

# **ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN Y/O MODIFICACIÓN DE REGLAMENTOS ESPECIALES DE CALIFICACIONES**

**Noviembre 2009**



**Subdirección de Desarrollo de las Personas  
Dirección Nacional del Servicio Civil**

Presentación.....	<b>3</b>
I. Aspectos Normativos.....	<b>4</b>
II. Aspectos Técnicos de Contenido.....	<b>6</b>
III. Aspectos de Forma.....	<b>13</b>
IV. Etapas en la Elaboración y Aplicación de un nuevo Reglamento.....	<b>13</b>
V. Sugerencias Prácticas para la Elaboración de Reglamentos Especiales.....	<b>14</b>
VI. Reflexiones Finales .....	<b>15</b>
VII. Material de apoyo.....	<b>16</b>

En el contexto de los lineamientos y orientaciones que la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) entrega respecto de diversas materias vinculadas a gestión y desarrollo de las personas, ponemos a disposición este documento que aborda la gestión del desempeño, específicamente los Reglamentos de Calificaciones. Su propósito es apoyar a los servicios públicos en la elaboración y/o modificación de sus Reglamentos Especiales de Calificación (REC), considerando el marco legal vigente, los objetivos y requisitos consignados en el Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG) y los desafíos que hoy se tienen en la materia, esto es, fortalecer la gestión de personas, y consecuentemente, mejorar la gestión institucional. Estas orientaciones intentan recoger la experiencia desarrollada por la DNSC en su trabajo permanente con los servicios, en tanto organismo técnico del Sistema Evaluación del Desempeño del PMG y las prácticas de las propias instituciones en la materia. Si bien el documento se refiere más específicamente a los REC, también aborda la gestión del desempeño desde un punto de vista más general, considerando la necesidad de fortalecer estratégicamente políticas y prácticas en este ámbito.

El Reglamento General de Calificaciones (RGC) del personal entrega el marco normativo. Este Reglamento incluye aspectos que permiten guiar la ejecución del proceso de calificaciones, no obstante cada servicio puede decidir modificar algunos, o bien, incluir otros ámbitos no abordados en éste. En cualquier caso, la dictación de un Reglamento Especial constituye una oportunidad de mejora, ya sea ajustando diferentes aspectos a partir de las características y necesidades institucionales y de la realidad actual de la organización, y a la vez incorporando elementos nuevos. Adicionalmente, es necesario reconocer que las modificaciones que ha enfrentado el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) del PMG han procurado avanzar hacia la instalación de dispositivos que permitan planificar, guiar, evaluar y mejorar el desempeño individual, constituyendo una herramienta para la gestión estratégica del desempeño. De esta forma, es probable que los REC de algunos servicios hayan sido dictados en un contexto en que los Requisitos Técnicos del PMG respondían casi exclusivamente al sistema calificadorio. En la actualidad resulta pertinente revisarlos, a la luz de las nuevas definiciones y desafíos en el marco de la gestión del desempeño.

En una primera parte, se entregan los aspectos normativos que deben tenerse en cuenta para la elaboración y/o modificación de los REC, incluyendo aquellos elementos que no pueden modificarse, como aquellos que sí pueden proponerse dentro del marco legal existente, y que constituyen un aporte para desarrollar el sistema. También se señalan los requisitos técnicos que se han incorporado en el SED a partir de este año 2009.

En segundo lugar, se mencionan las fases y procesos que se consideran relevantes en el marco de una gestión estratégica del desempeño.

En tercer lugar, se abordan aspectos formales que deben ser considerados cuándo son elaborados y/o modificados específicamente los REC.

En cuarto lugar, se sugieren etapas en la elaboración y aplicación de los REC. Además, se consignan algunos aspectos que pueden contribuir a mejores resultados en la elaboración y/o modificación del los REC.

Por último, es necesario señalar que el Reglamento y sus instrumentos asociados constituyen sólo herramientas de apoyo al proceso, siendo las definiciones globales y las prácticas impulsadas en cada servicio fundamentales para generar cambios más sustantivos en la gestión del desempeño.

## I. ASPECTOS NORMATIVOS

El artículo 49, de la Ley N°18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, autoriza la dictación de reglamentos especiales por institución, adecuados a las necesidades y condiciones de cada organismo.

