

Santiago, 31 MAR. 2016

Resolución Exenta N° 140 /



VISTOS:

1. La Ley N° 19.718, que crea la Defensoría Penal Pública.
2. El D.F.L. N° 1/19.653 de 2000 que fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.
3. La Ley N°19.880, que Establece Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los actos de los órganos de la administración del Estado.
4. Decreto Supremo N°1.825 de 1998, del Ministerio del Interior, que Aprueba Reglamento General de Calificaciones del personal afecto al Estatuto Administrativo.
5. Decreto Supremo N° 460 de 2015, del Ministerio de Justicia, que Aprueba Reglamento Especial de Calificaciones del Personal de la Defensoría Penal Pública.
6. Decreto Supremo N° 14 de 2015, del Ministerio de Justicia, que nombra al suscrito Defensor Nacional.
7. La Resolución N° 1.600 de fecha 30 de octubre de 2008 de la Contraloría General de la República, donde fija normas sobre exención del trámite de Toma de Razón.

CONSIDERANDO:

1. Que el 3 de diciembre de 2015, se publicó en el Diario Oficial, el Decreto Supremo N° 460 de 2015, del Ministerio de Justicia, que aprueba Reglamento Especial de Calificaciones del Personal de la Defensoría Penal Pública, orientado a organizar y objetivar el proceso de evaluación del desempeño y las aptitudes de su personal, incorporando instrumentos auxiliares vinculados a la entrevista de retroalimentación y establecimiento de metas individuales.
2. Que con el objeto de dar cumplimiento a lo establecido en el Reglamento referido, es necesario aprobar una Guía Metodológica, la cual servirá como apoyo en la ejecución de las acciones contenidas en dicho cuerpo normativo, aplicable a los funcionarios de la Defensoría Penal Pública, en el contexto de la gestión del desempeño individual.

RESUELVO:

1. **APRUÉBASE** la Guía Metodológica que especifica escalas, factores, subfactores y pautas de apoyo para las distintas etapas del proceso, cuyo contenido es el siguiente:

**GUIA DE EVALUACIÓN
2016
REGLAMENTO ESPECIAL DE
CALIFICACIONES PARA FUNCIONARIOS DE
LA DEFENSORÍA PENAL PÚBLICA**

A

[Faint, illegible text, possibly a signature or stamp, crossed out by a diagonal line]

|

Contenidos

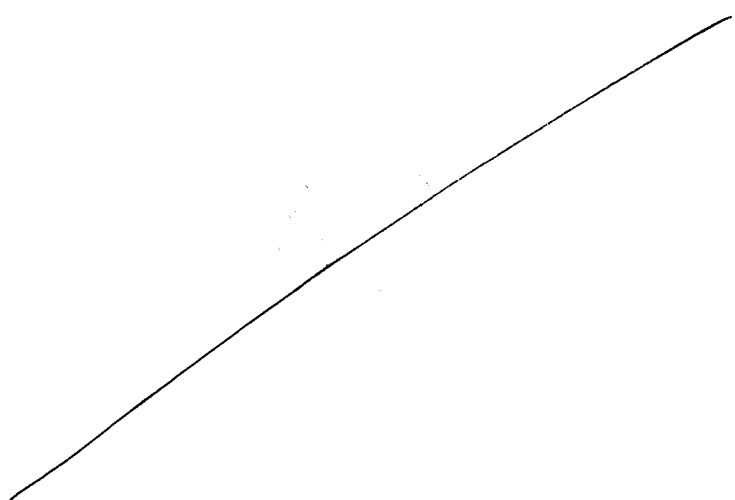
1. Objetivos
2. Factores, subfactores y escala de notas
 - 2.1 Escalas de Notas y Listas de Calificación
 - 2.2 Factores de Calificación Directivos
 - 2.3 Factores de Calificación Defensores Locales y Profesionales con personal a cargo
 - 2.4 Factores de Calificación Defensores Locales, Profesionales y Técnicos sin personal a cargo
 - 2.5 Factores de Calificación Administrativos y Auxiliares
3. Proceso evaluación: Flujo y calendario
4. Pauta por Etapas:
 - 4.1 Compromiso de Desarrollo Individual: descripción general y procedimiento.
 - 4.2 Informe de Desempeño: descripción general y procedimiento.
 - 4.3 Pre-calificación: descripción general y procedimiento.
 - 4.4 Calificación: descripción general y procedimiento.
 - 4.5 Encuesta Calidad Retroalimentación: descripción general y procedimiento.
5. Pauta Apoyo Compromiso de Desempeño Individual (CDI)
6. Pauta Apoyo Informe de Desempeño y Pre-Calificación: Evaluación y retroalimentación.
7. Pauta Apoyo Plan de Desarrollo Individual (PDI)
8. Encuesta Calidad de Retroalimentación

1. Objetivos

Alinear el desempeño de las personas a los desafíos estratégicos institucionales es fundamental para aspirar a mejorar los bienes y servicios que se brindan a la ciudadanía. Por ello, el Servicio Civil promueve un modelo de gestión del desempeño que apunta a planificar, dirigir, evaluar y mejorar el desempeño individual, con miras a fortalecer el desarrollo de las personas y las instituciones.

Para asegurar un proceso de mejora continua, debemos planificar, conducir, evaluar y gestionar el desempeño de las personas que componen el equipo de trabajo. En la propuesta del nuevo Reglamento Especial de Calificaciones, se incentiva un cambio cultural, donde se reconoce la importancia de un cambio desde un sistema centrado en la Evaluación del Desempeño, donde sólo evaluamos el desempeño a uno orientado a la Gestión del Desempeño.

Con este programa se busca mejorar de manera sostenida el rendimiento de las personas, de modo de que aumente su aporte al quehacer institucional, y con ello se incremente el éxito de la organización en el cumplimiento de su misión estratégica.



2. Factores, subfactores y escala de notas

2.1 Escalas de Notas y Listas de Calificación

A continuación, se muestran definiciones generales de escalas de notas para los distintos factores y subfactores, sin perjuicio que la presente guía establezca definiciones más precisas para cada uno de los Subfactores de Evaluación.

Notas	Concepto	Descripción
7	Sobresaliente	Su desempeño supera la mayoría de las veces las exigencias definidas para el cargo (metas y objetivos). Su desempeño se ubica entre aquellos sobresalientes.
6	Muy Bueno	Su desempeño en algunas ocasiones supera las exigencias definidas para el cargo (metas y objetivos). Su desempeño se ubica entre aquellos buenos.
5	Bueno	Su desempeño cumple con las exigencias definidas para el cargo (metas y objetivos). Su desempeño se ubica entre aquellos normales.
4	Regular	Su desempeño en algunas ocasiones está por debajo de las exigencias definidas para el cargo (metas y objetivos). Su desempeño se ubica entre aquellos regulares.
3	Deficiente	Su desempeño resulta muy por debajo de las exigencias definidas para el cargo (metas y objetivos). Su desempeño se ubica entre aquellos deficientes.

Asimismo, se definen los siguientes rangos de las listas de calificación:

Lista N°1	De distinción	de 50,00 a 70,00 puntos.
Lista N°2	Buena	de 40,00 a 49,99 puntos
Lista N°3	Condicional	de 35,00 a 39,99 puntos.
Lista N°4	De Eliminación	de 30,00 a 34,99 puntos.

2.2 Factores de Calificación Directivos.

A continuación se muestran las definiciones de Factores, subfactores, contenidos en los Formularios de informe de desempeño, pre-calificación y calificación aplicables a este estamento.

2.2.1 FACTOR GESTIÓN LABORAL

a) Subfactor Planificación, Organización, Gestión y Eficiencia del Trabajo:

Evalúa A) la capacidad para diseñar estrategias y estructuras de trabajo, cuando corresponda, que permitan organizar y gestionar adecuadamente las actividades, personas, tiempo y recursos, estableciendo las prioridades, metas y responsabilidades que abarquen los hitos más relevantes, incorporando una mirada de corto, mediano o largo plazo según corresponda. B) el seguimiento eficaz de los compromisos.

A

1

<p>[7] Planificación, Organización, Gestión y Eficiencia del Trabajo – Sobresaliente El funcionario constantemente muestra una gran capacidad para diseñar estrategias y estructuras de trabajo, que le permiten organizar y gestionar de forma adecuada actividades, personas, tiempo y recursos. Es capaz de establecer prioridades, metas y responsabilidades con una visión a corto, mediano y largo plazo. Además, realiza seguimiento sistemático de los compromisos.</p>
<p>[6] Planificación, Organización, Gestión y Eficiencia del Trabajo – Muy Bueno El funcionario generalmente muestra su capacidad para diseñar estrategias y estructuras de trabajo, que le permiten organizar y gestionar de forma adecuada actividades, personas, tiempo y recursos. Logra establecer prioridades, metas y responsabilidades con una visión a corto, mediano y/o largo plazo.</p>
<p>[5] Planificación, Organización, Gestión y Eficiencia del Trabajo – Bueno El funcionario en algunas ocasiones diseña estrategias y estructuras de trabajo, organizando y gestionando de forma adecuada actividades, personas, tiempo y recursos. Es capaz de establecer prioridades, metas y responsabilidades con una visión a corto y/o mediano plazo.</p>
<p>[4] Planificación, Organización, Gestión y Eficiencia del Trabajo – Regular El funcionario presenta dificultades para diseñar estrategias y estructuras de trabajo, afectando la adecuada organización y gestión de actividades, personas, tiempo y recursos. Cuando lo logra, puede establecer ciertas prioridades para el ejercicio de sus funciones.</p>
<p>[3] Planificación, Organización, Gestión y Eficiencia del Trabajo – Deficiente El funcionario no logra diseñar estrategias y estructuras de trabajo, lo que no le permite organizar y gestionar de manera adecuada actividades, personas, tiempo y recursos. Esto genera que su desempeño resulte muy por debajo de las exigencias definidas para su cargo, al no definir prioridades, metas, ni asumir responsabilidades en el ejercicio de sus funciones.</p>

b) Subfactor Calidad, Oportunidad del Trabajo y Proactividad:

Evalúa A) el cumplimiento oportuno de los compromisos adquiridos tanto con su jefatura como con personas de otras instituciones u organizaciones, B) la capacidad del funcionario de anticiparse a cambios, que atenten o favorezcan el cumplimiento de los compromisos, definiendo los cursos de acción necesarios para su consecución, C) el esfuerzo que se realiza para lograr los resultados esperados con un mínimo de errores y problemas.

<p>[7] Calidad, Oportunidad del Trabajo y Proactividad – Sobresaliente El funcionario cumple constante y oportunamente todos los compromisos adquiridos, ya sea con su jefatura u otras instituciones/organizaciones. Supera las exigencias definidas para su cargo, logrando resultados prácticamente sin errores y problemas. Presenta una gran capacidad para identificar y anticiparse a los cambios que puedan atentar o favorecer el cumplimiento de los compromisos, definiendo cursos de acción viables para su consecución.</p>
<p>[6] Calidad, Oportunidad del Trabajo y Proactividad – Muy Bueno El funcionario generalmente cumple los compromisos adquiridos, ya sea con su jefatura u otras instituciones/organizaciones. En algunas ocasiones supera las exigencias definidas para su cargo, esforzándose por alcanzar los resultados con un mínimo de errores y problemas. Es capaz de identificar y anticiparse a los cambios que puedan atentar o favorecer el cumplimiento de los compromisos, definiendo cursos de acción viables para su consecución.</p>
<p>[5] Calidad, Oportunidad del Trabajo y Proactividad – Bueno El funcionario la mayoría de las veces cumple con los compromisos adquiridos, ya sea con su jefatura u otras instituciones/organizaciones. Generalmente se preocupa por alcanzar los resultados con un mínimo de errores y problemas. Es capaz de identificar y anticiparse a los cambios que puedan atentar o favorecer el cumplimiento de los compromisos, definiendo cursos de acción para su consecución.</p>
<p>[4] Calidad, Oportunidad del Trabajo y Proactividad – Regular El funcionario presenta dificultades para cumplir con los compromisos adquiridos con su jefatura u otras instituciones/organizaciones. Puede que no reconozca bien la importancia de la calidad en el trabajo, preocupándose sólo en algunas ocasiones por evitar los errores y problemas para alcanzar los resultados. Presenta dificultades para identificar y anticiparse a los cambios, así como para definir cursos de acción viables.</p>
<p>[3] Calidad, Oportunidad del Trabajo y Proactividad – Deficiente El funcionario no cumple con los compromisos adquiridos con su jefatura u otras instituciones/organizaciones, teniendo un desempeño muy por debajo de lo esperado. No muestra preocupación por la importancia de la calidad en el trabajo, presentando sus entregables/productos con errores y problemas, lo que afecta el logro de los resultados. Presenta resistencia al cambio, por lo que no es capaz de visualizar nuevas formas de realizar sus funciones ni definir cursos de acción.</p>

2.2.2 FACTOR ESTILO DE GESTIÓN DE EQUIPOS

a) Subfactor Relaciones Interpersonales, Comunicación y Gestión de Redes:

Evalúa A) la eficacia de la gestión de las relaciones interpersonales, de forma productiva y de colaboración tanto al interior de la organización como fuera de ella, en el ámbito de sus funciones, B) si establece y gestiona redes de colaboración y ayuda necesarias para el logro de los resultados esperados, C) si representa con su actuar adecuadamente los intereses, la misión y visión de la

A

1

institución ante terceros, D) si mantiene una comunicación fluida con el equipo, lo que le permite una toma de decisiones informada y coordinada.

<p>[7] Relaciones Interpersonales, Comunicación y Gestión de Redes – Sobresaliente El funcionario presenta una gran capacidad para gestionar redes de colaboración y ayuda que permitan alcanzar los resultados. Constantemente establece y mantiene relaciones interpersonales de forma productiva y de colaboración, tanto al interior como fuera de la organización, gestionándolas de forma adecuada. Permanentemente muestra preocupación por actuar de forma coherente con los intereses, misión y visión de la institución, cuidando su imagen y asumiendo las implicancias de su rol como representante de la institución. Su desempeño supera la mayoría de las veces lo esperado, siendo capaz de mantener una comunicación fluida con el equipo y tomar decisiones informada y coordinadamente.</p>
<p>[6] Relaciones Interpersonales, Comunicación y Gestión de Redes – Muy Bueno El funcionario generalmente es capaz de gestionar redes de colaboración y ayuda que permitan alcanzar los resultados. Establece y mantiene relaciones interpersonales de forma productiva y de colaboración, al interior y/o fuera de la organización, gestionándolas de forma adecuada. Se preocupa por actuar de forma coherente con los intereses, misión y visión de la institución, siendo consciente de las implicancias de su rol como representante de la misma. Mantiene una comunicación fluida con el equipo, pudiendo tomar decisiones informada y coordinadamente.</p>
<p>[5] Relaciones Interpersonales, Comunicación y Gestión de Redes – Bueno El funcionario la mayoría de las veces cumple con las exigencias definidas para su cargo, gestionando algunas redes de colaboración que necesita para alcanzar los resultados. Logra establecer y mantener relaciones interpersonales de forma productiva y de colaboración, al interior y/o fuera de la organización. Muestra preocupación por actuar de forma coherente con los intereses, misión y visión de la institución, conociendo las implicancias de su rol como representante de la misma. Generalmente mantiene una comunicación fluida con el equipo, pudiendo tomar decisiones informada y coordinadamente.</p>
<p>[4] Relaciones Interpersonales, Comunicación y Gestión de Redes – Regular El funcionario sólo en algunas ocasiones gestiona redes de colaboración que necesita para alcanzar los resultados, presentando dificultades para mantener relaciones interpersonales de forma productiva y de colaboración, tanto al interior como fuera de la organización. Puede que no tenga completa consciencia de la importancia de actuar de forma coherente con los intereses, misión y visión de la institución. Tiene dificultades para establecer y mantener una comunicación fluida con el equipo, lo que afecta en la toma de decisiones.</p>
<p>[3] Relaciones Interpersonales, Comunicación y Gestión de Redes – Deficiente El funcionario no logra gestionar las redes de colaboración que necesita para alcanzar los resultados, ni mantener relaciones interpersonales de forma productiva y de colaboración, tanto al interior como fuera de la organización. Su desempeño está muy por debajo de lo esperado y no comprende la importancia de actuar de forma coherente con los intereses, misión y visión de la institución, descuidando su imagen y no haciéndose cargo de sus acciones y las repercusiones que éstas generan en su entorno. No logra establecer una comunicación fluida con el equipo, lo que le impide tomar decisiones informada y coordinadamente.</p>

b) Subfactor Manejo de Conflictos y Negociación Interpersonal:

Evalúa A) si aborda adecuadamente distintos contextos, situaciones problemáticas y dificultades que se producen en el entorno laboral, logrando actuar con eficacia en escenarios de desacuerdo, oposición y/o adversidad. Incluye la capacidad de revisión crítica de posturas y opiniones, y el autocontrol en las reacciones, B) si promueve, establece y mantiene una discusión directa, abierta y constructiva, planificando alternativas para convenir los mejores acuerdos entre las partes, C) si identifica oportunidades de mejoras presentes en las situaciones de conflicto.

