

# MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LOS FUNCIONARIOS DE LAS CORPORACIONES DE ASISTENCIA JUDICIAL

**Marzo 2013**



## **I. Antecedentes Generales**

Durante el año 2009, las Corporaciones de Asistencia Judicial comprometieron como meta asociada al bono de modernización, el diseño de una política de Recursos Humanos. Durante el año 2010 se ha establecido como meta de continuidad, la implementación de ciertos aspectos de dicha política de recursos humanos. Debido a la relevancia de la evaluación de desempeño y el constante mejoramiento del servicio que deben entregar las Corporaciones, se estableció como parte de la meta, el desarrollo un sistema de evaluación de desempeño y la aplicación de un piloto del mismo.

La evaluación de desempeño consiste, en síntesis, en registrar, evaluar y realizar seguimiento del nivel de ajuste entre el comportamiento de las personas y las exigencias de sus respectivos cargos. Esto permite entregar a cada integrante de la organización, retroalimentación respecto de sus fortalezas y puntos de mejora, de manera de orientar su desarrollo y potenciar el aporte que hacen al logro de los objetivos organizacionales, incrementando su interés y participación en la autogestión de su desempeño y permitiendo además a la organización apoyar y asistir a sus miembros que presentan un rendimiento menor a lo esperado.

El objetivo de la evaluación de desempeño es servir a los/las funcionarios/as como un método para reconocer sus fortalezas y debilidades, y enfocarse en el nivel de desarrollo de las propias competencias y necesidades de crecimiento personal y profesional. Además es una herramienta útil para la institución y para las jefaturas, quienes orientarán el potencial de desarrollo de sus colaboradores a través de programas de entrenamiento y capacitación, sirviendo de esta manera al propósito de mejoramiento continuo al que están sometidas las instituciones modernas. Asimismo servirá como herramienta para establecer incentivos que promuevan el mejor desempeño funcionario.

Cabe tener presente que como proceso, la evaluación de desempeño forma parte de la Política de Recursos Humanos, la cual tiene como base el desarrollo de las personas. En este sentido, los parámetros de medición que se establezcan deben estar en estrecha relación con la función que se desempeña y las obligaciones suscritas en el marco de los respectivos contratos de trabajo, aprovechándose esta instancia para fomentar el diálogo y la retroalimentación al interior de los equipos de trabajo, además del establecimiento de compromisos de mejoras objetivos.

Dentro de este contexto, se ha trabajado en un sistema de evaluación de desempeño para las Corporaciones de Asistencia Judicial el cual se encuentra desarrollado en este Manual, y que tiene como finalidad servir de guía, otorgar lineamientos, criterios y procedimiento para obtener un diagnóstico del desempeño de los/las funcionarios/as de las Corporaciones de Asistencia Judicial.

Lo anterior permitirá establecer las medidas necesarias para motivar, reforzar y estimular el buen rendimiento laboral de los/las funcionarios/as, tales como el establecimiento de planes de mejoramiento e incentivos.

## **II. Sistema de evaluación:**

Existe un sinnúmero de sistemas de evaluación, desde el más sencillo y tradicional como lo es el sistema unidireccional, que consiste en que el/la supervisor/a inmediato/a evalúa al personal a su cargo, hasta el sistema de 360 grados, donde califican todas las personas con las que el/la evaluado/a se relaciona en su entorno laboral (evalúa el/a jefe/a, el/la subalterno/a, el/la compañero/a de trabajo, el/la cliente/a interno/a, cliente/a externo/a y el/la mismo/a evaluado/a).

Para las Corporaciones de Asistencia Judicial se ha estimado adecuado comenzar con la utilización del sistema unidireccional. Ello se debe a que en Instituciones donde no existe una cultura de evaluación de desempeño, se debe iniciar su implementación con un método sencillo, que permita una adaptación sin mayores impactos a un proceso al que ni la organización ni sus funcionarios o funcionarias se encuentran habituados.

No obstante lo anterior, las Corporaciones de Asistencia Judicial podrán incorporar progresivamente, a medida que sus recursos físicos, financieros y/o tecnológicos se lo permitan evaluaciones al resto de las personas involucradas en la prestación del servicio que entregan estas instituciones.

En un comienzo, el objetivo del sistema fue alcanzar un modelo de evaluación de 180 grados para lo cual se ha comenzado con un sistema de evaluación de 90 grados. El extender el sistema implica contar con el consenso de las Corporaciones, decisión que en parte se encuentra supeditada a contar con el personal necesario para realizar el proceso de calificación, así como a la digitalización del mismo, para lo cual cada Corporación evaluará la factibilidad de implementar en forma de piloto un sistema de 180° en el futuro, en el Informe Final de Metas correspondiente al año 2013.

Por lo pronto, conforme a los acuerdos de trabajo alcanzados por la mesa técnica en virtud de su evaluación respecto del proceso de calificación 2011 – 2012, se ha modificado el instrumento y escala de calificación para el periodo siguiente, razón por la cual es indispensable la realización de un proceso de socialización y capacitación, que facilite el conocimiento e internalización del sistema por parte de todos los funcionarios, y evaluar la posibilidad de transitar a un proceso digitalizado a finales del 2013.

## **III. Principios orientadores del proceso de Evaluación de Desempeño:**

Como principio se entiende el valor supremo que dirige nuestra conducta y que asumimos como inviolable si se es coherente entre la práctica y el razonamiento.<sup>1</sup>

Para el proceso de evaluación se deberá tener en consideración en forma permanente los siguientes principios:

---

<sup>1</sup> COLOMBIA, Ministerio de Educación Nacional. Manual de la Evaluación de Desempeño, [en línea]. [s.l.] [s.n.] 2003. [Fecha de consulta: 08 diciembre 2010], Disponible en: [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-81030\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-81030_archivo_pdf.pdf)

## **1.- Transparencia**

Las dimensiones, instrumentos, periodos, procedimiento y plazos de evaluación deberán ser conocidos a cabalidad por parte de los/las evaluadores/as y evaluados/as. Esta circunstancia se garantizará por medio de la capacitación que se realizará como primera etapa del proceso de evaluación.