El Reglamento Especial debe ser validado por el organismo técnico validador del SED, es decir la DNSC, y dictarse a través de un Decreto Supremo, firmado por el Ministro del ramo respectivo, de Hacienda y de Interior, y por el/la Presidenta/a de la República. Este Decreto puede contener solamente los elementos nuevos que se quieren agregar o cambiar del Reglamento General de Calificaciones, quedando el Reglamento General como supletorio en las materias no abordadas. También se puede proponer un cambio completo que incluya todos los elementos que contiene el Reglamento General, reformulando aquellos que es posible cambiar.

El Decreto que contiene el Reglamento Especial, debe contar con el apartado de los Vistos, donde deben incluirse al menos lo siguiente:

Vistos: Lo dispuesto en el artículo 32 N° 6 de la Constitución Política de la República; en el DFL. N°1/19.653, de 2001, que Aprueba el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley Orgánica Constitucional sobre Bases Generales de la Administración del Estado; en los artículos 32 y siguientes de la Ley N°18.834, sobre Estatuto Administrativo, según texto refundido, coordinado y sistematizado fijado por el DFL. N° 29, de 2005, del Ministerio de Hacienda; en el Decreto N°1.825, de 1998, que aprueba el Reglamento General de Calificaciones para los Funcionarios de la Administración Pública y en la Resolución N°1600, de 2008 de la Contraloría General de la República.

### 1.1. REQUISITOS TÉCNICOS DEL PMG SED

En primer lugar, es relevante señalar lo que indican los Requisitos Técnicos en relación a este Reglamento Especial, ya que el Decreto Supremo que lo contiene es el medio de verificación correspondiente a la Etapa I del Marco Básico del PMG SED. Específicamente, en esta etapa se señala: “El Servicio dicta el Reglamento Especial de Calificaciones a través de Decreto Supremo<sup>1</sup>, el cual, deberá incorporar al menos los siguientes aspectos<sup>2</sup>:

- Las normas establecidas en el RGC.
- El listado de materias que deben ser incluidas en el reglamento y se encuentran señaladas en la guía metodológica Reglamentos Especiales de Calificaciones.
- La exigencia de efectuar capacitación a los actores involucrados en el proceso como requisito del proceso de calificaciones.
- La exigencia de incluir la hoja de observaciones de/la funcionario/a.
- La descripción del proceso de retroalimentación.
- El REC podrá incorporar las disposiciones consideradas en el Estatuto Administrativo en su Artículo 35 inciso séptimo que señala: “Los reglamentos especiales propios de cada institución podrán establecer normas distintas respecto de la existencia y número de juntas calificadoras, teniendo en consideración el número de funcionarios a calificar y/o su distribución geográfica.” Y artículo 38 inciso segundo que indica; “Con todo, los reglamentos especiales propios de cada

<sup>1</sup> Para aquellas instituciones que aún no han dictado el Decreto Supremo que aprueba el Reglamento Especial de Calificaciones que regirá para el período calificadorio 2006-2007, 2007-2008 y para aquellas que efectuaron modificaciones al Reglamento Especial, se informa que el plazo máximo de dicho Decreto Tomado Razón y publicado en el Diario Oficial, es antes del inicio del proceso calificadorio respectivo.

<sup>2</sup> El Reglamento Especial de Calificaciones deberá exceptuar las materias que no deben ser incluidas en el reglamento según se señala en la guía metodológica Reglamentos Especiales de Calificaciones.

institución podrán establecer otras fechas de inicio y término del período anual de desempeño a calificar” (modificaciones incorporadas por la Ley N° 19.882).

## 1.2 GUÍA METODOLÓGICA DE REGLAMENTOS ESPECIALES DE CALIFICACIONES

Como se menciona en los Requisitos Técnicos, debe tomarse en cuenta la Guía Metodológica de Reglamentos Especiales de Calificaciones de marzo de 1998, en que se detalla cuáles elementos del Reglamento General no pueden modificarse. Según esta guía, y en el contexto del proceso de modernización del Estado, la dictación de reglamentos especiales es una forma de mejorar la aplicación del sistema, basándose en la experiencia con éste y en la normativa vigente. Los elementos que **NO** son posibles de modificar son:

- 1) **El objeto de la calificación.** Como señala el RGC el objeto del proceso es: “evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo”<sup>3</sup>.
- 2) **Los efectos de las calificaciones.** El sistema de calificación sirve de base para la promoción, los estímulos y la eliminación del servicio de acuerdo a lo que señala el Estatuto Administrativo<sup>4</sup>
- 3) **Los/as funcionarios/as que deben ser calificados y los que están eximidos.** Como indica el RGC: “Todos los funcionarios, incluido el personal a contrata, serán calificados anualmente...”<sup>5</sup>. “No serán calificados el Jefe Superior de la institución, su subrogante legal, los integrantes de la junta calificadora central, los delegados del personal y los dirigentes de las asociaciones de funcionarios, salvo que los delegados y dirigentes antes mencionados lo solicitaran, y los funcionarios que por cualquier causa hubieren desempeñado efectivamente sus funciones por un lapso inferior a seis meses, ya sea en forma continua o discontinua dentro del respectivo período de calificación”<sup>6</sup>.
- 4) **Existencia de cuatro listas de calificaciones.** No es posible agregar o disminuir la cantidad, ni tampoco modificar el nombre con que se denominan las listas de calificaciones.
- 5) **Las Juntas Calificadoras, su composición, atribuciones y funcionamiento.** La Junta Calificadora es la encargada de efectuar la calificación. En cuanto a su integración la normativa señala: “La Junta Calificadora Central estará compuesta, en cada institución, por los cinco funcionarios de más alto nivel jerárquico, con excepción del Jefe Superior, y por un representante del personal elegido por éste, según el estamento a calificar”<sup>7</sup>. Cuando el número de funcionarios de regiones es igual o superior a quince, existirán Juntas Calificadoras Regionales integradas por los “tres funcionarios de más alto nivel jerárquico de la institución en la respectiva región y por un representante del personal elegido por éste, según el estamento a calificar”<sup>8</sup>. De su funcionamiento, se describe el proceso desde el Artículo 22° hasta el 31° del Reglamento General de Calificaciones.
- 6) **El período a calificar.** La calificación evalúa doce (12) meses de desempeño funcionario<sup>9</sup>.
- 7) **Documentos básicos del sistema: Hoja de Vida de cada funcionario/a y Hoja de Calificación.** Existe obligatoriedad en la consideración y utilización de estos instrumentos, independiente que puedan agregarse otros.

<sup>3</sup> Artículo 1° del Reglamento General de Calificaciones.

<sup>4</sup> Artículo 32° del Estatuto Administrativo.

<sup>5</sup> Artículo 2° del Reglamento General de Calificaciones.

<sup>6</sup> Artículo 5° del Reglamento General de Calificaciones.

<sup>7</sup> Artículo 22 del Reglamento General de Calificaciones.

<sup>8</sup> Artículo 22 del Reglamento General de Calificaciones.

<sup>9</sup> Artículo 38° del Estatuto Administrativo.

- 8) **Las normas básicas sobre anotaciones de mérito y de demérito.** Involucra el cumplimiento de lo que se refiere a ellas en el Reglamento General, en sus Artículos 10° y 11°.
- 9) **Los recursos del proceso.** Los/as funcionarios/as tienen derecho a apelar de la resolución de la Junta Calificadora ante el jefe superior de la institución y el derecho a reclamo ante la Contraloría General de la República.
- 10) **Confección de un escalafón y su vigencia.** Anualmente cada servicio con los resultados de las calificaciones confecciona un escalafón disponiendo a los funcionarios de cada grado de la respectiva planta en orden decreciente conforme al puntaje obtenido<sup>10</sup>.

## II. ASPECTOS TÉCNICOS DE CONTENIDO

Los elementos que a continuación se señalan, han sido ordenados de acuerdo al ciclo de gestión del desempeño en el que se visualizan más pertinentes, no obstante, varios elementos pueden ser considerados también como transversales a todo el proceso.

En el ciclo de Gestión del Desempeño, se distinguen tres (3) procesos que se relacionan, se superponen y se repiten en forma permanente transformándose en un continuo. Estos tres (3) procesos son:

- 1) Planificación;
- 2) Seguimiento y
- 3) Evaluación del Desempeño.