<p>[7] Manejo de Conflictos y Negociación Interpersonal – Sobresaliente El funcionario aborda de forma constante y adecuada los distintos contextos, situaciones problemáticas y dificultades que se generan en el entorno laboral, identificando oportunidades de mejora y logrando actuar con eficacia en escenarios de desacuerdo, oposición y/o adversidad. Es capaz de analizar crítica y constructivamente las distintas posturas y opiniones, manteniendo el autocontrol de sus reacciones y siendo consciente de la importancia de aquello para el manejo eficaz de los conflictos. Logra promover, establecer y mantener una discusión directa, abierta y constructiva, proponiendo alternativas para llegar a acuerdos beneficiosos para las partes involucradas.</p>
<p>[6] Manejo de Conflictos y Negociación Interpersonal – Muy Bueno El funcionario generalmente aborda de forma adecuada los distintos contextos, situaciones problemáticas y dificultades que se generan en el entorno laboral, identificando oportunidades de mejora y logrando actuar con eficacia en escenarios de desacuerdo, oposición y/o adversidad. Logra analizar crítica y constructivamente las distintas posturas y opiniones, manteniendo en la mayoría de las ocasiones el autocontrol de sus reacciones. Generalmente establece y mantiene una discusión directa, abierta y constructiva, proponiendo alternativas para llegar a acuerdos beneficiosos para las partes involucradas.</p>
<p>[5] Manejo de Conflictos y Negociación Interpersonal – Bueno El funcionario en ocasiones aborda de forma adecuada los contextos, situaciones problemáticas y dificultades que se generan en el entorno laboral, identificando oportunidades de mejora y logrando actuar con eficacia en escenarios de desacuerdo y/o adversidad. Generalmente analiza de forma crítica y constructiva las distintas posturas, preocupándose por mantener el autocontrol de sus reacciones. Logra establecer y mantener una discusión directa, abierta y constructiva, proponiendo alternativas para llegar a acuerdos beneficiosos para las partes involucradas.</p>
<p>[4] Manejo de Conflictos y Negociación Interpersonal – Regular El funcionario presenta dificultades para abordar de forma adecuada los contextos, situaciones problemáticas y dificultades que se generan en el entorno laboral, así como para identificar oportunidades de mejora, lo que afecta su oportuno y adecuado actuar en escenarios de desacuerdo y/o adversidad. Sólo en ocasiones se preocupa por analizar crítica y constructivamente las distintas posturas, no teniendo mayor consciencia de la importancia del control de sus reacciones. Generalmente no logra establecer discusiones directas, abiertas y constructivas.</p>
<p>[3] Manejo de Conflictos y Negociación Interpersonal – Deficiente</p>

A

1

El funcionario no logra abordar de forma adecuada los contextos, situaciones problemáticas y dificultades que se generan en el entorno laboral, no siendo capaz de identificar oportunidades de mejora y presentando un desempeño muy por debajo de lo esperado. Se muestra poco receptivo y/o plantea sus posturas con poca claridad, lo que le impide establecer discusiones directas, abiertas y constructivas.

c) Subfactor Auto-gestión, Iniciativa, Flexibilidad y Toma de Decisiones:

Evalúa A) la autonomía en la realización de las tareas inherentes a sus funciones, B) el nivel de eficacia al gestionar situaciones imprevistas y/o de urgente resolución, C) el grado de funcionalidad y adaptación a los cambios, D) si identifica, define, prioriza y opta por determinados cursos de acción, basándose en un análisis integral de las posibles alternativas y recursos disponibles para enfrentar una situación o problema, en relación a su contribución con el logro de los resultados comprometidos.

<p>[7] Auto-gestión, Iniciativa, Flexibilidad y Toma de Decisiones – Sobresaliente El funcionario es autónomo en la realización de las tareas inherentes a sus funciones, presentando constantemente un gran nivel de eficacia al gestionar situaciones imprevistas y/o de urgente resolución. Es flexible y se adapta a los cambios, logrando identificar, definir, priorizar y optar por determinados cursos de acción, realizando un análisis integral de las posibles alternativas y recursos de los que dispone.</p>
<p>[6] Auto-gestión, Iniciativa, Flexibilidad y Toma de Decisiones – Muy Bueno El funcionario generalmente es autónomo en la realización de las tareas inherentes a sus funciones, presentando un alto nivel de eficacia al gestionar situaciones imprevistas y/o de urgente resolución. Logra adaptarse a los cambios, además de identificar y priorizar determinados cursos de acción, realizando un análisis integral de las posibles alternativas y recursos de los que dispone.</p>
<p>[5] Auto-gestión, Iniciativa, Flexibilidad y Toma de Decisiones – Bueno El funcionario en ocasiones es autónomo en la realización de las tareas inherentes a sus funciones, necesitando cierto nivel de supervisión. Normalmente logra gestionar situaciones imprevistas y/o de urgente resolución, al ser capaz de adaptarse a los cambios. Cumple con las exigencias definidas para su cargo, identificando y priorizando determinados cursos de acción, a partir del análisis de las posibles alternativas y recursos de los que dispone.</p>
<p>[4] Auto-gestión, Iniciativa, Flexibilidad y Toma de Decisiones – Regular El funcionario presenta dificultades para realizar sus tareas de forma autónoma, requiriendo supervisión de su jefatura. Sólo en ocasiones logra gestionar situaciones imprevistas y/o de urgente resolución, al manifestarse inflexible frente a los cambios. No cumple a cabalidad con las exigencias definidas para su cargo, teniendo dificultades para analizar las alternativas y recursos de los que dispone, lo que obstaculiza la identificación de cursos de acción.</p>
<p>[3] Auto-gestión, Iniciativa, Flexibilidad y Toma de Decisiones – Deficiente El funcionario no logra realizar sus tareas de forma autónoma, requiriendo constante supervisión de su jefatura. Es inflexible, por lo que presenta resistencia al cambio, no logrando gestionar situaciones imprevistas y/o de urgente resolución. Su desempeño está muy por debajo de lo esperado, presentando nulo interés en buscar alternativas, recursos y proponer cursos de acción.</p>

2.2.3 FACTOR RESPONSABILIDADES INSTITUCIONALES

a) Subfactor Discreción:

Evalúa la reserva en el uso y manejo de la información confidencial a la que tiene acceso producto del ejercicio de sus funciones.

<p>[7] Discreción – Sobresaliente El funcionario constantemente es reservado en el uso y manejo de la información confidencial a la que tiene acceso, promoviendo esta práctica y siendo confiable y criterioso en el cuidado de la misma.</p>
<p>[6] Discreción – Muy Bueno El funcionario generalmente es reservado en el uso y manejo de la información confidencial a la que tiene acceso, mostrando preocupación y criterio en el resguardo de la misma.</p>
<p>[5] Discreción – Bueno El funcionario ocasionalmente es cuidadoso en el uso y manejo de la información confidencial a la que tiene acceso, teniendo conciencia de la importancia del resguardo de la misma.</p>
<p>[4] Discreción – Regular El funcionario no suele ser reservado en el uso y manejo de la información confidencial a la que tiene acceso, sin mayor conocimiento de la importancia de su resguardo.</p>
<p>[3] Discreción – Deficiente El funcionario no es cuidadoso en el uso y manejo de la información confidencial a la que tiene acceso, siendo desprolijo en su cuidado.</p>

A

||

b) Subfactor Disponibilidad

Evalúa la presencia del funcionario en los lugares de trabajo relacionados con el ejercicio de sus funciones, la disponibilidad para la realización de sus labores u otros requerimientos institucionales cuando las necesidades del servicio lo requieran.

<p>[7] Disponibilidad – Sobresaliente El funcionario constantemente se encuentra en los lugares de trabajo relacionados con el ejercicio de sus funciones, teniendo completa disponibilidad y buena disposición para realizar sus labores u otros requerimientos institucionales, preocupándose por estar ubicable en casos en que se le requiera.</p>
<p>[6] Disponibilidad – Muy bueno El funcionario generalmente se encuentra en los lugares de trabajo relacionados con el ejercicio de sus funciones. Normalmente tiene disponibilidad y buena disposición para realizar sus labores u otros requerimientos institucionales, preocupándose por estar ubicable en casos en que se le requiera.</p>
<p>[5] Disponibilidad – Bueno El funcionario la mayoría de las veces se encuentra en los lugares de trabajo relacionados con el ejercicio de sus funciones. Tiene disponibilidad para realizar sus labores u otros requerimientos institucionales, y es posible contactarlo en casos en que se le requiera.</p>
<p>[4] Disponibilidad – Regular El funcionario ocasionalmente se encuentra en los lugares de trabajo relacionados con el ejercicio de sus funciones. Muchas veces no tiene disponibilidad para realizar sus labores u otros requerimientos institucionales, existiendo dificultades para contactarlo en casos en que se le requiera.</p>
<p>[3] Disponibilidad – Deficiente El funcionario no se encuentra en los lugares de trabajo relacionados con el ejercicio de sus funciones. No tiene disponibilidad para realizar sus labores u otros requerimientos institucionales y/o presenta mala disposición. Constantemente existen dificultades para contactarlo en casos en que se le requiere.</p>

c) Subfactor Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos:

Evalúa A) el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos, sean o no de origen institucional, B) el cumplimiento de los lineamientos y directrices establecidos por sus superiores directos en el ejercicio de sus funciones (Estatuto Administrativo, Probidad y Transparencia, Prevención de Riesgos Laborales, Buenas Prácticas Laborales y todas aquellas que sean atingentes a su labor).

<p>[7] Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos – Sobresaliente El funcionario constantemente cumple las políticas, normas y procedimientos, sean o no de origen institucional. Está alineado y cumple los lineamientos y directrices establecidos por sus superiores directos, preocupándose por ser coherente con esto en el ejercicio de sus funciones.</p>
<p>[6] Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos – Muy bueno El funcionario generalmente cumple las políticas, normas y procedimientos, sean o no de origen institucional. Está alineado y cumple los lineamientos y directrices establecidos por sus superiores directos.</p>
<p>[5] Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos – Bueno El funcionario la mayoría de las veces cumple las políticas, normas y procedimientos, sean o no de origen institucional. Comprende el sentido de los lineamientos y directrices establecidos por sus superiores directos, teniéndolos en cuenta en el ejercicio de sus funciones.</p>
<p>[4] Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos – Regular El funcionario presenta dificultades para cumplir las políticas, normas y procedimientos, sean o no de origen institucional. Conoce los lineamientos y directrices establecidos por sus superiores directos, teniéndolos ocasionalmente en cuenta al realizar sus funciones.</p>
<p>[3] Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos – Deficiente El funcionario no cumple las políticas, normas y procedimientos, sean o no de origen institucional. Parece desconocer los lineamientos y directrices establecidos por sus superiores directos, no considerándolos en el ejercicio de sus funciones.</p>

2.2.4 FACTOR GESTIÓN DE PERSONAS

a) Subfactor Liderazgo y Dirección de Equipos:

Evalúa A) si propone y promueve acciones para el mejoramiento de la gestión de la organización y de su equipo de trabajo, dentro de las atribuciones de su cargo, logrando la validación,

4

|

participación, compromiso y resultados concretos para el logro de las metas, B) si planifica y gestiona el clima organizacional, C) si incorpora en sus decisiones la consideración del equilibrio vida personal y familiar con el trabajo de sus colaboradores, D) la realización de los procesos de gestión de personas basados en el mérito y la transparencia, E) la capacidad de gestionar procedimientos administrativos relacionados con el ciclo de vida del funcionario en la institución y fortalecer el desarrollo de los demás, considerando sus potencialidades, sus necesidades y requerimientos.

<p>[7] Liderazgo y Dirección de Equipos – Sobresaliente El funcionario constantemente propone y promueve acciones para mejorar la gestión de la organización y de su equipo, logrando la validación, participación, compromiso de las personas y la obtención de resultados concretos. Es capaz de planificar y gestionar el clima organizacional, incorporando en sus decisiones la consideración del equilibrio trabajo-vida personal y familiar, velando por la calidad de vida de sus colaboradores. Se preocupa por realizar los procesos de gestión de personas basados en el mérito y la transparencia, gestiona los procedimientos administrativos relacionados con el ciclo de vida del funcionario en la institución. Sus acciones se orientan al desarrollo de los demás, considerando sus potencialidades, necesidades y requerimientos.</p>
<p>[6] Liderazgo y Dirección de Equipos – Muy Bueno El funcionario generalmente propone acciones para mejorar la gestión de la organización y de su equipo, logrando la participación de las personas y la obtención de resultados concretos. Es capaz de gestionar el clima organizacional, incorporando en sus decisiones la consideración del equilibrio trabajo-vida personal. Generalmente se preocupa por realizar los procesos de gestión de personas basados en el mérito y la transparencia, gestiona los procedimientos administrativos relacionados con el ciclo de vida del funcionario en la institución. Se preocupa por el desarrollo de los demás, considerando sus potencialidades, necesidades y requerimientos.</p>
<p>[5] Liderazgo y Dirección de Equipos – Bueno El funcionario la mayoría de las veces propone acciones para mejorar la gestión de la organización y/o de su equipo, logrando la participación de las personas y la obtención de resultados. En ocasiones gestiona el clima organizacional y considera en la mayoría de sus decisiones el equilibrio trabajo-vida personal de sus colaboradores. Muestra preocupación por el mérito y la transparencia en los procesos de gestión de personas, y en ocasiones gestiona procedimientos administrativos relacionados con el ciclo de vida del funcionario en la institución. Identifica potencialidades y se preocupa por conocer las necesidades de los demás.</p>
<p>[4] Liderazgo y Dirección de Equipos – Regular El funcionario en ocasiones propone acciones para mejorar la gestión de la organización o de su equipo, no haciéndose cargo siempre de su gestión. Presenta dificultades para gestionar el clima organizacional y algunas veces considera la importancia del equilibrio trabajo-vida personal en sus decisiones. Se preocupa por el mérito y la transparencia en los procesos de gestión de personas, y en ocasiones delega la gestión de los procedimientos administrativos relacionados con el ciclo de vida del funcionario en la institución. Tiene dificultades para identificar las potencialidades y necesidades de los demás.</p>
<p>[3] Liderazgo y Dirección de Equipos – Deficiente El funcionario no propone acciones orientadas a mejorar la gestión de la organización o de su equipo, manteniendo una visión negativa y no constructiva. No logra identificar necesidades ni gestionar el clima organizacional, sin considerar en sus decisiones el equilibrio trabajo-vida personal de sus colaboradores. Le resta importancia al mérito y transparencia de los procesos de gestión de personas, no se hace cargo de la gestión de los procedimientos administrativos relacionados con el ciclo de vida del funcionario en la institución.</p>

b) Subfactor Desarrollo de las Personas:

Evalúa A) la generación de espacios y condiciones adecuadas para la identificación y gestión de las potenciales necesidades y requerimientos de sus colaboradores con respecto a su ciclo de vida en la institución, con la finalidad de fortalecer y desarrollar los talentos de cada uno de ellos.

<p>[7] Desarrollo de las Personas – Sobresaliente El funcionario presenta la capacidad constante de generar espacios y las condiciones adecuadas para identificar y gestionar las necesidades de sus colaboradores, así como sus requerimientos respecto a su ciclo de vida en la institución. Todas sus acciones se orientan a fortalecer y desarrollar los talentos de cada uno de ellos.</p>
<p>[6] Desarrollo de las Personas – Muy Bueno El funcionario generalmente es capaz de generar espacios y las condiciones adecuadas para identificar y gestionar las necesidades de sus colaboradores, así como sus requerimientos respecto a su ciclo de vida en la institución. La mayoría de sus acciones se orientan a fortalecer y desarrollar los talentos de su equipo.</p>
<p>[5] Desarrollo de las Personas – Bueno El funcionario la mayoría de las veces genera espacios y condiciones adecuadas para identificar y gestionar, en ocasiones, las necesidades y requerimientos de sus colaboradores respecto a su ciclo de vida en la institución. Generalmente se preocupa por fortalecer y desarrollar los talentos de su equipo.</p>
<p>[4] Desarrollo de las Personas – Regular El funcionario presenta dificultades para generar espacios y condiciones adecuadas para identificar y gestionar las necesidades y requerimientos de sus colaboradores respecto a su ciclo de vida en la institución. No considera prioritario en su gestión el fortalecimiento y desarrollo de los talentos de su equipo.</p>
<p>[3] Desarrollo de las Personas – Deficiente El funcionario no genera los espacios y condiciones adecuadas para identificar y gestionar las necesidades y requerimientos de sus colaboradores respecto a su ciclo de vida en la institución. No considera relevante ni realiza acciones para fortalecer y desarrollar los talentos de su equipo.</p>




c) Subfactor Gestión del Desempeño, para la constitución de equipos que aporten valor a la organización:

Evalúa A) la retroalimentación continua y oportuna a sus colaboradores de acuerdo a los lineamientos institucionales, B) la realización de reconocimientos explícitos y públicos de los comportamientos valorados por la institución, C) la correcta gestión del Proceso de Evaluación del Desempeño Institucional (cumplimiento de las políticas, el reglamento y los plazos), D) si provee los mecanismos y recursos necesarios para la identificación de las brechas de conocimiento y/o competencias de su equipo de trabajo y la calidad de los compromisos de desempeño que ayuden a minimizarlas.

<p>[7] Gestión del Desempeño, para la constitución de equipos que aporten valor a la organización – Sobresaliente El funcionario da retroalimentación sistemática y oportuna a sus colaboradores, de acuerdo a los lineamientos institucionales. Realiza constantemente reconocimientos explícitos y públicos de los comportamientos valorados por la institución. Es capaz de gestionar adecuadamente el Proceso de Evaluación del Desempeño Institucional, cumpliendo con el reglamento, políticas y los plazos determinados. Provee los mecanismos y recursos que permiten identificar las brechas de conocimiento y/o competencias de su equipo, generando compromisos de desempeño concretos que ayuden a minimizarlas.</p>
<p>[6] Gestión del Desempeño, para la constitución de equipos que aporten valor a la organización – Muy Bueno El funcionario generalmente da retroalimentación a sus colaboradores, de acuerdo a los lineamientos institucionales. Realiza reconocimientos explícitos y públicos de los comportamientos valorados por la institución. Es capaz de gestionar adecuadamente el Proceso de Evaluación del Desempeño Institucional, cumpliendo con el reglamento y los plazos determinados. Contribuye en el proceso de identificación de brechas de conocimiento y/o competencias de su equipo, generando compromisos de desempeño que ayuden a minimizarlas.</p>
<p>[5] Gestión del Desempeño, para la constitución de equipos que aporten valor a la organización – Bueno El funcionario la mayoría de las veces da retroalimentación a sus colaboradores. En ocasiones realiza reconocimientos de los comportamientos valorados por la institución. Logra gestionar adecuadamente el Proceso de Evaluación del Desempeño Institucional, cumpliendo con el reglamento y los plazos determinados. Participa en el proceso de identificación de brechas de conocimiento y/o competencias de su equipo, contribuyendo en la generación de compromisos de desempeño que ayuden a minimizarlas.</p>
<p>[4] Gestión del Desempeño, para la constitución de equipos que aporten valor a la organización – Regular El funcionario sólo en ocasiones da retroalimentación a sus colaboradores y/o realiza reconocimientos de los comportamientos valorados por la institución. Presenta dificultades para gestionar adecuadamente el Proceso de Evaluación del Desempeño Institucional, afectando el cumplimiento óptimo del reglamento y los plazos. No maneja a cabalidad el proceso de identificación de brechas de conocimiento y/o competencias de su equipo, por lo que sólo en ocasiones contribuye a la generación de compromisos de desempeño que ayuden a minimizarlas.</p>
<p>[3] Gestión del Desempeño, para la constitución de equipos que aporten valor a la organización – Deficiente El funcionario no da retroalimentación a sus colaboradores ni realiza reconocimientos de los comportamientos valorados por la institución. No logra gestionar de forma adecuada el Proceso de Evaluación del Desempeño Institucional, afectando el cumplimiento del reglamento y los plazos establecidos. No le otorga relevancia ni contribuye en el proceso de identificación de brechas de conocimiento y/o competencias de su equipo, obstaculizando el desarrollo y desempeño de sus colaboradores.</p>

2.3 Factores de Calificación Defensores Locales y Profesionales con personal a cargo.

A continuación se muestran las definiciones de Factores, subfactores, contenidos en los Formularios de informe de desempeño, pre-calificación y calificación aplicables a este estamento.

