



## **INSTRUCTIVO GENERAL**

**EVALUACIÓN ANUAL DE DESEMPEÑO  
EJECUCIÓN PROGRAMÁTICA AÑO 2007**

**LINEA CENTROS RESIDENCIALES**

**SERVICIO NACIONAL DE MENORES**

**NOVIEMBRE 2007**

## **I. PRESENTACIÓN.**

El presente instructivo, establece las consideraciones técnicas y los procedimientos para el segundo proceso de evaluación anual de la ejecución de proyectos licitados en el marco de la Ley 20.032, en la línea de Centros Residenciales.

La evaluación de que trata el presente instructivo, se reconoce como un momento del ciclo de vida de un proyecto, de manera tal que la información reportada por ésta, se debe constituir en un insumo relevante para la re-elaboración, conforme se establece en el Reglamento de la Ley 20.032, de los Planes Anuales de Trabajo para cada período en la ejecución del proyecto.

En atención a lo anterior, la evaluación anual de desempeño del proyecto convenido observa el comportamiento de los proyectos en un cierto período de tiempo (12 meses), emitiendo observaciones que permiten modificaciones fundadas, en la ejecución en curso o, en su defecto, si los antecedentes lo ameritan, poner fin al convenio en cuestión.

En el evento de efectuar observaciones al proyecto que tiendan a modificar aspectos sustantivos del mismo, deberá informarse a las Unidades Jurídicas a objeto que se modifique el convenio, cambiando el anexo del mismo.

Con el propósito de facilitar la información acerca del proceso de evaluación anual de desempeño, el presente instructivo y la pauta de evaluación serán publicados en la página web del Servicio.

## **II. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA EVALUACIÓN ANUAL.**

a) La evaluación de desempeño considerada por el Servicio, busca consignar el comportamiento de los proyectos, en relación con el proceso de ejecución del período comprendido y con el cumplimiento de los requerimientos técnicos definidos.

En virtud de su carácter formativo, la evaluación se orienta además al reconocimiento de aquellos efectos no esperados, de modo de cautelar su impacto en la ejecución del proyecto y producir las modificaciones necesarias.

b) La evaluación, para esta fase del proceso del ciclo de vida del proyecto, considera la realización de las siguientes acciones generales:

- Recopilación de la información existente de cada proyecto
- Calificación según pauta adjunta
- Información con las observaciones, a los equipos de los Organismos Colaboradores Acreditados

- c) Este proceso se debe implementar para la Línea Centros Residenciales, a partir de diciembre 2007. El cumplimiento de esta tarea deberá ser consignado en el primer informe de supervisión del año 2008, así como en el informe del ejecutor del mismo año.
- d) En relación a este proceso de evaluación anual, la Ley y su Reglamento han definido los siguientes criterios a verificar e informar:<sup>1</sup>
- 1. El cumplimiento de los objetivos del proyecto.**
  - 2. El logro de los resultados esperados especificados en el convenio.**
  - 3. La calidad de la atención.**
  - 4. Los criterios empleados por el colaborador acreditado para decidir el ingreso y el egreso de los beneficiarios.**
- e) Dada la relación directa entre los procesos de ejecución de los proyectos y el proceso de supervisión que desarrollan los equipos respectivos de las Direcciones Regionales del SENAME, corresponderá a dicha supervisión aportar parte importante de los insumos, para el proceso de evaluación anual a través de los informes elaborados. De igual manera, los informes de los ejecutores directos de los proyectos, se integrarán como un segundo insumo clave en el proceso.
- f) En caso de apelación del colaborador/a acreditado, respecto de las observaciones recibidas, ésta se debe dirigir a la Dirección Regional respectiva del Servicio. Corresponderá a dicha Dirección, realizar los análisis de la apelación, considerando los antecedentes aportados y en base a ello acoger o rechazar la misma. Como última instancia operará la apelación al Director Nacional, quién solicitará el análisis respectivo.

En este último caso, el resultado final de este proceso será notificado a las direcciones regionales y a los colaboradores acreditados.

### **III. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACION ANUAL.**

La evaluación anual considera, como está señalado en el punto II. e), que los insumos fundamentales corresponden a los informes realizados por la supervisión a cargo de las unidades técnicas regionales del SENAME y a la información reportada periódicamente, por los ejecutores directos de los proyectos. Esto no obsta para que, la Comisión de Evaluación considere necesario realizar otras acciones, como visitas a proyectos o entrevistas con actores claves.