Si se pudieran separar estos procesos como si fueran elementos independientes, se podrían desarrollar de la siguiente manera:

Cuando una persona asume un cargo, se le debe comunicar cuál será el rol que se espera que desempeñe, en base al perfil que se ha definido. Esto debería hacerse a través de una entrevista inicial -que generalmente forma parte de la inducción que recibe la persona cuando es un funcionario/a nuevo/a en la institución o en el cargo, o bien, al iniciar un período laboral.

Ante esa declaración de expectativas, el rol que debe asumirse es *percibido* por la persona que se integra a la organización, que asume nuevas responsabilidades o inicia un nuevo período en su desempeño. En esa instancia, los objetivos y funciones del cargo que son parte de ese perfil, deben plantearse en relación al cumplimiento de los objetivos estratégicos del área y de la organización, con el fin de contribuir al alineamiento del rendimiento individual con las necesidades de la institución.

Sobre la base de ese conocimiento del rol *esperado*, la persona podrá aceptarlo y alinearse con éste, y como producto de ello, es posible definir la ruta de trabajo a seguir durante un cierto período de tiempo. De esta manera, entre la jefatura y la persona, se establecen, planifican y fijan claramente, las metas y compromisos que se deben alcanzar en un determinado período de tiempo y los incentivos asociados. Este proceso es lo que se denomina **Planificación del Desempeño**.

---

<sup>10</sup> Artículo 51° del Estatuto Administrativo.

Cuando ya está programado el desempeño, éste comienza a ser ejecutado, y se muestra el papel *realizado* por la persona, con lo que ya puede iniciarse el proceso de **Seguimiento del Desempeño**. De esta manera, se espera y resulta clave que el rendimiento de la persona sea monitoreado en forma permanente por la jefatura, a través de la observación, el registro de situaciones relevantes e instancias de retroalimentación, según una periodicidad formalmente establecida, por eventos particulares, o bien, como una práctica habitual compartida en la organización. Esta retroalimentación servirá de base para realizar mejoras en el desempeño de la persona, y brindar los apoyos u orientaciones pertinentes, y tomando las acciones, que sean necesarias.

Posteriormente, este papel desempeñado será *evaluado*, de acuerdo a los criterios y pautas existentes, según la periodicidad que se haya definido. Esta **evaluación** involucra también la retroalimentación del desempeño, considerando lo observado en un período de tiempo particular, y el establecimiento de nuevas metas y compromisos para el período siguiente. De esta manera, el final del ciclo de desempeño es al mismo tiempo, el inicio de uno nuevo.

Considerando lo anterior, los elementos a considerar en una propuesta de Reglamento Especial son los siguientes:

## **1) Del Proceso de Planificación del Desempeño.**

### **1.1 Plazos.**

En este punto debe considerarse en primer lugar, el calendario del proceso, vale decir, la fecha de inicio y de término del período calificadorio. Si bien el Reglamento General establece un período que va del 1 de septiembre al 31 de agosto del año siguiente, esto no siempre se ajusta a la realidad del servicio, en tanto, el establecimiento de los objetivos y metas anuales ocurre generalmente en el primer trimestre del año.

El plazo que se defina no da lo mismo. Es probable que debido a las dinámicas institucionales particulares, un determinado período implique la necesidad de destinar tiempos a las acciones vinculadas al proceso calificadorio, coincidiendo con espacios de alta demanda institucional, procesos críticos, entre otros. Determinar el mejor período para cada servicio puede ayudar a que se destine el tiempo y energías suficientes al proceso, sin que afecte otras actividades organizacionales.

No obstante, para el análisis del cambio en el plazo del período calificadorio es relevante considerar cómo podrían verse afectadas las fechas de diseño y ejecución del programa de capacitación anual de evaluadores/as y preevaluadores/as, puesto que dicha actividad debe realizarse antes de que comience un nuevo período. Por ello, los servicios que no optan por iniciar el período en el mes de septiembre, deben acordar con el Servicio Civil cuáles serán las fechas de reporte de estos dos hitos, esto es, programa y ejecución de la capacitación.

Junto con ello, es relevante evaluar la cantidad de informes de desempeño, evitando dejar los meses de notificación en período de vacaciones. Ocurre en ciertos casos que alguno de estos informes coincide con períodos en que están ausentes buena parte de los precalificadores, debiendo asumir el proceso de evaluación sus suplentes, que no han tenido el protagonismo en la gestión del desempeño de los funcionarios/as, y por tanto, no disponen de todos los antecedentes necesarios para evaluar el desempeño.