2.3.1 FACTOR GESTIÓN LABORAL

a) Subfactor Planificación, Organización, Gestión y Eficiencia del Trabajo:

Evalúa A) si ejecuta estructuras de trabajo que permitan organizar y gestionar adecuadamente sus funciones, B) el adecuado cumplimiento de sus compromisos y el establecimiento de prioridades para ello, C) el uso óptimo de los recursos disponibles (tiempo, talento, energía y recursos materiales), D) en el caso que el profesional cumpla la función de defensor local, además se debe considerar si utiliza adecuadamente sus conocimientos, destrezas y habilidades en las instancias de argumentación y defensa.

A

|

<p>[7] Planificación, Organización, Gestión y Eficiencia del Trabajo – Sobresaliente El funcionario constantemente muestra su capacidad para ejecutar estructuras de trabajo, que le permiten organizar y gestionar de forma adecuada sus funciones. Supera las exigencias definidas para su cargo, cumpliendo siempre sus compromisos y estableciendo las prioridades correspondientes. Utiliza adecuadamente y optimiza los recursos de los que dispone (tiempo, talento, energía y recursos materiales). En el caso del defensor local, el funcionario siempre utiliza de forma adecuada sus conocimientos, destrezas y habilidades en instancias de argumentación y defensa.</p>
<p>[6] Planificación, Organización, Gestión y Eficiencia del Trabajo – Muy bueno El funcionario generalmente muestra su capacidad para ejecutar estructuras de trabajo, que le permiten organizar y gestionar de forma adecuada sus funciones. Cumple sus compromisos y establece las prioridades correspondientes. Utiliza adecuadamente los recursos de los que dispone (tiempo, talento, energía y recursos materiales). En el caso del defensor local, el funcionario utiliza de forma adecuada sus conocimientos, destrezas y habilidades en instancias de argumentación y defensa.</p>
<p>[5] Planificación, Organización, Gestión y Eficiencia del Trabajo – Bueno El funcionario la mayoría de las veces tiene la capacidad de ejecutar estructuras de trabajo, que le permiten organizar y gestionar de forma adecuada sus funciones. Cumple sus compromisos y establece las prioridades correspondientes. Utiliza adecuadamente los recursos de los que dispone (tiempo, talento, energía y recursos materiales). En el caso del defensor local, el funcionario utiliza de forma adecuada sus conocimientos, destrezas y habilidades en instancias de argumentación y defensa.</p>
<p>[4] Planificación, Organización, Gestión y Eficiencia del Trabajo – Regular El funcionario presenta dificultades para ejecutar estructuras de trabajo, afectando la adecuada organización y gestión de sus funciones. En ocasiones cumple sus compromisos y tiene dificultades para establecer prioridades. No siempre utiliza óptimamente los recursos de los que dispone (tiempo, talento, energía y recursos materiales). En el caso del defensor local, éste sólo algunas veces utiliza de forma adecuada sus conocimientos, destrezas y habilidades en instancias de argumentación y defensa.</p>
<p>[3] Planificación, Organización, Gestión y Eficiencia del Trabajo – Deficiente El funcionario tiende a no generar estructuras de trabajo, por lo que no logra organizar ni gestionar adecuadamente sus funciones. No se preocupa por establecer prioridades, no cumpliendo sus compromisos. Tiene poca claridad y control de los recursos de los que dispone (tiempo, talento, energía y recursos materiales). En el caso del defensor local, éste no aplica sus conocimientos, destrezas y habilidades en instancias de argumentación y defensa.</p>

b) Subfactor Calidad, Oportunidad del Trabajo y Proactividad:

Evalúa A) el cumplimiento de los compromisos adquiridos tanto con su jefatura u otros que favorezcan el ejercicio de su función, B) la capacidad del funcionario de anticiparse a cambios, que atenten o favorezcan el cumplimiento de los compromisos, definiendo los cursos de acción necesarios para su logro.

<p>[7] Calidad, Oportunidad del Trabajo y Proactividad – Sobresaliente El funcionario constantemente cumple todos los compromisos adquiridos, ya sea con su jefatura u otros que favorezcan el ejercicio de sus funciones. Supera las exigencias definidas para su cargo, logrando identificar y anticiparse a los cambios que puedan atentar o favorecer el cumplimiento de los compromisos, definiendo cursos de acción viables para su consecución.</p>
<p>[6] Calidad, Oportunidad del Trabajo y Proactividad – Muy bueno El funcionario generalmente cumple todos los compromisos adquiridos, ya sea con su jefatura u otros que favorezcan el ejercicio de sus funciones. Es capaz de identificar y anticiparse a los cambios que puedan atentar o favorecer el cumplimiento de los compromisos, definiendo cursos de acción viables para su consecución.</p>
<p>[5] Calidad, Oportunidad del Trabajo y Proactividad – Bueno El funcionario la mayoría de las veces cumple todos los compromisos adquiridos, ya sea con su jefatura u otros que favorezcan el ejercicio de sus funciones. Normalmente identifica y se anticipa a los cambios que puedan atentar o favorecer el cumplimiento de los compromisos, definiendo algún curso de acción para su consecución.</p>
<p>[4] Calidad, Oportunidad del Trabajo y Proactividad – Regular El funcionario presenta dificultades para cumplir los compromisos adquiridos, ya sea con su jefatura u otros que favorezcan el ejercicio de sus funciones. Le resulta complejo identificar y anticiparse a los cambios, así como definir cursos de acción viables.</p>
<p>[3] Calidad, Oportunidad del Trabajo y Proactividad – Deficiente El funcionario no cumple con los compromisos adquiridos, ya sea con su jefatura u otros que favorezcan el ejercicio de sus funciones, teniendo un desempeño muy por debajo de lo esperado. Presenta resistencia al cambio, por lo que no logra visualizar nuevas formas de realizar sus funciones ni definir cursos de acción.</p>

A

11

2.3.2 FACTOR ESTILO DE GESTIÓN DE EQUIPOS

a) Subfactor Relaciones Interpersonales, Comunicación y Gestión de Redes:

Evalúa A) la eficacia de la gestión de las relaciones interpersonales, de forma productiva y de colaboración tanto al interior de la organización como fuera de ella, en el ámbito de sus funciones, B) si establece y gestiona redes de colaboración y ayuda necesarias para el logro de los resultados esperados, C) si representa con su actuar adecuadamente los intereses, la misión y visión de la institución ante terceros, D) si mantiene una comunicación fluida con el equipo, lo que le permite una toma de decisiones informada y coordinada.

<p>[7] Relaciones Interpersonales, Comunicación y Gestión de Redes – Sobresaliente El funcionario constantemente muestra una gran capacidad para gestionar redes de colaboración y ayuda que permitan alcanzar los resultados. Constantemente establece y mantiene relaciones interpersonales de forma productiva y de colaboración, tanto al interior como fuera de la organización, gestionándolas de forma adecuada. Permanentemente muestra preocupación por actuar de forma coherente con los intereses, misión y visión de la institución, cuidando su imagen y asumiendo las implicancias de su rol. Su desempeño supera la mayoría de las veces lo esperado, siendo capaz de mantener una comunicación fluida con el equipo y tomar decisiones informada y coordinadamente.</p>
<p>[6] Relaciones Interpersonales, Comunicación y Gestión de Redes – Muy bueno El funcionario generalmente es capaz de gestionar redes de colaboración y ayuda que permitan alcanzar los resultados. Establece y mantiene relaciones interpersonales de forma productiva y de colaboración, al interior y/o fuera de la organización, gestionándolas de forma adecuada. Se preocupa por actuar de forma coherente con los intereses, misión y visión de la institución, siendo consciente de las implicancias de su rol. Mantiene una comunicación fluida con el equipo, pudiendo tomar decisiones informada y coordinadamente.</p>
<p>[5] Relaciones Interpersonales, Comunicación y Gestión de Redes – Bueno El funcionario la mayoría de las veces cumple con las exigencias definidas para su cargo, gestionando algunas redes de colaboración que necesita para alcanzar los resultados. Logra establecer y mantener relaciones interpersonales de forma productiva y de colaboración, al interior y/o fuera de la organización. Muestra preocupación por actuar de forma coherente con los intereses, misión y visión de la institución, conociendo las implicancias de su rol. Generalmente mantiene una comunicación fluida con el equipo, pudiendo tomar decisiones informada y coordinadamente.</p>
<p>[4] Relaciones Interpersonales, Comunicación y Gestión de Redes – Regular El funcionario sólo en algunas ocasiones gestiona redes de colaboración que necesita para alcanzar los resultados, presentando dificultades para mantener relaciones interpersonales de forma productiva y de colaboración, tanto al interior como fuera de la organización. Puede que no tenga completa consciencia de la importancia de actuar de forma coherente con los intereses, misión y visión de la institución. Tiene dificultades para establecer y mantener una comunicación fluida con el equipo, lo que afecta en la toma de decisiones.</p>
<p>[3] Relaciones Interpersonales, Comunicación y Gestión de Redes – Deficiente El funcionario no logra gestionar las redes de colaboración que necesita para alcanzar los resultados, ni mantener relaciones interpersonales de forma productiva y de colaboración, tanto al interior como fuera de la organización. Su desempeño está muy por debajo de lo esperado y no comprende la importancia de actuar de forma coherente con los intereses, misión y visión de la institución, no haciéndose cargo de sus acciones y las repercusiones que éstas generan en su entorno. No logra establecer una comunicación fluida con el equipo, lo que le impide tomar decisiones informada y coordinadamente.</p>

b) Subfactor Manejo de Conflictos y Negociación Interpersonal:

Evalúa A) si aborda adecuadamente distintos contextos, situaciones problemáticas y dificultades que se producen en el entorno laboral, logrando actuar con eficacia en escenarios de desacuerdo, oposición y/o adversidad. Incluye la capacidad de revisión crítica de posturas y opiniones, y el autocontrol en las reacciones, B) si establece y mantiene una discusión directa, abierta y constructiva en su equipo de trabajo, C) si identifica oportunidades de mejoras presentes en las situaciones de conflicto.

<p>[7] Manejo de Conflictos y Negociación Interpersonal – Sobresaliente El funcionario aborda de forma constante y adecuada los distintos contextos, situaciones problemáticas y dificultades que se generan en el entorno laboral, identificando oportunidades de mejora y logrando actuar con eficacia en escenarios de desacuerdo, oposición y/o adversidad. Es capaz de analizar crítica y constructivamente las distintas posturas y opiniones, manteniendo el autocontrol de sus reacciones y siendo consciente de la importancia de aquello para el manejo eficaz de los conflictos. Logra establecer y mantener una discusión directa, abierta y constructiva en su equipo de trabajo.</p>
<p>[6] Manejo de Conflictos y Negociación Interpersonal – Muy bueno El funcionario generalmente aborda de forma adecuada los distintos contextos, situaciones problemáticas y dificultades que se generan en el entorno laboral, identificando oportunidades de mejora y logrando actuar con eficacia en escenarios de desacuerdo, oposición y/o adversidad. Logra analizar crítica y constructivamente las distintas posturas y opiniones, manteniendo en la mayoría de las ocasiones el autocontrol de sus reacciones. Generalmente establece y mantiene una discusión directa, abierta y constructiva en su equipo de trabajo.</p>
<p>[5] Manejo de Conflictos y Negociación Interpersonal – Bueno El funcionario en ocasiones aborda de forma adecuada los contextos, situaciones problemáticas y dificultades que se generan en el entorno laboral, identificando oportunidades de mejora y logrando actuar con eficacia en escenarios de desacuerdo y/o</p>

A

1

<p>adversidad. Generalmente analiza de forma crítica y constructiva las distintas posturas, preocupándose por mantener el autocontrol de sus reacciones. Logra establecer y mantener una discusión directa, abierta y constructiva en su equipo de trabajo.</p>
<p>[4] Manejo de Conflictos y Negociación Interpersonal – Regular El funcionario presenta dificultades para abordar de forma adecuada los contextos, situaciones problemáticas y dificultades que se generan en el entorno laboral, así como para identificar oportunidades de mejora, lo que afecta su oportuno y adecuado actuar en escenarios de desacuerdo y/o adversidad. Sólo en ocasiones se preocupa por analizar crítica y constructivamente las distintas posturas, no teniendo mayor conciencia de la importancia del control de sus reacciones. Generalmente no logra establecer y mantener una discusión directa, abierta y constructiva en su equipo de trabajo.</p>
<p>[3] Manejo de Conflictos y Negociación Interpersonal – Deficiente El funcionario no logra abordar de forma adecuada los contextos, situaciones problemáticas y dificultades que se generan en el entorno laboral, no siendo capaz de identificar oportunidades de mejora y presentando un desempeño muy por debajo de lo esperado. Se muestra poco receptivo y/o plantea sus posturas con poca claridad, lo que le impide establecer discusiones directas, abiertas y constructivas con su equipo de trabajo.</p>

c) Subfactor Auto-gestión, Iniciativa, Flexibilidad y Toma de Decisiones:

Evalúa A) la autonomía en la realización de las tareas inherentes a sus funciones, B) el nivel de eficacia al gestionar situaciones imprevistas y/o de urgente resolución, C) si identifica, define, prioriza y opta por determinados cursos de acción, basándose en un análisis integral de las posibles alternativas y recursos disponibles para enfrentar una situación o problema, en relación a su contribución con el logro de los resultados comprometidos.

<p>[7] Auto-gestión, Iniciativa, Flexibilidad y Toma de Decisiones – Sobresaliente El funcionario constantemente es autónomo en la realización de las tareas inherentes a sus funciones, presentando constantemente un gran nivel de eficacia al gestionar situaciones imprevistas y/o de urgente resolución. Logra identificar, definir, priorizar y optar por determinados cursos de acción, realizando un análisis integral de las posibles alternativas y recursos de los que dispone.</p>
<p>[6] Auto-gestión, Iniciativa, Flexibilidad y Toma de Decisiones – Muy bueno El funcionario generalmente es autónomo en la realización de las tareas inherentes a sus funciones, presentando un alto nivel de eficacia al gestionar situaciones imprevistas y/o de urgente resolución. Logra identificar y priorizar determinados cursos de acción, realizando un análisis integral de las posibles alternativas y recursos de los que dispone.</p>
<p>[5] Auto-gestión, Iniciativa, Flexibilidad y Toma de Decisiones – Bueno El funcionario en ocasiones es autónomo en la realización de las tareas inherentes a sus funciones, necesitando cierto nivel de supervisión. Normalmente logra gestionar situaciones imprevistas y/o de urgente resolución. Cumple con las exigencias definidas para su cargo, identificando y priorizando determinados cursos de acción, a partir del análisis de las posibles alternativas y recursos de los que dispone.</p>
<p>[4] Auto-gestión, Iniciativa, Flexibilidad y Toma de Decisiones – Regular El funcionario presenta dificultades para realizar sus tareas de forma autónoma, necesitando supervisión de su jefatura. Sólo en ocasiones logra gestionar situaciones imprevistas y/o de urgente resolución. No cumple a cabalidad con las exigencias definidas para su cargo, teniendo dificultades para analizar las alternativas y recursos de los que dispone, lo que obstaculiza la identificación de cursos de acción.</p>
<p>[3] Auto-gestión, Iniciativa, Flexibilidad y Toma de Decisiones – Deficiente El funcionario no logra realizar sus tareas de forma autónoma, necesitando supervisión de su jefatura. No logra gestionar situaciones imprevistas y/o de urgente resolución. Su desempeño está muy por debajo de lo esperado, presentando nulo interés en buscar alternativas, recursos y proponer cursos de acción.</p>

d) Subfactor Actualización Profesional:

Evalúa A) su perfeccionamiento en el ámbito de su profesión, incluye asistencia y resultados en las actividades de capacitación y/o formación organizadas o financiadas por la institución, así como las acciones concretas que demuestren su interés por mejorar los conocimientos y destrezas necesarios para el desarrollo de su trabajo.

<p>[7] Actualización Profesional – Sobresaliente El funcionario constantemente se está perfeccionando en el ámbito de su profesión. Asiste a las actividades de capacitación organizadas por la institución u otras que contribuyen a su desarrollo profesional, apreciándose efectivos resultados en el ejercicio de sus funciones. Realiza acciones concretas que demuestran su interés por mejorar los conocimientos y destrezas necesarios para el óptimo desarrollo de su trabajo.</p>
<p>[6] Actualización Profesional – Muy bueno El funcionario generalmente se está perfeccionando en el ámbito de su profesión. Asiste a las actividades de capacitación organizadas por la institución u otras que contribuyen a su desarrollo profesional, apreciándose efectivos resultados en el ejercicio de sus funciones. Generalmente demuestra su interés por mejorar los conocimientos y destrezas necesarios para el óptimo desarrollo de su trabajo.</p>
<p>[5] Actualización Profesional – Bueno El funcionario en ocasiones se perfecciona en el ámbito de su profesión. Asiste a la mayoría de las capacitaciones organizadas por la institución que contribuyen a su desarrollo profesional, pudiendo apreciarse algunos resultados en el ejercicio de sus funciones. Se preocupa por mejorar los conocimientos y destrezas necesarios para el óptimo desarrollo de su trabajo.</p>
<p>[4] Actualización Profesional – Regular</p>



El funcionario no presenta mayor interés por perfeccionarse en el ámbito de su profesión. Sólo asiste a algunas de las capacitaciones organizadas por la institución que contribuyen a su desarrollo profesional, tras lo cual no se aprecian resultados concretos en el ejercicio de sus funciones. Sólo en ocasiones se preocupa por mejorar los conocimientos y destrezas necesarios para el óptimo desarrollo de su trabajo.
[3] Actualización Profesional – Deficiente El funcionario no se perfecciona en el ámbito de su profesión. No presenta interés ni asiste a las capacitaciones organizadas por la institución u otras que podrían contribuir a su desarrollo profesional, lo que afecta la realización de sus funciones. No se preocupa por mejorar los conocimientos y destrezas necesarios para el óptimo desarrollo de su trabajo.

e) Subfactor Atención al usuario interno/externo:

Evalúa A) si se ocupa de las necesidades de los usuarios, atendiéndolos de manera concreta, B) si brinda un trato digno al usuario, C) si en los casos que corresponda por el ejercicio de su función, respeta la voluntad del imputado o acusado durante todo el proceso, D) si utiliza un lenguaje adecuado que favorezca la comunicación con el usuario, E) si logra integrarse generando compromisos y colaborando eficazmente con otros en el logro de metas y objetivos.