Por otra parte el procedimiento que se establecerá para la evaluación, contemplará las medidas necesarias para que los/las funcionarios/as estén debidamente informados/as de los resultados de las calificaciones realizadas y tengan la posibilidad de manifestar su desacuerdo con éstas, mediante antecedentes debidamente fundados, a través de una instancia de apelación ante un órgano imparcial.

## **2.- Confidencialidad**

Las evaluaciones conservarán el carácter de confidenciales durante todo el periodo en que esta se desarrolle. Para lo anterior los involucrados en el proceso deberán mantener en reserva los documentos y la información a la que tengan acceso en el ejercicio de sus respectivos cargos. Sin perjuicio de lo anterior una vez que el proceso de evaluación se encuentre concluido, las calificaciones finales obtenidas por los/las funcionarios/as dejarán de tener tal condición.

## **3.- Pertinencia**

La evaluación solamente medirá los factores y sub factores predefinidos en el instrumento diseñado al efecto, y que se encuentren de acuerdo con las funciones y responsabilidades del/la evaluado/a debidamente establecidas en los respectivos contratos de trabajo, facilitando una distribución razonable de las calificaciones para distinguir adecuadamente desempeños inferiores, medios y superiores.

## **4.- Estandarización y Coordinación**

La evaluación será guiada por un procedimiento e instrumentos estandarizados. Adicionalmente, con la finalidad de garantizar este principio se establecerá una coordinación permanentemente y centralizada en el Departamento o Unidad de Recursos Humanos, o quien realice dichas funciones, quien deberá velar por la disminución de sesgos en la evaluación, la cual siempre deberá ser retroalimentada a partir de la definición de los perfiles de cargo que se establezcan, midiendo en consecuencia, funciones predefinidas y exigibles en virtud de la relación laboral existente.

## 5.- Retroalimentación

Las jefaturas deberán velar por el establecimiento de un diálogo permanente con el/la funcionario/a, donde en conjunto se revisen y analicen los resultados de desempeño que cada persona ha demostrado en un determinado período de tiempo y en una función específica.

Por medio de este proceso el/la funcionario/a conocerá en forma privada la visión/opinión/percepción que la jefatura tiene de su labor, verá además reflejada la contribución objetiva que realiza por medio de su trabajo al desempeño de la unidad a la cual pertenece, a través de indicadores objetivos de desempeño, lo que le permitirá fortalecer aquellos aspectos destacados de su labor, así como enfocarse en sus debilidades y tomar las medidas necesarias para subsanarlas.

Para garantizar que se cumpla con este proceso, se establecerán entrevistas entre el/la jefe/a y el/la evaluado/a al momento de realizar las evaluaciones correspondientes.

La evaluación del desempeño se comprende de un conjunto de factores y sub factores objetivos de desempeño, los que serán de público conocimiento a través del presente Manual y sus Instrumentos, mediante los cuales en el transcurso del periodo de calificación será medido el personal, dándose una instancia intermedia en donde se analizará la evolución del rendimiento del/la funcionario/a. Las reuniones que se generen deberán ser personales e individuales.

Para las instancias de retroalimentación el/la evaluador/a deberá seguir las siguientes recomendaciones:<sup>2</sup>

- Planificar anticipadamente la reunión, con la finalidad de tener claro los conceptos a tratar y profundizar con cada persona.
- Anotar y tener a la vista la Hoja de Vida o Registro de Incidentes Críticos que consignará los comportamientos significativamente positivos y negativos observados durante el período, de modo que sirvan de fundamento al contenido de la evaluación.
- Efectuar el levantamiento de los antecedentes, que permitan construir los compromisos desempeño del personal a su cargo.
- Establecer un ambiente grato, cálido y respetuoso, cuidando que el tema se circunscriba a la evaluación y no a temas personales.
- Realizar un resumen del proceso de evaluación para que cada funcionario/a comprenda la manera en que está siendo evaluado/a.
- Dar espacio para que cada persona evaluada exprese su punto de vista respecto a la evaluación.
- Propiciar un diálogo respecto a los aspectos que incidieron en un buen o en un mal desempeño.

---

<sup>2</sup>Recomendaciones inspiradas en las contenidas en el Manual para la Evaluación del Desempeño 2008, de la Corporación de Asistencia Judicial de la Región Metropolitana.

- Establecer compromisos de mejoramiento de desempeño orientados a desarrollar las competencias y/o conductas evaluadas con conceptos más bajos, dando ejemplos concretos del comportamiento esperado.
- Incorporar el hábito de retroalimentar permanentemente, de manera oportuna y contingente, es decir, cada vez que suceda un hecho positivo o negativo, y no esperar sólo la instancia de Evaluación de Desempeño para señalar estos aspectos. En este sentido, se espera que la planificación anual del trabajo contemple periódicamente instancias de retroalimentación que no sólo se destinen a los fines de la evaluación, sino a dar un seguimiento efectivo de la labor y el desempeño de los funcionarios en la comisión de su trabajo.

#### **IV. Proceso de Evaluación de Desempeño:**

El proceso de evaluación de desempeño comprende una serie de fases orientadas a lograr que se proporcione una descripción confiable de la manera en que el/la funcionario/a lleva a cabo sus labores.

Para ello en este Manual se señalará quienes participan en el proceso, sus roles y las distintas etapas en las que participarán los distintos intervinientes.

##### **1.- Intervinientes en el proceso de evaluación:**

A lo largo del proceso de evaluación actuarán distintos participantes, los cuales cumplirán distintos roles y tendrán diferentes objetivos en las etapas del proceso, como se detalla a continuación:

##### **a.- Departamento o Unidad de Recursos Humanos:**

El Departamento o Unidad de Recursos Humanos es el departamento que se ocupa de seleccionar, contratar, acoger, mantener y desarrollar a los/las colaboradores/as de la organización.

En el marco de la evaluación del desempeño el Departamento o Unidad de Recursos Humanos será el responsable de la coordinación general del proceso de evaluación de desempeño.

Sus funciones en el proceso serán las siguientes:

- I. Implementar el proceso de evaluación.
- II. Apoyar y asistir a todas las unidades y funcionarios/as de la organización en el proceso de evaluación.
- III. Velar por el cumplimiento de la totalidad de las etapas establecidas en el proceso de evaluación.
- IV. Velar que el proceso se desarrolle en los plazos establecidos.