La implementación práctica de la evaluación anual, reconoce una sucesión consecutiva de etapas conforme se indica a continuación:

---

<sup>1</sup> Reglamento Ley 20.032, Título IV, Art. N° 48.

**Primera etapa:** La **información acerca del inicio del proceso de evaluación anual** de desempeño deberá ser incorporada a la página web del Servicio, lo cual no obsta a que las Direcciones Regionales implementen otras iniciativas para informar a las instituciones colaboradoras acreditadas y sus equipos de intervención.

Para la implementación práctica, se debe constituir la comisión regional de evaluación anual presidida por el o la directora/a Regional o quién delegue.

**Segunda etapa:** En esta etapa, los/as integrantes de la comisión regional proceden a **revisar por cada proyecto, los informes** respectivos del período. El tiempo necesario para este proceso, variará de acuerdo con la cantidad de proyectos a evaluar en cada región, disponibilidad de evaluadores y a la realidad particular que pueda consignar cada proyecto.

Es fundamental considerar que los proyectos que han presentado reconocidas dificultades, deben tener prioridad en el proceso de evaluación. De esta forma, si la Comisión lo considera pertinente, puede establecer una lista de los proyectos, ordenándolos de acuerdo a la calificación obtenida en la supervisión, iniciando el proceso evaluativo con aquellos con calificación regular, deficiente o insuficiente. Ello permitirá optimizar los recursos humanos y el tiempo disponible.

El análisis y la evaluación realizada, debe quedar consignado en la Pauta de Evaluación adjunta al presente Instructivo, documento en el cual se consigna el resultado en puntaje y categoría. Las categorías de niveles establecidos en la Pauta corresponden a Deficiente, Insuficiente, Regular, Bueno y Muy Bueno.

**Tercera etapa:** Se debe remitir la Pauta de Evaluación Anual mediante memorandum de la Dirección Regional correspondiente, a los proyectos en ejecución. Una vez recibida esta información, las instituciones colaboradoras acreditadas y los directivos de los proyectos, podrán **realizar consultas** respecto de lo expresado en la evaluación, remitiendo sus aclaraciones y sugerencias **en el lapso de cinco días hábiles a las Direcciones Regionales** (éstas pueden a su vez, organizar de alguna otra manera este intercambio con los colaboradores, en pos de agilizar el proceso, cosa de no exceder en su respuesta, de cinco días hábiles, a su vez).

Si posterior a la fecha de envío de la Pauta de Evaluación Anual a las instituciones acreditadas, no se registra respuesta de éstas, la Dirección Regional pasados cinco días hábiles, considerará la evaluación sin observaciones.

**En caso de efectuarse apelaciones** al proceso, éstas deben ser ingresadas en las Direcciones Regionales respectivas, para que el Director/a proceda a revisar la situación. En caso de persistir la apelación, por resolución no satisfactoria a nivel regional, la apelación debe ser dirigida al Director Nacional.

La Dirección Nacional informará del resultado de este proceso a las Direcciones Regionales y a las Instituciones Colaboradoras, mediante memorandum y/o carta dirigida a estas instancias.

En caso de cierre definitivo de un proyecto, se procederá de acuerdo a las directrices existentes al respecto en el Servicio, emanadas de la Ley 20.032.

**Cuarta etapa:** La Dirección Regional correspondiente realizará un **consolidado de las evaluaciones realizadas**, según formato adjunto y enviará este consolidado junto a las Pautas de Evaluación Anual a la Dirección Nacional del Servicio Nacional de Menores (vía la Jefatura de los Departamentos correspondientes), para conocimiento de éstas.

#### **IV. REQUISITOS PARA LOS / AS EVALUADORES/AS DE LA COMISIÓN DE EVALUACIÓN ANUAL.**

Quienes intervienen en el proceso, deben cumplir los siguientes requisitos:

- a) Con conocimientos y experiencia en temáticas relativas a los temas que son objeto de los proyectos a evaluar.
- b) Disponer de los insumos y herramientas para ejecutar su trabajo en las condiciones y plazos requeridos por el proceso.

