

Herramienta de gestión directiva que
permite alinear el rendimiento de los
funcionarios con los objetivos estratégicos
del servicio, teniendo como eje central la
retroalimentación permanente, continua y
oportuna que permita generar
aprendizajes para la mejora individual y de
los equipos de trabajo

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL

Manual de Procedimientos del Sistema de
calificaciones para el personal de la
Junta Nacional de Jardines Infantiles



NOTA

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una preocupación para la Junta Nacional de Jardines Infantiles, entendiendo la relevancia del lenguaje inclusivo, en especial el compromiso con la igualdad y equidad de género, podemos indicar que éste aporta a un trato digno, respetuoso y valorativo de la sociedad, reconociendo a su vez que ésta se compone tanto de mujeres como por hombres. Sin embargo, y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en castellano “o/a” para marcar la existencia de ambos sexos, se ha optado por utilizar, en la mayor parte de los casos, el masculino genérico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.

TABLA DE RESPONSABILIDADES

ACTIVIDAD	CARGO/FUNCIÓN	NOMBRE
Elaboración	Encargado de Gestión del Desempeño Individual	César René Díaz
Revisión Técnica	Director Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas	Emilio Valenzuela de Rodt
Aprobación	Vicepresidenta Ejecutiva	Adriana Gaete Somarriva

ENTRADA EN VIGENCIA:

El procedimiento descrito en el presente documento entra en vigencia a partir del 1 de septiembre de 2019

INTRODUCCIÓN

El sistema de calificaciones para el personal de la Junta Nacional de Jardines Infantiles se encuentra inserto dentro de un proceso de modernización de la gestión de personas en la institución como una de sus estrategias principales para mejorar el desempeño de las personas, de manera que éste se encuentre alineado con las definiciones estratégicas institucionales.

La RETROALIMENTACIÓN es el proceso central de la Gestión del Desempeño

La Gestión del Desempeño es una eficaz herramienta para planificar, retroalimentar, dirigir, capacitar, evaluar y en definitiva estimular un mejor desempeño y desarrollo del personal de la institución, por lo que pretende convertirse en un instrumento de apoyo para los funcionarios y para el servicio y por lo tanto contribuir a mejorar la gestión de las oficinas regionales, nacional y jardines infantiles.

Este nuevo sistema de calificaciones promueve un proceso que vaya más allá de la mera evaluación y posterior notificación de las notas. Se sustenta en principios como la objetividad e imparcialidad como elementos rectores del proceso y la satisfacción de los funcionarios, la responsabilidad por el trabajo bien hecho de cara a los beneficiarios de nuestro servicio como el motor del quehacer nuestra institución y también el desarrollo de las personas en su ciclo de vida laboral como principal objetivo.

Este gran desafío aspira a un cambio importante en la cultura organizacional, pero existe la certeza, la convicción y el respaldo técnico que nos permitirán avanzar de manera resuelta para lograr la satisfacción de los funcionarios, al mismo tiempo que se pretende lograr altos niveles de desempeño que permitan estar a la altura de las demandas y desafíos que impone la ciudadanía.

El funcionario es el máximo responsable de su desempeño; aunque no el único. Pero que este desempeño repercuta positivamente en la gestión del servicio es responsabilidad de éste; y consecuentemente, de quienes dirigen los equipos de trabajo. Para que así suceda es imprescindible una adecuada planeación y que la definición de las funciones de los distintos cargos se orienten al cumplimiento de los objetivos institucionales.

OBJETIVOS

Los objetivos del Modelo de Gestión del Desempeño son:

- I. Mejorar el desempeño de las personas que conforman la Junta Nacional de Jardines Infantiles, de modo que éste se encuentre alineado y contribuya eficaz y eficientemente al logro de los objetivos estratégicos institucionales
- II. Optimizar el sistema para conducir el desempeño de los funcionarios hacia la mejora continua, a través de la incorporación de elementos como la planificación, dirección, evaluación, planes de mejora y formalización de la retroalimentación.
- III. Formalizar el concepto de retroalimentación como el eje principal de la gestión del desempeño que entregue elementos relevantes para favorecer el aprendizaje que modifique las conductas que se requieren para el mejoramiento de la gestión del personal de oficinas y jardines infantiles.
- IV. Incorporar la gestión del desempeño como una herramienta de gestión directiva que se encuentre implícita en la función de liderazgo o jefatura



“EL SISTEMA DE CALIFICACIONES
TENDRÁ POR OBJETO EVALUAR EL
DESEMPEÑO Y LAS APTITUDES DE
CADA FUNCIONARIO, ATENDIDAS LAS
EXIGENCIAS Y CARACTERÍSTICAS DE
SU CARGO, Y SERVIRÁ DE BASE PARA
LA PROMOCIÓN, LOS ESTÍMULOS Y LA
ELIMINACIÓN DEL SERVICIO”

Artículo 32° del DFL 29

ALCANCE

Este procedimiento debe ser aplicable a todos los funcionarios de planta y contrata de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, con excepción de aquellos, que la normativa legal vigente exime explícitamente e indica las condiciones por las cuales no son calificados determinados funcionarios.

NORMATIVA LEGAL

- I. Decreto con Fuerza de Ley N° 1/19.653, de 2000, que fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575, de 1986, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.
- II. Decreto con Fuerza de Ley N° 29, de 2004, que fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834, de 1989, sobre Estatuto Administrativo.
- III. Decreto N° 1.825, de 1998, que aprueba el Reglamento General de Calificaciones del personal afecto al Estatuto Administrativo.
- IV. Decreto N° 25, de 2018, que aprueba el Reglamento Especial de Calificaciones para el personal de la Junta Nacional de Jardines Infantiles.
- V. Jurisprudencia de la Contraloría General de la República, contenida en los dictámenes emitidos por esa entidad de control.

RESPONSABLES DEL PROCESO

- I. **Jefe Superior del Servicio:** Según lo señalado en el Estatuto Administrativo, será responsable personalmente del cumplimiento de este deber. Por otro lado, es responsable de visibilizar para todo el servicio su compromiso, involucramiento y apoyo a la gestión del desempeño, validar el procedimiento y alinear a su equipo directivo acerca de su relevancia y para su correcta implementación.
- II. **Director del Departamento de Gestión y Desarrollo de las Personas:** Le Corresponde disponer la implementación, ejecución y evaluación del proceso de gestión del desempeño y definición de las políticas institucionales, lineamientos y asesoría técnica.
- III. **Profesionales con personal a cargo:** Corresponde a las jefaturas o profesionales que tengan personal a cargo y serán los responsables de la aplicación del procedimiento, es decir, de gestionar el desempeño de sus equipos de trabajo y evaluar el rendimiento.
- IV. **Encargado Nacional de Gestión del Desempeño:** Le Corresponde proponer al director del Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas los lineamientos técnicos y políticas para el proceso de calificaciones y orientar a las contrapartes de las direcciones regionales respecto de aspectos técnicos y normativos del sistema de calificaciones.
- V. **Subdirectores de Gestión de Personas:** Les Corresponde disponer las gestiones pertinentes para el proceso de calificaciones, difundir el modelo de gestión del desempeño y tomar las medidas necesarias para dar cumplimiento en términos de plazos y orientaciones normativas e institucionales.
- VI. **Directores Regionales:** Serán responsables de controlar y disponer las acciones tendientes a dar cumplimiento al proceso calificadorio de acuerdo a lo dispuesto en la normativa legal vigente y en concordancia con los lineamientos institucionales.

DESARROLLO Y DEFINICIONES

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL

La gestión del Desempeño Individual busca alinear el desempeño de los funcionarios con los objetivos estratégicos de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, de modo que el aporte sea progresivo y alcance más valor estratégico de manera que permita dar cumplimiento a los desafíos institucionales. Para ello, se debe gestionar el desempeño de los funcionarios de modo que se pueda influir en los resultados antes de que se obtengan.

Este modelo es la herramienta principal de gestión directiva para las jefaturas que les permitirá conducir al éxito su equipo de trabajo, por cuanto considera etapas y procesos adicionales a los que el Reglamento General de Calificaciones para funcionarios afectos al Estatuto Administrativo y el Reglamento Especial de Calificaciones tradicionalmente han incorporado.