## **b.- Evaluados**

Serán evaluados los/las funcionarios/as de los Consultorios Jurídicos, Centros Especializados, Direcciones Generales, Zonales y/o Regionales, así como unidades administrativas y técnicas de la Corporación con contrato a plazo fijo o indefinido con un mínimo de seis meses continuos de trabajo en la Institución, a la fecha de inicio del período de evaluación, sea éste previo o final.

Se exceptuarán de la evaluación los/las funcionarios/as que por cualquier motivo hubieren desempeñado efectivamente sus funciones por un lapso inferior a seis meses, ya sea en forma continua o discontinua dentro del respectivo período de calificación, caso en el cual conservarán la calificación del año anterior; los funcionarios/as que aun cuando hayan prestado servicios para la Corporación por un periodo superior a seis meses, lleven menos de ese tiempo en un cargo diverso al que originalmente los vinculó con el servicio, y por lo tanto estén ejerciendo funciones diversas; los delegados/as del personal, los dirigentes de las asociaciones de funcionarios/as, dirigentes federados y/o confederados regidos por la Ley N°19.296 y los/ las integrantes titulares de la Junta Calificadora, salvo que éstos lo solicitaren. Dichos/as funcionarios/as conservarán la última calificación cuando corresponda.

Quienes mantengan con la Corporación contratos a honorarios, no serán evaluados.

Teniendo en consideración el tipo de funciones y responsabilidades desarrolladas por los distintos profesionales al interior de los consultorios y para efectos del proceso de evaluación, se establecen cuatro (4) grupos de evaluados/as.

### **i) Jefatura y Directivos**

Dentro de este grupo están comprendidos los cargos que exigen de quienes los desempeñan estudios profesionales de nivel superior o, en sustitución, poseen una experiencia y capacitación calificada equivalente y capacidad de liderazgo, que los haga idóneos para la realización de tareas y actividades de alta dificultad y responsabilidad. Corresponde a este grupo los siguientes cargos: abogado/a jefe/a del Centro Especializado o consultorio y Jefaturas de Departamento o Unidad al interior de las Direcciones Generales, Zonales y/o Regionales.

### **ii) Profesionales**

Comprende a los/las funcionarios/as que ejercen funciones profesionales y poseen formación superior de nivel universitario.

Específicamente en los centros o consultorios jurídicos se evalúa a trabajadores/as sociales, abogados/as, psicólogos/as, y otros profesionales con los que cuente el servicio, a nivel de las Direcciones Generales, Zonales y/o Regionales se evalúan todos aquellos funcionario con título profesional y/o

cuyas funciones requieran para su ejercicio esta calificación o experiencia similar equivalente.

### **iii) Técnicos**

Se refiere a los/las funcionarios/as que sin ser profesionales requieren para el cumplimiento de sus funciones de conocimientos específicos de ciertas materias como por ejemplo los receptores y técnicos jurídicos, técnicos en administración, técnicos en computación, contadores generales; todos, contratados como tales, los cuales se desempeñen tanto en Centros Jurídicos, Especializados, Direcciones Generales, Zonales y/o Regionales.

### **iv) Administrativos**

Comprende a los/las funcionarios/as que ejercen funciones de apoyo, que requieren conocimientos generales para la ejecución de trabajos manuales u operativos. Secretarías, auxiliares y conductores, los cuales se desempeñen tanto en Centros o Consultorios Jurídicos, Especializados, Direcciones Generales, Zonales y/o Regionales.

### **c.- Evaluadores**

El evaluador será la jefatura directa de cada uno de los/las funcionarios/as evaluados. La jefatura directa es el/la funcionario/a inmediatamente superior en la estructura organizacional y es quien, dirige, imparte las órdenes y supervisa el cumplimiento de las labores de manera regular.

En caso que el/la funcionario/a haya tenido más de un jefe/a directo/a en el período de calificaciones correspondiente, será el último jefe/a directo/a quien debe calificarlo. Este último deberá pedir a la/s jefatura/s directa/ anterior/es, una evaluación, en el formato ya señalado, informes y todos los antecedentes que considere necesarios, con el fin de tener los antecedentes que le permitan realizar una correcta evaluación.

### **d.- Junta Calificadora<sup>3</sup>**

La Junta Calificadora es la instancia que determina la validez del proceso evaluatorio y determina la nota final y el nivel en que corresponde calificar a cada funcionario/a de las dependencias de su jurisdicción, teniendo como base los antecedentes del/la funcionario/a (evaluaciones de la jefatura, anotaciones en la Hoja de Vida o Registro de Incidentes Críticos, resultados de la aplicación de compromisos de desempeño, entre otros).

Además será la encargada de asesorar al Director (a) en la instancia de apelación.

---

<sup>3</sup> Se basa en el órgano contemplado por el Estatuto Administrativo en las normas relativas a las calificaciones.

La Junta Calificadora estará constituida por los siguientes integrantes:

- Los tres funcionarios/as de más alto nivel jerárquico de la respectiva Institución, excluido el/la Directora/a General, o quienes los representen. Con el fin de redistribuir la carga de trabajo que implica la realización de las evaluaciones de desempeño, agilizar el proceso y procurar que exista un conocimiento del evaluador respecto al evaluado, podrán conformarse Juntas Calificadoras de nivel Regional conformadas por tres representantes regionales elegidos por el Director General.
- Un representante de la asociación de funcionarios/as de mayor representación en la Corporación. En el caso de la conformación de Juntas Calificadoras Regionales, la asociación de funcionarios deberá nombrar representantes regionales.
- Un representante elegido por los/las funcionarios/as no asociados. En el caso de la conformación de Juntas Calificadoras Regionales, los funcionarios deberán elegir representantes a nivel regional. Cabe señalar que tras dos procesos electorarios luego de los cuales no haya sido escogido un representante, ocupará su lugar en la Junta el funcionario no asociado más antiguo.

La designación de los miembros se realizará por el lapso de dos años, debiendo proceder al nombramiento de sus integrantes durante el mes de septiembre que corresponda. Para estos efectos, se designarán miembros titulares y suplentes en la misma oportunidad, para el caso de encontrarse imposibilitados los primeros de integrar la Junta Calificadora en el momento que corresponda su actuación.