Corresponderá a la Dirección Regional respectiva solicitar, si lo estima necesario para el desarrollo de su proceso de evaluación anual de desempeño en la ejecución de los proyectos, los apoyos que estime necesarios, respecto de profesionales.

#### **V. INCOMPATIBILIDADES EN EL DESEMPEÑO DE LA FUNCION DE EVALUACIÓN.**

Quienes se desempeñen en la comisión de evaluación anual, estarán afectos a las siguientes causales de inhabilidad, todas ellas explicitadas en oficio circular N° 0007 del 26 de abril de 2004 y en la Circular N° 014, de fecha 28 de septiembre de 2005, que instruye acerca de inhabilidades y prohibiciones que afecta a los miembros de las comisiones de apertura y propuestas y/o de las comisiones técnicas.)

- a) Intima amistad o enemistad con alguna(s) autoridad (es); director (es); representante (s) legal (es); profesional (es) o director del proyecto de la institución que será objeto de evaluación.

- b) Tener un litigio (s) pendiente (s) con alguna autoridad (es); director (es); representante (es) legal (es); profesional (es) o director del proyecto de la institución que será objeto de evaluación.
- c) El ser, o haber sido tutor o curador de alguna (s) de las personas referidas en los numerales precedentes, o albaceas de una sucesión que integren alguna de estas personas.
- d) Expresa prohibición de intervenir en el proceso de evaluación del desempeño de los proyectos en que se tenga interés personal o en que lo tenga el cónyuge; hijos/as, adoptados o parientes hasta el tercer grado de consaguinidad y segundo de afinidad, inclusive él o la conviviente.
- e) Haber sido funcionario / a, abogado o apoderado de alguna de las autoridades, directores, representantes legales, profesionales o director / a del proyecto de la institución de que se trate, o de esta última.
- f) Mantener actualmente un vínculo laboral con alguna de las referidas personas o la institución, o haberlo mantenido en los últimos seis meses.
- g) Ejecutar o haber ejecutado, celebrar o haber celebrado un acto jurídico o contrato de cualquier índole con las referidas personas en los últimos seis meses.<sup>2</sup>

Corresponderá al o la evaluadora, explicitar esta situación ante la comisión de evaluación anual de la Dirección Regional respectiva. (o a cualquier otro miembro de la Comisión), o al propio Director/a del proyecto evaluado, siempre que este/a pidiere conocer la individualización de los miembros de la Comisión<sup>3</sup>.

## **VI. ASPECTOS METODOLOGICOS RELATIVOS A LA EVALUACIÓN.**

Como se señaló en el punto II, letra d) la Ley 20.032 y su Reglamento establecen los criterios que deben considerarse en la evaluación anual de desempeño de los proyectos.

De acuerdo a ello la **Pauta de Evaluación Anual** de los centros residenciales incorpora esos criterios y procede a desagregarlos en forma coherente con los requerimientos definidos en las bases de licitación de la línea programática.

Cada dimensión debe calificarse en una **escala de 1 a 10**. El ponderador arroja automáticamente la calificación obtenida en cada una de estas dimensiones.

---

<sup>2</sup> Estos criterios deberán ser cautelados por las direcciones regionales del Servicio, con antelación al inicio del proceso de evaluación.

<sup>3</sup> Información que, de solicitarla, le debe ser aportada por la Dirección Regional del SENAME.

Como forma de explicitar las observaciones o buenas prácticas consideradas por el evaluador, al final de cada criterio se encuentra un cuadro donde se requiere efectuar la **fundamentación del puntaje asignado** en la forma de fortalezas y debilidades evaluadas.

Es preciso establecer con claridad los antecedentes que permiten constatar los criterios establecidos en la pauta de evaluación<sup>4</sup>, a saber:

- ◆ Un primer criterio que dice relación con “**el cumplimiento de los objetivos del proyecto**” (1), es constatable desde las opciones que presentan los instrumentos de registro de información en uso por el sistema de supervisión ya que, en tanto medición de proceso, la información que reporta el sistema de supervisión permite establecer el **grado de avance de los proyectos (grado de cumplimiento del plan de trabajo)**. En este criterio se constatan los avances en los objetivos generales y específicos del proyecto convenido.
- ◆ Un segundo criterio dice relación con “**Los logros en resultados esperados**”, (2) conforme a lo comprometido en el convenio de funcionamiento”. De igual manera este criterio es posible de constatar en los informes respectivos de supervisión, pero además el ejecutor en su informe de avance entrega detalles sobre estos resultados esperados.
- ◆ El tercer criterio; “**calidad de la atención**” (3) es verificable desde la supervisión, a partir del chequeo de algunos atributos que se corresponden con los que se consignan en la matriz lógica a saber: apoyo afectivo y psicológico, condiciones de contención, estimulación precoz y consideración de aspectos del desarrollo evolutivo, trabajo con familia, etc.

