

OFICIO N°: 63

ANT.: Instructivo Presidencial de Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado.

MAT.: Instruye sobre Procedimiento de Gestión del Desempeño con Foco en Retroalimentación.

Santiago,

27 ENE 2017

**DE : MARÍA CRISTINA MARCHANT CANTUARIAS
DIRECTORA ADMINISTRATIVA NACIONAL**

A : DIRECTORES ADMINISTRATIVOS REGIONALES

Como es de vuestro conocimiento, el Instructivo Presidencial de Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado busca que los servicios públicos implementen estrategias para elevar la calidad del empleo público, a través del mejoramiento de políticas y prácticas para el desarrollo de las personas.

Para lograr este objetivo, una de las orientaciones del Servicio Civil dispone la puesta en marcha de un procedimiento de Gestión del Desempeño que permita planificar, dirigir y evaluar el desempeño individual de las personas, en línea con la estrategia institucional y el desarrollo de cada funcionario/a. Para lograr estos objetivos, resulta central una retroalimentación de calidad, entendida como un espacio permanente de diálogo entre jefatura y colaboradores, que permite generar aprendizajes y mejoras en el rendimiento.

Considerando la instrucción señalada, corresponde a cada Defensoría Regional, Departamento o Unidad adoptar las medidas necesarias para que el Procedimiento de Gestión del Desempeño con Foco en Retroalimentación adjunto se aplique en los casos indicados. Las consultas para el cumplimiento de este requerimiento pueden ser derivadas a la Unidad de Capacitación y Desarrollo Organizacional, también a cargo la coordinación e implementación de este procedimiento.

Sin otro particular, saluda cordialmente.

RRHH/ CAPDO
Distribución:

- Defensores Regionales
- Jefes de Departamento y Unidad Defensoría Nacional
- Jefes de Estudio Regional
- Departamento de Recursos humanos y DO
- Encargados Regionales de Adm., Finanzas y RRHH
- Oficina de Partes



**MARÍA CRISTINA MARCHANT CANTUARIAS
DIRECTORA ADMINISTRATIVA NACIONAL**

**PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL
DESEMPEÑO CON FOCO EN LA
RETROALIMENTACIÓN**

DEFENSORÍA PENAL PÚBLICA

Tabla de Contenidos

1. Objetivos	2
2. Alcances y responsabilidades	3
3. Factores, subfactores y escala de notas	3
4. Proceso evaluación: Flujo y calendario	4
5. Pauta por Etapas	4
5.1. Compromiso de Desarrollo Individual: descripción general y procedimiento	4
5.2. Informe de Desempeño: descripción general y procedimiento	5
5.3. Pre-calificación: descripción general y procedimiento	6
5.4. Calificación: descripción general y procedimiento	7
6. Pauta Apoyo Compromiso de Desempeño Individual (CDI)	8
7. Pauta Apoyo Informe de Desempeño y Pre-Calificación: Evaluación y retroalimentación	11
8. Pauta Apoyo Plan de Desarrollo Individual (PDI)	13
9. Encuesta Calidad de Retroalimentación	14

1. Objetivo

El objetivo de la Gestión del Desempeño es alinear los esfuerzos de las personas con los desafíos estratégicos institucionales, interacción 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.

En el caso de la Defensoría Penal Pública, este procedimiento se encuentra normado por la Ley 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, el Decreto Supremo 1.825 que aprueba el Reglamento General de Calificaciones de personal afecto al Estatuto Administrativo y el Reglamento Especial de Calificaciones fue aprobado por el Decreto Supremo N°460 de fecha 22 de junio de 2015 del Ministerio de Justicia, publicado en el Diario Oficial el 3 de diciembre de 2015 y cuya entrada en vigencia comenzó el 1 de abril de 2016. De igual forma, considera las orientaciones del Servicio Civil y la jurisprudencia de la Contraloría General de la República.

Este nuevo reglamento 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.

Para asegurar un proceso de mejora continua, debemos planificar, conducir, evaluar y gestionar el desempeño de las personas que componen el equipo de trabajo, de acuerdo con el modelo impulsado por el Servicio Civil:



De esta manera, el Procedimiento de Gestión del Desempeño busca mejorar sostenidamente 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.

En la elaboración de este procedimiento se ha procurado mantener un lenguaje inclusivo, que aporte a la consolidación de procesos y a la equidad en la administración pública y en la sociedad.

