus labores, por becas de estudios y/o permiso sin goce de sueldo.
- B. Los funcionarios con licencias médicas prolongadas, mantendrán el resultado de la evaluación anterior.

<sup>1</sup> Dicho funcionario no podrá pertenecer a la misma Unidad en que se desempeña el funcionario que apela a su evaluación.

- C. Los funcionarios serán evaluados por el Jefe de Unidad que a la fecha de evaluación le corresponda. Respecto de los funcionarios que han cambiado de jefatura durante los seis meses anteriores a la fecha de la evaluación, el jefe actual podrá considerar las referencias del jefe anterior.
- D. El resultado de la evaluación de desempeño no tendrá ninguna incidencia en la desvinculación de ningún funcionario de FIA.

## **Artículo 2: Período de evaluación**

El proceso de evaluación se realizará una vez al año, de preferencia en el mes de octubre.

El período de cada evaluación se iniciará con una reunión entre el Director(a) Ejecutivo(a) y el comité ejecutivo, quienes determinarán la duración del proceso, las actividades a seguir y las fechas correspondientes hasta el cierre del proceso. Esta información será comunicada oficialmente a todos los funcionarios en una reunión general.

Este proceso se cierra cuando todos los funcionarios han sido evaluados. Cada Jefe de Unidad deberá entregar al Coordinador del área de personas en la fecha tope determinada, un respaldo digital y físico de cada funcionario evaluado que contendrá la Pauta de evaluación de desempeño y el Convenio de desempeño laboral, en su caso.

## **Artículo 3: Procedimientos observados por el evaluador**

El evaluador de las competencias laborales es el Jefe de Unidad del funcionario, las siguientes serán sus funciones:

- a) Calificar las competencias laborales que ha definido la institución a través del Reglamento y su correspondiente pauta de evaluación de desempeño para funcionarios FIA.
- b) Utilizar la pauta de evaluación de desempeño que consigna el sistema, en la cual se definen las competencias, sus estándares de cumplimiento y la escala de calificación correspondiente.
- c) El Jefe de Unidad podrá reunirse con todos los funcionarios de su dependencia con el fin de comunicar, conversar, aclarar y acordar todos los detalles para llevar a cabo en forma impecable el proceso de evaluación.
- d) Presentar a la Dirección Ejecutiva los documentos de cada funcionario evaluado con los instrumentos usados en el proceso de evaluación, en las fechas estipuladas y en los estándares que se han establecido.
- e) Entregar una copia de la pauta de evaluación al funcionario evaluado, y del respectivo convenio de desempeño, cuando corresponda.



**Artículo 4: Autoevaluación del funcionario**

El funcionario tendrá la oportunidad de reflexionar sobre su desempeño y auto-evaluarse usando la misma pauta de evaluación de desempeño utilizada por su evaluador. Esta pauta se le entregará a cada funcionario iniciado el proceso, para que tenga el tiempo necesario para su elaboración. Es requisito que tenga este instrumento desarrollado para reunirse con su Jefe de Unidad o Director(a) Ejecutivo(a) y, entre ambos, trabajar comparando y fundamentando sus calificaciones.

**Artículo 5: Evaluación del Jefe de Unidad (o Director(a) Ejecutivo(a)).**

El Jefe de Unidad (o Director(a) Ejecutivo(a)), realizará la evaluación del funcionario con la pauta de evaluación que previamente le ha sido entregada al inicio del proceso.

**Artículo 6: Reunión entre el evaluador y el funcionario**

Esta es una actividad formal y relevante del proceso de evaluación. En ella el evaluador y el funcionario sustentan sus juicios para fundamentar el nivel de la calificación que consideran apropiado. El funcionario será informado de la reunión en forma previa a fin que prepare los antecedentes que considere necesarios para respaldar su autoevaluación frente a su evaluador.

Esta reunión tendrá como objetivo final llegar a un consenso del nivel de los estándares de cumplimiento de la competencia o en su defecto, establecer en cuales no hay acuerdo.