Por otro lado, las fechas de los informes de desempeño pueden ayudar a mejorar el proceso, toda vez que en algunas instituciones el segundo informe de

desempeño queda prácticamente contiguo a la precalificación, confundiendo la mirada parcial del desempeño con la anual. Esto se vuelve aún más riesgoso cuando se incorpora un tercer informe, que puede implicar que los precalificadores tengan dificultades para diferenciar la evaluación parcial de la general.

Junto con lo anterior, es posible analizar la cantidad de días requeridos para notificar o apelar, o bien, cualquiera de las acciones que son parte del sistema calificadorio. En estos puntos, se aconseja mantener o ampliar los plazos que propone el Reglamento General, más que acortarlos, para no arriesgar el cumplimiento de los plazos del proceso.

### **1.2 Compromisos y Metas de Desempeño.**

Resulta de gran utilidad la creación y utilización de una herramienta, estandarizada en la que se puedan registrar las metas y compromisos que la jefatura asigna al funcionario/a al iniciar el período de evaluación. El formato y contenido para registrar las metas y compromisos deben permitir las actualizaciones y/o modificaciones durante el período, en tanto, los objetivos organizacionales pueden ser ajustados, y con ello, impactar los objetivos de las áreas y las metas de cada persona en los equipos.

Este instrumento debiera ser parte de los insumos claves al momento de la retroalimentación, tanto en el proceso de seguimiento como en la evaluación del desempeño. La evaluación del cumplimiento de las metas y compromisos permite objetivar más la evaluación, en tanto, focaliza la mirada en hechos o acciones particulares que se desarrollaron y que pueden ser comprobables o evidenciables de manera directa, mediante el logro de algún producto específico. Sobre esas metas y compromisos es posible visualizar las competencias que se ponen al servicio del cumplimiento de los objetivos del cargo y de los resultados del desempeño.

En términos prácticos, este elemento podría incorporarse al Reglamento como un “Formulario de Programación Anual”, o de compromisos individuales de desempeño de acuerdo a los desafíos de la unidad. A su vez, podría señalarse en el Reglamento la existencia de una instancia o fase de “Programación de desempeño individual”, así como también, en esta misma línea, proponer un factor de evaluación que se denomine “Cumplimiento de Metas” o “Cumplimiento de Programación de Desempeño Individual”.

### **1.3 Perfiles.**

Disponer de perfiles resulta clave como una herramienta para orientar el desempeño, pues señalan y describen objetivos, funciones y competencias de un determinado puesto de trabajo. De esta forma, es posible utilizar y apoyarse en este instrumento al momento de entregar una inducción a nuevos integrantes de la organización, y también, al planificar el desempeño, y establecer las metas y compromisos que se deben ejecutar. Dicho instrumento puede mencionarse en el Reglamento, dentro de este contexto.

## **2) Del Proceso de Seguimiento del Desempeño.**

### **2.1 Retroalimentación.**

La Retroalimentación es el proceso que permite monitorear y evaluar el rendimiento y el cumplimiento de las metas individuales. Se produce a través del establecimiento de un diálogo entre la jefatura y el/la funcionario/a, donde en conjunto se revisa, analiza y concluyen los resultados de desempeño que cada persona ha demostrado en un determinado período de tiempo y en una función específica.

Para poder detectar y rectificar posibles desviaciones del trabajo planificado, la retroalimentación debiera implementarse en forma permanente, vale decir,



durante todo el proceso de seguimiento del rendimiento, y de todas formas, en el instante en que se elabora el Informe de Desempeño.

Esto debe diferenciarse del momento de la notificación, siendo la retroalimentación una instancia previa a la notificación. Con ello se tiene la posibilidad que la jefatura conozca la perspectiva del funcionario/a en relación a su propio desempeño antes de efectuarse la entrevista que implica dar a conocer al funcionario/a cuál fue la calificación que obtuvo.