2. Alcances y responsabilidades

Este procedimiento es aplicable a todos los funcionarios de la Defensoría Penal Pública y que son sujetos de informe de desempeño y precalificación. En el caso de personas contratadas a honorarios, se recomienda su participación voluntaria, vinculada a los productos y perfil por el que fueron contratadas, con el objetivo de lograr un trato ecuánime en los diferentes equipos de trabajo.

En cuanto a su implementación, la responsabilidad por el adecuado desarrollo e implementación del proceso recae en la Unidad de Capacitación y Desarrollo Organizacional del Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional. No obstante, resulta fundamental el rol de las jefaturas directas, quienes en todo momento deben velar por la dignidad, buen trato, respeto a los derechos y deberes funcionarios, procurando espacios de

retroalimentación y diálogo de calidad a través del Compromiso de Desarrollo Individual e Informe de Desempeño.

3. Factores, subfactores y escala de notas

A continuación se muestran definiciones generales de escalas de notas para los distintos factores y subfactores, sin perjuicio de que en la guía metodológica se establezcan 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.

Los distintos factores y subfactores de evaluación se encuentran contenidos en la Guía Metodológica, aprobada por resolución exenta N°140.

4. 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		
Otros Apoyos	Catálogo Ejemplos Metas				
Etapa 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	Jefatura evalúa 6 primeros meses: cumplimiento metas y subfactores +	Jefatura evalúa año completo: cumplimiento metas y subfactores +	Proceso regular de JJCC.	Funcionarios contestan encuesta electrónica y anónima Centraliza RRHH
	Entrevista con Funcionario	Entrevista de retroalimentación	Entrevista de retroalimentación		



5. Pauta por Etapas

5.1. 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 Desarrollo 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.

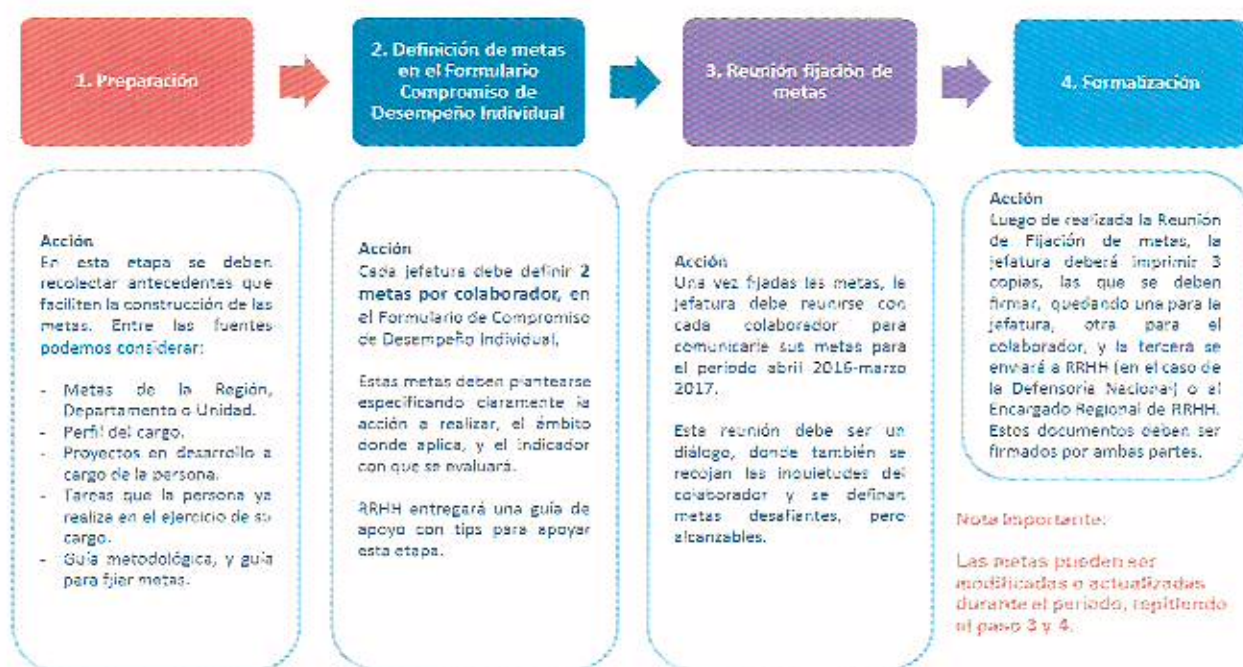
Responsabilidades

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 calificadorio, 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 calificadorio. En caso de ausencia por retiro, vacaciones o cambio de unidad, debe dejar un preinforme de sus colaboradores para la jefatura que asuma.