Los otros componentes relativos a la calidad, tales como: participación de usuarios/as y familias, prevención de situaciones de maltrato, conducción técnica y liderazgo, equipo de trabajo, etc., son también reconocibles desde las evaluaciones de procesos, el intercambio de supervisores técnicos con usuarios/as y familias, como en las respuestas a las consultas realizadas los usuarios/as que considera el proceso de supervisión y los antecedentes respectivos, que incorpore el informe del ejecutor del proyecto.

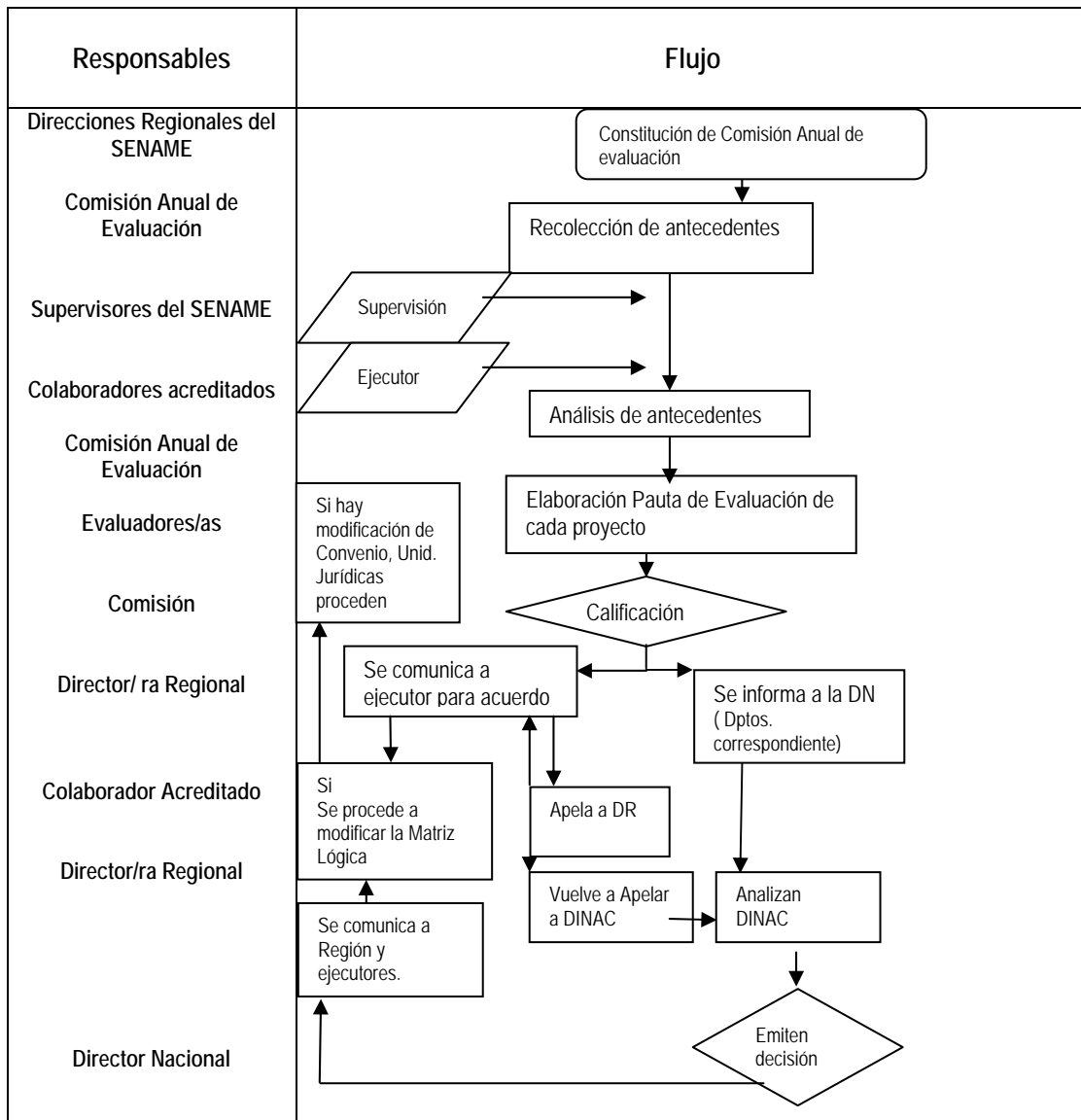
- ◆ El cuarto criterio objeto de la evaluación; “**criterios establecidos por el colaborador para decidir ingresos y egresos**” (4), es una información factible de reconstruir a partir del acopio y sistematización de los datos relativos al ingreso y el egreso de los beneficiarios a la red, tarea de recuento, cuya responsabilidad compete a los organismos colaboradores acreditados informar periódicamente.