La designación de los miembros de la Junta Calificadora se hará

Si un integrante ha ejercido el rol de evaluador/a, debe abstenerse de participar de la calificación que respecto de sus subordinados/as por él evaluados realice la Junta, para lo cual se incorporará un/a representante que será designado por el/la Directora/a General, a fin de mantener la objetividad del proceso.

La Junta Calificadora sesionará con al menos tres quintos de sus integrantes, para el caso de que dos de sus miembros se encuentre imposibilitado de conformarla. No obstante lo anterior, la Junta no podrá sesionar, en el evento de que los únicos tres integrantes dispuestos a conformarla sean los tres funcionarios representantes de la Corporación, faltando en consecuencia el representante de la asociación de funcionarios y el representante elegido por los funcionarios no asociados, debiendo siempre al menos uno de ellos integrarla.

#### **e.- Director/a General**

Es la máxima autoridad del Servicio. Su función será recibir, analizar y resolver las apelaciones fundadas presentadas por los/las funcionarios/as que no estén

de acuerdo con la calificación otorgada por la Junta Calificadora respectiva.

Asimismo, tendrá que determinar la procedencia o no de una anotación de incidente negativo, conforme al procedimiento establecido en el presente Manual.

## **2.- Etapas del Proceso de Evaluación de Desempeño:**

### **a.- Capacitación**

La capacitación es una herramienta fundamental en la administración de Recursos Humanos. Consiste en un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Es así como con la capacitación en evaluación de desempeño se pretende otorgar las herramientas y habilidades necesarias para lograr en forma óptima los objetivos del sistema.

Durante los meses de septiembre y octubre de cada año se deberá capacitar como mínimo a los/las evaluadores/as, representantes de las asociaciones de funcionarios/as, funcionarios/as de los consultorios y centros especializados, y miembros de la Junta Calificatoria respecto a las evaluaciones que se realizarán. Esta capacitación deberá referirse a los procedimientos del sistema de evaluación de desempeño, la metodología de evaluación, el período que comprende cada evaluación, los plazos establecidos para el mismo y las políticas de la institución en materia de evaluación de desempeño. La citada capacitación deberá ser considerada en el respectivo Plan Anual de Capacitación de la institución.

En relación al periodo 2012 -2013, el citado proceso de capacitación deberá realizarse entre los meses de marzo y mayo de 2013, dada la reciente modificación al instrumento de evaluación y el Manual.

### **b.-Aplicación de la evaluación**

El período objeto de calificación comprenderá desde el primer día hábil de septiembre de cada año hasta el último día hábil de agosto del año siguiente.

La evaluación de desempeño, sin perjuicio de las etapas que se establecerán en este Manual, es un proceso que se realiza día a día, en el cual la jefatura observa, diagnostica y valora cualidades y hechos destacables, así como también revisa información objetiva sobre la contribución de su personal al desempeño global de la unidad a la cual pertenecen. Es por ello que durante la totalidad del periodo de evaluación deberá llevar en forma individual para cada funcionario/a a su cargo un Registro de Incidentes Críticos, en el cual anotará las circunstancias, tanto positivas como negativas con respecto a su rendimiento. Este registro deberá ser considerado en cada una de las etapas de la evaluación del desempeño.

Las etapas de aplicación de la evaluación de desempeño son las siguientes:

### **b.1.-Evaluación Previa**

La evaluación previa consiste en la evaluación que debe realizar el/la jefe/a directo/a del desempeño observado durante los primeros meses del periodo.

Esta evaluación tendrá como objetivo realizar un diagnóstico de lo que ha sido el desempeño hasta ese momento en el periodo respectivo, teniendo en cuenta los deberes contractuales del trabajador. De esta manera, se permitirá la detección de deficiencias que pudiera presentar el/la funcionario/a en su rendimiento laboral y asimismo destacar las fortalezas que ha presentado, con la finalidad de estimularlas y motivar el buen desempeño en su trabajo.

El periodo comprendido en la evaluación previa será desde el primer día hábil de septiembre hasta el último día hábil de febrero, y deberá ser efectuada entre los meses de marzo y abril de cada año.

Para tal efecto, el Departamento de Recursos Humanos remitirá a los Consultorios y centros especializados el material necesario a más tardar el primer día hábil del mes de marzo.

Lo anterior no rige para el periodo 2013, el cual tiene plazos particulares a este respecto.

Esta etapa comenzará con la autoevaluación del/la funcionario/a, que consiste en la evaluación que realiza la persona evaluada de su desempeño laboral. Esta se realizará en forma complementaria a la evaluación previa y no tendrá carácter vinculante para el/la evaluador/a.

Posteriormente, se realizará una reunión de evaluación previa y retroalimentación entre el/la jefe/a directo/a y el/la evaluado/a, la que tendrá como objetivo principal analizar con el/la funcionario/a lo que ha sido su gestión durante el periodo considerado. En esta entrevista, además de calificar con una nota determinada cada uno de los aspectos evaluados, se deberán destacar los aspectos en los que ha mostrado un desempeño positivo y se dialogará sobre los puntos en los cuales su desempeño fue inferior a lo esperado, estableciendo en forma obligatoria compromisos de mejora de desempeño, los cuales serán analizados y revisados en cada periodo de evaluación siguiente, a fin de darse por cumplidos, modificarse o mantenerse.

Para esta entrevista se deberán seguir las siguientes indicaciones:

- Se analizarán uno a uno los factores y sub factores establecidos en el instrumento de evaluación.
- En el caso de existir una evaluación previa, se tendrán a la vista los compromisos de mejora asumidos en ella.
- En el estudio de cada uno de los factores y sub factores evaluados, la jefatura en primer lugar comentará y fundamentará su acuerdo o desacuerdo con cada una de las evaluaciones registradas en la autoevaluación efectuada por el propio funcionario/a.

- Luego, el/la evaluado/a tendrá la oportunidad de plantear su punto de vista, ocasión en que la jefatura deberá mantener una disposición abierta al diálogo y a oír los argumentos planteados por el/la evaluado/a.
- Luego de compartir las apreciaciones sobre el punto en particular del desempeño de la persona evaluada, la jefatura deberá realizar la evaluación.
- Una vez finalizada la evaluación en forma íntegra, la jefatura y el/la evaluado/a firmarán el instrumento.