Procedimiento

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



5.2. 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.

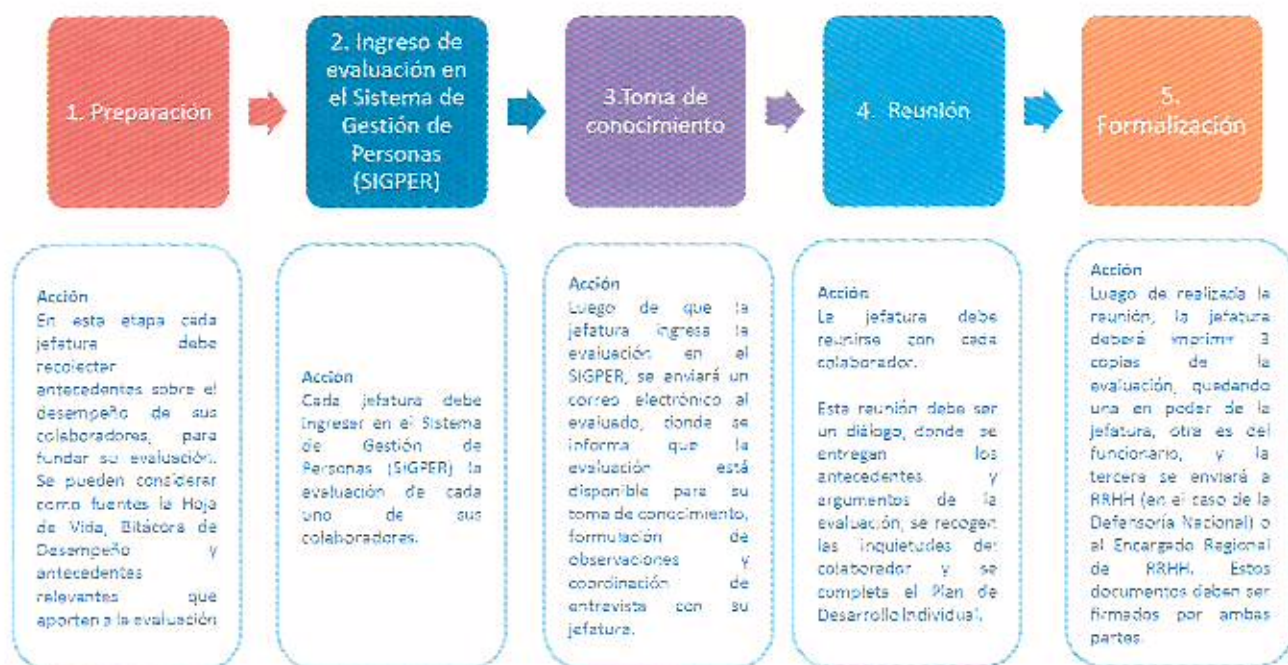
Responsabilidades:

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. En caso de ausencia por retiro, vacaciones o cambio de unidad, debe dejar un preinforme de sus colaboradores para la jefatura que asuma.

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 Informe de Desempeño:



5.3. 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, estableciendo una evaluación de metas, factores y subfactores, y además entregando retroalimentación para facilitar la mejora en el rendimiento.