**Artículo 7: Evaluación final**

Sostenida la reunión entre el funcionario y su evaluador, este último define la calificación final consignándola en el estándar de cumplimiento de la competencia. Esta pauta deberá ser firmada por ambas partes, sin perjuicio de que el funcionario no esté de acuerdo en una o más de estas calificaciones, para lo cual tendrá derecho a interponer la apelación correspondiente. Se procederá a la elaboración del convenio de desempeño en todas aquellas partes en que el funcionario esté de acuerdo con la calificación obtenida y que no tenga interés en apelar.

### **Artículo 8: Apelación del funcionario evaluado**

El funcionario que no esté de acuerdo con la calificación que le ha consignado su evaluador, luego de la reunión respectiva y revisado todos los antecedentes pertinentes, tiene el derecho a elevar una apelación a la Dirección Ejecutiva.

Para apelar, el funcionario llenará el formulario de apelación correspondiente.

Para sustentar su apelación acompañará a su petición los antecedentes que considere pertinentes; documentos, registros y otros medios de prueba que respalden su juicio.

Para la presentación de la apelación el funcionario dispondrá de 5 días hábiles una vez celebrada la reunión de evaluación con su Jefe de Unidad (o Director(a) Ejecutivo(a)). Transcurrido este plazo sin que hubiere presentado apelación se entenderá que el funcionario acepta la calificación obtenida previamente en que no estuvo de acuerdo.

El formulario de apelación y los antecedentes correspondientes los entregará por mano, en un sobre cerrado, al Coordinador del área de personas, quien registrará la recepción de este sobre en un libro de correspondencia especial para esto, el que será firmado por ambas partes. Además, abrirá un expediente y entregará los antecedentes a la Dirección Ejecutiva dentro del plazo máximo de 2 días hábiles desde su recepción.

Recibidos los antecedentes el Director(a) Ejecutivo(a) dispondrá de 10 días hábiles para responder la apelación.

Para una adecuada resolución el Director(a) Ejecutivo(a) deberá reunirse en forma separada con:

- a) El funcionario, para revisar sus antecedentes y argumentos
- b) El evaluador, a fin de que respalde la calificación que está siendo apelada por el funcionario.

Además podrá solicitar la opinión del comité asesor el cual analizará el caso con todos los antecedentes recopilados.

Una vez que se haya hecho un juicio fundado de la situación apelada, emitirá su calificación definitiva en la pauta de evaluación de desempeño y la entregará al Coordinador del Área de personas, quien la comunicará al funcionario. Esta calificación tendrá carácter de inapelable.

**CAPITULO VI: Desarrollo del convenio de desempeño**

**Artículo 1: Seguimiento del convenio de desempeño**

El Jefe de Unidad (o Director(a) Ejecutivo(a)) deberá reunirse con los funcionarios de su dependencia, con el fin de monitorear el desarrollo de los compromisos establecidos en el convenio de desempeño que se ha elaborado para cada caso. Este proceso es muy importante ya que garantiza un acompañamiento y asistencia al funcionario para que cuente con las herramientas técnicas destinadas a la superación en su desempeño. Al mismo tiempo, esta asistencia incentivará su compromiso de superación para mejorar su calificación en la próxima evaluación.

**CAPITULO VII: Competencias a evaluar, estándar de cumplimiento y escala de calificación**

**Artículo 1: Nombre de la competencia, descripción del estándar de cumplimiento y de la escala de calificación**

Las competencias generales que se evaluarán serán las siguientes:

- a) Responsabilidad
- b) Cooperación / trabajo asociativo
- c) Comunicación y relaciones interpersonales
- d) Calidad de trabajo

La definición del estándar de cumplimiento de la competencia y su escala de calificación se encuentran descritas en la "Pauta de evaluación de desempeño".

**CAPITULO VIII: Incentivo de desempeño**

**Artículo 1: Definición del incentivo de desempeño**

El incentivo de desempeño es un reconocimiento que se le otorga, una vez al año al funcionario, producto de las competencias demostradas durante el período de tiempo que comprende la evaluación, lo que se refleja en su nivel de calificación obtenida. Este incentivo podrá consistir en un reconocimiento monetario y/o no monetario.

**Artículo 2: Monto del incentivo monetario o bono.**

El monto total del bono será un porcentaje calculado de la remuneración bruta de cada trabajador, correspondiente a la remuneración del mes de noviembre de cada año.