La Jefatura deberá enviar los resultados de la evaluación previa y todos los antecedentes de ésta al Departamento o Unidad de Recursos Humanos de la Corporación, dentro del plazo de cinco días hábiles desde la finalización del periodo de evaluaciones. Los documentos que deberán ser enviados son los siguientes:

- Hoja de vida del funcionario evaluado.
- Instrumento de evaluación de desempeño firmado por el evaluado/a y el evaluador/a.

En esta etapa, todos los instrumentos y compromisos que se suscriban entre evaluador y evaluado tendrán el carácter de reservados.

### **b.2.-Revisión intermedia**

Durante el periodo intermedio comprendido entre la evaluación previa y la evaluación final del desempeño (mayo y agosto), y con la finalidad de cumplir con el objetivo de mantener un diálogo permanente acerca del rendimiento del/la funcionario/a, se deberán realizar reuniones de retroalimentación entre el/la jefe directo/a y el/la respectivo/a funcionario/a.

Como requisito del proceso de evaluación se propone que al menos se realice una reunión de retroalimentación con cada funcionario/a, sin perjuicio de que la jefatura directa pueda llevar a efecto más de una. Esta instancia permitirá revisar y analizar cómo ha sido la evolución del rendimiento del/la funcionario/a y si existen avances en los compromisos de mejora establecidos en la evaluación, permitiendo tomar las medidas pertinentes para reforzar su desempeño. Por lo anterior, es indispensable tener a la vista los compromisos asumidos precedentemente y la evaluación previa.

Al final de cada reunión se deberá levantar un acta firmada por ambas partes, la cual tendrá el carácter de privada, debiendo en consecuencia tomarse los recaudos que exige la confidencialidad del proceso.

### **b.3.- Evaluación Final**

Consiste en la evaluación que realiza la jefatura directa del periodo completo de evaluación. Tiene por finalidad sintetizar lo que fue el rendimiento del/la

funcionario/a durante ese periodo y determinar de qué manera cumplió con los objetivos fijados por la institución para sus funciones.

La evaluación final deberá ser realizada entre los meses de septiembre y octubre de cada año.

Para tal efecto, el Departamento de Recursos Humanos remitirá a los Consultorios y Centros Especializados el material necesario antes del 1 de septiembre.

Comenzará con la autoevaluación del/la funcionario/a, la que consistirá en la evaluación que realiza la persona evaluada de su desempeño laboral durante el periodo evaluatorio completo. La autoevaluación se realizará en forma complementaria a la calificación propiamente tal y no tendrá carácter vinculante para el/la evaluador/a.

Posteriormente se realizará una reunión de retroalimentación y evaluación final entre el/la jefe/a directo/a y el/la evaluado/a con el propósito de analizar lo que ha sido su desempeño en el periodo anual de calificaciones, en la que se deberán seguir las siguientes indicaciones:

- En el caso de existir una evaluación previa se tendrán a la vista los compromisos de mejora asumidos en ella y se analizarán los cambios positivos o negativos en la gestión respecto de lo observado en la evaluación previa del actual periodo de calificaciones.
- Se analizarán uno a uno los factores y sub factores establecidos en el instrumento de evaluación.
- En el estudio de cada uno de los aspectos evaluados, la jefatura comentará y fundamentará su acuerdo o desacuerdo con cada una de las calificaciones registradas en la autoevaluación.
- Luego el/la evaluado/a tendrá la oportunidad de plantear su punto de vista del aspecto evaluado, ocasión en que la jefatura deberá mantener una disposición abierta al diálogo y a oír los argumentos planteados por el/la evaluado/a.
- Luego de haber compartido las apreciaciones sobre el punto en particular del desempeño de la persona evaluada, la jefatura deberá realizar la evaluación.
- Una vez finalizada la calificación en forma íntegra, la jefatura y el/la evaluado/a firmarán el instrumento de evaluación respectivo, pudiendo ambos manifestar en dicho instrumento las observaciones que estime pertinentes.

La Jefatura deberá enviar los resultados de la evaluación final y todos los antecedentes y documentos generados en virtud de la aplicación de las distintas etapas de la evaluación al Departamento o Unidad de Recursos Humanos de la Institución, dentro del plazo de cinco días hábiles desde la finalización del periodo de evaluaciones, resguardando la correspondiente

reserva de la información. Los documentos que deberán ser enviados son los siguientes:

- Hoja de vida del funcionario/evaluado/a, actualizada al día 31 de agosto del año respectivo.
- Acta/s de reunión/es de retroalimentación firmada/s por el evaluado/a y el evaluador/a.
- Instrumento de evaluación de desempeño firmado por el evaluado/a y el evaluador/a.

### **c.-Calificación**

El Departamento o Unidad de Recursos Humanos deberá remitir la información sistematizada recibida de los Consultorios Jurídicos, Centros Especializados, Direcciones Generales, Zonales y/o Regionales, así como unidades administrativas y técnicas, a la Junta Calificadora, dentro de veinte días hábiles desde el vencimiento del plazo para enviarla por parte de las jefaturas que realizaron la evaluación final.

El Secretario de la Junta Calificadora citará a sus miembros a una primera sesión que se llevará a cabo dentro del plazo de cinco días hábiles desde la recepción de la información enviada por el Departamento o Unidad de Recursos Humanos.

En el caso que la Junta lo estime pertinente, podrá recabar mayores antecedentes, decretando medidas tales como citaciones a los involucrados/as en el proceso o solicitudes de informes.

La Junta Calificadora podrá mantener, subir o bajar la calificación informada por la jefatura directa del funcionario/a. En la calificación de la Junta que modifique la evaluación realizada por la jefatura directa deberá quedar constancia de los motivos que la fundan y de los medios objetivos de los cuales se valió para cambiar la evaluación original.