Este elemento puede introducirse en el Reglamento como Entrevista de Retroalimentación, y conviene precisar su periodicidad o el momento en que se aplicará, sin establecer una exigencia muy alta dependiendo de las características del servicio. En la retroalimentación se ponen en juego competencias que no siempre son reconocidas y fortalecidas en las organizaciones, especialmente en sus equipos directivos, se podría señalar que las competencias “conversacionales” que las jefaturas puedan desplegar en este proceso son muy relevantes en la retroalimentación en particular, aunque se deben considerar en todos los procesos de la gestión del desempeño. Varios servicios públicos han realizado esfuerzos para formar efectivamente a sus directivos en estas competencias que pueden impactar significativamente en una organización.

## **2.2 Registro de Hechos.**

Para la jefatura resulta útil apoyarse en algún instrumento que permita ir registrando los eventos relevantes del desempeño de la persona, que ocurren durante el período, sin necesidad de encasillar lo observado en conductas merecedoras de anotaciones, ya sean de mérito o de demérito. Para ello, es posible incorporar como práctica y establecerlo en el Reglamento, el uso de una herramienta de apoyo que vaya en esta dirección.

Este aspecto puede indicarse en el nuevo Reglamento como: “Hoja de seguimiento” o como “Registro de hechos relevantes”.

## **3) Del Proceso de Evaluación del Desempeño.**

Si bien el proceso general se denomina Sistema de Evaluación del Desempeño, se entiende por evaluación de desempeño a aquellas instancias de análisis del desempeño parcial (informes de desempeño), ya sea en forma cuantitativa y/o cualitativa. Sin embargo, a continuación se presentan elementos asociados también a la calificación.

### **3.1 Factores y Subfactores.**

Los factores y subfactores en el nuevo Reglamento pueden ser modificados, precisados en sus denominaciones o en sus definiciones, operacionalizados en indicadores, o bien, se puede incluir una propuesta totalmente nueva de todos ellos, que se ajuste a la realidad y cultura de la organización.

Los factores deben tener conceptualizaciones claras, que incluyan la totalidad de los elementos abordados por los subfactores que lo componen, y sus denominaciones deben distinguirse suficientemente de los subfactores. Se sugiere agrupar los subfactores de una manera consistente según el nombre del factor.

Si se requiere precisar los subfactores, es posible operacionalizarlos en indicadores más específicos de desempeño, que podrían ser de dos (2) tipos:

- a) Indicadores que contienen cada uno de ellos una conducta o habilidad distinta, los cuales, componen o forman parte del subfactor. Por ejemplo, un servicio ha definido el siguiente subfactor e indicadores asociados al mismo:

Ejemplo 1:

**Subfactor Calidad de Trabajo:** Se refiere a los resultados de excelencia que la persona obtiene en su trabajo, a la disposición con que enfrenta sus responsabilidades en procura de la obtención de los logros que se le requieren, teniendo en especial consideración las competencias individuales y la propia capacitación que el servicio dispone para el cumplimiento de tal cometido. Comprende los siguientes Indicadores:

- ✓ Realiza sus tareas con exactitud, prolijidad y exentas de errores.
- ✓ Asume situaciones nuevas que se van presentando en su trabajo y resuelve acertadamente respecto de éstas.
- ✓ Tiene predisposición permanente a mejorar los resultados de sus tareas, eliminando errores y corrigiendo.

b) Indicadores que se refieran todos a la misma conducta propia del subfactor, manifestada en distintos grados de desarrollo o dominio. Por ejemplo, en otro servicio se define el siguiente:

Ejemplo 2:

**Subfactor Calidad de la Atención y Trato al Usuario o Cliente Interno:** Mide el grado de amabilidad, cortesía, disposición y trato al usuario interno y externo.

Definición	Nota
Atiende con cordialidad al usuario o cliente interno. En situaciones de conflicto armoniza y estabiliza las relaciones interpersonales.	7
Atiende con cordialidad y entrega una atención oportuna y adecuada al usuario o cliente interno.	6
Atiende con cortesía y entrega una atención adecuada al usuario o cliente interno.	5
En ocasiones no atiende con cordialidad ni cortesía al usuario o cliente interno.	4
Frecuentemente da una atención inadecuada al usuario o cliente interno.	3
Produce situaciones de conflicto con el usuario o cliente interno.	2
Atiende inadecuadamente al usuario o cliente interno y provoca situaciones de conflicto.	1

En el ejemplo 1, puede ser sólo una referencia o explicación detallada del subfactor, a modo de definición de éste, o bien, que sean los indicadores los que reciban la nota y su promedio entregue la nota del subfactor. En el ejemplo 2, cada indicador indica un nivel de desarrollo de la conducta o habilidad que indica el subfactor y posee una nota asociada, la cual, sería la nota que le corresponde al subfactor.