Este incentivo deberá tener relación con la situación patrimonial de FIA y eventualmente a lo transferido por el Ministerio de Agricultura. Será aprobado anualmente por el Consejo Directivo en su sesión del mes de abril o en su defecto, en la sesión en que se aprueben los estados financieros auditados del año anterior.

**Artículo 3: Incentivo no monetario.**

Los incentivos no monetarios podrán consistir en días adicionales de asuntos propios sin limitaciones, en financiamiento de actividades de especialización o formación, u otros que la Dirección Ejecutiva establezca con posterioridad.

**CAPITULO IX: Disposiciones transitorias**

- a) Las competencias específicas no serán evaluadas durante el proceso de evaluación de desempeño del año 2013, por no contar con su actualización.
- b) Para el año 2013 el incentivo monetario se calculará en base al resultado obtenido en el proceso de evaluación de desempeño realizado durante el mes noviembre.
- c) Para el proceso de evaluación del año 2013, los funcionarios con licencias médicas prolongadas serán evaluados en base a su desempeño de los periodos anteriores trabajados
- d) El valor del bono de desempeño para el año 2013, será calculado en base a su puntaje obtenido en el proceso de evaluación de desempeño. Para el caso de aquellos funcionarios con remuneración igual o menor a \$ 750.000 brutos el cálculo se aplicará sobre esta misma cifra, siempre y cuando obtengan un puntaje de 100% en su evaluación de desempeño.
- e) La escala de evaluación de desempeño será la siguiente:

Excelente (125)

Bueno (100)

Por mejorar (50)

**Tabla para el pago del bono de desempeño.**

Puntaje obtenido	Porcentaje del sueldo bruto
125	150% del sueldo bruto
51 a 124	Porcentaje del sueldo bruto será igual al puntaje obtenido.
50	30% del sueldo bruto

- f) En el año 2013 se imputará al monto del bono una vez determinado, el anticipo de \$ 225.000 brutos entregado en el mes de enero del 2013.



Santiago, noviembre de 2013.

**ANEXO 2014**

**CAPITULO IX: Disposiciones transitorias**

- a) Las competencias específicas no serán evaluadas durante el proceso de evaluación de desempeño del año 2014, por no contar con su actualización.
- b) Para el año 2014 el incentivo monetario se calculará en base al resultado obtenido en el proceso de evaluación de desempeño realizado durante el mes Diciembre.
- c) Para el proceso de evaluación del año 2014, los funcionarios con licencias médicas prolongadas serán evaluados en base a su desempeño de los períodos anteriores trabajados.
- d) El valor del bono de desempeño para el año 2014, será calculado en base a su puntaje obtenido en el proceso de evaluación de desempeño.
- e) La escala de evaluación de desempeño será la siguiente:

Excelente (125)

Bueno (100)

Por mejorar (50)

**Tabla para el pago del bono de desempeño.**

Puntaje obtenido	Monto (\$)
100 a 125	500.000.-
75 a 99	$(\text{Puntaje obtenido} * 500.000) / 100$
51 - 74	350.000

- f) En el año 2014 el bono será entregado en el mes de enero del 2015.
- g) Serán evaluados aquellos funcionarios que tengan una permanencia laboral mínima en FIA de seis meses con anterioridad al 31 de diciembre del 2014.

Santiago, Diciembre 2014.