De acuerdo a la calificación los/las funcionarios/as quedarán clasificados en los siguientes niveles:

- Nivel de Desempeño Óptimo: Promedio de 9 a 10.
- Nivel de Desempeño Bueno: Promedio de 7 a 8.
- Nivel de Desempeño Satisfactorio: Promedio de 5 a 6.
- Nivel de Desempeño Insuficiente: Promedio de 3 a 4.
- Nivel de Desempeño Deficiente: Promedio de 1 a 2.

Luego de cada sesión de la Junta se deberá levantar un acta con los acuerdos y decisiones adoptadas, la cual deberá ser firmada por todos los participantes. Dicha acta deberá dejar de manifiesto el carácter reservado del proceso y el deber de confidencialidad que pesa sobre los miembros de la Junta a este respecto.

La Junta Calificadora notificará al/la funcionario/a de su calificación en el plazo de veinte días hábiles desde la entrega de sus antecedentes por parte del Departamento o Unidad de Recursos Humanos.

#### **d.- Apelación**

Para aquellos casos en que los/las funcionarios/as no estén de acuerdo con la calificación, podrán presentar su apelación fundada ante el/la Director/a General de la Corporación.

Cabe señalar que el funcionario/a que así lo desee, podrá dejar constancia de su disconformidad con la evaluación realizada por su jefatura en el instrumento de evaluación, sin embargo, éste solo antecedente no se tendrá por suficiente para efectuar la apelación, la que deberá realizarse de todos modos, si el funcionario/a estima que existe mérito para ello, y de lo cual dará cuenta en su presentación.

El plazo para apelar será de cinco días hábiles desde la notificación de la calificación. La notificación podrá ser realizada vía correo electrónico, para lo cual debe requerirse al funcionario/a que señale una casilla electrónica para este efecto.

El/la Directora/a General derivará la apelación dentro de los tres días siguientes a su recepción a la Junta Calificadora, quien dentro del plazo de cinco días hábiles deberá notificar de este hecho a la jefatura, quien dispondrá a su vez de un plazo de cinco días hábiles para presentar sus descargos.

Una vez recibidos los antecedentes de la jefatura, o de vencido tal plazo sin que estos se hubieran recibido, la Junta Calificadora analizará minuciosamente toda la información del caso, esto es la evaluación del/la funcionario/a y sus antecedentes, la apelación y los argumentos de descargo o contestación presentados por el/la jefe/a evaluador/a, en el caso que lo haya efectuado. De este modo, la Junta Calificadora enviará dentro de los cinco días hábiles siguientes una propuesta al Director/a General con la nueva evaluación o la ratificación de la efectuada por la jefatura directa. El/la Director/a General deberá resolver en un plazo máximo de diez días hábiles la calificación definitiva, notificando de esta a ambas partes (evaluado/a y evaluador/a).

### **3.- Hoja de Vida del funcionario/a o Registro de Incidentes Críticos**

La Hoja de Vida del funcionario/a o Registro de Incidentes Críticos, será el documento cuyo registro deberá llevar el Departamento de Recursos Humanos o Unidad de Personal, respecto de cada funcionario/a, en el cual se anotarán todas las circunstancias destacables, tanto positivas como negativas con respecto a su rendimiento durante todo el periodo de evaluación. Estas anotaciones deberán ser solicitadas por la jefatura directa del funcionario, o bien serán promovidas por el mismo, a modo de solicitud de registro, para lo cual se definirá un procedimiento específico.

Anotaciones de Incidentes Positivos: Son aquéllas destinadas a dejar constancia de cualquier acción del funcionario que implique una conducta o desempeño destacado.

Entre las anotaciones de incidentes positivos se podrán registrar las siguientes circunstancias:

- La adquisición de algún título u otra calidad especial relacionada con el servicio.
- La aprobación de cursos de capacitación que se relacionen con las funciones del servicio.
- El desempeño y la ejecución de tareas distintas a las propias cuando esto sea indispensable para el normal funcionamiento del equipo de trabajo.

Anotaciones de Incidentes Negativos: Son aquellas destinadas a dejar constancia de cualquier acción u omisión del funcionario, que implique una conducta o desempeño funcionario reprochable.

Entre las anotaciones de incidentes negativos se podrán registrar las siguientes circunstancias:

- Infracciones a las instrucciones y órdenes de servicio.
- Los atrasos en la entrega de trabajos.
- Atrasos y/o ausencias injustificadas a sus labores.

Quien ejerza la jefatura directa deberá expresar por escrito y notificar en forma personal al/la funcionario/a aquella conducta que pudiere dar origen a una anotación en el registro, dentro del plazo de cinco días de ocurrido el hecho que la constituye.

En el caso de corresponder a una circunstancia negativa, dentro de los cinco días siguientes a la fecha de la notificación, el/la funcionario/a podrá presentar los descargos que estime pertinentes, los que deberán ser resueltos por la jefatura dentro del plazo de dos días contados desde su presentación.

En caso de no haberse formulado descargos, la jefatura directa solicitará en forma escrita al Departamento de Recursos Humanos o Unidad de Personal que proceda a practicar la anotación respectiva, describiendo en forma detallada el procedimiento que da origen a este registro, y acompañando los antecedentes fundantes de la anotación (notificación, descargos y resolución respecto de la anotación respectiva).

Si se hubieren presentados descargos y habiendo sido rechazados por la jefatura directa, ésta deberá remitir dentro de cinco días hábiles los antecedentes al Departamento de Recursos Humanos o Unidad de Personal, a fin de que esta los derive para el conocimiento del Director/a General en el plazo de cinco días hábiles, con el propósito de que esta autoridad resuelva dentro de los diez días hábiles siguientes a su recepción.

En aquellos casos en que el/la Director/a General lo estime pertinente podrá en forma previa a su resolución, efectuar las indagaciones que correspondan.

La anotación en el registro será practicada por el Departamento de Recursos Humanos o Unidad de Personal, de la cual se le deberá entregar una copia al/la funcionario/a dentro de los cinco días siguientes a su realización.<sup>4</sup>

La anotación de demérito servirá para dejar constancia de una conducta reprochable y no obstará a que los mismos hechos que la fundan den origen a un procedimiento para establecer la responsabilidad administrativa del/la funcionario/a.