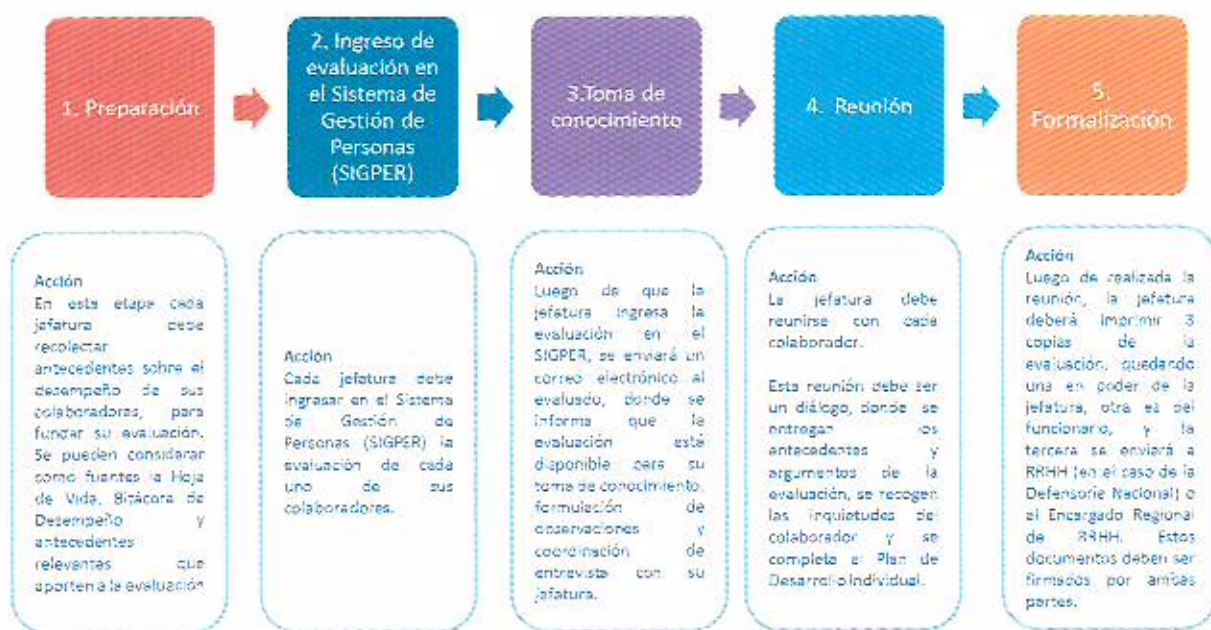
Responsabilidades

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. En caso de ausencia por retiro, vacaciones o cambio de unidad, debe dejar un preinforme de sus colaboradores para la jefatura que asuma.

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:



5.4. 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), la hoja 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 Junta calificadora	El Secretario de la Junta Calificadora respectiva deberá notificar, personalmente o mediante carta certificada, a los funcionarios de su calificación.
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.

HITO	FECHA	ACTIVIDAD
	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.

6. 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:

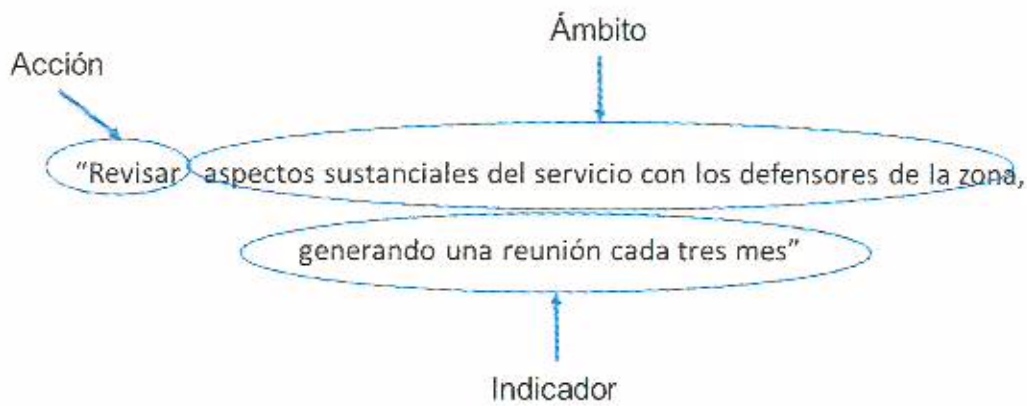
- "Reducir en **gran medida**..."
- "Atacar el **grave** problema..."
- "Lograr un resultado **excelente**..."