# ANEXO 1 PAUTA DE AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre Evaluado \_\_\_\_\_

Período evaluado \_\_\_\_\_

Unidad \_\_\_\_\_

Fecha de evaluación \_\_\_\_\_

Inicio \_\_\_\_\_

Término \_\_\_\_\_

ESTÁNDAR DE CUMPLIMIENTO	Calificación (Puntos)		
	Excelente (125)	Buena (100)	Por Mejorar (50)
<b>Responsabilidad</b>			
A. Cumple con la asistencia, horario y lugar para su trabajo (incluye avisar con anticipación y ofrecer alternativas de valor).	Se destaca en el cumplimiento de sus compromisos, cumpliendo siempre con el horario definido para su cargo y en caso de imprevistos, se hace cargo resolutivamente.	Cumple su horario definido para su cargo. Justifica sus inasistencias y las compensa en acuerdo con su jefe cuando corresponde.	Cumple con irregularidad con su horario de trabajo para su cargo. Habitualmente no justifica sus inasistencias.
B. Demuestra cuidado con los bienes muebles e inmuebles (incluye reclamos financieros).	Se destaca en la preocupación por los bienes muebles e inmuebles de la Fundación.	Hace un correcto uso de los bienes muebles e inmuebles de su responsabilidad.	Demuestra falta de preocupación por los bienes muebles e inmuebles bajo su responsabilidad.
C. Efectúa su trabajo en los tiempos comprometidos.	Es proactivo en la entrega de los trabajos comprometidos con excelente calidad.	Entrega los trabajos en el tiempo comprometido.	Se atrasa en la entrega de trabajos, de acuerdo al tiempo comprometido.

ESTÁNDAR DE CUMPLIMIENTO	Calificación (Puntos)		
	Excelente (125)	Buena (100)	Por Mejorar (50)
<b>Cooperación / Trabajo asociativo</b>			
A. Colabora con otros, compartiendo conocimientos, experiencias, en pos de objetivos comunes.	Siempre está disponible para realizar aportes significativos al trabajo en equipo, rescata los elementos positivos de su grupo.	Asume la responsabilidad de las actividades que le corresponden al interior del equipo con aporte de conocimientos y experiencia en pos del objetivo común.	Tiende a no integrarse a equipos de trabajo cuando lo amerita, con escasa colaboración e intercambio de ideas con sus compañeros.
B. Participa en el logro de metas comunes anteponiéndolas a sus intereses personales con el fin de lograr los objetivos del grupo de trabajo.	Se alinea siempre con los objetivos y metas grupales y en forma permanente propone acciones muy importantes que permitan mejorar la dinámica y efectividad, tanto de su área como de otras áreas de la institución.	Se alinea con objetivos y metas grupales, compartiendo su experiencia y conocimientos, prestando ayuda y colaboración, respetando las aportes de sus compañeros de trabajo.	Acepta las tareas y metas establecidas, tomando un rol más pasivo o poco receptivo respecto a los aportes del grupo.
C. Aporta a un grato ambiente laboral.	Contribuye de manera permanente a mantener un ambiente grato laboral. Siempre tiene una actitud positiva y de buen trato deferente con sus compañeros de trabajo.	Tiene un trato deferente y cordial con sus compañeros de trabajo.	No siempre muestra un trato deferente con sus compañeros de trabajo.
D. Acepta nuevos desafíos y anticipa situaciones y propone acciones.	Es proactivo frente a nuevos desafíos y propone acciones de manera oportuna.	Acepta nuevos desafíos que se le proponen.	No demuestra mayor interés para aceptar nuevos desafíos.

## ANEXO 2. PAUTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre Evaluado \_\_\_\_\_

Evaluador \_\_\_\_\_

Unidad \_\_\_\_\_

Fecha de evaluación \_\_\_\_\_

Término proceso \_\_\_\_\_

Revisión \_\_\_\_\_

Evaluador Faltante) 10 calificación(es)

Evaluado Faltante) 10 calificación(es)

ESTÁNDAR DE CUMPLIMIENTO	Calificación (Puntos)					APLICACIÓN	
	%	Exceleso (125)	Buena (100)	Por Mejorar (50)	Faltante	Deficiente	Deficiente
1 Responsabilidad							
Cumple con la asistencia, hora de llegada y salida para su trabajo (incluye avisar con anticipación y ofrecer alternativas de viaje)	30	Se destaca en el cumplimiento de sus compromisos, cumpliendo siempre con el horario definido para su cargo y en caso de imprevistos, se hace cargo de reemplazarlo adecuadamente.	Cumple su horario definido para su cargo, cumple con sus responsabilidades y los compromisos en acuerdo con su jefe cuando corresponde.	Cumple con regularidad con su horario de trabajo pero sin llegar puntualmente ni justificar sus inasistencias.			
Demuestra cuidado con los bienes muebles e inmuebles (mueble recurso financiero)	20	Se destaca en la preocupación por los bienes muebles e inmuebles de la Fundación.	Hace un correcto uso de los bienes muebles e inmuebles de su responsabilidad.	Demuestra falta de preocupación por los bienes muebles e inmuebles bajo su responsabilidad.			
Ejecuta su trabajo en los tiempos comprometidos	50	Es proactivo en la entrega de los trabajos comprometidos con excelente calidad.	Entrega los trabajos en el tiempo comprometido.	Se atrasa en la entrega de trabajos, de acuerdo al tiempo comprometido.			