[7] Atención al usuario interno/externo – Sobresaliente El funcionario constantemente se ocupa de las necesidades de los usuarios, atendiéndolos de manera concreta y mediante un trato digno. Siempre utiliza un lenguaje adecuado que favorece la comunicación con el usuario y, en los casos que corresponda según su función, respeta la voluntad del imputado o acusado durante todo el proceso. Constantemente se integra para generar compromisos y colaborar eficazmente con otros en el logro de metas y objetivos.
[6] Atención al usuario interno/externo – Muy bueno El funcionario generalmente se ocupa de las necesidades de los usuarios, atendiéndolos de manera concreta y mediante un trato digno. Se preocupa por utilizar un lenguaje adecuado que favorezca la comunicación con el usuario y, en los casos que corresponda según su función, respeta la voluntad del imputado o acusado durante todo el proceso. Generalmente se integra generando compromisos y colaborando eficazmente con otros en el logro de metas y objetivos.
[5] Atención al usuario interno/externo – Bueno El funcionario la mayoría de las veces se ocupa de las necesidades de los usuarios, atendiéndolos mediante un trato digno. Se preocupa por utilizar un lenguaje adecuado que favorezca la comunicación con el usuario y, en los casos que corresponda según su función, respeta la voluntad del imputado o acusado durante todo el proceso. Se preocupa por integrarse para colaborar con otros en el logro de metas y objetivos.
[4] Atención al usuario interno/externo – Regular El funcionario presenta dificultades para identificar y ocuparse de las necesidades de los usuarios. Parece no tener mayor conciencia sobre la importancia del trato digno a los usuarios. Sólo en ocasiones se preocupa por utilizar un lenguaje adecuado que favorezca la comunicación con el usuario y, en los casos que corresponda según su función, no siempre respeta la voluntad del imputado o acusado durante todo el proceso. No presenta mayor interés por integrarse y colaborar con otros en el logro de metas y objetivos.
[3] Atención al usuario interno/externo – Deficiente El funcionario no logra identificar las necesidades de los usuarios, manteniendo un trato poco adecuado. Utiliza un lenguaje poco comprensible que obstaculiza la comunicación con el usuario y, en los casos que corresponda según su función, no respeta la voluntad del imputado o acusado durante todo el proceso. No muestra interés por integrarse y colaborar con otros en el logro de metas y objetivos.

2.3.3 FACTOR RESPONSABILIDADES INSTITUCIONALES

a) Subfactor Discreción:

Evalúa la reserva en el uso y manejo de la información confidencial obtenida en el ejercicio de sus funciones.

[7] Discreción – Sobresaliente El funcionario constantemente es reservado en el uso y manejo de la información confidencial obtenida en el ejercicio de sus funciones, promoviendo esta práctica y siendo confiable y criterioso en el cuidado de la misma.
[6] Discreción – Muy bueno El funcionario generalmente es reservado en el uso y manejo de la información confidencial obtenida en el ejercicio de sus funciones, mostrando preocupación y criterio en el resguardo de la misma.
[5] Discreción – Bueno El funcionario ocasionalmente es cuidadoso en el uso y manejo de la información confidencial obtenida en el ejercicio de sus funciones, teniendo conciencia de la importancia del resguardo de la misma.
[4] Discreción – Regular El funcionario no suele ser reservado en el uso y manejo de la información confidencial obtenida en el ejercicio de sus funciones, sin mayor conocimiento de la importancia de su resguardo.
[3] Discreción – Deficiente El funcionario no es cuidadoso en el uso y manejo de la información confidencial obtenida en el ejercicio de sus funciones, siendo desprolijo en su cuidado.

A

1

b) Subfactor Disponibilidad:

Evalúa A) la presencia del funcionario en los lugares de trabajo relacionados con el ejercicio de sus funciones, la disponibilidad para la realización de sus labores u otros requerimientos institucionales cuando las necesidades del servicio lo requieran, B) el cumplimiento de la jornada laboral.

<p>[7] Disponibilidad – Sobresaliente El funcionario siempre cumple su jornada laboral. Constantemente se encuentra en los lugares de trabajo relacionados con el ejercicio de sus funciones, teniendo completa disponibilidad y buena disposición para realizar sus labores u otros requerimientos institucionales, preocupándose por estar ubicable en casos en que se le requiera.</p>
<p>[6] Disponibilidad – Muy bueno El funcionario generalmente cumple su jornada laboral y se encuentra en los lugares de trabajo relacionados con el ejercicio de sus funciones. Normalmente tiene disponibilidad y buena disposición para realizar sus labores u otros requerimientos institucionales, preocupándose por estar ubicable en casos en que se le requiera.</p>
<p>[5] Disponibilidad – Bueno El funcionario la mayoría de las veces cumple su jornada laboral y se encuentra en los lugares de trabajo relacionados con el ejercicio de sus funciones. Tiene disponibilidad para realizar sus labores u otros requerimientos institucionales, y es posible contactarlo en casos en que se le requiera.</p>
<p>[4] Disponibilidad – Regular El funcionario ocasionalmente cumple su jornada laboral y sólo algunas veces se encuentra en los lugares de trabajo relacionados con el ejercicio de sus funciones. Muchas veces no tiene disponibilidad para realizar sus labores u otros requerimientos institucionales, existiendo dificultades para contactarlo en casos en que se le requiera.</p>
<p>[3] Disponibilidad – Deficiente El funcionario no cumple su jornada laboral y no se encuentra en los lugares de trabajo relacionados con el ejercicio de sus funciones. No tiene disponibilidad para realizar sus labores u otros requerimientos institucionales y/o presenta mala disposición. Constantemente existen dificultades para contactarlo en casos en que se le requiere.</p>

c) Subfactor Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos:

Evalúa A) el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos, sean o no de origen institucional, B) el cumplimiento de los lineamientos y directrices establecidos por sus superiores directos en el ejercicio de sus funciones (Estatuto Administrativo, Probidad y Transparencia, Prevención de Riesgos Laborales, Buenas Prácticas Laborales y todas aquellas que sean atinentes a su función).

<p>[7] Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos – Sobresaliente El funcionario constantemente cumple las políticas, normas y procedimientos, sean o no de origen institucional. Está alineado y cumple los lineamientos y directrices establecidos por sus superiores directos, preocupándose por ser coherente con esto en el ejercicio de sus funciones.</p>
<p>[6] Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos – Muy bueno El funcionario generalmente cumple las políticas, normas y procedimientos, sean o no de origen institucional. Está alineado y cumple los lineamientos y directrices establecidos por sus superiores directos.</p>
<p>[5] Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos – Bueno El funcionario la mayoría de las veces cumple las políticas, normas y procedimientos, sean o no de origen institucional. Comprende el sentido de los lineamientos y directrices establecidos por sus superiores directos, teniéndolos en cuenta en el ejercicio de sus funciones.</p>
<p>[4] Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos – Regular El funcionario presenta dificultades para cumplir las políticas, normas y procedimientos, sean o no de origen institucional. Conoce los lineamientos y directrices establecidos por sus superiores directos, teniéndolos ocasionalmente en cuenta al realizar sus funciones.</p>
<p>[3] Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos – Deficiente El funcionario no cumple las políticas, normas y procedimientos, sean o no de origen institucional. Parece desconocer los lineamientos y directrices establecidos por sus superiores directos, no considerándolos en el ejercicio de sus funciones.</p>

2.3.4 FACTOR GESTIÓN DE PERSONAS

a) Subfactor Liderazgo y Dirección de Equipos:

Evalúa A) si propone y promueve acciones para el mejoramiento de la gestión de la organización y de su equipo de trabajo, dentro de las atribuciones de su cargo logrando la validación, participación, compromiso y resultados concretos para el logro de las metas, B) la eficiencia y eficacia en la conformación y coordinación de grupos de trabajo orientados al logro de los objetivos, C) si gestiona el clima organizacional, D) si incorpora en sus decisiones la consideración del equilibrio vida personal y familiar con el trabajo de sus colaboradores.

A

1

<p>[7] Liderazgo y Dirección de Equipos – Sobresaliente El funcionario constantemente propone y promueve acciones para mejorar la gestión de la organización y de su equipo, logrando la validación, participación, compromiso de las personas y la obtención de resultados concretos. Es capaz de gestionar el clima organizacional, incorporando en sus decisiones la consideración del equilibrio trabajo-vida personal y familiar, velando por la calidad de vida de sus colaboradores. Es eficiente y eficaz en la conformación y coordinación de grupos de trabajo, alcanzando los objetivos propuestos.</p>
<p>[6] Liderazgo y Dirección de Equipos – Muy bueno El funcionario generalmente propone y promueve acciones para mejorar la gestión de la organización y de su equipo, logrando la validación, participación, compromiso de las personas y la obtención de resultados concretos. Es capaz de gestionar el clima organizacional, incorporando en sus decisiones la consideración del equilibrio trabajo-vida personal, velando por la calidad de vida de sus colaboradores. Generalmente es eficaz en la conformación y coordinación de grupos de trabajo, alcanzando los objetivos propuestos.</p>
<p>[5] Liderazgo y Dirección de Equipos – Bueno El funcionario la mayoría de las veces propone y promueve acciones para mejorar la gestión de la organización y de su equipo, logrando la validación, participación, compromiso de las personas y la obtención de resultados concretos. En ocasiones gestiona el clima organizacional y considera en la mayoría de sus decisiones el equilibrio trabajo-vida personal. Logra conformar y coordinar grupos de trabajo, alcanzando los objetivos propuestos.</p>
<p>[4] Liderazgo y Dirección de Equipos – Regular El funcionario en ocasiones propone acciones para mejorar la gestión de la organización y de su equipo, no haciéndose cargo siempre de su gestión. Presenta dificultades para gestionar el clima organizacional y algunas veces considera la importancia del equilibrio trabajo-vida personal en sus decisiones. Sólo en ocasiones logra conformar y coordinar grupos de trabajo, afectando la consecución de los objetivos propuestos.</p>
<p>[3] Liderazgo y Dirección de Equipos – Deficiente El funcionario no propone acciones orientadas a mejorar la gestión de la organización o de su equipo, manteniendo una visión negativa y no constructiva. No logra identificar necesidades ni gestionar el clima organizacional, sin considerar en sus decisiones el equilibrio trabajo-vida personal de sus colaboradores. No logra conformar y coordinar grupos de trabajo, por lo que no alcanza los objetivos propuestos.</p>

b) Subfactor Desarrollo de las Personas:

Evalúa A) la generación de espacios y condiciones adecuados para la identificación y gestión de las potenciales necesidades y requerimientos de sus colaboradores con respecto a su ciclo de vida en la institución con la finalidad de fortalecer y desarrollar los talentos de cada uno de ellos.

<p>[7] Desarrollo de las Personas – Sobresaliente El funcionario presenta la capacidad constante de generar espacios y las condiciones adecuadas para identificar y gestionar las necesidades de sus colaboradores, así como sus requerimientos respecto a su ciclo de vida en la institución. Todas sus acciones se orientan a fortalecer y desarrollar los talentos de cada uno de ellos.</p>
<p>[6] Desarrollo de las Personas – Muy bueno El funcionario generalmente es capaz de generar espacios y las condiciones adecuadas para identificar y gestionar las necesidades de sus colaboradores, así como sus requerimientos respecto a su ciclo de vida en la institución. La mayoría de sus acciones se orientan a fortalecer y desarrollar los talentos de su equipo.</p>
<p>[5] Desarrollo de las Personas – Bueno El funcionario la mayoría de las veces genera espacios y condiciones adecuadas para identificar y gestionar, en ocasiones, las necesidades y requerimientos de sus colaboradores respecto a su ciclo de vida en la institución. Generalmente se preocupa por fortalecer y desarrollar los talentos de su equipo.</p>
<p>[4] Desarrollo de las Personas – Regular El funcionario presenta dificultades para generar espacios y condiciones adecuadas para identificar y gestionar las necesidades y requerimientos de sus colaboradores respecto a su ciclo de vida en la institución. No considera prioritario en su gestión el fortalecimiento y desarrollo de los talentos de su equipo.</p>
<p>[3] Desarrollo de las Personas – Deficiente El funcionario no genera los espacios y condiciones adecuadas para identificar y gestionar las necesidades y requerimientos de sus colaboradores respecto a su ciclo de vida en la institución. No considera relevante ni realiza acciones para fortalecer y desarrollar los talentos de su equipo.</p>

c) Subfactor Gestión del Desempeño, para la constitución de equipos que aporten valor a la organización:

Evalúa A) la retroalimentación continua y oportuna a sus colaboradores de acuerdo a los lineamientos institucionales, B) la realización de reconocimientos explícitos y públicos de los comportamientos valorados por la institución, C) la correcta gestión del Proceso de Evaluación del Desempeño Institucional (cumplimiento de las políticas, el reglamento y los plazos), D) si provee los mecanismos y recursos necesarios para la identificación de las brechas de conocimiento y/o competencias de su equipo de trabajo y la calidad de los compromisos de desempeño que ayuden a minimizarlas.

A

|

<p>[7] Gestión del Desempeño, para la constitución de equipos que aporten valor a la organización – Sobresaliente El funcionario da retroalimentación sistemática y oportuna a sus colaboradores, de acuerdo a los lineamientos institucionales. Realiza constantemente reconocimientos explícitos y públicos de los comportamientos valorados por la institución. Es capaz de gestionar adecuadamente el Proceso de Evaluación del Desempeño Institucional, cumpliendo con el reglamento, políticas y los plazos determinados. Provee los mecanismos y recursos que permiten identificar las brechas de conocimiento y/o competencias de su equipo, generando compromisos de desempeño concretos que ayuden a minimizarlas.</p>
<p>[6] Gestión del Desempeño, para la constitución de equipos que aporten valor a la organización – Muy bueno El funcionario generalmente da retroalimentación a sus colaboradores, de acuerdo a los lineamientos institucionales. Realiza reconocimientos explícitos y públicos de los comportamientos valorados por la institución. Es capaz de gestionar adecuadamente el Proceso de Evaluación del Desempeño Institucional, cumpliendo con el reglamento y los plazos determinados. Contribuye en el proceso de identificación de brechas de conocimiento y/o competencias de su equipo, generando compromisos de desempeño que ayuden a minimizarlas.</p>
<p>[5] Gestión del Desempeño, para la constitución de equipos que aporten valor a la organización – Bueno El funcionario la mayoría de las veces da retroalimentación a sus colaboradores. En ocasiones realiza reconocimientos de los comportamientos valorados por la institución. Logra gestionar adecuadamente el Proceso de Evaluación del Desempeño Institucional, cumpliendo con el reglamento y los plazos determinados. Participa en el proceso de identificación de brechas de conocimiento y/o competencias de su equipo, contribuyendo en la generación de compromisos de desempeño que ayuden a minimizarlas.</p>
<p>[4] Gestión del Desempeño, para la constitución de equipos que aporten valor a la organización – Regular El funcionario sólo en ocasiones da retroalimentación a sus colaboradores y/o realiza reconocimientos de los comportamientos valorados por la institución. Presenta dificultades para gestionar adecuadamente el Proceso de Evaluación del Desempeño Institucional, afectando el cumplimiento óptimo del reglamento y los plazos. No maneja a cabalidad el proceso de identificación de brechas de conocimiento y/o competencias de su equipo, por lo que sólo en ocasiones contribuye a la generación de compromisos de desempeño que ayuden a minimizarlas.</p>
<p>[3] Gestión del Desempeño, para la constitución de equipos que aporten valor a la organización – Deficiente El funcionario no da retroalimentación a sus colaboradores ni realiza reconocimientos de los comportamientos valorados por la institución. No logra gestionar de forma adecuada el Proceso de Evaluación del Desempeño Institucional, afectando el cumplimiento del reglamento y los plazos establecidos. No le otorga relevancia ni contribuye en el proceso de identificación de brechas de conocimiento y/o competencias de su equipo, obstaculizando el desarrollo y desempeño de sus colaboradores.</p>

2.4 Factores de Calificación Defensores Locales, Profesionales y Técnicos sin personal a cargo.

A continuación se muestran las definiciones de Factores, subfactores, contenidos en los Formularios de informe de desempeño, pre-calificación y calificación aplicables a este estamento.

2.4.1 FACTOR GESTIÓN LABORAL

a) Subfactor Planificación, Organización, Gestión y Eficiencia del Trabajo:

Evalúa A) si diseña estructuras de trabajo que permitan organizar y gestionar adecuadamente sus funciones, B) el adecuado cumplimiento de sus compromisos, y el establecimiento de prioridades para ello, C) el uso óptimo de los recursos disponibles (tiempo, talento, energía y recursos materiales), D) en el caso que el profesional cumpla la función de defensor local, además se debe considerar si utiliza adecuadamente sus conocimientos, destrezas y habilidades en las instancias de argumentación y defensa.

<p>[7] Planificación, Organización, Gestión y Eficiencia del Trabajo – Sobresaliente El funcionario constantemente muestra su capacidad para diseñar estructuras de trabajo, que le permiten organizar y gestionar de forma adecuada sus funciones. Supera las exigencias definidas para su cargo, cumpliendo siempre sus compromisos y estableciendo las prioridades correspondientes. Utiliza adecuadamente y optimiza los recursos de los que dispone (tiempo, talento, energía y recursos materiales). En el caso del defensor local, el funcionario siempre utiliza de forma adecuada sus conocimientos, destrezas y habilidades en instancias de argumentación y defensa.</p>
<p>[6] Planificación, Organización, Gestión y Eficiencia del Trabajo – Muy bueno El funcionario generalmente muestra su capacidad para diseñar estructuras de trabajo, que le permiten organizar y gestionar de forma adecuada sus funciones. Cumple sus compromisos y establece las prioridades correspondientes. Utiliza adecuadamente los recursos de los que dispone (tiempo, talento, energía y recursos materiales). En el caso del defensor local, el funcionario utiliza de forma adecuada sus conocimientos, destrezas y habilidades en instancias de argumentación y defensa.</p>
<p>[5] Planificación, Organización, Gestión y Eficiencia del Trabajo – Bueno El funcionario la mayoría de las veces tiene la capacidad de diseñar estructuras de trabajo, que le permiten organizar y gestionar de forma adecuada sus funciones. Cumple sus compromisos y establece las prioridades correspondientes. Utiliza adecuadamente</p>

<p>los recursos de los que dispone (tiempo, talento, energía y recursos materiales). En el caso del defensor local, el funcionario utiliza de forma adecuada sus conocimientos, destrezas y habilidades en instancias de argumentación y defensa.</p>
<p>[4] Planificación, Organización, Gestión y Eficiencia del Trabajo – Regular El funcionario presenta dificultades para diseñar estructuras de trabajo, afectando la adecuada organización y gestión de sus funciones. En ocasiones cumple sus compromisos y tiene dificultades para establecer prioridades. No siempre utiliza óptimamente los recursos de los que dispone (tiempo, talento, energía y recursos materiales). En el caso del defensor local, éste sólo algunas veces utiliza de forma adecuada sus conocimientos, destrezas y habilidades en instancias de argumentación y defensa.</p>
<p>[3] Planificación, Organización, Gestión y Eficiencia del Trabajo – Deficiente El funcionario no diseña estructuras de trabajo, por lo que no logra organizar ni gestionar adecuadamente sus funciones. No se preocupa por establecer prioridades, no cumpliendo sus compromisos. Tiene poca claridad y control de los recursos de los que dispone (tiempo, talento, energía y recursos materiales). En el caso del defensor local, éste no aplica sus conocimientos, destrezas y habilidades en instancias de argumentación y defensa.</p>

b) Subfactor Calidad, Oportunidad del Trabajo y Proactividad:

Evalúa A) el cumplimiento de los compromisos adquiridos tanto con su jefatura u otros que favorezcan el ejercicio de su función, B) la capacidad del funcionario de anticiparse a cambios, que atenten o favorezcan el cumplimiento de los compromisos, definiendo los cursos de acción necesarios para su logro.