#### **4.- Consecuencias Proceso de Calificación**

##### **a.- Calificaciones positivas**

Los/as funcionarios/as que hayan obtenido calificaciones positivas en el proceso evaluatorio recibirán el reconocimiento a su buena gestión de acuerdo a los siguientes beneficios que les serán otorgados:

- Capacitaciones: Se considerará en el plan anual de capacitaciones un porcentaje del total o un número determinado de éstas en las que los/las funcionarios/as mejor calificados/as podrán acceder en forma preferente.
- Concursos: En los concursos internos a los que llame la Corporación, la comisión que realice la entrevista personal deberá tener en consideración al otorgar su puntaje, las calificaciones en los niveles de desempeño óptimo y bueno, obtenidas en su evaluación de desempeño.
- Actividades opcionales:
  - Publicación en la página web institucional de la nómina de los funcionarios mejor evaluados en cada una de las unidades.
  - Reconocimiento en la ceremonia de aniversario de la Corporación a los/as funcionarios/as mejor evaluados.

##### **b.- Calificaciones negativas**

---

<sup>4</sup>Procedimiento basado en la Política de Recursos Humanos presentada por la Corporación de Asistencia Judicial del BíoBío para el cumplimiento de las metas año 2009.

Consecuentemente, aquellos funcionarios que hayan recibido una calificación deficiente, se les podrán aplicar las siguientes medidas:

- Plan de mejora del desempeño: Para aquellos/as funcionarios/as que hayan sido evaluados/as con una calificación en los niveles de desempeño satisfactorio, insuficiente y deficiente, se elaborará un plan que buscará corregir las carencias detectadas y mejorar el desempeño. Las actividades a realizar así como los cupos destinados al efecto serán establecidos en el plan anual de capacitaciones.
- Concursos: En los concursos internos a los que llame la Corporación, la comisión que realice la entrevista personal deberá tener en consideración al otorgar su puntaje las calificaciones obtenidas por el/la funcionario/a, cuando haya sido evaluado en los niveles de desempeño insuficiente y deficiente.

## **V. Instrumento de Evaluación**

El instrumento de evaluación previsto para la calificación del periodo 2012 – 2013 acoge como propios los factores y sub factores con que se califica a la dotación del Ministerio de Justicia.

### **1.- Factores y Sub factores de la evaluación de desempeño**

Los **factores y sub factores** para evaluar el desempeño funcionario son los siguientes:

**a) FACTOR RENDIMIENTO**: Mide la cantidad y calidad del trabajo ejecutado durante el período calificado, en relación con las tareas encomendadas.

**SUBFACTOR CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS ASIGNADAS**: Mide la ejecución y la oportunidad de las tareas asignadas.

**SUBFACTOR CALIDAD DE LAS TAREAS ASIGNADAS**: Evalúa las características de las tareas realizadas, considerando la habilidad en su ejecución y la presencia e impacto de errores.

**b) FACTOR APTITUDES LABORALES**: Mide aquellas aptitudes del funcionario que se vinculan directamente con el cumplimiento de sus funciones

**SUBFACTOR CONOCIMIENTO DEL TRABAJO**: Mide el grado de dominio que el funcionario tiene de la actividad que realiza, el interés demostrado por adquirir

mayores conocimientos para un mejor desarrollo de las labores encomendadas y la capacidad de proponer soluciones y procedimientos para mejorar el desarrollo de la tarea asignada.

**SUBFACTOR CAPACIDAD PARA REALIZAR TRABAJOS EN EQUIPO:** Mide la capacidad de integración del funcionario en equipos de trabajo, así como la colaboración eficaz que éste presta cuando se requiere que trabaje en equipo.

**SUBFACTOR RELACIONES INTERPERSONALES:** Mide la capacidad, actitudes y acciones del funcionario para mantener un ambiente de trabajo armónico y respetuoso; su disposición para apoyar y cooperar en el trabajo de su unidad ante situaciones imprevistas.

**c) FACTOR COMPORTAMIENTO FUNCIONARIO:** Mide la conducta del funcionario en el cumplimiento de sus obligaciones funcionarias

**SUBFACTOR CUMPLIMIENTO DE HORARIO DE INICIO Y TÉRMINO DE JORNADA LABORAL:** Mide la exactitud del funcionario en el cumplimiento de la jornada de trabajo.

**SUBFACTOR PERMANENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO:** Evalúa la presencia del funcionario en el lugar de trabajo, efectuando o cumpliendo sus funciones, y la debida justificación de las ausencias.

**SUBFACTOR CUMPLIMIENTO DE NORMAS:** Mide el grado de cumplimiento a la observancia de los reglamentos e instrucciones de la Institución y de los deberes de probidad.

**SUBFACTOR CUMPLIMIENTO DE INSTRUCCIONES:** Mide el grado de cumplimiento de las órdenes y cometidos que le impartan o encomienden sus superiores.

**d) FACTOR DIRECCIÓN:** Mide la capacidad del funcionario para dirigir equipos de trabajo y conducirlos al logro eficiente de las metas y objetivos institucionales. Este factor sólo deberá ser aplicado a cargos directivos y/o jefatura.

**SUBFACTOR LIDERAZGO:** Evalúa la capacidad para dirigir y motivar a un equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos para la unidad de trabajo.

**SUBFACTOR PLANIFICACIÓN:** Mide la capacidad de organizar y distribuir las cargas laborales en forma eficiente entre sus colaboradores.

**SUBFACTOR MANEJO DE CONFLICTOS:** Mide la capacidad de generar mecanismos de prevención a los conflictos que se producen al interior de su equipo de trabajo y de buscar soluciones ante situaciones que se constituyan como problemas.

## 2.- Coeficiente de calificación por factor y sub factor.

El instrumento de evaluación de desempeño se formuló en un formato único, en el cual puede verse la información correspondiente a todas las etapas del proceso de evaluación (autoevaluación, evaluación previa, evaluación final y calificación).

Por otra parte, el instrumento ha sido elaborado para calificar en él a cualquiera de los cuatro estamentos identificados en este Manual, modificándose sólo el coeficiente atribuido a cada factor y sub factor, en atención a la preponderancia que este tiene en función del cargo que la persona ejerce.