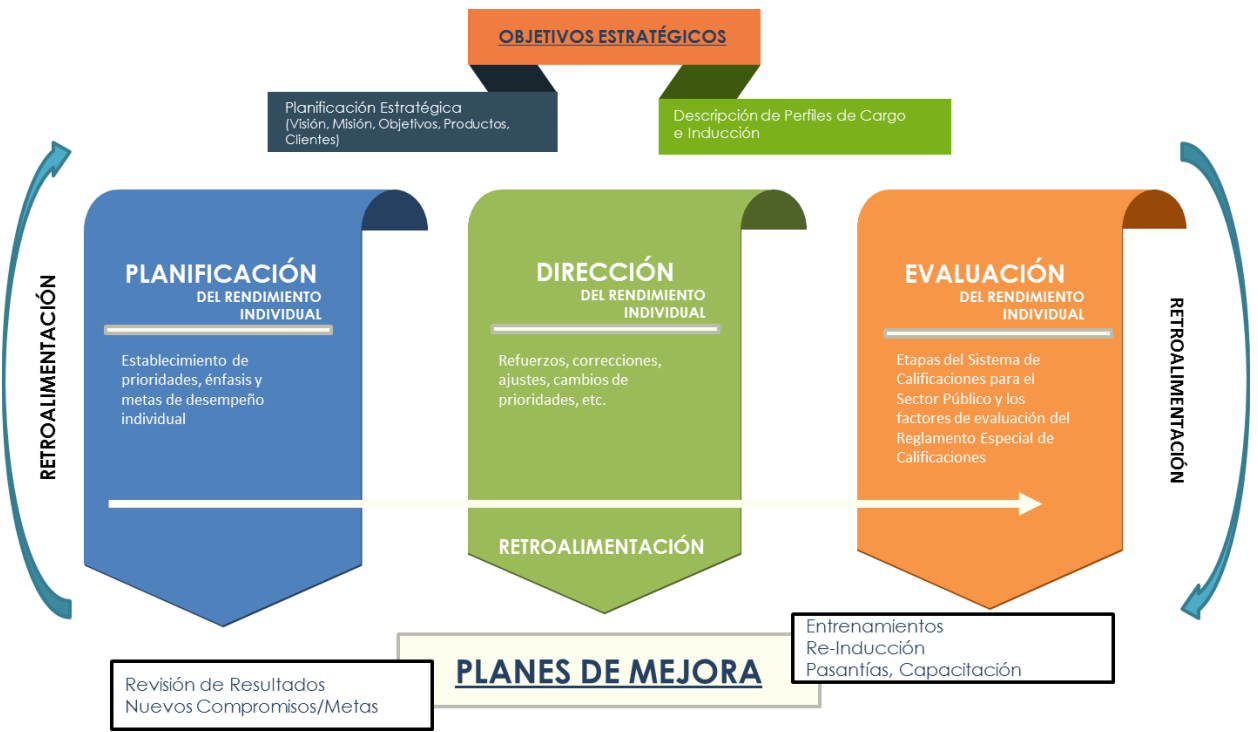
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO NO BASTA CON EVALUARLO, SE DEBE GESTIONAR CON EL FIN DE MEJORAR DE MANERA SOSTENIDA EL APOORTE DE VALOR DE LAS PERSONAS AL LOGRO DE LOS PROPÓSITOS DE LA INSTITUCIÓN

Este instrumento se basa en tres principios fundamentales:

- I. **Se orienta al desarrollo:** Esto quiere decir que busca detectar los funcionarios que presentan un desempeño deficiente con el fin de generar acciones tendientes a viabilizar su desempeño y disminuir las brechas descubiertas. Nunca debe tener un objetivo punitivo, como tampoco invalidar a los funcionarios.
- II. **El desempeño laboral es responsabilidad individual fundamentalmente:** Este principio plantea que en consideración a la función pública para la cual cada funcionario ha sido nombrado y dada la responsabilidad que ello conlleva, todas las personas que prestan servicios en la Junta Nacional de Jardines Infantiles deben orientar su propio desempeño hacia el correcto cumplimiento de los desafíos planteados por la institución.
- III. **La jefatura es corresponsable del desempeño de su equipo de trabajo:** La gestión de las personas es una función implícita en el rol de jefaturas y líderes, por lo tanto, tienen incidencia directa en los resultados que obtenga su equipo de trabajo. Es decir, lejos de ser una carga burocrática y adicional, se trata de un proceso clave para cumplir con su rol de jefatura.

La gestión del desempeño individual considera etapas adicionales a las que comúnmente contemplan los reglamentos de calificaciones, por lo que su implementación representa un desafío importante para la Junta Nacional de Jardines Infantiles, respecto del cambio cultural que significa este cambio.

Estas corresponden a cuatro etapas consecutivas que configuran el ciclo total que deben gestionar los profesionales que tienen personal a cargo, a saber: **Planificación, Dirección, Evaluación y Diseño de Planes de Mejora**. En cada una de las etapas se encuentra siempre presente la **Retroalimentación** como un proceso permanente, continuo, oportuno y central para el éxito de la gestión del desempeño:



METAS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL

Las Metas de Desempeño Individual constituyen para la Junta Nacional de Jardines Infantiles la asociación con un desempeño mejorado pues movilizan el esfuerzo, dirigen la atención y estimulan la persistencia y el desarrollo de estrategias para dar cumplimiento. Esto sugiere necesariamente que establecer metas ayuda a centrar la atención y evitar las distracciones para dar cumplimiento a los objetivos de que se trate. Las metas ayudan a elegir comportamientos que favorecen el buen desempeño individual y colectivo, adicionalmente el nivel de la meta y el compromiso que se tenga con ésta, aumentan el esfuerzo que se realiza para alcanzarla y la persistencia para enfrentar los obstáculos.

En definitiva, las metas tienen un **efecto directo sobre la atención, la elección del comportamiento, el esfuerzo y la persistencia: cuatro resultados conductuales claves para la motivación**, no obstante, para que sea efectivo el funcionario debe poseer la capacidad necesaria para llevar a cabo las tareas que comprometen el logro de la meta.

Las metas pueden ser acordadas entre el funcionario y su jefatura o asignadas por este último, cuando no exista acuerdo entre ambas partes.

Se debe tener en consideración que las metas establecidas deben aportar valor estratégico para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Ahora bien, antes de consensuar/asignar metas de desempeño individual es imperativo tener en consideración tres factores:

- I. **Perfil del cargo:** corresponde al documento que describe las funciones y competencias; antecedentes necesarios para definir tareas y responsabilidades.
- II. **Objetivos Estratégicos Institucionales:** Corresponde a la definición institucional de acciones tendientes a dar cumplimiento a la misión que tiene la Junta Nacional de Jardines Infantiles.
- III. **Objetivos de la Unidad:** Corresponde a las metas y objetivos planteados en cada unidad (jardín infantil, oficina regional, departamento, dirección nacional, subdirección, etc).

El compromiso se refiere al apego o determinación de alcanzar una meta, independientemente de su origen, por lo tanto aplica tanto a metas asignadas o consensuadas



Por otro lado, las metas de desempeño individuales deben cumplir con ciertas características para asegurar su viabilidad, a saber:

01

ESPECÍFICAS

Las metas deben ser precisas, entendibles en todas sus aristas posibles y enmarcadas en el perfil del cargo.

02

RELEVANTES

Las metas deben ser concordantes con los objetivos estratégicos de la Junta Nacional de Jardines Infantiles.

03

MEDIBLES

Las metas y sus objetivos deben ser cuantificables para poder realizar seguimiento y establecer los mecanismos para medir los estados de avance y medios de verificación.

04

TIEMPO LÍMITE

El tiempo para el cumplimiento de las metas no puede exceder el período calificadorio. Definir la fecha de entrega o logro de la meta

05

ALCANZABLES

Establecer las estrategias para alcanzar las metas. No deben asignarse metas autocumplidas pero tampoco inalcanzables atendiendo los medios y capacidades con que cuenta el funcionario.

06

REALISTAS

Las metas deben atender la realidad de cada área y las brechas de desempeño detectadas. Deben ser desafiantes de manera que involúcren los conocimientos, competencias y talentos de los funcionarios.



El cumplimiento de las metas serán evaluadas teniendo en consideración la siguiente tabla:

NOTA	CRITERIO
7	<p>Da cumplimiento a las metas individuales planificadas, logrando permanentemente superar los estándares de calidad solicitados por la jefatura, agregando valor a lo solicitado.</p> <p>Cumple con la totalidad de las metas en función de las prioridades entregadas por su jefatura, logrando permanentemente anticiparse a los plazos establecidos.</p>
6	<p>Da cumplimiento a las metas individuales planificadas, logrando superar en ocasiones los estándares de calidad solicitados por la jefatura.</p> <p>Cumple con la totalidad de las metas dentro de los plazos acordados en función de las prioridades entregadas por su jefatura, logrando anticiparse en ocasiones a los plazos establecidos</p>
5	<p>Da cumplimiento a las metas individuales planificadas, de acuerdo a los estándares de calidad solicitados por la jefatura.</p> <p>Cumple con la totalidad de las metas dentro de los plazos acordados en función de las prioridades entregadas por su jefatura.</p>
4	<p>En ocasiones requiere de apoyo u orientación para dar cumplimiento a las metas individuales de acuerdo a los estándares de calidad solicitados por su jefatura.</p> <p>Controla parcialmente el estado de avance de sus metas requiriendo en ocasiones de supervisión o guía para cumplir con las metas en los plazos acordados.</p>
3	<p>Requiere de apoyo u orientación para dar cumplimiento a las metas individuales de acuerdo a los estándares de calidad solicitados por su jefatura.</p> <p>No realiza seguimiento al estado de avance de sus metas, requiriendo de supervisión constante por parte de su jefatura.</p> <p>No cumple con las metas propuestas</p>

RETROALIMENTACIÓN

Una de las herramientas para poder afinar y lograr el desempeño esperado, es la **Retroalimentación**. Por lo tanto, la formalización de este proceso en el reglamento especial de calificaciones representa un importante avance que permitirá contribuir al crecimiento y desarrollo real de las personas que forman parte de la Junta Nacional de Jardines Infantiles.

DEFINICIÓN

Espacio permanente de diálogo entre jefatura y colaborador para definir metas, monitorear el proceso y revisar los resultados. Su propósito es generar aprendizajes que permitan la mejora del rendimiento individual y entreguen elementos relevantes para el desempeño colectivo

(Fuente: Servicio Civil)

¿QUÉ ES LA RETROALIMENTACIÓN?