<p>[7] Calidad, Oportunidad del Trabajo y Proactividad – Sobresaliente El funcionario constantemente cumple todos los compromisos adquiridos, ya sea con su jefatura u otros que favorezcan el ejercicio de sus funciones. Supera las exigencias definidas para su cargo, logrando identificar y anticiparse a los cambios que puedan atentar o favorecer el cumplimiento de los compromisos, definiendo cursos de acción viables para su consecución.</p>
<p>[6] Calidad, Oportunidad del Trabajo y Proactividad – Muy bueno El funcionario generalmente cumple todos los compromisos adquiridos, ya sea con su jefatura u otros que favorezcan el ejercicio de sus funciones. Es capaz de identificar y anticiparse a los cambios que puedan atentar o favorecer el cumplimiento de los compromisos, definiendo cursos de acción viables para su consecución.</p>
<p>[5] Calidad, Oportunidad del Trabajo y Proactividad – Bueno El funcionario la mayoría de las veces cumple todos los compromisos adquiridos, ya sea con su jefatura u otros que favorezcan el ejercicio de sus funciones. Normalmente identifica y se anticipa a los cambios que puedan atentar o favorecer el cumplimiento de los compromisos, definiendo algún curso de acción para su consecución.</p>
<p>[4] Calidad, Oportunidad del Trabajo y Proactividad – Regular El funcionario presenta dificultades para cumplir los compromisos adquiridos, ya sea con su jefatura u otros que favorezcan el ejercicio de sus funciones. Le resulta complejo identificar y anticiparse a los cambios, así como definir cursos de acción viables.</p>
<p>[3] Calidad, Oportunidad del Trabajo y Proactividad – Deficiente El funcionario no cumple con los compromisos adquiridos, ya sea con su jefatura u otros que favorezcan el ejercicio de sus funciones, teniendo un desempeño muy por debajo de lo esperado. Presenta resistencia al cambio, por lo que no logra visualizar nuevas formas de realizar sus funciones ni definir cursos de acción.</p>

2.4.2 FACTOR ESTILO DE GESTIÓN DE EQUIPOS

a) Subfactor Relaciones Interpersonales, Comunicación y Gestión de Redes:

Evalúa A) la eficacia de la gestión de las relaciones interpersonales, de forma productiva y de colaboración tanto al interior de la organización como fuera de ella, en el ámbito de sus funciones, B) si establece y gestiona redes de colaboración y ayuda necesarias para el logro de los resultados esperados, C) si representa con su actuar adecuadamente los intereses, la misión y visión de la institución ante terceros, D) si mantiene una comunicación fluida con el equipo, lo que le permite una toma de decisiones informada y coordinada.

<p>[7] Relaciones Interpersonales, Comunicación y Gestión de Redes – Sobresaliente El funcionario presenta una gran capacidad para gestionar redes de colaboración y ayuda que permitan alcanzar los resultados. Constantemente establece y mantiene relaciones interpersonales de forma productiva y de colaboración, tanto al interior como fuera de la organización, gestionándolas de forma adecuada. Permanentemente muestra preocupación por actuar de forma coherente con los intereses, misión y visión de la institución, cuidando su imagen y asumiendo las implicancias de su rol. Su desempeño supera la mayoría de las veces lo esperado, siendo capaz de mantener una comunicación fluida con el equipo y tomar decisiones informada y coordinadamente.</p>
<p>[6] Relaciones Interpersonales, Comunicación y Gestión de Redes – Muy bueno El funcionario generalmente es capaz de gestionar redes de colaboración y ayuda que permitan alcanzar los resultados. Establece y mantiene relaciones interpersonales de forma productiva y de colaboración, al interior y/o fuera de la organización, gestionándolas de forma adecuada. Se preocupa por actuar de forma coherente con los intereses, misión y visión de la institución, siendo consciente de las implicancias de su rol. Mantiene una comunicación fluida con el equipo, pudiendo tomar decisiones informada y coordinadamente.</p>
<p>[5] Relaciones Interpersonales, Comunicación y Gestión de Redes – Bueno</p>

A

||

<p>El funcionario la mayoría de las veces cumple con las exigencias definidas para su cargo, gestionando algunas redes de colaboración que necesita para alcanzar los resultados. Logra establecer y mantener relaciones interpersonales de forma productiva y de colaboración, al interior y/o fuera de la organización. Muestra preocupación por actuar de forma coherente con los intereses, misión y visión de la institución, conociendo las implicancias de su rol. Generalmente mantiene una comunicación fluida con el equipo, pudiendo tomar decisiones informada y coordinadamente.</p>
<p>[4] Relaciones Interpersonales, Comunicación y Gestión de Redes – Regular El funcionario sólo en algunas ocasiones gestiona redes de colaboración que necesita para alcanzar los resultados, presentando dificultades para mantener relaciones interpersonales de forma productiva y de colaboración, tanto al interior como fuera de la organización. Puede que no tenga completa consciencia de la importancia de actuar de forma coherente con los intereses, misión y visión de la institución. Tiene dificultades para establecer y mantener una comunicación fluida con el equipo, lo que afecta en la toma de decisiones.</p>
<p>[3] Relaciones Interpersonales, Comunicación y Gestión de Redes – Deficiente El funcionario no logra gestionar las redes de colaboración que necesita para alcanzar los resultados, ni mantener relaciones interpersonales de forma productiva y de colaboración, tanto al interior como fuera de la organización. Su desempeño está muy por debajo de lo esperado y no comprende la importancia de actuar de forma coherente con los intereses, misión y visión de la institución, no haciéndose cargo de sus acciones y las repercusiones que éstas generan en su entorno. No logra establecer una comunicación fluida con el equipo, lo que le impide tomar decisiones informada y coordinadamente.</p>

b) Subfactor Manejo de Conflictos y Negociación Interpersonal:

Evalúa A) si aborda adecuadamente distintos contextos, situaciones problemáticas y dificultades que se producen en el entorno laboral, logrando actuar con eficacia en escenarios de desacuerdo, oposición y/o adversidad. Incluye la capacidad de revisión crítica de posturas y opiniones, y el autocontrol en las reacciones, B) establece y mantiene una discusión directa, abierta y constructiva en su equipo de trabajo, C) si identifica oportunidades de mejoras presentes en las situaciones de conflicto.

<p>[7] Manejo de Conflictos y Negociación Interpersonal – Sobresaliente El funcionario constantemente aborda de forma adecuada los distintos contextos, situaciones problemáticas y dificultades que se generan en el entorno laboral, identificando oportunidades de mejora y logrando actuar con eficacia en escenarios de desacuerdo, oposición y/o adversidad. Es capaz de analizar crítica y constructivamente las distintas posturas y opiniones, manteniendo el autocontrol de sus reacciones y siendo consciente de la importancia de aquello para el manejo eficaz de los conflictos. Logra establecer y mantener una discusión directa, abierta y constructiva en su equipo de trabajo.</p>
<p>[6] Manejo de Conflictos y Negociación Interpersonal – Muy bueno El funcionario generalmente aborda de forma adecuada los distintos contextos, situaciones problemáticas y dificultades que se generan en el entorno laboral, identificando oportunidades de mejora y logrando actuar con eficacia en escenarios de desacuerdo, oposición y/o adversidad. Logra analizar crítica y constructivamente las distintas posturas y opiniones, manteniendo en la mayoría de las ocasiones el autocontrol de sus reacciones. Generalmente establece y mantiene una discusión directa, abierta y constructiva en su equipo de trabajo.</p>
<p>[5] Manejo de Conflictos y Negociación Interpersonal – Bueno El funcionario en ocasiones aborda de forma adecuada los contextos, situaciones problemáticas y dificultades que se generan en el entorno laboral, identificando oportunidades de mejora y logrando actuar con eficacia en escenarios de desacuerdo y/o adversidad. Generalmente analiza de forma crítica y constructiva las distintas posturas, preocupándose por mantener el autocontrol de sus reacciones. Logra establecer y mantener una discusión directa, abierta y constructiva en su equipo de trabajo.</p>
<p>[4] Manejo de Conflictos y Negociación Interpersonal – Regular El funcionario presenta dificultades para abordar de forma adecuada los contextos, situaciones problemáticas y dificultades que se generan en el entorno laboral, así como para identificar oportunidades de mejora, lo que afecta su oportuno y adecuado actuar en escenarios de desacuerdo y/o adversidad. Sólo en ocasiones se preocupa por analizar crítica y constructivamente las distintas posturas, no teniendo mayor conciencia de la importancia del control de sus reacciones. Generalmente no logra establecer y mantener una discusión directa, abierta y constructiva en su equipo de trabajo.</p>
<p>[3] Manejo de Conflictos y Negociación Interpersonal – Deficiente El funcionario no logra abordar de forma adecuada los contextos, situaciones problemáticas y dificultades que se generan en el entorno laboral, no siendo capaz de identificar oportunidades de mejora y presentando un desempeño muy por debajo de lo esperado. Se muestra poco receptivo y/o plantea sus posturas con poca claridad, lo que le impide establecer discusiones directas, abiertas y constructivas con su equipo de trabajo.</p>

c) Subfactor Auto-gestión, Iniciativa, Flexibilidad y Toma de Decisiones:

Evalúa A) la autonomía en la realización de las tareas inherentes a sus funciones, B) el nivel de eficacia al gestionar situaciones imprevistas, C) si identifica, define, prioriza y opta por determinados cursos de acción, basándose en un análisis integral de las posibles alternativas y recursos disponibles para enfrentar una situación o problema, en relación a su contribución con el logro de los resultados comprometidos.

4

1

<p>[7] Auto-gestión, Iniciativa, Flexibilidad y Toma de Decisiones – Sobresaliente El funcionario constantemente es autónomo en la realización de las tareas inherentes a sus funciones, presentando constantemente un gran nivel de eficacia al gestionar situaciones imprevistas. Logra identificar, definir, priorizar y optar por determinados cursos de acción, realizando un análisis integral de las posibles alternativas y recursos de los que dispone.</p>
<p>[6] Auto-gestión, Iniciativa, Flexibilidad y Toma de Decisiones – Muy bueno El funcionario generalmente es autónomo en la realización de las tareas inherentes a sus funciones, presentando un alto nivel de eficacia al gestionar situaciones imprevistas. Logra identificar y priorizar determinados cursos de acción, realizando un análisis integral de las posibles alternativas y recursos de los que dispone.</p>
<p>[5] Auto-gestión, Iniciativa, Flexibilidad y Toma de Decisiones – Bueno El funcionario en ocasiones es autónomo en la realización de las tareas inherentes a sus funciones, necesitando cierto nivel de supervisión. Normalmente logra gestionar situaciones imprevistas. Cumple con las exigencias definidas para su cargo, identificando y priorizando determinados cursos de acción, a partir del análisis de las posibles alternativas y recursos de los que dispone.</p>
<p>[4] Auto-gestión, Iniciativa, Flexibilidad y Toma de Decisiones – Regular El funcionario presenta dificultades para realizar sus tareas de forma autónoma, necesitando supervisión de su jefatura. Sólo en ocasiones logra gestionar situaciones imprevistas. No cumple a cabalidad con las exigencias definidas para su cargo, teniendo dificultades para analizar las alternativas y recursos de los que dispone, lo que obstaculiza la identificación de cursos de acción.</p>
<p>[3] Auto-gestión, Iniciativa, Flexibilidad y Toma de Decisiones – Deficiente El funcionario no logra realizar sus tareas de forma autónoma, necesitando supervisión de su jefatura. No logra gestionar situaciones imprevistas. Su desempeño está muy por debajo de lo esperado, presentando nulo interés en buscar alternativas, recursos y proponer cursos de acción.</p>

d) Subfactor Actualización Profesional:

Evalúa A) su perfeccionamiento en el ámbito de su profesión, incluye asistencia y resultados en las actividades organizadas y financiadas por la institución, así como las acciones concretas que demuestren su interés por mejorar los conocimientos y destrezas necesarios para el desarrollo de su trabajo.

<p>[7] Actualización Profesional – Sobresaliente El funcionario constantemente se está perfeccionando en el ámbito de su profesión. Asiste a las actividades organizadas por la institución u otras que contribuyen a su desarrollo profesional, apreciándose efectivos resultados en el ejercicio de sus funciones. Realiza acciones concretas que demuestran su interés por mejorar los conocimientos y destrezas necesarios para el óptimo desarrollo de su trabajo.</p>
<p>[6] Actualización Profesional – Muy bueno El funcionario generalmente se está perfeccionando en el ámbito de su profesión. Asiste a las actividades organizadas por la institución u otras que contribuyen a su desarrollo profesional, apreciándose efectivos resultados en el ejercicio de sus funciones. Generalmente demuestra su interés por mejorar los conocimientos y destrezas necesarios para el óptimo desarrollo de su trabajo.</p>
<p>[5] Actualización Profesional – Bueno El funcionario en ocasiones se perfecciona en el ámbito de su profesión. Asiste a la mayoría de las actividades organizadas por la institución que contribuyen a su desarrollo profesional, pudiendo apreciarse algunos resultados en el ejercicio de sus funciones. Se preocupa por mejorar los conocimientos y destrezas necesarios para el óptimo desarrollo de su trabajo.</p>
<p>[4] Actualización Profesional – Regular El funcionario no presenta mayor interés por perfeccionarse en el ámbito de su profesión. Sólo asiste a algunas de las actividades organizadas por la institución que contribuyen a su desarrollo profesional, tras lo cual no se aprecian resultados concretos en el ejercicio de sus funciones. Sólo en ocasiones se preocupa por mejorar los conocimientos y destrezas necesarios para el óptimo desarrollo de su trabajo.</p>
<p>[3] Actualización Profesional – Deficiente El funcionario no se perfecciona en el ámbito de su profesión. No presenta interés ni asiste a las actividades organizadas por la institución u otras que podrían contribuir a su desarrollo profesional, lo que afecta la realización de sus funciones. No se preocupa por mejorar los conocimientos y destrezas necesarios para el óptimo desarrollo de su trabajo.</p>

e) Subfactor Atención al Usuario Interno/Externo:

Evalúa A) si se ocupa de las necesidades de los usuarios atendíéndolas de manera concreta, B) si brinda un trato digno al usuario, C) si utiliza un lenguaje adecuado que favorezca la comunicación con el usuario.

<p>[7] Atención al Usuario Interno/Externo – Sobresaliente El funcionario constantemente se ocupa de las necesidades de los usuarios, atendíéndolas de manera concreta y mediante un trato digno. Siempre utiliza un lenguaje adecuado que favorece la comunicación con el usuario.</p>
<p>[6] Atención al Usuario Interno/Externo – Muy bueno El funcionario generalmente se ocupa de las necesidades de los usuarios, atendíéndolas de manera concreta y mediante un trato digno. Se preocupa por utilizar un lenguaje adecuado que favorezca la comunicación con el usuario.</p>

A

1

<p>[5] Atención al Usuario Interno/Externo – Bueno El funcionario la mayoría de las veces se ocupa de las necesidades de los usuarios, atendiéndolas mediante un trato digno. En ocasiones se preocupa por utilizar un lenguaje adecuado que favorezca la comunicación con el usuario.</p>
<p>[4] Atención al Usuario Interno/Externo – Regular El funcionario presenta dificultades para identificar y ocuparse de las necesidades de los usuarios. Parece no tener mayor conciencia sobre la importancia del trato digno a los usuarios. Sólo en ocasiones se preocupa por utilizar un lenguaje adecuado que favorezca la comunicación con el usuario.</p>
<p>[3] Atención al Usuario Interno/Externo – Deficiente El funcionario no logra identificar las necesidades de los usuarios, manteniendo un trato inadecuado. Utiliza un lenguaje poco comprensible que obstaculiza la comunicación con el usuario.</p>

2.4.3 FACTOR RESPONSABILIDADES INSTITUCIONALES

a) Subfactor Discreción:

Evalúa la reserva en el uso y manejo de la información confidencial obtenida en el ejercicio de sus funciones.

<p>[7] Discreción – Sobresaliente El funcionario constantemente es reservado en el uso y manejo de la información confidencial obtenida en el ejercicio de sus funciones, promoviendo esta práctica y siendo confiable y criterioso en el cuidado de la misma.</p>
<p>[6] Discreción – Muy bueno El funcionario generalmente es reservado en el uso y manejo de la información confidencial obtenida en el ejercicio de sus funciones, mostrando preocupación y criterio en el resguardo de la misma.</p>
<p>[5] Discreción – Bueno El funcionario ocasionalmente es cuidadoso en el uso y manejo de la información confidencial obtenida en el ejercicio de sus funciones, teniendo conciencia de la importancia del resguardo de la misma.</p>
<p>[4] Discreción – Regular El funcionario no suele ser reservado en el uso y manejo de la información confidencial obtenida en el ejercicio de sus funciones, sin mayor conocimiento de la importancia de su resguardo.</p>
<p>[3] Discreción – Deficiente El funcionario no es cuidadoso en el uso y manejo de la información confidencial obtenida en el ejercicio de sus funciones, siendo desprolijo en su cuidado.</p>

b) Subfactor Disponibilidad:

Evalúa A) la presencia del funcionario en los lugares de trabajo relacionados con el ejercicio de sus funciones, la disponibilidad para la realización de sus labores u otros requerimientos institucionales cuando las necesidades del servicio lo requieran, B) el cumplimiento de la jornada laboral.

