



G.G.N° 098

Ant.: .04816 09.05.2006.

Mat.: Revisión parcial de Memoria Anual 2005

Santiago, 12 de mayo 2006

Señor  
Alberto Etchegaray de la Cerda  
Superintendente de Valores y Seguros  
Presente



2006050031569

12/05/2006 - 12:45

Operador: ESALINAS

División Control Financiero Valores



SUPERINTENDENCIA  
VALORES Y SEGUROS

De mi consideración:

1.- Se ha tomado conocimiento de las observaciones indicadas en Ord. De Ant de esa Superintendencia, referida a las asesorías del directorio. Al respecto indicamos que no existen asesorías por este concepto.

2.- En relación a la existencia de planes de incentivo para directores y /o ejecutivos, informo que:

- a) Para el Directorio no existen Planes de Incentivo
- b) Para los Ejecutivos en sesión de Directorio del 03.03.2005, este según Acuerdo 01-Ord.-05 por unanimidad aprobó la instauración del modelo de dirección por objetivos al interior de EFE. Para mayor claridad se adjunta presentación realizada por el gerente general de EFE al directorio sobre la materia en anexo 1

Saluda atentamente,

  
Eduardo Castillo Aguirre  
Gerente General  
Empresa de los Ferrocarriles del Estado

ECA/rhi  
c.c.:archivo

**ANEXO 1**  
**EFE**

4. **Administración por Objetivos:** Hace esta presentación el Gerente General de EFE, don Eduardo Castillo, quien señala que el sistema de Administración por Objetivos es parte del Programa de Recalificación de Recursos Humanos.

### Introducción

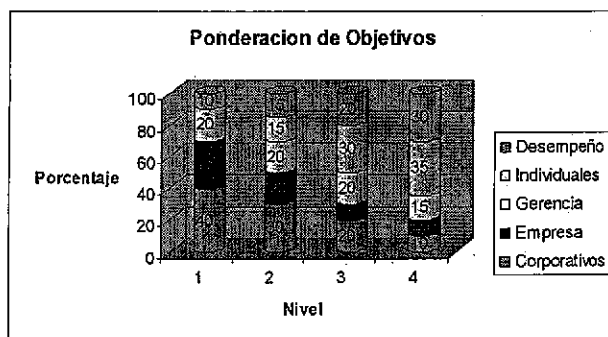
- La Dirección por Objetivos es un Programa del Plan Trienal
- Su implementación en la Organización permitirá asegurar:
  - la alineación de los objetivos individuales a los objetivos estratégicos de la Empresa
  - la coherencia entre la política de la Empresa con cada unidad productiva o de servicio
  - participación de los empleados en la determinación y evaluación de sus objetivos
  - dotar de transparencia y objetividad la evaluación de desempeño de los niveles directivos
- Un sistema de Renta Variable asegura permanentemente cambio de cultura en uso de recursos y búsqueda de agregar valor a la Empresa

### DEFINICION DE OBJETIVOS

- Objetivos Corporativos
  - (i.e., inaugurar servicio Biovias en Noviembre 2005)
- Objetivos Empresa
  - (i.e., Resultado antes de Depreciación de -3662 millones \$)
- Objetivos de Gerencia
  - (i.e., atraso promedio inferior a 90% de Terrasur Chillán))
- Objetivos Individuales
  - (i.e., Obtener 150 millones de proyectos PRIE en 2005))

### Niveles de Aplicación y Ponderación

Nivel 1: Gerente General 2: Gerentes 3: Subgerentes  
4: Jefes de Servicios, Administradores de Contratos



### Evaluación de Desempeño

- Debe medir el cumplimiento del profesional a las tareas asignadas en ese periodo y no una opinión o calificación de su historia en EFE.
- Los aspectos a considerar son:
  - Técnicos, conocimientos relevantes

- Genéricos: Iniciativa, Búsqueda de Resultados, Orientación al Cliente, Identificación con la Empresa, flexibilidad, trabajo en equipo y liderazgo

### **Etapas del Proceso de Implementación**

- Aprobación del Directorio
- Incorporación de niveles directivos
- Definición de objetivos
- Evaluación y seguimiento
- Evaluación anual de desempeño
- Determinación de Renta variable
- Auditoria del sistema

### **Condiciones de Aplicación**

- El sistema se implementara a partir del primer semestre de este año
- El participar en DPO es excluyente de cualquier otro beneficio
- Es un beneficio otorgado por la Empresa y tiene carácter de gratificación .
- El Directorio Anualmente fijara el monto máximo y el universo de aplicación para cada año

### **Evaluación y Seguimiento**

- En determinación de Objetivo participan tres niveles:
  - El evaluado, el evaluador y jefe del evaluador supervisa el proceso
  - El seguimiento de objetivos es riguroso cada 4 meses, con informe de resultados a RRHH
  - Los objetivos deben ser máximo 10 por persona
 

|              |       |              |       |
|--------------|-------|--------------|-------|
| Corporativos | 1 ó 2 | Empresa      | 2 ó 3 |
| Gerencia     | 3 ó 4 | Individuales | 3 ó 4 |

La mayor parte de ellos cuantificables  
Deben ser cumplidos con esfuerzo adicional a lo normal

### **Cumplimiento Objetivo**

- Cumplido (C). Si resultado final es superior al 95% e Inferior al 110%
- Superado(S). Si resultado es superior al 110%
- No cumplido(R). Si el resultado final es inferior al 95%
- C:100% S:110% R: 0%
- Evaluación de desempeño es un valor continuo entre 0 y 100 %,con distribución normal en la empresa.

### **Fases del Proceso**

- Definición Objetivos Corporativos, Empresa y Gerencias, de acuerdo a presupuesto y compromisos con SEP (Marzo)
- Determinación de objetivos individuales (Marzo)
- Seguimiento objetivos (Mayo-Septiembre-Enero)

- Evaluación desempeño (Enero)
- Cálculo de renta variable (Marzo)
- Auditoria del proceso (Abril)

**Acuerdo 01-Ord-05/03.03.05:** El Directorio acuerda, por unanimidad, aprobar la instauración del modelo de dirección por objetivos al interior de EFE y la aplicación de los mecanismos de medición de desempeño consistentes con dicho modelo a partir del presente año, en los niveles de Gerencia y Sub-Gerencia, para hacerlo luego y de manera progresiva extensivo a los demás estamentos, conforme la propuesta presentada por la gerencia general y los criterios expresados por el Directorio.