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:

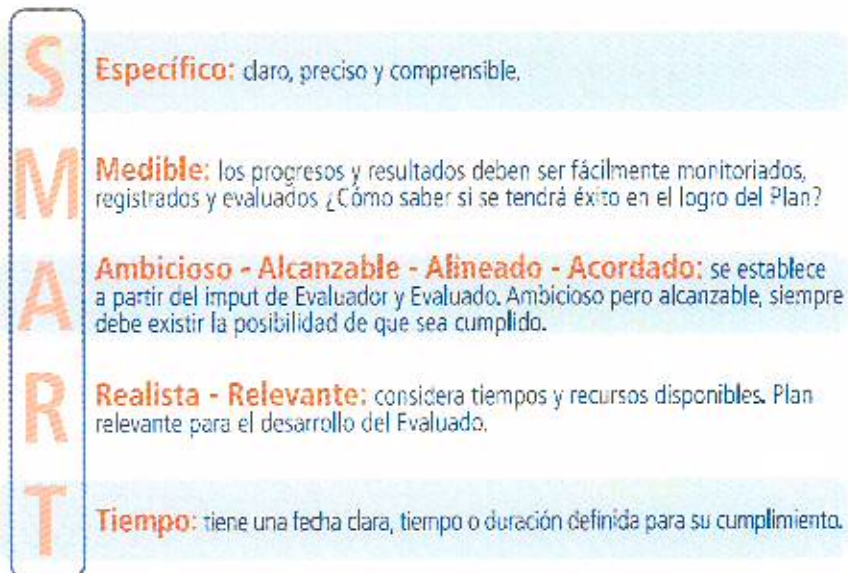


Ejemplo de objetivo incorrecto:

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"

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.

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

--	--

7. 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 diálogo 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 Calificatorio: desde el 1 de abril al último día de marzo del año siguiente. Excepcionalmente, el proceso del año 2017 comprenderá el período desde septiembre 2015 a marzo 2017.

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 de Desempeño y Retroalimentación

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 y entregar una retroalimentación de calidad son:

1) Antes de la entrevista

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. 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.

También es relevante que la persona evaluada pueda realizar una autoevaluación en torno al desempeño que ha tenido durante el período en consideración, aportando desde su perspectiva al diálogo de retroalimentación.

2) Durante la entrevista

Las jefaturas deberán recibir al colaborador con cordialidad y mostrando interés por el espacio de diálogo, otorgándole el tiempo adecuado y la debida privacidad. Se sugiere que la conversación se inicie preguntándole al colaborador su propia opinión y autoevaluación, para luego exponer la propia, comenzando con los aspectos positivos del desempeño. Se debe fundamentar con ejemplos que permitan dar claridad a la evaluación, para facilitar la comprensión de aquellas conductas que es necesario mejorar, dando también ejemplos de conductas destacables que el evaluado debe mantener en el tiempo.

Se deben evitar 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.

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. Asimismo,

- 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.

3) Cierre de la entrevista

Junto con reconocer los logros y apoyar al colaborar en su desarrollo, resulta fundamental verificar la comprensión y aceptación de los acuerdos. En el caso de las instancias formales de retroalimentación, como el Informe de Desempeño y Precalificación, se deben formalizar los compromisos a través de la firma de los documentos correspondientes a cada instancia, lo que permitirá monitorear el cumplimiento de los acciones a implementar.

8. Pauta Apoyo Plan de Desarrollo Individual (PDI)

Producto de la retroalimentación 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. Resulta fundamental la conversación fluida y transparente que se logre en la retroalimentación, donde también se expliciten los apoyos requeridos.

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
Corresponde a aquellos aspectos donde la jefatura y el colaborador coinciden en que son los mejor logrados en el período de desempeño.	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.

	<i>Ejemplos:</i> mantener las reuniones de coordinación con sus reportes directos, actualizar oportunamente el SIGDP, continuar con las visitas de cárcel.
--	--

OPORTUNIDADES DE MEJORA	COMPROMISOS DE MEJORA
La jefatura y el colaborador coinciden en aquellos aspectos menos logrados en el período.	<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>

OBSERVACIONES	COMPROMISOS DERIVADOS DE LAS OBSERVACIONES
Se refiere a aspectos cualitativos que se estime relevante mencionar, como opiniones, indicaciones sobre el proceso, o comentarios que el evaluado quiera mencionar.	<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
Se completa en caso de que la jefatura y el colaborador coincidan en aquellos aspectos menos logrados en el período.	<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</p>

	requeridos, acompañamiento de jefatura a reuniones de trabajo.
--	--

9. Encuesta Calidad de Retroalimentación

La Unidad de Capacitación y Desarrollo Organizacional aplicará una encuesta durante las primeras semanas del período calificadorio a todas las personas evaluadas, 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.