<p>[7] Disponibilidad – Sobresaliente El funcionario siempre cumple su jornada laboral. Constantemente se encuentra en los lugares de trabajo relacionados con el ejercicio de sus funciones, teniendo completa disponibilidad y buena disposición para realizar sus labores u otros requerimientos institucionales, preocupándose por estar ubicable en casos en que se le requiera.</p>
<p>[6] Disponibilidad – Muy bueno El funcionario generalmente cumple su jornada laboral y se encuentra en los lugares de trabajo relacionados con el ejercicio de sus funciones. Normalmente tiene disponibilidad y buena disposición para realizar sus labores u otros requerimientos institucionales, preocupándose por estar ubicable en casos en que se le requiera.</p>
<p>[5] Disponibilidad – Bueno El funcionario la mayoría de las veces cumple su jornada laboral y se encuentra en los lugares de trabajo relacionados con el ejercicio de sus funciones. Tiene disponibilidad para realizar sus labores u otros requerimientos institucionales, y es posible contactarlo en casos en que se le requiera.</p>
<p>[4] Disponibilidad – Regular El funcionario ocasionalmente cumple su jornada laboral y sólo algunas veces se encuentra en los lugares de trabajo relacionados con el ejercicio de sus funciones. Muchas veces no tiene disponibilidad para realizar sus labores u otros requerimientos institucionales, existiendo dificultades para contactarlo en casos en que se le requiera.</p>
<p>[3] Disponibilidad – Deficiente El funcionario no cumple su jornada laboral y no se encuentra en los lugares de trabajo relacionados con el ejercicio de sus funciones. No tiene disponibilidad para realizar sus labores u otros requerimientos institucionales y/o presenta mala disposición. Constantemente existen dificultades para contactarlo en casos en que se le requiere.</p>

c) Subfactor Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos:

Evalúa A) el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos, sean o no de origen institucional, B) el cumplimiento de los lineamientos y directrices establecidos por sus superiores directos en el ejercicio de sus funciones (Estatuto Administrativo, Probidad y Transparencia, Prevención de Riesgos Laborales, Buenas Prácticas Laborales y todas aquellas que sean atingentes a su función).

<p>[7] Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos – Sobresaliente El funcionario constantemente cumple las políticas, normas y procedimientos, sean o no de origen institucional. Está alineado y cumple los lineamientos y directrices establecidos por sus superiores directos, preocupándose por ser coherente con esto en el ejercicio de sus funciones.</p>
<p>[6] Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos – Muy bueno El funcionario generalmente cumple las políticas, normas y procedimientos, sean o no de origen institucional. Está alineado y cumple los lineamientos y directrices establecidos por sus superiores directos.</p>
<p>[5] Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos – Bueno El funcionario la mayoría de las veces cumple las políticas, normas y procedimientos, sean o no de origen institucional. Comprende el sentido de los lineamientos y directrices establecidos por sus superiores directos, teniéndolos en cuenta en el ejercicio de sus funciones.</p>
<p>[4] Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos – Regular El funcionario presenta dificultades para cumplir las políticas, normas y procedimientos, sean o no de origen institucional. Conoce los lineamientos y directrices establecidos por sus superiores directos, teniéndolos ocasionalmente en cuenta al realizar sus funciones.</p>
<p>[3] Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos – Deficiente El funcionario no cumple las políticas, normas y procedimientos, sean o no de origen institucional. Parece desconocer los lineamientos y directrices establecidos por sus superiores directos, no considerándolos en el ejercicio de sus funciones.</p>

2.5 Factores de Calificación Administrativos y Auxiliares.

A continuación se muestran las definiciones de Factores, subfactores, contenidos en los Formularios de informe de desempeño, pre-calificación y calificación aplicables a este estamento.

2.5.1 FACTOR GESTIÓN LABORAL

a) Subfactor Organización y Eficiencia del Trabajo:

Evalúa A) la ejecución de las tareas asignadas en relación a sus funciones y responsabilidades, B) el adecuado cumplimiento de sus compromisos y el establecimiento de prioridades para ello, C) el uso óptimo de los recursos disponibles (tiempo, talento, energía y recursos materiales).

<p>[7] Organización y Eficiencia del Trabajo – Sobresaliente El funcionario constantemente muestra un alto nivel en la ejecución de las tareas relacionadas a sus funciones y responsabilidades. Supera las exigencias definidas para su cargo, cumpliendo siempre sus compromisos y estableciendo las prioridades correspondientes. Utiliza adecuadamente y optimiza los recursos de los que dispone (tiempo, talento, energía y recursos materiales).</p>
<p>[6] Organización y Eficiencia del Trabajo – Muy bueno El funcionario generalmente muestra un alto nivel en la ejecución de las tareas relacionadas a sus funciones y responsabilidades. Cumple sus compromisos y establece las prioridades correspondientes. Utiliza adecuadamente y optimiza los recursos de los que dispone (tiempo, talento, energía y recursos materiales).</p>
<p>[5] Organización y Eficiencia del Trabajo – Bueno El funcionario la mayoría de las veces ejecuta óptimamente las tareas relacionadas a sus funciones y responsabilidades. Cumple sus compromisos y establece las prioridades correspondientes. Utiliza adecuadamente los recursos de los que dispone (tiempo, talento, energía y recursos materiales).</p>
<p>[4] Organización y Eficiencia del Trabajo – Regular El funcionario presenta dificultades para ejecutar las tareas relacionadas a sus funciones y responsabilidades. En ocasiones cumple sus compromisos y tiene dificultades para establecer prioridades. No siempre utiliza óptimamente los recursos de los que dispone (tiempo, talento, energía y recursos materiales).</p>
<p>[3] Organización y Eficiencia del Trabajo – Deficiente El funcionario no ejecuta las tareas relacionadas a sus funciones y responsabilidades. No se preocupa por establecer prioridades, no cumpliendo sus compromisos. Tiene poca claridad y/o control de los recursos de los que dispone (tiempo, talento, energía y recursos materiales).</p>

A

1

b) Subfactor Calidad y Oportunidad del Trabajo:

Evalúa A) el cumplimiento de los compromisos adquiridos tanto con su jefatura u otros que favorezcan el ejercicio de su función, B) la capacidad del funcionario de anticiparse a situaciones que atenten o favorezcan el cumplimiento de los compromisos, definiendo los cursos de acción necesarios para su logro.

<p>[7] Calidad y Oportunidad del Trabajo – Sobresaliente El funcionario constantemente cumple todos los compromisos adquiridos, ya sea con su jefatura u otros que favorezcan el ejercicio de sus funciones. Supera las exigencias definidas para su cargo, logrando identificar y anticiparse a situaciones que puedan atentar o favorecer el cumplimiento de los compromisos, definiendo cursos de acción viables para su consecución.</p>
<p>[6] Calidad y Oportunidad del Trabajo – Muy bueno El funcionario generalmente cumple todos los compromisos adquiridos, ya sea con su jefatura u otros que favorezcan el ejercicio de sus funciones. Es capaz de identificar y anticiparse a situaciones que puedan atentar o favorecer el cumplimiento de los compromisos, definiendo cursos de acción viables para su consecución.</p>
<p>[5] Calidad y Oportunidad del Trabajo – Bueno El funcionario la mayoría de las veces cumple todos los compromisos adquiridos, ya sea con su jefatura u otros que favorezcan el ejercicio de sus funciones. Normalmente identifica y se anticipa a situaciones que puedan atentar o favorecer el cumplimiento de los compromisos, definiendo cursos de acción viables para su consecución.</p>
<p>[4] Calidad y Oportunidad del Trabajo – Regular El funcionario presenta dificultades para cumplir los compromisos adquiridos, ya sea con su jefatura u otros que favorezcan el ejercicio de sus funciones. Le resulta complejo identificar y anticiparse a situaciones que puedan atentar o favorecer el cumplimiento de los compromisos, así como definir posibles cursos de acción.</p>
<p>[3] Calidad y Oportunidad del Trabajo – Deficiente El funcionario no cumple con los compromisos adquiridos, ya sea con su jefatura u otros que favorezcan el ejercicio de sus funciones, teniendo un desempeño muy por debajo de lo esperado. No logra anticiparse a situaciones que puedan atentar o favorecer el cumplimiento de los compromisos, lo que le impide definir posibles cursos de acción.</p>

2.5.2 FACTOR ESTILOS DE GESTIÓN

a) Subfactor Relaciones Interpersonales, Comunicación y Gestión de Redes:

Evalúa A) la eficacia de la gestión de las relaciones interpersonales, de forma productiva y de colaboración tanto al interior de la organización como fuera de ella, en el ámbito de sus funciones, B) si mantiene redes de colaboración y ayuda necesarias para el logro de sus tareas, C) si mantiene una comunicación fluida con el equipo.

<p>[7] Relaciones Interpersonales, Comunicación y Gestión de Redes – Sobresaliente El funcionario constantemente muestra una gran capacidad para mantener redes de colaboración y ayuda que le permiten realizar sus tareas. Establece y mantiene relaciones interpersonales de forma productiva y de colaboración, tanto al interior como fuera de la organización, gestionándolas de forma adecuada. Su desempeño supera la mayoría de las veces lo esperado, siendo capaz de mantener una comunicación fluida con el equipo.</p>
<p>[6] Relaciones Interpersonales, Comunicación y Gestión de Redes – Muy bueno El funcionario generalmente es capaz de mantener redes de colaboración y ayuda que le permiten realizar sus tareas. Establece y mantiene relaciones interpersonales de forma productiva y de colaboración, tanto al interior como fuera de la organización, gestionándolas de forma adecuada. Mantiene una comunicación fluida con el equipo.</p>
<p>[5] Relaciones Interpersonales, Comunicación y Gestión de Redes – Bueno El funcionario la mayoría de las veces cumple con las exigencias definidas para su cargo, manteniendo redes de colaboración y ayuda que le permiten realizar sus tareas. Logra establecer y mantener relaciones interpersonales de forma productiva y de colaboración, tanto al interior como fuera de la organización. Generalmente mantiene una comunicación fluida con el equipo.</p>
<p>[4] Relaciones Interpersonales, Comunicación y Gestión de Redes – Regular El funcionario sólo en algunas ocasiones mantiene redes de colaboración que necesita para realizar sus tareas, presentando dificultades para establecer relaciones interpersonales de forma productiva y de colaboración, tanto al interior como fuera de la organización. Tiene dificultades para establecer y mantener una comunicación fluida con el equipo.</p>
<p>[3] Relaciones Interpersonales, Comunicación y Gestión de Redes – Deficiente El funcionario no logra mantener las redes de colaboración que necesita para realizar sus tareas, ni gestionar relaciones interpersonales de forma productiva y de colaboración, tanto al interior como fuera de la organización. Su desempeño está muy por debajo de lo esperado, no logrando establecer una comunicación fluida con el equipo.</p>

A

1

b) Subfactor Auto-gestión, Iniciativa, Flexibilidad y Toma de Decisiones:

Evalúa A) la autonomía en la realización de las tareas inherentes a sus funciones, B) el nivel de eficacia al gestionar situaciones imprevistas, C) si mantiene una comunicación fluida en su equipo de trabajo, tendiente al eficiente cumplimiento de sus funciones.

<p>[7] Auto-gestión, Iniciativa, Flexibilidad y Toma de Decisiones – Sobresaliente El funcionario constantemente es autónomo en la realización de las tareas inherentes a sus funciones, presentando constantemente un gran nivel de eficacia al gestionar situaciones imprevistas. Siempre mantiene una comunicación fluida con su equipo de trabajo, orientado a cumplir de forma eficiente sus funciones.</p>
<p>[6] Auto-gestión, Iniciativa, Flexibilidad y Toma de Decisiones – Muy bueno El funcionario generalmente es autónomo en la realización de las tareas inherentes a sus funciones, presentando un alto nivel de eficacia al gestionar situaciones imprevistas. Mantiene una comunicación fluida con su equipo de trabajo, orientado a cumplir de forma eficiente sus funciones.</p>
<p>[5] Auto-gestión, Iniciativa, Flexibilidad y Toma de Decisiones – Bueno El funcionario en ocasiones es autónomo en la realización de las tareas inherentes a sus funciones, necesitando cierto nivel de supervisión. Normalmente logra gestionar situaciones imprevistas. Cumple con las exigencias definidas para su cargo, manteniendo una comunicación fluida con su equipo de trabajo.</p>
<p>[4] Auto-gestión, Iniciativa, Flexibilidad y Toma de Decisiones – Regular El funcionario presenta dificultades para realizar sus tareas de forma autónoma, necesitando supervisión de su jefatura. Sólo en ocasiones logra gestionar situaciones imprevistas y mantener una comunicación fluida con su equipo de trabajo.</p>
<p>[3] Auto-gestión, Iniciativa, Flexibilidad y Toma de Decisiones – Deficiente El funcionario no logra realizar sus tareas de forma autónoma, necesitando supervisión de su jefatura. No logra gestionar situaciones imprevistas ni mantener una comunicación fluida con su equipo de trabajo, lo que obstaculiza el cumplimiento de sus funciones.</p>

c) Subfactor Atención al Usuario Interno/Externo:

Evalúa A) si se ocupa de las necesidades de los usuarios atendiéndolas de manera concreta, B) si brinda un trato digno al usuario, C) en los casos que corresponda por el ejercicio de su función, si respeta la voluntad del imputado o acusado durante todo el proceso, D) si utiliza un lenguaje adecuado que favorezca la comunicación con el usuario.

<p>[7] Atención al Usuario Interno/Externo – Sobresaliente El funcionario constantemente se ocupa de las necesidades de los usuarios, atendiéndolas de manera concreta y mediante un trato digno. Siempre utiliza un lenguaje adecuado que favorece la comunicación con el usuario y, en los casos que corresponda según su función, respeta la voluntad del imputado o acusado durante todo el proceso.</p>
<p>[6] Atención al Usuario Interno/Externo – Muy bueno El funcionario generalmente se ocupa de las necesidades de los usuarios, atendiéndolas de manera concreta y mediante un trato digno. Se preocupa por utilizar un lenguaje adecuado que favorezca la comunicación con el usuario y, en los casos que corresponda según su función, respeta la voluntad del imputado o acusado durante todo el proceso.</p>
<p>[5] Atención al Usuario Interno/Externo – Bueno El funcionario la mayoría de las veces se ocupa de las necesidades de los usuarios, atendiéndolas mediante un trato digno. En ocasiones se preocupa por utilizar un lenguaje adecuado que favorezca la comunicación con el usuario y, en los casos que corresponda según su función, respeta la voluntad del imputado o acusado durante todo el proceso.</p>
<p>[4] Atención al Usuario Interno/Externo – Regular El funcionario presenta dificultades para identificar y ocuparse de las necesidades de los usuarios. Parece no tener mayor conciencia sobre la importancia del trato digno a los usuarios. Sólo en ocasiones se preocupa por utilizar un lenguaje adecuado que favorezca la comunicación con el usuario y, en los casos que corresponda según su función, no siempre respeta la voluntad del imputado o acusado durante todo el proceso.</p>
<p>[3] Atención al Usuario Interno/Externo – Deficiente El funcionario no logra identificar las necesidades de los usuarios, manteniendo un trato inadecuado. Utiliza un lenguaje poco comprensible que obstaculiza la comunicación con el usuario y, en los casos que corresponda según su función, no respeta la voluntad del imputado o acusado durante todo el proceso.</p>

2.5.3 FACTOR RESPONSABILIDADES INSTITUCIONALES

a) Subfactor Disponibilidad:

Evalúa A) la presencia del funcionario en los lugares de trabajo relacionados con el ejercicio de sus funciones, la disponibilidad para la realización de sus labores u otros requerimientos institucionales cuando las necesidades del servicio lo requieran, B) el cumplimiento de la jornada laboral.

A

1

<p>[7] Disponibilidad – Sobresaliente El funcionario siempre cumple su jornada laboral. Constantemente se encuentra en los lugares de trabajo relacionados con el ejercicio de sus funciones, teniendo completa disponibilidad y buena disposición para realizar sus labores u otros requerimientos institucionales, preocupándose por estar ubicable en casos en que se le requiera.</p>
<p>[6] Disponibilidad – Muy bueno El funcionario generalmente cumple su jornada laboral y se encuentra en los lugares de trabajo relacionados con el ejercicio de sus funciones. Normalmente tiene disponibilidad y buena disposición para realizar sus labores u otros requerimientos institucionales, preocupándose por estar ubicable en casos en que se le requiera.</p>
<p>[5] Disponibilidad – Bueno El funcionario la mayoría de las veces cumple su jornada laboral y se encuentra en los lugares de trabajo relacionados con el ejercicio de sus funciones. Tiene disponibilidad para realizar sus labores u otros requerimientos institucionales, y es posible contactarlo en casos en que se le requiera.</p>
<p>[4] Disponibilidad – Regular El funcionario ocasionalmente cumple su jornada laboral y sólo algunas veces se encuentra en los lugares de trabajo relacionados con el ejercicio de sus funciones. Muchas veces no tiene disponibilidad para realizar sus labores u otros requerimientos institucionales, existiendo dificultades para contactarlo en casos en que se le requiera.</p>
<p>[3] Disponibilidad – Deficiente El funcionario no cumple su jornada laboral y no se encuentra en los lugares de trabajo relacionados con el ejercicio de sus funciones. No tiene disponibilidad para realizar sus labores u otros requerimientos institucionales y/o presenta mala disposición. Constantemente existen dificultades para contactarlo en casos en que se le requiere.</p>

b) Subfactor Discreción:

Evalúa la confidencialidad y reserva que manifiesta en el uso y manejo de la información a la que tiene acceso producto del ejercicio de sus funciones.