### 2 Cooperación / Trabajo asociativo

ESTÁNDAR DE CUMPLIMIENTO	Calificación (Puntos)					APLICACIÓN	
	%	Exceleso (125)	Buena (100)	Por Mejorar (50)	Faltante	Deficiente	Deficiente
Coopera con otros, compartiendo conocimientos, experiencias, así como de objetivos comunes	25	Siempre está disponible para realizar aportes significativos al trabajo en equipo, realiza los elementos positivos de su grupo.	Asume la responsabilidad de las actividades que le corresponden al nivel del equipo con aportes de conocimiento y experiencia en pos del objetivo común.	Tiende a no integrarse a episodios de trabajo cuando lo amerita, con poca colaboración e intercambio de ideas con sus compañeros.			
Participa en el logro de metas comunes arrojándose a sus responsabilidades con el fin de lograr los objetivos del grupo de trabajo	25	Se alinea siempre con los objetivos y metas grupales y en forma permanente propone acciones muy importantes que permitan mejorar la dinámica y efectividad, tanto de su área como de otras áreas de la institución.	Se alinea con objetivos y metas grupales, compartiendo su experiencia y conocimientos, analizando áreas y colaborando, impulsando los aportes de sus compañeros de trabajo.	Acepta los retos y metas establecidos, cuando un día más por eso o poco en relación respectiva los aportes del grupo.			
Aporta a un grupo ambiente laboral	25	Contribuye de manera permanente a mantener un ambiente grato laboral. Siempre tiene una actitud positiva y de buen trato defrente a colegas compañeros de trabajo.	Tiene un trato defrente y cordial con sus compañeros de trabajo.	No siempre muestra un trato defrente con sus compañeros de trabajo.			
Acepta nuevos desafíos y propone acciones de mejora	25	Es proactivo frente a nuevos desafíos y propone acciones de mejora oportunas.	Acepta nuevos desafíos que solo enriquecen.	No demuestra mayor interés para aceptar nuevos desafíos.			



APELACIÓN	
Rafica Evaluador	Rafica Evaluado
Director E.	Director E.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 Comunicación y relaciones interpersonales		Calificación (Puntos)					
ESTÁNDAR DE CUMPLIMIENTO	%	Excelente (125)	Buena (100)	Buena (100)	Por Mejorar (50)	Evaluador	Evaluado
A. Establece relaciones interpersonales constructivas.	30	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Establece comunicación necesaria, efectiva y oportuna.	Por Mejorar (50)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Escucha, hace preguntas pertinentes y expresa conceptos e ideas en forma precisa.	40	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Escucha con atención las ideas de otros y expresa las suyas de forma clara.	Por Mejorar (50)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Sabe cuándo, a quién y en qué momento emitir una opinión.	30	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Sabe dar su opinión dentro de un contexto de respeto con sus compañeros.	Por Mejorar (50)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

APELACIÓN	
Rafica Evaluador	Rafica Evaluado
Director E.	Director E.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4 Calidad de Trabajo		Calificación (Puntos)					
ESTÁNDAR DE CUMPLIMIENTO	%	Excelente (125)	Buena (100)	Buena (100)	Por Mejorar (50)	Evaluador	Evaluado
A. Realiza apropiadamente las tareas del cargo.	35	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Conoce suficientemente su trabajo y lo desarrolla en forma responsable.	Por Mejorar (50)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Procura hacer llegar la calidad esperada.	35	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se preocupa por aprender y mejorar los procesos y lograr mejor calidad en el trabajo de la Fundación.	Por Mejorar (50)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Activa para organizar/programar las actividades de su responsabilidad.	30	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Programa sus actividades convenientemente considerando compromisos por entregar sus trabajos de buena calidad, evitando cometer errores.	Por Mejorar (50)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN CON APELACIÓN

SI	
NO	

FIRMA EVALUADOR

FIRMA EVALUADO

FIRMA DIRECTOR

**ANEXO 3**  
**CONVENIO DE DESEMPEÑO**

Entre las partes:

Por FIA, Evaluador .....