---

<sup>4</sup> Estos criterios están establecidos en la Ley 20032 y ellos hacen parte de la Pauta de evaluación adjunta..

## VII. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACION ANUAL.

### FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACION ANUAL DE LOS PROYECTOS EN EJECUCION.





## Documentación requerida para evaluadores/ras:

1. Informes de supervisión.
2. Informes del ejecutor (siempre que corresponda)<sup>5</sup>
3. Pautas de evaluación del 2007.
4. Formato: Pauta de Evaluación Anual de Desempeño de centros residenciales año 2007.

## VIII. SOBRE EL PLAN DE TRABAJO ANUAL.

Sobre el **Plan de Trabajo Anual** la Ley 20032, establece: “(Los) proyectos de más de un año de duración serán evaluados anualmente... Asimismo, SENAME solicitará un plan de trabajo para el correspondiente año...” (Artículo 27).

En razón de lo anterior, el Servicio considera que el uso del formulario de presentación de proyectos y en particular de la organización del trabajo conforme a la matriz lógica, ofrece ventajas en la línea de administración del proceso, primero en tanto permite comparar el comportamiento de los proyectos en el tiempo a partir del establecimiento de una línea base (aquella que reporta los resultados del primer año de ejecución del proyecto) e incorporar en los campos que ofrece el formato, los cambios y rectificaciones que emergen de la evaluación anual. **Por tanto, el mencionado plan de trabajo anual es para el Servicio, sinónimo con la Matriz Lógica de los Proyectos.**

Es relevante considerar que, en la lógica del proceso de instalación del ciclo de vida del proyecto, la matriz lógica se entiende como un organizador del mismo, en tanto establece de modo coherente la relación entre objetivos, resultados esperados y actividades definidas para la consecución de los primeros, así como de los verificadores necesarios a su realización. Situados desde esta perspectiva, la evaluación anual del proceso de ejecución, con sus observaciones, se constituye en el insumo central para la revisión de la Matriz Lógica y para la introducción de modificaciones.

Dado el carácter de la Matriz Lógica, este instrumento que hace parte del “Formulario de Presentación del Proyecto”, puede ser modificado, adecuando actividades y cronogramas. Al mismo tiempo, dependiendo de la profundidad de la revisión, puede ser necesario introducir modificaciones en el diagnóstico y la justificación del proyecto, cosa de hacer coherente el nuevo diseño. Todo esto es posible de efectuar en los campos respectivos del formulario de presentación del proyecto. Se puede llegar a hacer necesario modificar aspectos del Diagnóstico, así como de la Justificación del mismo, en tanto lo razonable, de acuerdo a la ejecución del proyecto, es que la situación anterior tenga algunas modificaciones y en tanto que las observaciones que emanan de la evaluación anual requieran de dichas modificaciones, en pos de la coherencia del proyecto en su totalidad.

---

<sup>5</sup> Los Programas licitados en Primera Infancia y Adopción no cuentan con este informe.

En el evento de efectuar observaciones al proyecto, que tiendan a modificarlo en aspectos sustantivos, deberá informarse a las Unidades Jurídicas a objeto que se modifique el convenio, cambiando el anexo del mismo.

El conjunto de estas modificaciones, a efectuar directamente en el formulario de presentación de proyectos, constituirán lo que la Ley 20.032 ha establecido como el Plan de Trabajo Anual, para el siguiente año de ejecución.