<p>[7] Discreción – Sobresaliente El funcionario constantemente es reservado y mantiene la confidencialidad en el uso y manejo de la información a la que tiene acceso producto del ejercicio de sus funciones, promoviendo esta práctica y siendo confiable y criterioso en el cuidado de la misma.</p>
<p>[6] Discreción – Muy bueno El funcionario generalmente es reservado y mantiene la confidencialidad en el uso y manejo de la información a la que tiene acceso producto del ejercicio de sus funciones, mostrando preocupación y criterio en el resguardo de la misma.</p>
<p>[5] Discreción – Bueno El funcionario ocasionalmente es reservado y mantiene la confidencialidad en el uso y manejo de la información a la que tiene acceso producto del ejercicio de sus funciones, teniendo conciencia de la importancia del resguardo de la misma.</p>
<p>[4] Discreción – Regular El funcionario no suele ser reservado y tiene dificultades para mantener la confidencialidad en el uso y manejo de la información a la que tiene acceso producto del ejercicio de sus funciones.</p>
<p>[3] Discreción – Deficiente El funcionario no es reservado ni mantiene la confidencialidad en el uso y manejo de la información a la que tiene acceso producto del ejercicio de sus funciones, siendo desprolijo en su cuidado.</p>

c) Subfactor Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos:

Evalúa A) el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos, sean o no de origen institucional, B) los cumplimientos de los lineamientos y directrices establecidos por sus superiores directos en el ejercicio de sus funciones (Estatuto Administrativo, Probidad y Transparencia, Prevención de Riesgos Laborales, Buenas Prácticas Laborales y todas aquellas que sean atingentes a su función).

<p>[7] Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos – Sobresaliente El funcionario constantemente cumple las políticas, normas y procedimientos, sean o no de origen institucional. Está alineado y cumple los lineamientos y directrices establecidos por sus superiores directos, preocupándose por ser coherente con esto en el ejercicio de sus funciones.</p>
<p>[6] Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos – Muy bueno El funcionario generalmente cumple las políticas, normas y procedimientos, sean o no de origen institucional. Está alineado y cumple los lineamientos y directrices establecidos por sus superiores directos.</p>
<p>[5] Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos – Bueno El funcionario la mayoría de las veces cumple las políticas, normas y procedimientos, sean o no de origen institucional. Comprende el sentido de los lineamientos y directrices establecidos por sus superiores directos, teniéndolos en cuenta en el ejercicio de sus funciones.</p>
<p>[4] Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos – Regular</p>

A

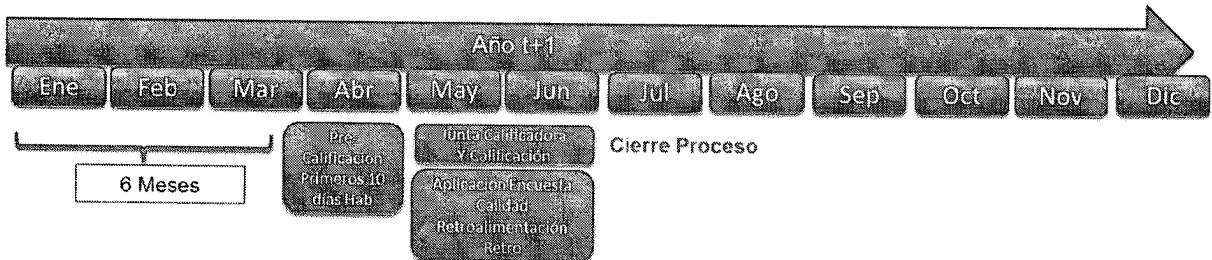
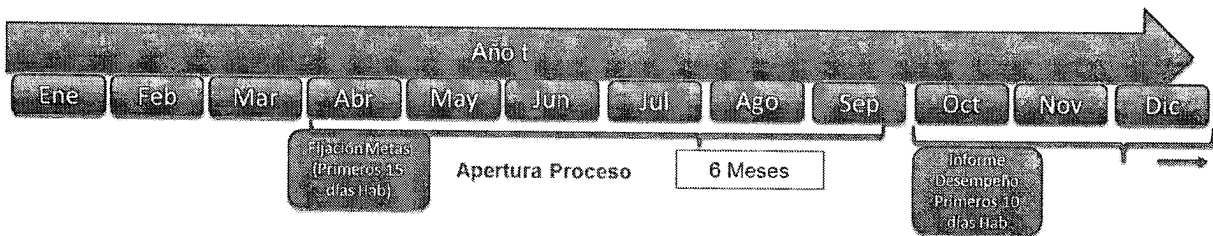
9

El funcionario presenta dificultades para cumplir las políticas, normas y procedimientos, sean o no de origen institucional. Conoce los lineamientos y directrices establecidos por sus superiores directos, teniéndolos ocasionalmente en cuenta al realizar sus funciones.
[3] Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos – Deficiente El funcionario no cumple las políticas, normas y procedimientos, sean o no de origen institucional. Parece desconocer los lineamientos y directrices establecidos por sus superiores directos, no considerándolos en el ejercicio de sus funciones.

3. Proceso de evaluación: flujo y calendario

Para el proceso de evaluación se considera el proceso descrito a continuación, donde se detallan los roles de los distintos actores, etapas a realizar y documentos que deben generarse en cada una de estas instancias:

Apoyos Guía Metodológica	Pauta Etapa Fijación de Metas	Pauta Etapa informe Desempeño	Pauta Etapa Pre-Calificación		
	Pauta Apoyo Compromiso de Desempeño Individual CDI	Pauta Evaluación y Retroalimentación	Pauta Evaluación y Retroalimentación	Definiciones Factores, Subfactores	
Otros Apoyos	Catálogo Ejemplos Metas	Definiciones Factores, Subfactores	Pauta Apoyo Plan de Desarrollo Individual		
Etapas proceso	1. Fijación Metas	2. Informe Desempeño	3. Pre-Calificación	4. Calificación (JJCC)	5. Encuesta Retro.
Entregables O Formularios	Compromiso Desempeño Individual (CDI)	Formulario de Informe de Desempeño	Formulario Pre-Calificación Plan de Desarrollo Individual (PDI)	Formulario Calificación	Reporte Calidad Retroalimentación
Roles	Jefatura fija metas individuales Entrevista con Funcionario	Jefatura evalúa 6 primeros meses: cumplimiento metas y subfactores + Entrevista de retroalimentación	Jefatura evalúa año completo: cumplimiento metas y subfactores + Entrevista de retroalimentación	Proceso regular de JJCC.	Funcionarios contestan encuesta electrónica y anónima. Centraliza RRHH



A

1

4. Pauta por Etapas

4.1. Compromiso de Desarrollo Individual: descripción general y procedimiento

Alcance

El procedimiento rige para todos(as) los(as) funcionarios(as) que son sujetos de aplicación de informe de desempeño y precalificación de la Defensoría Penal Pública.

Definición Compromiso Desempeño Individual: son metas individuales comprometidas entre el/la funcionario/a y su jefatura directa en base a los objetivos estratégicos, compromisos de gestión de cada Defensoría Regional, Departamento o Unidad, según corresponda. En ellos se describen las metas de gestión individual a alcanzar durante el periodo de evaluación, los cuales deberán ser coherentes con las metas de la unidad o área de desempeño, de modo que el conjunto de ellos aseguren el cumplimiento los compromisos establecidos en la Planificación Institucional.

Periodo Fijación de Metas: primeros 15 días hábiles del mes de abril.

Responsabilidades

Jefe/a Directo/a: Son responsabilidades del/la Jefe/a Directo/a fijar y comunicar a cada funcionario/a de su dependencia directa las expectativas de desempeño del cargo para el periodo calificador, así como la fijación de las metas que darán cuenta de esas expectativas.

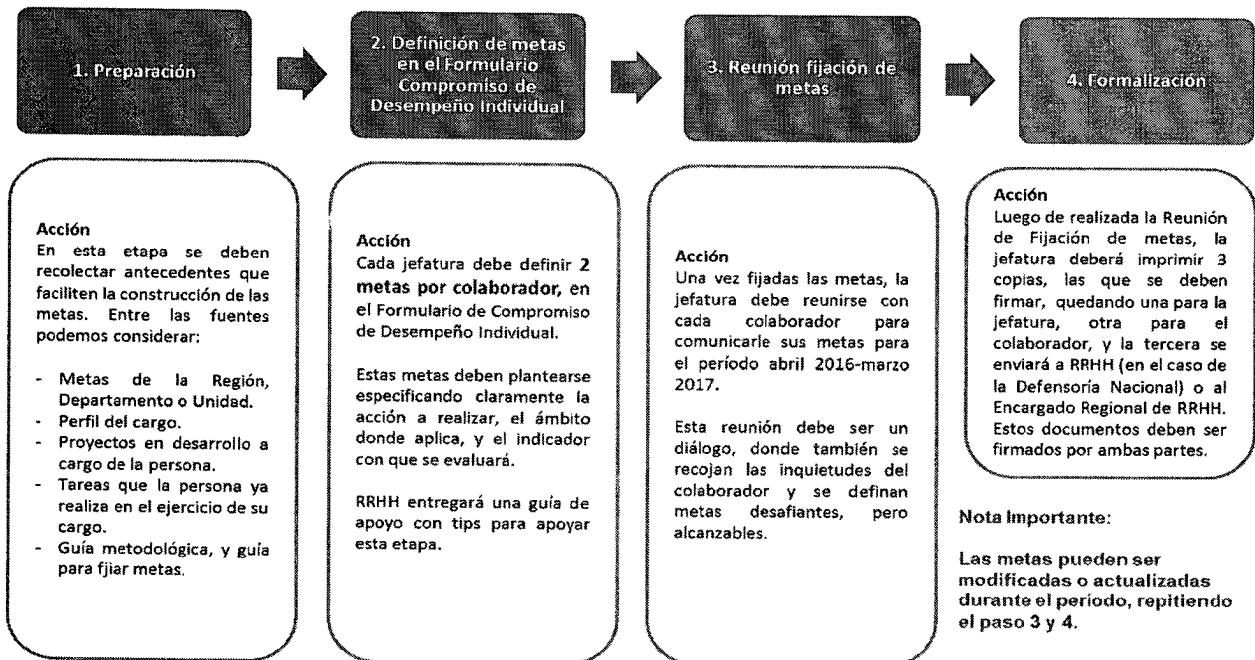
Funcionario/a: Son responsabilidades del/la funcionario/a participar de una entrevista individual con su jefatura directa durante los primeros 15 días hábiles del mes de abril de cada año donde evalúe y proponga junto a su jefatura directa metas de gestión esperados a alcanzar durante el periodo calificador.

A

1

Procedimiento

A continuación se describen por orden cronológico, las actividades que se deben realizar para la formulación de metas:



4.2. Informe de Desempeño: Descripción general y procedimiento

Alcance

El procedimiento rige para todos(as) los(as) funcionarios(as) que son sujetos de aplicación de informe de desempeño y precalificación de la Defensoría Penal Pública.

Definición Informe de Desempeño: Instancia de diálogo entre jefatura y colaborador, para analizar y evaluar el desempeño de las personas en el ejercicio de sus funciones y dentro de un período específico, estableciendo una evaluación parcial de metas, factores y subfactores, y además entregando retroalimentación para facilitar la mejora en el rendimiento.

Período Informe de Desempeño: período comprendido entre el 1 de abril al 30 de septiembre.

Responsabilidades:

Jefe/a Directo/a: Es responsabilidad del jefe directo revisar los antecedentes sobre el desempeño de los funcionarios bajo su dependencia, que le permitan contar con una valoración precisa sobre su rendimiento en el trabajo realizando la evaluación de las personas bajo su cargo. Asimismo, debe agendar la entrevista y retroalimentar a los funcionarios.

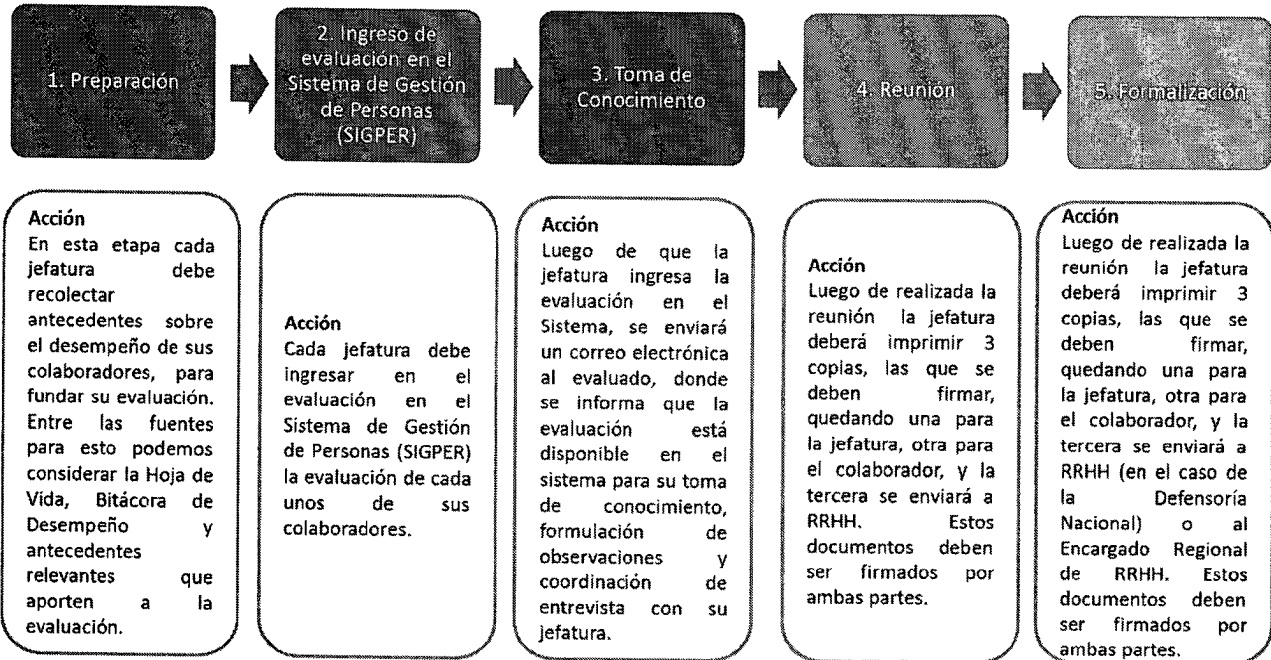
Funcionario/a: Es responsabilidad del (la) funcionario(a) participar de una entrevista de con su jefatura directa, pedir retroalimentación, dar cuenta de eventuales cambios en los supuestos que posibilitan el cumplimiento de las metas, junto con pedir ayuda o apoyo en algunos ámbitos.

A

|

Procedimiento

A continuación se describen por orden cronológico, las actividades que se deben realizar durante el Informe de Desempeño:



4.3. Pre-calificación: Descripción General y Procedimiento

Alcance

El procedimiento rige para todos(as) los(as) funcionarios(as) que son sujetos de aplicación de informe de desempeño y precalificación de la Defensoría Penal Pública.

Definición Precalificación: Instancia de diálogo entre jefatura y colaborador, para analizar y evaluar el desempeño de las personas en el ejercicio de sus funciones y dentro de un período específico, estableciendo una evaluación parcial de metas, factores y subfactores, y además entregando retroalimentación para facilitar la mejora en el rendimiento.

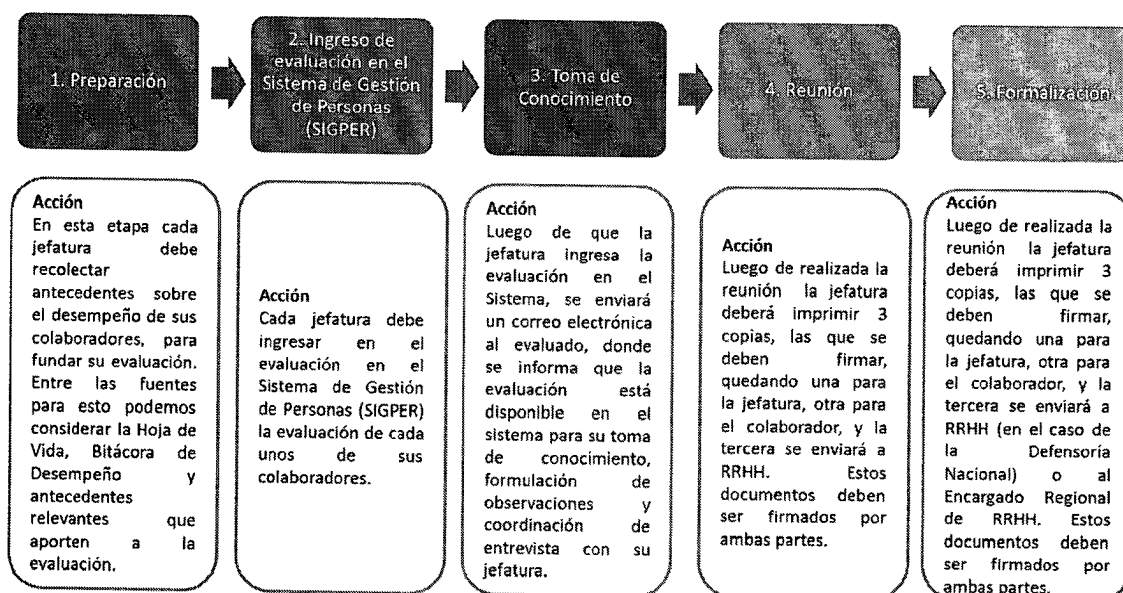
Responsabilidades

Jefe/a Directo/a: Es responsabilidad del jefe directo revisar los antecedentes sobre el desempeño de los funcionarios bajo su dependencia, que le permitan contar con una valoración precisa sobre su rendimiento en el trabajo realizando la evaluación de las personas bajo su cargo. Asimismo, debe agendar la entrevista y retroalimentar a los funcionarios.

Funcionario/a: Es responsabilidad del (la) funcionario(a) participar de una entrevista de con su jefatura directa, pedir retroalimentación, dar cuenta de eventuales cambios en los supuestos que posibilitan el cumplimiento de las metas, junto con pedir ayuda o apoyo en algunos ámbitos.

Procedimiento

A continuación se describen por orden cronológico, las actividades que se deben realizar durante el proceso de Pre-calificación:



4.4. Calificación: Descripción General y Procedimiento

HITO	FECHA	ACTIVIDAD
Constitución de la Junta Calificadora	28 de abril de 2017	Se debe constituir la Junta Calificadora. La persona que haga de Presidente convocará. Esta sesión es de constitución y en la siguiente sesión se inicia el proceso calificadorio.
Proceso de Calificación	Luego de la constitución de la J. C. y hasta el 20 de mayo de 2017	Periodo en que sesionará la Junta Calificadora. Tendrá a la vista los dos informes de desempeño de los(as) funcionarios(as), las hojas de vida, las precalificaciones y cualquier otro documento que les permita resolver correctamente. Deberán estar terminadas las calificaciones en poder del secretario para su notificación.
Notificación	5 días siguientes a la última sesión de la J C	El Secretario de la Junta Calificadora respectiva deberá notificar, personalmente o mediante carta certificada, a los funcionarios de su calificación.