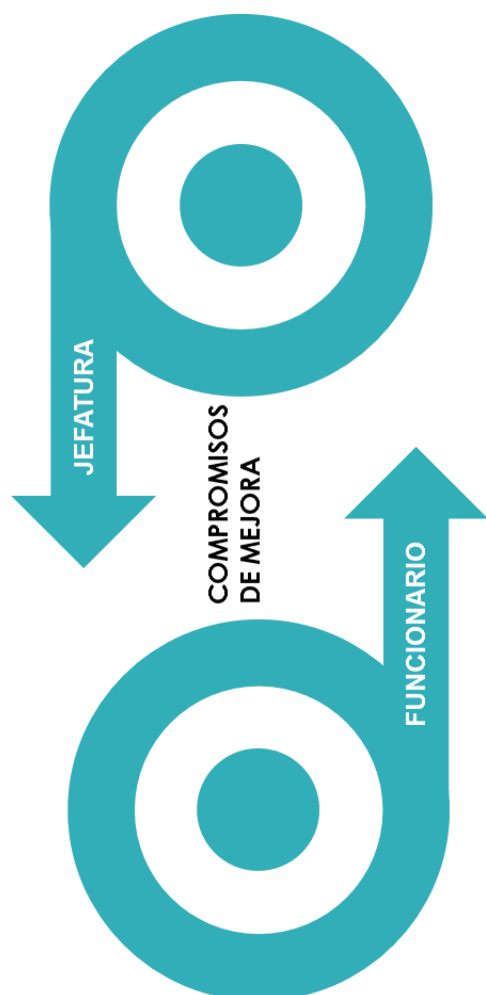
Es un proceso mediante el cual se realiza un intercambio de información entre dos personas, con el objetivo de mantener o cambiar ciertas acciones identificadas previamente con el objetivo de generar aprendizajes significativos que permitan un mejoramiento colectivo del rendimiento de los funcionarios.

Para que la retroalimentación sea exitosa, este proceso debe realizar durante todo el período de calificaciones de manera permanente, continua y oportuna, generando cierto control sobre los avances y/o seguimiento de los compromisos acordados.

Es una función del rol de jefatura brindar retroalimentación a los integrantes de su equipo de trabajo para:

- ✓ Identificar oportunidades de mejora
- ✓ Evaluar y mejorar el desempeño
- ✓ Motivar e integrar al personal con la jefatura
- ✓ Generar interés sobre su desarrollo

Con ello el proceso de retroalimentación debe hacerse pensando fundamentalmente en los motivos trascendentes, es decir, a la jefatura le motiva lo que puede generar en el otro de manera positiva. De esta manera deja de lado los beneficios personales y se enfoca en los aspectos que favorecerán el desempeño individual y colectivo. Para ello, debe tenerse en cuenta lo siguiente:

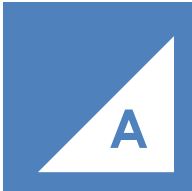
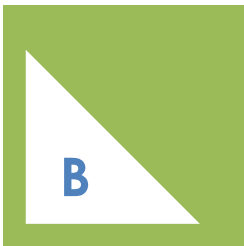


- I. Es un proceso que se da entre dos personas.
- II. Consiste en generar alternativas y estrategias para ayudar a mejorar al otro.
- III. Lo importante es que quien reciba el mensaje lo entienda claramente en todas las aristas posibles y tenga significado.
- IV. El emisor pasa a segundo plano. Es importante evitar ser autorreferente.
- V. No se trata de dar un discurso, ni lucirse. Es relevante para el éxito del proceso ofrecer la palabra y generar un diálogo. No es un monólogo.
- VI. Es imperativo priorizar las conductas que necesitan ser cambiadas. Una prolongada lista de aspectos que debe cambiar el funcionario provocará resistencia y no generará ningún aprendizaje ni compromiso.
- VII. En la retroalimentación no existe lugar para interpretaciones; es necesario centrarse en hechos concretos y de importancia para el desarrollo laboral y profesional del funcionario.
- VIII. Debe centrarse en los hechos vinculados con el desempeño, y no en el funcionario, pues no se trata de lo que la persona es, sino de lo que hace en un contexto laboral.
- IX. Debe procurarse mantener siempre la capacidad de escuchar activamente, sin distracciones externas.
- X. Siempre debe realizarse en un marco de respeto mutuo.
- XI. Se debe planificar la entrevista de retroalimentación y organizar la agenda para otorgar un proceso de calidad y lograr acuerdos significativos.

La retroalimentación es un proceso conversacional estructurado entre jefatura y funcionario, orientado a lograr que los conocimientos y conductas individuales de los funcionarios contribuyan de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos institucionales incrementando así, la calidad del servicio que se ofrece a los niños y sus familias.

Por cierto, la **retroalimentación** se distingue de la **notificación** de varias formas, a saber:

La notificación es un acto final sobre hechos consumados. La retroalimentación permite entregar feedback de proceso, permitiendo identificar el estado de avance de las metas, las eventuales desviaciones, o bien corregir prioridades, todo lo cual posibilita mejoras oportunas.



La notificación es unilateral, va desde la jefatura hacia el funcionario.
La retroalimentación es “de ida y vuelta”. Es decir, no solo consiste en la entrega desde la jefatura al funcionario, sino que también se invierten los roles de emisor-receptor, permitiendo aprendizajes mutuos.

La notificación no retroalimenta si se comunica sólo la nota. La retroalimentación expresa juicios fundados sobre el proceso, en un contexto laboral, informando aciertos y errores, fortalezas y debilidades, desafíos y proyecciones



La notificación no genera, necesariamente, aprendizaje, ya que en ella solo se informan los resultados cualitativos o cuantitativos obtenidos.
La retroalimentación busca generar aprendizajes y compromisos significativos a través de un proceso de calidad.

La retroalimentación es un proceso que ayuda a proporcionar información sobre las competencias de las personas, sobre lo que saben, lo que hacen y como actúan en un contexto laboral. Permite describir el pensar, sentir y actuar de las personas en su ambiente y por lo tanto permite conocer como es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro.

La relevancia que tiene este proceso en la gestión del desempeño es múltiple, puesto que un espacio de retroalimentación de calidad brinda diversos beneficios, tales como:



Características Operativas de la Retroalimentación:

Este proceso debe cumplir con ciertas características para que pueda ser considerado como un aporte efectivo al proceso:

- I. Una retroalimentación cuyo propósito principal no sea entregar aportes de valor para el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos, servirá muy poco o nada. Como asimismo, será nulo el aporte si ésta no permite que se reflexione respecto de la contribución del funcionario al cumplimiento de los objetivos propuestos.
- II. La retroalimentación debe basarse únicamente en el desempeño del funcionario y en los resultados efectivos. Esto involucra que deberán referirse a conductas que sean susceptibles de modificar y, por lo tanto no focalizarse en aspectos relacionados con la personalidad del funcionario, con la excepción que ésta afecte el desarrollo normal y clima del equipo de trabajo.
- III. Debe centrarse en juicios fundados y no en supuestos, tampoco en los “me contaron”, ni en los “eschuché por ahí”. Esto supone objetivar los juicios a través del registro de antecedentes más relevantes, sin que ello implique abrumar al funcionario con un dossier de pruebas. Un exceso de información provocará un cierre en la capacidad de escuchar e internalizar la **conversación**, situación que restará los resultados positivos de la entrevista. Por otro lado, debe ser lo bastante específico para no generalizar afirmaciones taxativas sin suficientes medios de verificación, pero también sin que implique que una sola acción puntual resulte suficiente para sostener una crítica.



ROL DE LA JEFATURA/LIDER

La Gestión del Desempeño es, principalmente, una herramienta de gestión directiva. Ello implica necesariamente que es responsabilidad central de las jefaturas, y al mismo tiempo uno de sus principales recursos de gestión, por cuanto la gestión de personas debe estar implícita en el ejercicio del liderazgo o jefatura.

La responsabilidad de conducir un equipo de trabajo, y evaluar de manera objetiva y real el rendimiento, es indelegablemente de la jefatura. Dicho de otro modo, si un funcionario durante todo el período calificadorio mantiene un mal desempeño, y no ha recibido retroalimentación, existe una corresponsabilidad de la jefatura en esos resultados.

Para eso, hoy día en concordancia con las demandas cada vez más exigentes de la ciudadanía, la Junta Nacional de Jardines Infantiles necesita jefaturas que sean capaces no de dar ordenes que sean cumplidas a cabalidad, sino de lideres que sean capaces de motivar, conducir, estimular, corregir y orientar a sus equipos de personas en pos de una visión estratégica que aporte valor a la misión de la institución.

Jefatura es “la persona que debe **RESPONDER POR SU PROPIO TRABAJO Y POR EL DE AQUELLAS PERSONAS QUE SE ENCUENTRAN BAJO SU SUPERVISIÓN...** Jefe es la persona **RESPONSABLE DE CONDUCIR UN EQUIPO** de personas capaz de obtener resultados. Debe brindar a su equipo un liderazgo eficaz, agregando valor al trabajo de ellos”

(Martha Alles, 2008)

Visto de esa forma, entonces, gestionar el desempeño de las personas es una de las principales tareas de una jefatura, y pocas cosas son mas irrenunciabiles en el ejercicio del rol de líder. Antes de evaluar el desempeño, éste debe ser gestionado, tanto por la jefatura como por la organización. Esto exige de los jefes una gran claridad respecto al sentido más profundo de su rol. De este modo, transitamos desde la mera evaluación al mejoramiento en el desempeño, dando al sistema una connotación positiva y de futuro.