De este modo, los coeficientes atribuidos a cada factor y sub factor por estamento, son los siguientes:

	ADMINISTRATIVOS	TÉCNICOS	PROFESIONALES	DIRECTIVOS
<b>FACTOR RENDIMIENTO</b>	<b>3,00</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>	<b>2,50</b>
Subfactor cumplimiento de las tareas asignadas.	0,40	0,50	0,50	0,50
Subfactor calidad de las tareas asignadas.	0,60	0,50	0,50	0,50
<b>FACTOR APTITUDES LABORALES</b>	<b>3,00</b>	<b>3,50</b>	<b>3,50</b>	<b>3,00</b>
Subfactor conocimiento del trabajo.	0,30	0,40	0,40	0,40
Subfactor capacidad para realizar trabajos en equipo.	0,35	0,30	0,30	0,30
Subfactor relaciones interpersonales.	0,35	0,30	0,30	0,30
<b>FACTOR COMPORTAMIENTO FUNCIONARIO</b>	<b>4,00</b>	<b>2,50</b>	<b>2,50</b>	<b>2,00</b>
Subfactor cumplimiento de horario de inicio y término de jornada laboral.	0,25	0,25	0,25	0,25
Subfactor permanencia en el lugar de trabajo.	0,25	0,25	0,25	0,25
Subfactor cumplimiento de normas.	0,25	0,25	0,25	0,25
Subfactor cumplimiento de instrucciones.	0,25	0,25	0,25	0,25
<b>FACTOR DIRECCIÓN</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2,50</b>
Subfactor liderazgo.	-	-	-	0,30
Subfactor planificación.	-	-	-	0,35
Subfactor manejo de conflictos.	-	-	-	0,35

### 3.- Escala de Medición de Desempeño

Para medir el desempeño del/la funcionario/a en cada una de las dimensiones analizadas, se considera una escala de nota que para estos efectos prevé el Estatuto Administrativo, acogiendo íntegramente el significado conceptual descrito para cada nivel del desempeño. Esto es:

VALORES	CONCEPTOS
9 -10	<b>Óptimo</b> : Generalmente su desempeño excede los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
7-8	<b>Buena</b> : Su desempeño satisface completamente los requerimientos exigidos para el desarrollo del cargo.
5-6	<b>Satisfactorio</b> : Su desempeño generalmente satisface los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
3-4	<b>Insuficiente</b> : Su desempeño es inferior a los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
1-2	<b>Deficiente</b> : No cumple con los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.

Cabe hacer presente que por el principio de pertinencia establecido en este Manual, la calificación que se otorgue a cada factor y sub factor deberá tener correspondencia con las funciones y responsabilidades contractuales del cargo que desempeña el evaluado/a.

### 4.- Cálculo para obtener el resultado del desempeño:

Para calificar, deberá atenderse al estamento al cual pertenece el/la funcionario/a.

Una vez clarificado lo anterior, comenzará la evaluación atribuyendo a cada sub factor un valor de entre 1 a 10, conforme a la escala expuesta en el punto precedente.

El valor obtenido por todos los sub factores comprendidos en un mismo factor deberá ser multiplicado por el coeficiente propuesto para dicho factor, de donde se obtendrá el valor con que se calificará el factor evaluado.

A su vez, el valor obtenido por cada factor evaluado deberá ser multiplicado por el coeficiente asignado a dicho factor, a fin de obtener la calificación final, la cual deberá ser expresada contemplando un decimal.

### 5.- Compromiso de Mejoramiento

Es obligación establecer compromisos de mejora en la evaluación previa, y analizar su avance en las reuniones de retroalimentación, como en la evaluación final.

Para este fin, se ha previsto en el instrumento un espacio destinado al efecto.

## **6.- Consideraciones generales que deben tener en cuenta los/as evaluadores/as al momento de medir el desempeño de los/as funcionarios/as a su cargo:<sup>5</sup>**

Para la correcta aplicación de los instrumentos de evaluación del desempeño y con la finalidad de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos por el sistema de evaluación de desempeño, la jefatura deberá seguir en forma rigurosa las recomendaciones que se detallan a continuación:

- Enfocarse en forma estricta en los aspectos del desempeño considerados en el instrumento de evaluación, dejando de lado las percepciones subjetivas que tenga de la persona y que pudieran influir en la evaluación.
- Considerar el desempeño del/la funcionario/a durante todo el periodo a evaluar y no sólo del último tiempo.
- Se deben evaluar los aspectos positivos, que aportan a la gestión diaria y también los aspectos negativos, que pueden ser mejorados.
- Incorporar el hábito de anotar en el Registro de Incidentes Críticos las conductas destacables positiva o negativamente a lo largo de todo el período de evaluación. Este registro lo deberá tener la jefatura directa para cada uno de los/las funcionarios/as a su cargo, en el cual anotará las circunstancias destacables, tanto positivas como negativas con respecto a su rendimiento. Este registro deberá ser considerado en cada una de las etapas de la evaluación del desempeño.
- Evitar la generalización, es decir, que la evaluación de una sola competencia y/o conducta determine la calificación de las otras competencias y/o conductas que componen el instrumento. Por ejemplo, a una persona que siempre llega tarde, calificarla "mal" en todos los otros criterios.
- Evitar la escasa diferenciación entre las evaluaciones del equipo de trabajo, ya que sería un indicio de una aplicación superficial de los criterios de evaluación, que no permite la finalidad última del sistema: mejorar el rendimiento de cada persona en particular.
- Evitar la tendencia a calificar a todas las dimensiones en la puntuación central o extrema.
- Centrarse en el desempeño del/la funcionario/a sólo dentro del período que evalúa evitando que evaluaciones de períodos pasados influyan en la evaluación actual.
- Tomar conciencia de las afinidades, desavenencias y prejuicios personales, y evitar incorporarlas a la evaluación del trabajo en sí mismo.
- Observar con mayor detención aquellos factores en los que el/la

---

<sup>5</sup>Basado en lo señalado por el Manual para la Evaluación del Desempeño 2009, Corporación de Asistencia Judicial R.M.

funcionario/a se comprometió a mejorar.

- Al momento de realizar la evaluación, el/la jefe/a debe considerar también su propia gestión y el liderazgo que ha ejercido para contribuir al desempeño de los otros miembros del equipo.