Evaluado .....

con fecha .....

Se ha acordado lo siguiente:

Que con el objeto de mejorar las competencias evaluadas en el proceso de evaluación de desempeño del año ..... FIA y el funcionario(a) se comprometen a lo siguiente:

Compromisos de FIA:

Poner a disposición del funcionario(a) :

1 .....

2 .....

3 .....

4 .....

Compromisos del funcionario(a):

1 .....

2 .....

3 .....

4 .....

Firma Evaluador

Firma Evaluado

**ANEXO 4**  
**FORMULARIO DE APELACIÓN**

<b>1. Nombre Evaluado</b>	
<b>2. Unidad</b>	
<b>3. Fecha</b>	
<b>4. Nombre Evaluador</b>	

Por medio de la presente solicito al Director Ejecutivo reconsiderar mi(s) calificación(es) obtenida(s) en el(los) siguiente(s) estándar de cumplimientos de las competencia(s) evaluadas:

Para la columna Calificación solicitada los valores son: **E**: Excelente; **B**: Bueno y **PM**: Por mejorar

<b>1. RESPONSABILIDAD</b>			
<b>ESTÁNDAR DE CUMPLIMIENTO</b>		<b>Calificación Apelada</b>	<b>Calificación solicitada</b>
<b>A</b>	Cumple con la asistencia, horario y lugar para su trabajo (incluye avisar contra tiempos y ofrecer alternativas de valor).		
<b>B</b>	Demuestra cuidado con los bienes muebles e inmuebles.(incluye recursos financieros)		
<b>C</b>	Efectúa su trabajo en los tiempos comprometidos.		
<b>2. COOPERACIÓN / TRABAJO ASOCIATIVO</b>			
<b>ESTÁNDAR DE CUMPLIMIENTO</b>		<b>Calificación Apelada</b>	<b>Calificación solicitada</b>
<b>A</b>	Colabora con otros, compartiendo conocimientos, experiencias, en pos de objetivos comunes.		
<b>B</b>	Participa en el logro de metas comunes anteponiéndolas a sus intereses personales con el fin de lograr los objetivos del grupo de trabajo.		
<b>C</b>	Aporta a un grato ambiente laboral.		
<b>D</b>	Acepta nuevos desafíos y anticipa situaciones y propone acciones.		
<b>3. COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES</b>			
<b>ESTÁNDAR DE CUMPLIMIENTO</b>		<b>Calificación Apelada</b>	<b>Calificación solicitada</b>
<b>A</b>	Establece relaciones interpersonales constructivas		
<b>B</b>	Escucha, hace preguntas pertinentes y expresa conceptos e ideas en forma precisa.		
<b>C</b>	Sabe cuándo, a quién y en qué momento emitir una opinión.		

4. CALIDAD DE TRABAJO			
ESTÁNDAR DE CUMPLIMIENTO		Calificación Apelada	Calificación solicitada
A	Realiza apropiadamente las tareas del cargo.		
B	Persevera hasta lograr la calidad esperada		
C	Aptitud para organizar/programar las actividades de su responsabilidad		

**5.- Fundamentos:**

Respecto de la competencia N° ..... y del estándar de cumplimiento ..... mis fundamentos son:

.....  
 .....

Respecto de la competencia N° ..... y del estándar de cumplimiento ..... mis fundamentos son:

.....  
 .....

Respecto de la competencia N° ..... y del estándar de cumplimiento ..... mis fundamentos son:

.....  
 .....

Respecto de la competencia N° ..... y del estándar de cumplimiento ..... mis fundamentos son:

.....  
 .....

**6.- Los medios de prueba que ofrezco son:**

Funcionario(s).....

Documentos.....

Otros:.....

7.- De acuerdo a lo anterior, solicito acoger esta solicitud y modificar mi calificación en la forma solicitada.

\_\_\_\_\_  
 Firma Evaluado