En materia de calificaciones, particularmente en la gestión del desempeño que, como ya se ha planteado y acordado, es responsabilidad de las jefaturas y/o líderes, la responsabilidad radica principalmente en lo siguiente:

- I. Evaluar el desempeño de los funcionarios de su dependencia de manera imparcial y objetiva. La objetividad tiene relación con asignar el puntaje correspondiente al funcionario en función de su desempeño en el subfactor que corresponda, teniendo en consideración la argumentación y fundamentación de tal decisión.
- II. Analizar el comportamiento de los funcionarios en un contexto laboral de manera profunda para evaluar de manera conciente el real desempeño.
- III. Registrar aquellas acciones más relevantes de los funcionarios para efectos de tener antecedentes objetivos al momento de retroalimentar.



- IV. Retroalimentar de manera permanente, continua y oportuna a las personas de su equipo de trabajo para modificar conductas, mejorar el desempeño y evitar que los errores se perpetúen en el tiempo.
- V. Mantener una comunicación fluida con el personal de su dependencia.
- VI. Resolver conflictos de manera pacífica y generar estrategias para recomponer las relaciones entre compañeros de trabajo.
- VII. Reconocer el aporte que ha entregado como jefatura a su equipo para el cumplimiento de las tareas y objetivos planteados.
- VIII. Identificar con claridad las brechas de desempeño como una oportunidad de mejora y de desarrollo para los funcionarios, no procede otro objetivo.

SISTEMA DE CALIFICACIONES SECTOR PÚBLICO

Si bien es cierto, la Junta Nacional de Jardines Infantiles, tiene su propio reglamento de calificaciones, el proceso y las etapas de las calificaciones debe ajustarse a lo señalado en el Reglamento General de Calificaciones para el personal afecto al Estatuto Administrativo, que rige para toda la Administración del Estado.

PORQUÉ EVALUAR A LOS SERVIDORES PÚBLICOS?

La Administración Pública ha ido evolucionando, por lo tanto la ciudadanía exige instituciones públicas más eficientes y de calidad, y esto ha conducido a que éstas han debido modernizarse para el beneficio colectivo, lo que implica necesariamente evaluar el desempeño, midiendo los resultados continua y periódicamente, respecto del cumplimiento de la misión y los objetivos del servicio.

La evaluación del desempeño forma parte de la Carrera Funcionaria, que es el sistema integral de regulación del empleo público, aplicable al personal titular de planta, fundado en principios jerárquicos, profesionales y técnicos, que garantiza la igualdad de oportunidades para el ingreso, la dignidad de la función pública, la capacitación y el ascenso, la estabilidad en el empleo y la objetividad en las calificaciones

El sistema de calificaciones para los funcionarios de la Administración del Estado tiene por objeto evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo, y servirá de base para la promoción, los estímulos y la eliminación del servicio.(Artículo 32° del Estatuto Administrativo).

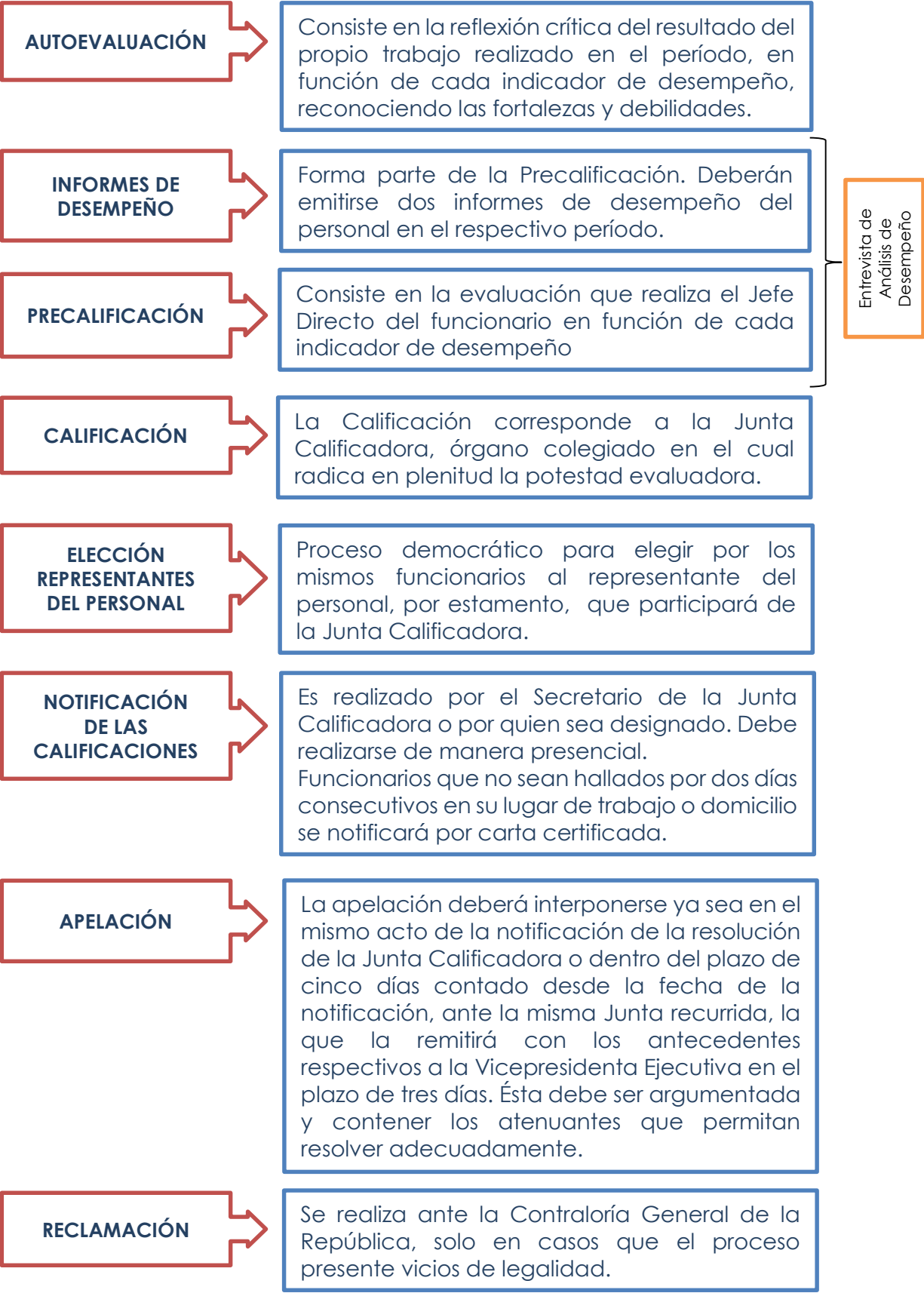
Todo proceso calificadorio se encuentra presidido por los principios de imparcialidad y objetividad. (Arts. 45° inciso 2° y 47° de LOCBGAE).

Debe tenerse en consideración que la calificación del funcionario solamente ha de considerar la actividad desarrollada por éste en el respectivo período de calificaciones bien determinado y acotado. (Art. 3° Reglamento General de calificaciones).



ETAPAS DEL PROCESO DE CALIFICACIONES

El proceso de calificaciones contempla las siguientes etapas:



¿QUIENES SE CALIFICAN?

Se califican todos los funcionarios de planta y contrata que se hayan desempeñado por un período superior a seis meses en el respectivo período.

NO se califican los siguientes funcionarios:

- I. **Jefe Superior del Servicio**, cargo que en el caso de la Junta Nacional de Jardines Infantiles corresponde a la Vicepresidenta Ejecutiva.
- II. **Subrogante Legal** del Jefe Superior del Servicio.
- III. **Miembros de la Junta Calificadora Central**. Los integrantes de las juntas calificadoras regionales son calificados en la Junta Calificadora Central.
- IV. **Representante del personal por estamento**, elegidos por los mismos funcionarios, se califican siempre que éstos manifiesten su voluntad de ser calificados.
- V. **Delegado de la Asociación de Funcionarios**, no obstante, en caso que desee ser calificado deberá señalarlo de manera explícita, por escrito y antes de la fecha de elaboración del primer informe de desempeño.
- VI. **Funcionarios con desempeño inferior a seis meses**, sea por licencia médica prolongada, permiso sin goce de sueldos o por ingreso reciente al servicio.
- VII. **Personas que pierden la calidad de funcionarios**, por renuncia voluntaria, término anticipado de nombramiento, no prórroga de nombramiento, pérdida sobreviniente de requisitos o cualquier otra causal de desvinculación.
- VIII. **Directivos elegidos mediante el sistema de alta dirección pública, (ADP)**. Estos cargos corresponden a directores regionales y directores de departamento.
- IX. **Personal contratado bajo la modalidad a honorarios**.

JUNTA CALIFICADORA: FUNCIÓN Y FACULTADES

La junta calificadora es un órgano colegiado cuya misión consiste en calificar el desempeño de los funcionarios teniendo como antecedentes la precalificación del Jefe Directo, las anotaciones de mérito y de demérito, la hoja de vida del funcionario y eventuales medidas disciplinarias totalmente tramitadas.