En cuanto a la diferenciación considerando los estamentos, se aconseja determinar si se plantean factores y/o subfactores diferentes para cada estamento; si se establecen definiciones distintas del factor o subfactor en cada uno de ellos; o bien, si al menos se ponderan de diferente manera. La pertinencia de diferenciar los factores y subfactores según estamento a calificar dependerá de la evaluación que realice cada servicio, de acuerdo a su propia realidad. Una práctica observada es homologar según el nivel de responsabilidad o el tipo de función que se cumple al interior de una organización. Así, es posible encontrar reglamentos en que se determinan diferenciaciones para Directivos, Profesionales-Técnicos, Administrativos-Auxiliares, formando tres (3) grupos.

Se recomienda también incluir factores y subfactores específicos para el estamento Directivo, dada su responsabilidad de conducir equipos de trabajo. Algunos ejemplos de factores en este caso serían: Capacidad de Gestión, Manejo de Recursos Humanos, y Liderazgo; y como ejemplos de subfactores: Supervisión, Evaluación del personal a su

cargo, Capacidad de Atención al personal a su cargo, Programación o Planificación del trabajo, Cumplimiento de Metas de gestión de su unidad, Manejo de Clima laboral, Delegación, Toma de decisiones, Capacidad para escuchar, Capacidad de manejo de conflictos, entre otros.

Los factores y subfactores deben ser elementos sobre los cuales se evalúa el desempeño de una persona. Por ello, es importante distinguir qué aspectos pertenecen o son inherentes al rendimiento en la ejecución de las funciones y tareas propias del cargo, y qué aspectos corresponden a características personales, pues en el segundo caso, se dificulta lograr una apreciación más objetiva de la conducta que se pretende observar.

Por ejemplo, los siguientes factores o subfactores se ubican en aquellos que *son propios al rendimiento en la ejecución de las funciones y tareas* propias de un cargo:

- Cantidad de trabajo.
- Calidad del trabajo o de la labor realizada.
- Cumplimiento de trabajo, de metas, de la labor encomendada o realizada, de tareas o funciones asignadas; Obtención de resultados; Logro de Objetivos.

Sin embargo, otros factores y subfactores corresponden a características personales que son difícilmente evaluables, y que *no debieran ser incluidos como elementos a evaluar*, como por ejemplo: Voluntad de Servicio, Solidaridad, Lealtad; Ecuanimidad; Calidez; Confiabilidad; entre otras.

Para los factores y subfactores referidos a habilidades más denominadas “blandas”, como: trabajo en equipo, autonomía, proactividad, comunicación, se requieren plantear conceptualizaciones precisas que permitan distinguir y observar conductas específicas. Por ejemplo, en un servicio se define:

**FLEXIBILIDAD PARA COLABORAR:** Disposición para colaborar con cambios que afecten al cargo y/o servicio.

- a) Se adapta a los cambios o situaciones nuevas.
- b) Es capaz de considerar diferentes perspectivas o puntos de vista del equipo de trabajo.
- c) Aporta positivamente con ideas buscando consenso para tomar decisiones en el equipo de trabajo.

Por otra parte, resulta recomendable identificar si existen factores o subfactores que pueden ser medidos por un sistema de registro, como ocurre frecuentemente con subfactores vinculados a Asistencia y Puntualidad, pues dichos parámetros pueden ser categorizados e informados por las Unidades de Recursos Humanos que llevan el control de la asistencia en el servicio, sin que las jefaturas tengan que destinar tiempo a ponderar aspectos que la institución dispone y registra habitualmente y que tienen un carácter cuantitativo.

### **3.2 Notas y Escala de Valoración.**

La escala de notas puede ser modificada en sus definiciones, y/o en la cantidad y nombre de sus niveles. De esta manera, para poder representar una variedad de conductas, se aconseja la existencia de varios niveles -al menos cuatro (4)- donde se indiquen y describan con claridad y coherencia los distintos grados de cumplimiento de una conducta. De esta manera, a la nota máxima se sugiere describirla como “excepcional”, subrayando esta característica, y detallándola de manera tal, que sea una categoría para personas que se destacan o sobresalen en el período.