A

1

HITO	FECHA	ACTIVIDAD
Apelación Artículo 32 Decreto 1.825	5 días siguientes	La apelación a la resolución de la Junta se podrá hacer en el mismo acto de la notificación o dentro de los 5 días hábiles siguientes, contados desde la fecha de la notificación.
	3 días siguientes	La apelación se realizará ante la Junta Calificadora, quien remitirá, dentro de los tres días hábiles siguientes, la apelación al Defensor Nacional, con todos los antecedentes: Acta de la Junta Calificadora donde se trate la calificación del apelante, hoja de vida, informes de desempeño, precalificación, calificación, fundamentos y cualquier antecedente adicional que proporcione el apelante.
	15 días	La apelación deberá ser resuelta por el Defensor Nacional en quince días contados desde su presentación ante el secretario de la junta.
	5 días siguientes	La notificación de la apelación deberá ser realizada dentro de los 5 días siguientes de que se dicte la resolución de la apelación.

5. Pauta Apoyo Compromiso de Desempeño Individual (CDI)

Los objetivos corresponden a aquellas tareas, acciones o proyectos que aportan al área y a la Institución a lograr sus metas respectivas. Para que constituyan una orientación efectiva, el proceso de definición de objetivos debe ser un aspecto fundamental en la planificación de una organización, delinear las acciones se realizarán en el futuro.

Para apoyar este proceso, les hacemos llegar este documento, que contiene elementos a considerar al momento de fijar las metas para sus colaboradores siguiendo una estructura de acción-ámbito-indicador:

1. Comenzar siempre con una **acción**, que corresponde a un verbo expresado en infinitivo, que señale la principal **acción a realizar**, como Diseñar, Implementar, Instalar, desarrollar, reducir, incrementar.

Es importante **evitar** el uso de adjetivos que no sean precisos:

- "Reducir en **gran medida**..."
- "Atacar el **grave** problema..."
- "Lograr un resultado **excelente**..."

A

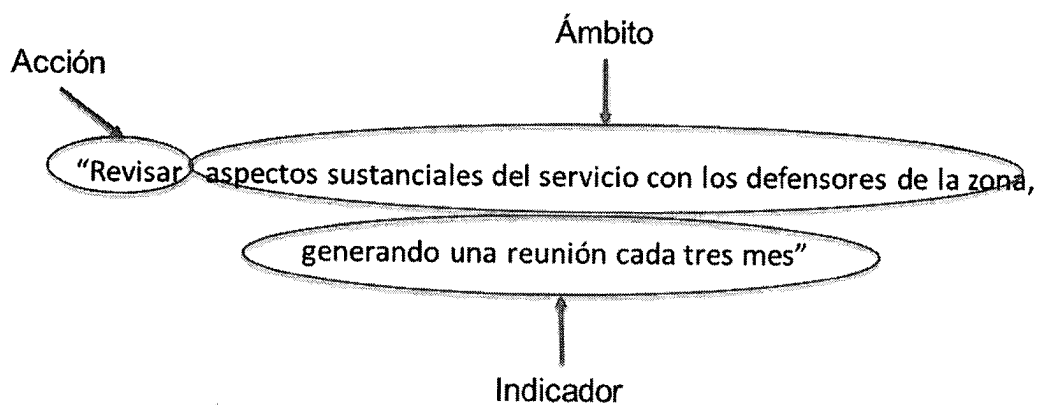
1

2. Luego de la acción, expresada con el verbo en infinitivo, se debe definir el ámbito donde opera.

Ejemplo: "Revisar **aspectos sustanciales del servicio de defensa de la zona...**"

3. Finalmente, se debe señalar el **indicador** por el que se evaluará lo planteado previamente.

Ejemplo:



Ejemplo de objetivo incorrecto:

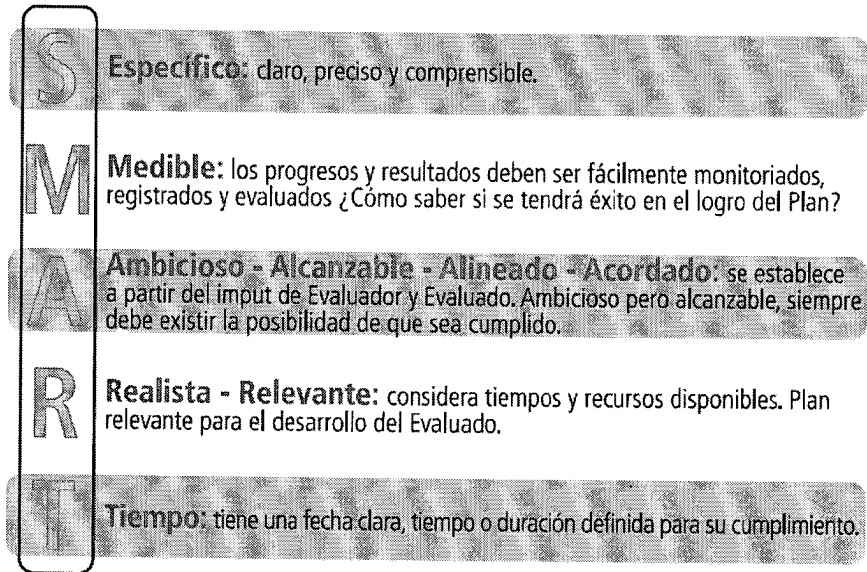
Es muy importante reducir los costos de la transacción X un 22% (de \$1,5 a \$1,17 por transacción) para cumplir con la meta comprometida en el presente ejercicio (tiempo inexacto).

¿Por qué está malo? La Dirección no considerará válido el cumplimiento del objetivo si no lo cumplimos antes del 31/12/06"

A

1

Como elemento orientador, se sugiere que las metas a fijar contengan los criterios que plantea la metodología SMART; así los objetivos deben ser:



Apoyos adicionales: para efectos de apoyar el proceso, la Unidad de Capacitación y Desarrollo Organizacional podrá proveer herramientas adicionales de apoyo, tales como seguimiento telefónico, catálogos con ejemplos de metas por grupo de cargos, formularios CDI llenos con algunos ejemplos, entre otros.

A

1

Formulario CDI de Ejemplo:

NOMBRE META 1	RESULTADO ESPERADO	FÓRMULA META	META
Realizar visitas de cárcel a imputados en prisión preventiva respecto de las visitas según instructivo	Incentivar la visita oportuna de los imputados privados de libertad.	Número de entrevistas efectuadas a imputados privados de libertad / Número de visitas programadas (de acuerdo instructivo) a imputados privados de libertad	>75%

PONDERACIÓN	PERIODICIDAD DE LA MEDICIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN
30%	Mensual	Informe mensual

META 1 Y NOTA PRECALIFICACIÓN	
META 1	NOTA
x>75%	7
75%>x>70%	6
70%>x>65%	5
65%>x>60%	4
60%>x>55%	3

OBSERVACIONES / SUPUESTOS DEL CUMPLIMIENTO DEL FACTOR

--	--

6. Pauta Apoyo Informe de Desempeño y Pre-Calificación: Evaluación y retroalimentación

Alcance

El procedimiento rige para todos(as) los(as) funcionarios(as) que son sujetos de aplicación de informe de desempeño y precalificación de la Defensoría Penal Pública.

Definiciones Entrevista de Retroalimentación: un espacio permanente de dialogo entre jefatura y colaborador para definir metas, monitorear proceso y revisar los resultados obtenidos en un periodo específico. Su propósito es generar aprendizajes que permitan la mejora del rendimiento individual y entreguen elementos relevantes para el rendimiento colectivo.

Periodo Calificadorio: desde el 1 de abril al último día de marzo del año siguiente.

A

1

Responsabilidad Departamento de Recursos Humanos y D.O. El Departamento de Personas debe apoyar la correcta ejecución de las entrevistas de retroalimentación a nivel nacional, para lo cual realiza las siguientes tareas:

- a) Convoca a todas las jefaturas a realizar el proceso en los plazos estipulados.
- b) Realiza seguimiento y acompañamiento técnico a jefaturas y funcionarios para asegurar la correcta ejecución del proceso.
- c) Informa, capacita y entrena a las jefaturas y funcionarios(as) respecto a la relevancia, beneficios y buenas prácticas para realizar este proceso de buena forma.

Sugerencias para la Evaluación

Cualquier evaluación es un proceso que requiere atención especial. En estos procesos es natural sentir algún grado de ansiedad, por lo que es fundamental que la jefatura que evalúa despliegue todos los esfuerzos por hacer del proceso de evaluación una instancia de crecimiento para el funcionario; es decir, que el funcionario pueda apreciar claramente los criterios de evaluación, junto con recibir retroalimentación valiosa y apoyo para potenciar su desempeño y alcanzar las metas trazadas.

En este sentido, algunas recomendaciones para reducir las aprensiones y la subjetividad frente a la evaluación del desempeño son:

- 1) Durante el período a evaluar, es conveniente contar con un registro de las situaciones en las que el funcionario ha demostrado avances en su comportamiento laboral y también de las situaciones en las que se evidencian oportunidades de mejora.

Por lo anterior, es recomendable que haga uso de los antecedentes relevantes sobre el desempeño de sus colaboradores, como la Hoja de Vida y Bitácora de Desempeño, registrando en ella las anotaciones de mérito y demérito, conversándolas con el funcionario en el momento en que ocurren, ya que así ambos recordarán mejor al momento de realizar la evaluación.

- 2) También es importante considerar el trabajo de toda la unidad, procurando tener una visión global sobre el desempeño del equipo como antecedente para la evaluación individual.
- 3) Preparar cuidadosamente la entrevista en la que entregará la información a cada uno de los funcionarios de su dependencia, lo que implica entre otras cosas:
 - a. Dar importancia a la reunión, otorgándole tiempo y privacidad.
 - b. Fundamentar sus opiniones con ejemplos que permitan dar claridad a la evaluación. Esto facilitará la comprensión sobre aquellas conductas que es necesario mejorar, dando también ejemplos de conductas destacables que el evaluado debe mantener en el tiempo.
 - c. No emitir juicios de valor o generalizaciones acerca del trabajo del funcionario; por ejemplo, no decir "usted es desordenado", sino centrar sus opiniones en conductas que puedan trabajar en el futuro. Siguiendo con el ejemplo, es más apropiado y de mayor claridad señalar en qué forma debiera ordenar y organizar el material de trabajo.
 - d. Procurar hacer de la entrevista una instancia de diálogo acerca del desempeño del funcionario, sin perder de vista que los objetivos finales del sistema son:

A

1

- i) Diferenciar y reconocer el buen desempeño, determinar necesidades de capacitación y organización del trabajo, entre otros.
- ii) Retroalimentar sobre el comportamiento laboral, de modo de lograr un mejoramiento sostenido del desempeño.
- iii) Desarrollar una vía de comunicación directa, donde el evaluador y el funcionario compartan sus impresiones sobre el trabajo y el logro de las metas institucionales, de modo de mejorar la gestión de la unidad y, a través de ello, la gestión institucional.

Durante el proceso de evaluación es fundamental estar consciente de la presencia de sesgos en nuestras percepciones, y que puedan afectar la valoración que se realiza acerca de los colaboradores, dentro de los cuales podemos destacar:

- a) *El efecto halo*: hay funcionarios que destacan en un área en particular, ya sea porque tienen una actitud especial, tienen una habilidad o conocimiento que los distingue o porque han tenido éxitos o fracasos notables anteriormente. El efecto halo consiste en caracterizar toda la conducta de un funcionario en base a un sólo hecho o característica puntual (negativo o positivo), olvidando el comportamiento habitual del funcionario. Esto ocasiona que la calificación se vea opacada por ese evento o característica particular y no cumpla con la finalidad de evaluar el desempeño del período definido.
- b) *La sobrevaloración del desempeño reciente*: consiste en dejarse llevar por el comportamiento reciente del funcionario al momento de realizar la evaluación. La evaluación corresponde a un período durante el cual el funcionario ha realizado muchas tareas y durante el cual su conducta y desempeño laboral puede haber sido diferente de un mes a otro, o de una semana a otra, etc.

Si nos dejamos llevar sólo por el comportamiento reciente del funcionario, invalidamos y distorsionamos la evaluación, porque no consideramos el período completo, afectando la evaluación. Por ello se recomienda revisar el desempeño del funcionario en forma constante y sistemática, de modo que se cuente con antecedentes suficientes para una evaluación adecuada.

- c) *Dejarse llevar por opiniones personales o estereotipos*: esta distorsión en la evaluación consiste en dejarse llevar por valoraciones previas a la evaluación, lo que puede actuar favoreciendo o perjudicando al funcionario en base a atributos como edad, género, afinidad personal o antigüedad.

Finalmente, y a modo de resumen, hay que cuidar que las consideraciones realizadas se basen en situaciones reales y sostenidas en el tiempo y, al mismo tiempo, se debe tener la flexibilidad suficiente para comprender y dar la justa importancia a los cambios de conducta o actitudes de cada funcionario.

7. Pauta Apoyo Plan de Desarrollo Individual (PDI)

Producto de la retroalimentación final, se genera este plan, que contiene los compromisos del nuevo ciclo, además de los dispositivos y requerimientos necesarios para su cumplimiento. Desde esta perspectiva, esta herramienta permite conectar los distintos ciclos de la gestión del desempeño, vinculando los resultados obtenidos a desafíos futuros.

En esta etapa del proceso, es necesario que jefatura y funcionario puedan revisar los resultados obtenidos, los logros, los no cumplimientos, sus posibles causas y los mecanismos de trabajo que se definan para el desarrollo profesional al interior de la institución.

Es frecuente que se considere casi como exclusiva estrategia de fortalecimiento a la capacitación. Sin embargo, existen diferentes herramientas para apoyar al funcionario, como pasantías a otras unidades o equipos donde se realice una función similar, reuniones de seguimiento, planificación de actividades, participación en reuniones de trabajo, entre otras, siendo lo fundamental el apoyo que pueda entregar la jefatura y el compromiso del funcionario por llevar a cabo el Plan de Desarrollo Individual de la mejor forma.

A continuación se presentan los siguientes acuerdos alcanzados y compromisos contenidos en el documento, con algunas orientaciones para su llenado:

FORTALEZAS	COMPROMISOS DE MANTENCIÓN
<p>Corresponde a aquellos aspectos donde la jefatura y el colaborador coinciden en que son los mejor logrados en el período de desempeño.</p>	<p>Los Compromisos de Mantención apuntan a sostener en el tiempo aquellos aspectos mejor logrados, de manera que sea explícita la valoración y no se produzca un descenso en el estándar alcanzado.</p> <p><i>Ejemplos:</i> mantener las reuniones de coordinación con sus reportes directos, actualizar oportunamente el SIGDP, continuar con las visitas de cárcel.</p>
OPORTUNIDADES DE MEJORA	COMPROMISOS DE MEJORA
<p>La jefatura y el colaborador coinciden en aquellos aspectos menos logrados en el período.</p>	<p>Se definen para disminuir brechas de desempeño entre el estándar esperado y el obtenido. Como tal, demandan no solo acciones de parte del colaborador, sino también de la jefatura, toda vez que éste debe intentar proveer o buscar los mecanismos necesarios para apoyarlo.</p> <p><i>Ejemplos:</i> mayor seguimiento a los proyectos, mejorar la coordinación con sus colaboradores, familiarizarse con los proyectos de otras unidades.</p>

A

4

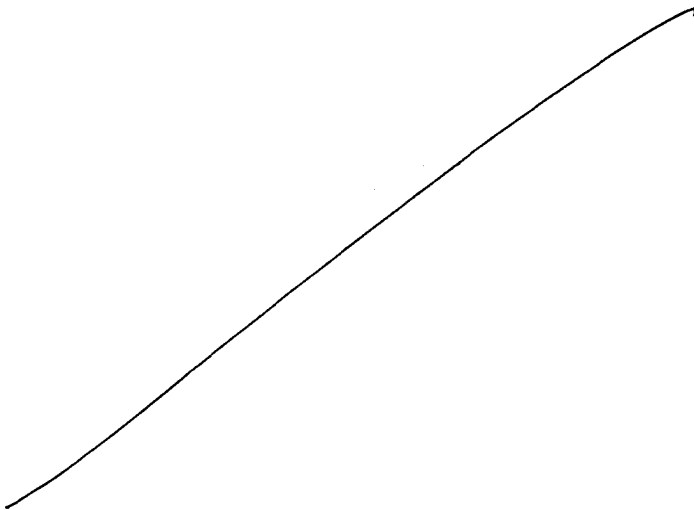
OBSERVACIONES	COMPROMISOS DERIVADOS DE LAS OBSERVACIONES
<p>Se refiere a aspectos cualitativos que se estime relevante mencionar, como opiniones, indicaciones sobre el proceso, o comentarios que el evaluado quiera mencionar.</p>	<p>En base a las observaciones planteadas, se plantean los compromisos de trabajo para el período siguiente:</p> <p><i>Ejemplos:</i> a solicitud del funcionario, generar reuniones mensuales de retroalimentación; liderar proyectos para expandir las áreas de acción del funcionario.</p>

En caso de existir oportunidades de mejora, señalar acciones de desarrollo

OPORTUNIDADES DE MEJORA	ACCIONES DE DESARROLLO
<p>Se completa en caso de que la jefatura y el colaborador coincidan en aquellos aspectos menos logrados en el período.</p>	<p>Se refiere a las acciones concretas que se implementarán para llevar a cabo los Compromisos de Mejora planteados previamente.</p> <p><i>Ejemplos:</i> generar carta Gantt para mejorar seguimiento de procesos, reunión semanal con jefatura para revisión de proyectos y apoyos requeridos, acompañamiento de jefatura a reuniones de trabajo.</p>

8. Encuesta Calidad de Retroalimentación

La Unidad de RRHH aplicará una Encuesta durante las primeras semanas del período calificadorio, que por una parte asegurará el anonimato, y por otra, contribuya a la evaluación de la calidad de la entrevista de retroalimentación y de los instrumentos del sistema de gestión del desempeño, del período anterior.



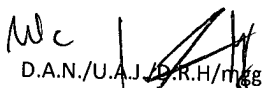
A

2. **PUBLÍQUESE** en la página web institucional a fin de dar cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 7° de la Ley N°20.285.

ANÓTESE, NOTIFÍQUESE Y ARCHÍVESE,



ANDRÉS MAHNKE MALSCHAFSKY
DEFENSOR NACIONAL


D.A.N./U.A.J./D.R.H/mgg

Distribución:

- Defensoras(as) Regionales
- Directoras(es) Administrativas(os) Regionales
- Jefas(es) Unidades Defensoría Nacional
- Encargadas(os) de RR.HH. del país.
- Oficina de Partes