Para el cumplimiento de su función en el ámbito de su competencia, la junta calificadora tiene amplias facultades, por lo tanto puede bajar y subir notas a un funcionario en virtud de los antecedentes, podrá requerir la concurrencia de cualquier funcionario calificado y/o su respectivo precalificador, y asimismo, disponer todas las diligencias y actuaciones que estime necesarias.

La Contraloría General de la República ha entendido que la necesidad de fundar los acuerdos impone a la Junta Calificadora el que dichos acuerdos enuncien de manera explícita los motivos, razones, causas específicas y circunstancias precisas que se han considerado para asignar a un funcionario una determinada calificación, antecedentes que por sí mismos deben conducir al resultado de la evaluación verificada, debiendo existir, lógicamente, una concordancia entre el fundamento emitido y las notas asignadas al empleado.



El Secretario es el responsable de levantar un acta de los acuerdos de la junta calificadora, por funcionario, además de cumplir el rol de asesor técnico y ministro de fe de la junta.

La Junta Calificadora Central califica a los funcionarios de Dirección Nacional y a los integrantes de las juntas calificadoras regionales. Está compuesta por las siguientes personas:

-  **Cinco funcionarios con mayor nivel jerárquico**, excluyendo a la Vicepresidenta Ejecutiva, cuya función es indelegable e irreunciable pues se encuentra vinculada al cargo que sirve. Es presidida por el funcionario con mayor nivel jerárquico.
-  **Representantes del Personal**, por estamento, de planta o contrata y elegido por los mismos funcionarios. No es requisito encontrarse afiliado a una asociación de funcionarios.
-  **Delegado de la Asociación de Funcionarios**, con mayor representatividad en la región de que se trate. Tiene derecho a voz y no a voto. No procede designar un suplente.

La **Junta Calificadora Regional** califica a los funcionarios dependientes de cada dirección regional. Está compuesta por las siguientes personas:

-  **Tres funcionarios con mayor nivel jerárquico**, cuya función es indelegable e irreunciable pues se encuentra vinculada al cargo que sirve. Es presidida por el funcionario con mayor nivel jerárquico.
-  **Representantes del Personal**, por estamento, de planta o contrata y elegido por los mismos funcionarios. No es requisito encontrarse afiliado a una asociación de funcionarios.
-  **Delegado de la Asociación de Funcionarios**, con mayor representatividad en la región de que se trate. Tiene derecho a voz y no a voto. No procede designar un suplente.

La junta calificadora, para el buen uso de los recursos y el tiempo, al momento de constituirse debe realizar los acuerdos que sean necesarios dentro del marco jurídico para dar continuidad al órgano calificador y facilitar el proceso de revisión de antecedentes y calificaciones.

DECRETO N° 25: REGLAMENTO ESPECIAL DE CALIFICACIONES PARA EL PERSONAL DE LA JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES

El nuevo reglamento especial de calificaciones para el personal de la Junta Nacional de Jardines Infantiles que entra en vigencia a contar del **1 de septiembre de 2019**, propone los siguientes cambios al proceso:

Contempla un período anual de calificaciones que comprende desde el 1 de abril al 31 de marzo del año siguiente.

Se denominarán Instrumentos Auxiliares obligatorios aquellos que contribuyen a la objetividad del proceso y que se definen a continuación:

1. **Formulario Informe de Desempeño:** Corresponde al informe que debe emitir el jefe/a directo/a, en su formato electrónico, el que abarcará el período calificadorio comprendido entre el 01 de abril al 30 de septiembre. Este informe deberá ser notificado al funcionario, personalmente por su jefatura directa, dentro de los diez días siguientes a la fecha de cumplimiento del plazo del respectivo informe de desempeño. Si el funcionario no fuere habido por dos días consecutivos en su domicilio o lugar de trabajo, se le notificará por carta certificada, de la cual deberá dejarse constancia. En esta última circunstancia, el funcionario se entenderá notificado conforme lo señala el artículo 46°, inciso segundo, de la Ley N° 19.880, que establece bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la administración del Estado. El funcionario podrá formular observaciones al informe de desempeño dentro del plazo de 2 días contados desde su notificación, las que deberán ser elevadas al Encargado de Personal para que las remita a la respectiva Junta Calificadora, una vez constituida ésta.
2. **Informe de Precalificación:** Para realizar la precalificación, el Director/a del Departamento de Recursos Humanos, o el que haga sus veces, deberá instruir la entrega a las jefaturas directas, o velar porque se encuentren disponibles en el sistema informático de evaluación del desempeño, dentro de los tres primeros días hábiles del mes de abril de cada año, las Hojas de Vida del personal. La jefatura directa precalificará el período comprendido entre el 01 de abril al 31 de marzo del año siguiente, utilizando el formato electrónico o papel de informe precalificación, notificando al funcionario dentro de

los diez primeros días del mes de abril. Si el funcionario no fuere habido por dos días consecutivos en su domicilio o lugar de trabajo, se le notificará por carta certificada, de la cual deberá dejarse constancia. En esta última circunstancia, el funcionario se entenderá notificado conforme lo señala el artículo 46°, inciso segundo, de la Ley N° 19.880, que establece bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la administración del Estado. El funcionario podrá formular observaciones a la precalificación dentro del plazo de 5 días contados desde su notificación, las que deberán ser elevadas al Encargado de Personal para que las remita a la respectiva Junta Calificadora, una vez constituida ésta.

- 3. **Hoja de Observaciones:** Corresponde a un formulario mediante el cual, tanto el funcionario como el precalificador, podrán hacer presente su opinión respecto de la evaluación realizada.
- 4. **Formulario Metas de Desempeño Individual:** Corresponde al formulario mediante el cual el Jefe Directo establecerá por escrito a los funcionarios de su dependencia, como máximo tres metas de desempeño individual, en el contexto de las definiciones estratégicas institucionales y los objetivos de la unidad de desempeño a la que pertenece, al inicio del período calificadorio, durante los primeros quince días del mes de abril. Los funcionarios que se incorporen a la Junta Nacional de Jardines Infantiles con posterioridad al 15 de abril, deberán suscribir Metas de Desempeño Individual, dentro de los 30 días siguientes a su incorporación al servicio.

Previo al establecimiento de las Metas de Desempeño Individual, el Jefe Directo deberá comunicar las expectativas de desempeño del cargo al funcionario indicando los estándares de desempeño esperados para el período.

- 5. **Entrevista de Retroalimentación:** Será responsabilidad del Jefe Directo realizar Entrevistas de Retroalimentación con cada uno de sus funcionarios dependientes, al momento de elaborar los informes de desempeño y precalificación, la cual consistirá en una reunión privada en la cual se realizará un análisis del desempeño del funcionario, en base a las evidencias y registros que apoyen la objetividad de sus argumentos, reforzando las conductas positivas, destacando los aciertos y buscando disminuir las brechas de desempeño detectadas a fin de generar una mejora continua del proceso para lo cual el Jefe

Directo debe reunir previamente todos los antecedentes que funden la evaluación de manera objetiva.

Sin perjuicio de lo anterior, las entrevistas de retroalimentación podrán realizarse en cualquier momento del período para realizar seguimiento que permita asegurar el éxito de los compromisos y revisar eventuales desviaciones o cambio de las prioridades definidas en las Metas de Desempeño Individual.

6. **Autoevaluación:** Se solicitará al funcionario, tanto para el informe de desempeño, dentro de los primeros tres días hábiles del mes de octubre, como para la precalificación, dentro de los tres primeros días hábiles del mes de abril, que realice un proceso de reflexión crítica que le permita autoevaluarse, a fin de incorporar en el análisis del desempeño esta auto percepción del funcionario respecto de su desempeño, y que servirá como antecedentes al precalificador al momento de realizar el informe de desempeño y precalificación.

El Decreto 25 contiene los siguientes factores y subfactores de evaluación:

FACTOR GESTIÓN LABORAL		
SUBFACTOR	DESCRIPCIÓN	SE EVALÚA EN
Planificación, organización, gestión y eficiencia en el trabajo.	Genera planes y metas en coherencia con los lineamientos institucionales que abarquen los puntos claves de la gestión a su cargo, estableciendo prioridades, compromisos y responsabilidades. Realiza seguimiento eficaz de los compromisos y del uso eficiente de los recursos disponibles.	Todos los funcionarios
Calidad, Oportunidad en el trabajo y Proactividad	Cumple las tareas encomendadas tanto por su jefatura como aquellas comprometidas con personas de otras organizaciones, usuarios o instituciones. Se anticipa a potenciales situaciones críticas que atenten el cumplimiento de los compromisos y el esfuerzo que se realiza para lograr los resultados esperados con un mínimo de errores y problemas	Todos los funcionarios
Visión Estratégica	Asegura que la misión y objetivos estratégicos del servicio se relacionen con el trabajo diario del equipo, generando propuestas de valor a él, evaluando cómo éste afecta las alternativas de acción disponibles, vinculando orientaciones y conceptos de largo plazo a funciones cotidianas.	Profesionales con personal a cargo (Jefaturas)

Supervisión	Incentiva a los equipos pedagógicos a cumplir con los lineamientos técnicos, orientando conductas que lleven a un alto desempeño y logro de los objetivos definidos tanto institucionalmente como en la Unidad Educativa.	Profesionales con función de Supervisión
Cumplimiento de Metas Individuales de Desempeño	Cumple con las metas individuales planificadas para el período determinado, de acuerdo a prioridades determinadas por la jefatura directa.	Todos los funcionarios

FACTOR ESTILOS DE GESTIÓN		
SUBFACTOR	DESCRIPCIÓN	SE EVALÚA EN
Relaciones Interpersonales, Trabajo en Equipo y buen trato.	Mantiene y fomenta relaciones interpersonales óptimas tanto al interior de su equipo de trabajo como con personas de otras organizaciones. Establece redes de colaboración y ayuda para el éxito de su gestión, la de su área y de la Institución.	Todos los funcionarios
	Es asertivo y empático en la comunicación. Genera en el desarrollo de su función prácticas bientratantes y estrategias que fortalezcan el vínculo entre los equipos educativos, los niños y familias.	Solo en funcionarios de Jardines Infantiles
	Fomenta el cuidado, bienestar laboral y buen trato de los equipos de trabajo reconociendo las necesidades, potencialidades y diferencias de todas las personas que forman parte de la Junta Nacional de Jardines Infantiles.	Todos los funcionarios
Autogestión, iniciativa, flexibilidad y toma de decisiones	Demuestra autonomía para alcanzar los resultados de las metas y objetivos del cargo. Es eficaz al gestionar situaciones imprevistas y/o de urgente solución. Se adapta a los cambios fácilmente logrando un alto grado de funcionalidad. 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.	Todos los funcionarios
Atención de usuarios	Identifica las necesidades implícitas y explícitas de los usuarios, prestando	Todos los funcionarios

internos externos	y	asesoría orientada a cumplir los estándares de calidad definidos por el servicio, velando por la satisfacción de los usuarios.	
Manejo de conflictos y negociación interpersonal		Aborda adecuadamente distintos contextos, situaciones problemáticas y dificultades que se producen en el entorno laboral directo e indirecto, logrando actuar con eficacia en escenarios de desacuerdo, oposición y/o adversidad. Incluye la capacidad de revisión crítica de posturas y opiniones, y el auto-control en las reacciones.	Todos los funcionarios con excepción de administrativos y auxiliares
		Establece y mantiene una discusión abierta y constructiva, planificando alternativas para convenir los mejores acuerdos entre las partes	
		Desarrolla estrategias dirigidas a reparar relaciones interpersonales con la finalidad de recomponer vínculos.	Profesionales con personal a cargo (Jefaturas)

FACTOR RESPONSABILIDADES INSTITUCIONALES		
SUBFACTOR	DESCRIPCIÓN	SE EVALÚA EN
Cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos institucionales	Cumple con las políticas, normas, procedimientos, lineamientos y directrices institucionales en el ejercicio de sus funciones. Mantiene y fomenta una conducta de buen trato, no discriminación y respeto a la dignidad humana.	Todos los funcionarios

FACTOR GESTIÓN DE PERSONAS		
SUBFACTOR	DESCRIPCIÓN	SE EVALÚA EN
Liderazgo y Dirección de Equipos	Orienta, motiva y compromete a sus colaboradores con una visión y metas comunes, y que estén en línea con los valores y principios de la Institución, mejorando la gestión de la organización y la de su equipo de trabajo. Planifica y gestiona el clima organizacional que permita el adecuado equilibrio laboral-familiar de sus colaboradores. Realiza procesos de gestión de personas basados en el mérito y la transparencia.	Profesionales con personal a cargo (Jefaturas)
Gestión del desempeño	Realiza retroalimentación continua y oportuna a sus colaboradores de acuerdo a los lineamientos Institucionales.	Profesionales con personal a cargo (Jefaturas)

	<p>Realiza reconocimientos explícitos y públicos de los comportamientos destacados y valorados por la Institución.</p> <p>Gestiona adecuada y correctamente el Proceso de Evaluación del Desempeño Institucional (cumplimiento de las políticas, el reglamento y los plazos).</p> <p>Provee los mecanismos y recursos necesarios para la identificación de las brechas de conocimientos y/o competencias de su equipo de trabajo y la calidad de los compromisos de desempeño que ayuden a minimizarlos.</p>	
Desarrollo de Personas	Genera 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 Junta Nacional de Jardines Infantiles con la finalidad de fortalecer y desarrollar los talentos de cada uno de ellos.	Profesionales con personal a cargo (Jefaturas)

El proceso de evaluación evaluará los factores y subfactores que se señalaron, por medio de notas que tendrán los siguientes valores y conceptos:

NOTA	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
7	Sobresaliente	Su desempeño es de excelencia. Sobrepasa los requerimientos del cargo destacándose siempre en la ejecución de sus tareas.
6	Muy Bueno	Su desempeño es muy bueno. Cumple constantemente con los requerimientos del cargo y en la ejecución de tareas.
5	Satisfactorio	Su desempeño es satisfactorio. En la mayoría de las ocasiones cumple con los requerimientos del cargo y la ejecución de las tareas.
4	Regular	Su desempeño es regular. Ocasionalmente cumple con los requerimientos del cargo y la ejecución de las tareas.
3	Deficiente	Su desempeño es deficiente. No cumple con los requerimientos del cargo y la ejecución de las tareas.

Las notas asignadas a los subfactores deberán expresarse en números enteros, sin decimales, correspondiendo la nota de cada factor al promedio aritmético de las notas asignadas a los subfactores respectivos.

Para el cálculo del puntaje final, las notas asignadas a los factores se multiplicarán por el coeficiente que se establece para cada uno de ellos, y la suma de los mismos dará el puntaje final de la evaluación y la lista de calificación que corresponda al funcionario.

Tanto las notas asignadas a los factores como el puntaje resultante se expresarán hasta con dos decimales. En todo caso, si el tercer decimal fuera igual o superior a cinco, se subirá la nota al decimal siguiente.

La Asignación de cada nota deberá ser fundada en circunstancias acaecidas durante el respectivo período de calificación.

Los funcionarios serán ubicados de acuerdo a su puntaje en una de las siguientes listas de calificación:

LISTA	CONCEPTO	PUNTAJE
N° 1	Distinción	De 60.00 a 70.00 puntos
N° 2	Bueno	De 50.00 a 59.99 puntos
N° 3	Condicional	De 40.00 a 49.99 puntos
N° 4	Eliminación	De 30.00 a 39.99 puntos

La Junta Calificadora deberá constituirse el día 21 de abril, o el día hábil siguiente si aquel no lo fuera. La Junta Calificadora iniciará el proceso calificadorio el día siguiente hábil al de su constitución, debiendo estar terminadas las calificaciones en poder del Secretario de la Junta Calificadora para su notificación antes del 20 de mayo. Se constituirá una Junta Calificadora Central y una Junta Calificadora Regional en cada Dirección Regional.

El representante del personal, tanto titular como suplente, será elegido por todos los funcionarios afectos a calificaciones. Para la elección del representante del personal, durante los 10 primeros días hábiles del mes de diciembre el Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas o la subdirección homóloga en las direcciones regionales, recibirán la inscripción de todos aquellos funcionarios que sean propuestos por cualquier funcionario de la institución o por sí mismos. En el caso que el funcionario sea propuesto por otros, debe constar la aceptación del funcionario propuesto y la unidad en la que presta servicios. El Presidente de la Junta Calificadora, o quien éste designe, convocará a elección para una fecha dentro de los diez primeros días hábiles del mes de enero. En el caso que se presente un solo candidato a la elección, éste será elegido automáticamente como Representante de Personal del Estamento al cual pertenece en la Junta Nacional de Jardines Infantiles.

DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES

PLANIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Contar con la descripción de cargos es una condición clave para orientar el rendimiento, no obstante, ello no es suficiente pues considerando los contextos organizacionales deben definirse las prioridades de las áreas de trabajo y a su vez los estándares que debe cumplir cada integrante del equipo de trabajo.

¿CÓMO PODEMOS PRETENDER EL LOGRO DE UN DESEMPEÑO SATISFACTORIO SI NO HEMOS DEFINIDO QUE ENTENDEREMOS POR ELLO?

Los estándares deben ser establecidos por las jefaturas que tienen a cargo la gestión asociada a la conducción y dirección de su equipo de trabajo, por lo tanto, también la responsabilidad respecto del cumplimiento de las metas y objetivos del área.

La planificación del desempeño debe realizarse al inicio del período de calificaciones que se encuentra definido en el reglamento de calificaciones. Esta planificación debe ser flexible, para efectos de incorporar cambios de prioridades y realizar ajustes y debe estar en concordancia con las definiciones estratégicas de la Junta Nacional de Jardines Infantiles.

Esta etapa considera la participación clave de la jefatura, quien debe proporcionar a cada funcionario de su dependencia, al inicio del período calificadorio, la descripción del cargo que le permita orientar el desarrollo de funciones definiendo claramente metas de desempeño individual atingentes con el área de desempeño del funcionario, y los objetivos estratégicos de la institución. En esta reunión de planificación la jefatura debe manifestar expectativas y estándares esperados que se deben cumplir, asegurándose siempre la comprensión total en todas las aristas de los compromisos.

Las metas de desempeño individuales, tendrán un período de ejecución de un año, que debe coincidir con el período de calificaciones para poder evaluar su cumplimiento al final de éste. Éstas deben considerar las funciones señaladas en el perfil de cargo y los objetivos de la unidad, que deben estar alineados con las definiciones estratégicas de la Junta Nacional de Jardines Infantiles. Es importante mencionar que las metas deben ser establecidas mediante criterios que sean medibles, realistas, alcanzables y acotadas al período calificadorio.

RETROALIMENTACIÓN

La etapa de dirección consiste en la aplicación de una retroalimentación permanente, continua y oportuna de parte de la jefatura hacia el funcionario y viceversa.

La retroalimentación puede y debe realizarse siempre que sea necesario y durante todo el período calificadorio, no obstante, será obligación entregar retroalimentación en primer lugar, como insumo para la planificación del desempeño y durante la elaboración de los informes de desempeño y precalificación.

El apoyo y seguimiento permanente del desempeño y particularmente de las metas individuales, resulta importante para optimizar los resultados individuales y colectivos de la Junta Nacional de Jardines Infantiles. Este proceso de retroalimentación implica

analizar el desempeño observado por ambas partes, evaluar acciones a seguir y si fuese necesario corregir oportunamente comportamientos no deseados.

Resulta importante precisar que la claridad con la que se realice la retroalimentación y la conducción de los equipos para el cumplimiento de los objetivos y metas, es imperativo para lograr coherencia con la evaluación posterior a través del informe de desempeño y precalificación. El funcionario deberá revisar periódicamente el estado de avance de sus metas y realizar su propio análisis del desempeño y cumplimiento de las metas. El período de revisión del estado de avance debe quedar señalado al momento de fijar las metas.

Por otro, es necesario destacar que la retroalimentación deber ser tanto oportuno como contingente. Es decir, debe mantener una regularidad pero además debe estar abierto a que se realice cada vez que el jefe directo o el funcionario sienta la necesidad de realizarlo.

EVALUACIÓN

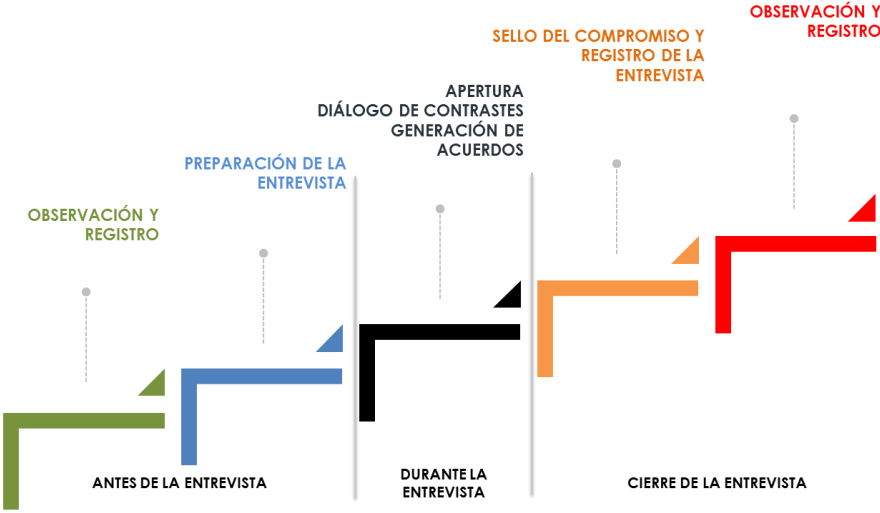
Esta etapa corresponde a la apreciación del desempeño efectivo de cada funcionario, en concordancia con la planificación inicial, la retroalimentación entregada, las metas individuales establecidas y los factores de evaluación señalados en el reglamento especial de calificaciones. Consiste en la evaluación mediante la aplicación de los informes de desempeño y precalificación, la autoevaluación y la calificación por parte de la Junta Calificadora, cuyos plazos se encuentran definidos en el reglamento especial de calificaciones.

Durante esta etapa corresponde realizar la autoevaluación, que consiste en una reflexión crítica que cada funcionario debe realizar respecto de su propio desempeño, por lo que requiere total sinceridad del funcionario y deberá reflejarlo con una nota en el formulario definido para ello. Esta actividad permitirá enriquecer y fomentar la responsabilidad individual en el cumplimiento de la función pública y por otro lado permite facilitar la retroalimentación para la elaboración de los informes de desempeño y precalificación. Se utilizará como herramienta de autoevaluación el mismo instrumento de informe de desempeño.

“LA MAYOR SABIDURÍA QUE
EXISTE ES CONOCERSE A SÍ
MISMO”

[Galileo Galilei](#)

La entrevista de análisis del desempeño debe realizarse en esta etapa, la que consiste en una reunión privada entre jefatura y funcionario para evaluar el desempeño del funcionario.



¿Cómo preparar una entrevista?

Se trata de buscar la distancia adecuada entre el entrevistador y el entrevistado, evitando sentarse frente a frente (hacerlo en ángulo o uno junto al otro), llamadas, visitas e interrupciones, para lo que es imprescindible reservar lugar y hora. Se debe, por lo tanto, evitar toda improvisación. Debe procurarse conseguir una atmósfera relajante que permita el diálogo franco, fructífero y por consiguiente una comunicación abierta.

Asimismo, debemos mantener una actitud profesional y racional, minimizando manifestaciones e interpretaciones simplemente emocionales y buscando avanzar en la conversación con un sentido práctico.

El cuidar todos estos aspectos es fundamental, de lo contrario se puede crear un ambiente de desconfianza o tenso si las partes no consiguen intercambiar sus primeras palabras de forma confiada y abierta. En este aspecto debe tenerse en cuenta la importancia de los signos modales o no verbales.

Se deberá reflexionar sobre la actividad desarrollada por la persona a entrevistar durante el período objeto de análisis, apoyándose, en la observación directa del desempeño del funcionario.

Se trata aquí de descubrir las ideas e impresiones del entrevistado a objeto de comprobar, desde su punto de vista, cómo marcha su trabajo, cuáles han sido sus éxitos, cuáles las frustraciones y qué tipo de apoyos le harían falta.

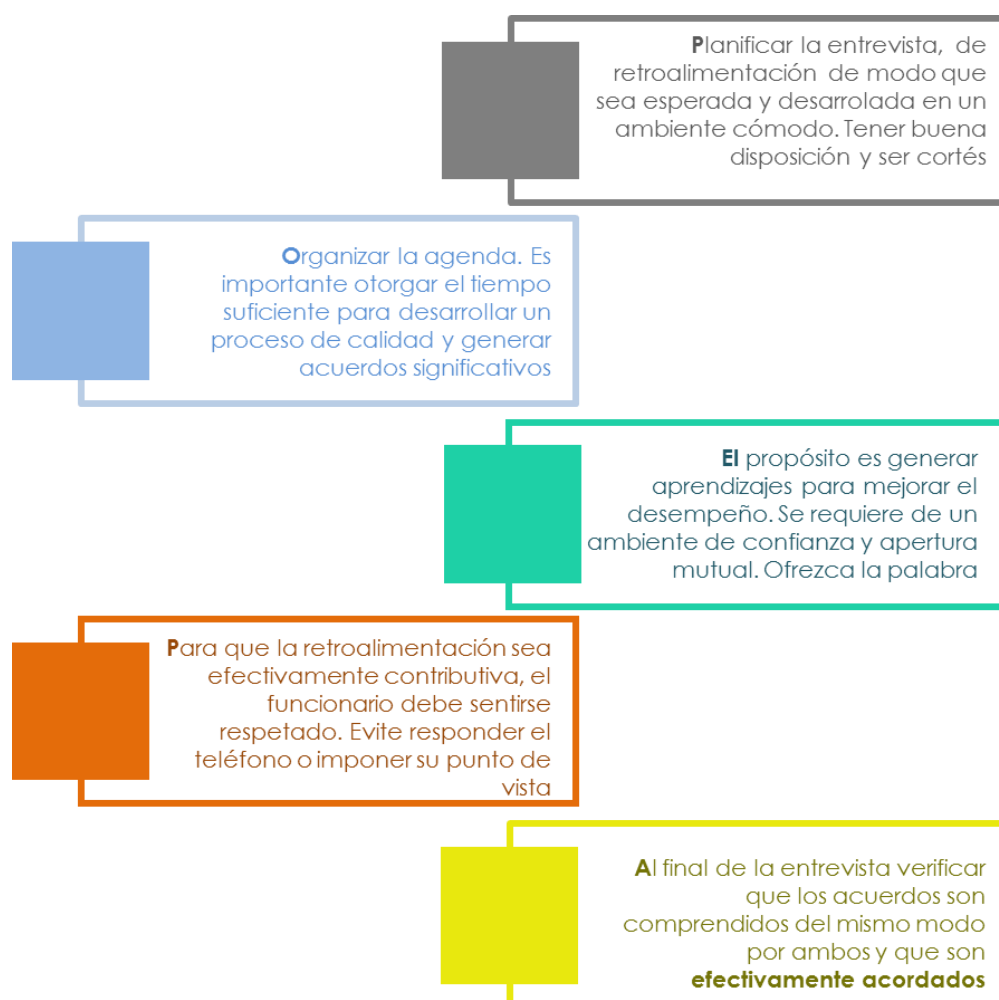
A continuación se presentan algunas sugerencias para una entrevista exitosa:

- ✓ Agendar y planificar la reunión con anticipación. Evitar interrupciones.

- ✓ Establecer un clima de confianza y de respeto mutuo.
- ✓ Dirigir la entrevista y ceder la palabra.
- ✓ Centrar la entrevista indicando cual es el objetivo.
- ✓ Centrarse en los aspectos positivos del trabajo: no destacar preferentemente lo negativo.
- ✓ Referirse a actuaciones y comportamientos, no a los rasgos de personalidad.
- ✓ Ser concretos cuando se citen hechos, no generalizar un comportamiento insatisfactorio. Argumentar y ser concretos.
- ✓ Evite comenzar una frase con "me contaron", "me dijeron" o "escuché por ahí que..."
- ✓ Antes de exponer su punto de vista, preguntarle al entrevistado sobre el suyo.
- ✓ No intentar conseguir lo imposible, ni de imponer su punto de vista.

Uno de los factores que van a influir en que la entrevista sirva a los objetivos apuntados es, sin duda, la actitud que pueda tener a lo largo de la misma el jefe, quien deberá esforzarse por:

- ✓ Mantener una atención selectiva, que le permita formular preguntas y así ir respondiendo al guion de la entrevista.
- ✓ Mantener el grado de empatía adecuado.
- ✓ Evitar juicios prematuros.
- ✓ Procurar no interrumpir el discurso del entrevistado.



La última etapa que contempla la evaluación corresponde a la **CALIFICACIÓN** que realiza la Junta Calificadora, en virtud de sus amplias facultades y conforme a lo establecido en el Reglamento Especial de Calificaciones, a los informes de desempeño que elabora el jefe directo, las anotaciones de mérito o demérito y eventuales medidas disciplinarias.

RECURSO DE APELACIÓN

Si el funcionario no quedó conforme con la calificación de la Junta Calificadora puede presentar un recurso de apelación ante la Vicepresidenta Ejecutiva de la JUNJI.

Para ello, deberá presentar una carta con todos los antecedentes a la Junta Calificadora Regional o Central, según corresponda, señalando expresamente que está interponiendo una apelación a su calificación. De acuerdo al reglamento general de calificaciones, la apelación se puede presentar en el mismo acto de la notificación, o dentro del plazo de cinco días contados desde la misma.

La Junta Calificadora Central o Regional, remitirá, la apelación con todos los antecedentes a la Vicepresidenta Ejecutiva, quien tendrá un plazo de 15 días para resolver fundadamente, para lo cual podrá acoger la apelación y subir la nota del indicador en cuestionamiento o podrá no acogerla, manteniendo la nota. Lo que no puede ocurrir es que vía apelación se bajen las notas obtenidas por el funcionario.

Una vez resuelta la apelación, y dentro de un plazo de cinco días, el Secretario de la Junta Calificadora o quien éste designe, notificará al funcionario de dicha resolución.

RECURSO DE RECLAMO

Si un funcionario no queda conforme con el fallo de la apelación, podrá interponer un recurso de reclamación ante la Contraloría General de la República, solo si se hubieran producido vicios de legalidad que hayan afectado sus derechos durante el respectivo proceso.

Para presentar la reclamación, el funcionario cuenta con diez días desde que le fue notificado del fallo de la apelación.

Los plazos establecidos para las apelaciones y reclamaciones están expresados en días hábiles.

Según el procedimiento establecido por el organismo contralor, éste solicitará a la institución, por oficio, copia de todos los antecedentes que sirvieron de base para calificar.

Una vez determinado su pronunciamiento, el organismo contralor remite su resolución al interesado y a la JUNJI, la cual deberá notificar igualmente al funcionario, quien deberá dejar constancia de dicha actuación, mediante su firma y la fecha.

PLAN DE MEJORA

Para efectos de este procedimiento, entenderemos por Plan de Mejora o Plan de Desarrollo Individual, a la definición formal de los nuevos desafíos o acuerdos respecto a las correcciones necesarias de impulsar y a los mecanismos que mutuamente se buscarán para lograrlo, entre la jefatura y el colaborador, a partir de los resultados de un ciclo completo de gestión del desempeño.

Por lo tanto, a partir de la retroalimentación final , se genera este plan entre jefatura y funcionario, que contiene los compromisos del nuevo ciclo, además de los requerimientos necesarios para su cumplimiento y los recursos necesarios para llevarlos a efecto.

El plan de mejora debe propender a atender dos funciones:

1. Potenciar y fortalecer los talentos, habilidades y competencias del funcionario para mantener y/o mejorar el desempeño
2. Disminuir brechas de desempeño y generar competencias necesarias para un buen rendimiento.

Lo anterior implica la elaboración de programas simples que contribuyan no solo desde la mirada del rendimiento, sino también desde una perspectiva de significación del trabajo y desarrollo de competencias.

CALENDARIO DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	PLAZO	FUNCIONARIOS INVOLUCRADOS
Entrega de lineamientos para el período de calificaciones	Mes de Marzo	Director Depto. Gestión y Desarrollo de Personas Encargado GDI
Entrevista de planificación del desempeño y establecimiento de metas de desempeño individual	15 días hábiles del mes de abril	Jefaturas directas Funcionarios
Elaboración de informes de desempeño y precalificación	10 días hábiles del mes de octubre 10 días hábiles del mes de abril	Jefaturas directas Funcionarios
Capacitación funcionarios y jefaturas	Mayo	Encargados GDI
Entrevista de retroalimentación	En cualquier momento del período Durante la planificación Durante la elaboración de los informes de desempeño	Jefaturas directas Funcionarios
Autoevaluación	3 días hábiles del mes de octubre 3 días hábiles del mes de abril	Funcionarios
Constitución Junta Calificadora	21 de abril o hábil siguiente	Encargados GDI Integrantes Juntas Calificadoras
Inscripción de candidatos a representantes del personal por estamento	10 primeros días hábiles de diciembre	Encargados GDI
Elección del representante del personal por estamento	10 primeros días hábiles de enero	Encargados GDI
Difusión resultados	10 días siguientes a la elección	Encargados GDI
Presentación recurso de apelaciones	5 días a contar de la fecha de notificación	Funcionario interesado
Resolución recurso de apelación	15 días a contar de la recepción	Vicepresidenta Ejecutiva Director Depto. GDP Encargado GDI

GESTIÓN DOCUMENTAL Y REGISTROS

NOMBRE REGISTRO O DOCUMENTO	UBICACIÓN	PERSONA RESPONSABLE CUSTODIA	CONTROL PARA PROTECCIÓN DE ARCHIVO	TIEMPO DE RETENCIÓN
Formularios de Desempeño y Precalificación	Subdirección Gestión y Desarrollo de Persona	Encargado Gestión del Desempeño Individual	Archivador ordenado por orden alfabético	2 años
Anotaciones de Mérito y de Demérito	Subdirección Gestión y Desarrollo de Persona	Encargado Gestión del Desempeño Individual	Registro en hoja de vida sistema de calificaciones	Permanente
Hojas de Calificaciones	Subdirección Gestión y Desarrollo de Persona	Encargado Gestión del Desempeño Individual	Digitalización	Permanente
Actas Junta Calificadora	Subdirección Gestión y Desarrollo de Persona	Encargado Gestión del Desempeño Individual	Digitalización	Permanente

EVALUACIÓN DEL PROCESO



Una vez finalizado cada proceso de evaluación del desempeño, la Junta Nacional de Jardines Infantiles, aplicará una encuesta dirigida a todos los funcionarios para objeto de conocer su percepción y propuestas de mejoramiento del instrumento de evaluación.

El objetivo principal es contar con insumos para mejorar de manera permanente las herramientas de calificación, sea a través de la modificación del procedimiento o, si lo amerita, modificar el reglamento especial de calificaciones para el personal de la Junta Nacional de Jardines Infantiles.

JURISPRUDENCIA ADMINISTRATIVA

La designación del delegado ante la junta calificadora, corresponde a la asociación de funcionarios que cuente con mayor cantidad de afiliados que se desempeñen en el organismo de que se trata.

N° 29.062 de 2018

Configura un vicio de la evaluación la falta de fundamento del acuerdo de la **Junta Calificadora** de Apelaciones de Carabineros de Chile.

N° 12.601 de 2018

Plenitud de la potestad evaluadora se encuentra radicada en la junta calificadora, la que tiene amplias facultades para ponderar el desempeño de los servidores.

N° 34.730 de 2017

No procede considerar en la calificación de una funcionaria de la Policía de Investigaciones de Chile una sanción de un sumario administrativo que no se encuentra afinado.

N° 33.456, de 2017

El artículo 90 A, de la mencionada ley N° 18.834, confiere a quien denuncia una situación de acoso laboral el derecho, en los términos que allí se explicita, a no ser objeto de precalificación anual, si el denunciado fuese su superior jerárquico, como sucede en la especie, teniendo en cuenta, además, que según lo sostenido en el dictamen N° 88.733, de 2016, de esta procedencia, la imparcialidad de la superioridad llamada a intervenir en la evaluación de un empleado es un elemento esencial para garantizar la transparencia y objetividad de un proceso calificadorio.

N° 73.081, de 2016

Jefatura directa debió haberse abstenido de participar en la evaluación de la afectada, ya que fue denunciada por esta última por acoso laboral, circunstancia que le restaría imparcialidad.

N° 88.733, de 2016

La junta calificadora debe explicitar los fundamentos de sus acuerdos. Criterio convenido por ese cuerpo colegiado sobre asignación de notas, debe aplicarse de forma general, sin efectuar excepciones arbitrarias.

N° 45.494, de 2015