Otra alternativa es utilizar escalas amplias, por ejemplo de 10 a 100, que permiten ampliar la dispersión probable de notas, dentro de valoraciones positivas similares. Una tercera alternativa, es incluir decimales. La alternativa que se asuma, en todo caso, deberá responder a las características, intereses y necesidades particulares de cada institución.

Se recomienda también cautelar la definición de las notas más bajas, en el sentido de que exista una coherencia entre éstas conceptualizaciones y la lista en la cual queda la persona como resultado. Por ejemplo, si una persona queda en lista 3 Condicional, velar para que no haya sido evaluada en la mayoría de los factores con una nota que en su definición contenga la acepción de desempeño “aceptable”.

Una medida que podría contribuir en cierta medida a disminuir la tendencia a evaluar con la nota máxima, podría ser condicionar su elección a la presencia de ciertos indicadores, por ejemplo, presencia de anotaciones de mérito. Es recomendable no recurrir a una distribución forzada de calificaciones, toda vez que no resuelve necesariamente el objetivo del sistema, cual es, mejorar el rendimiento individual en función de la estrategia organizacional, y puede contribuir más bien a generar tensiones en el servicio que dificulten la objetividad del proceso y que impacten más allá de éste.

Las notas asignadas a los subfactores también podrían ser representadas en letras, no en números, lo cual, aporta a desviar la mirada sobre la “nota siete” o la “nota diez”, que culturalmente pudieran estar muy marcadas por la necesidad de contar con la nota máxima. Luego dichas letras, se pueden cuantificar según la escala definida para obtener el puntaje del factor, para poder finalmente el puntaje final ubicarse en una lista u otra.

### **3.3 Rangos de Listas.**

En cuanto a los rangos de las listas es relevante considerar que se esperaría obtener una distribución normal, para lo cual, se recomienda que la amplitud de los rangos intermedios de la lista sean mayores que la de los de los extremos, o bien, si se hacen diferencias deben ser en el sentido de ampliar la lista 2, en desmedro de la 1, y la 3 en desmedro de la 4.

Algunas iniciativas de modificaciones reglamentarias apuntaban a ampliar la lista 1, lo que implicaba perpetuar la casi exclusiva concentración de calificaciones en dicha lista. No obstante, una decisión de esta naturaleza debe considerar que la calificación tiene efectos vinculados a la carrera funcionaria, y que cambios mayores al sistema pasan necesariamente por modificaciones normativas o estatutarias, que no se resuelven solamente dispersando de manera más realista las calificaciones de los/las funcionarios/as.

### **3.4 Autoevaluación.**

Un elemento posible de incorporar en el Reglamento es la existencia de una Autoevaluación, y que el precalificador lo considere como antecedente antes de elaborar el informe de desempeño y de la precalificación. El/la funcionario/a puede indicar en ese formato o documento su visión personal acerca de sus capacidades, habilidades, incluyendo tanto fortalezas como debilidades o ámbitos de mejora. Este insumo es de gran utilidad al realizar la retroalimentación, como base para establecer el diálogo entre jefatura y funcionario/a, sobre el desempeño de este último. Cabe señalar que debe tenerse precaución de señalar que la autoevaluación no es vinculante con la calificación formal de la jefatura.

### III. ASPECTOS DE FORMA

---

Los elementos que se describan en el Reglamento deben ser planteados con extrema claridad y cautela, dado que el Reglamento será un documento que regirá para la institución por todo el tiempo que se mantenga vigente, vale decir, hasta que no se planteen otras directrices y se haga necesario volver a modificarlo.

En este sentido, se recomienda optar por descripciones más bien generales de algunos procedimientos, como por ejemplo, con el proceso de retroalimentación, dado que éste puede ir cambiando según las necesidades de mejora que surjan, y ante eso, debe haber flexibilidad suficiente en su definición para que sea posible modificar las prácticas asociadas.

Al mismo tiempo, el nivel de exigencia debe ser alcanzable, para que no aparezcan dificultades en el cumplimiento de lo que se ha establecido. En materia de retroalimentación, si se quiere incluir la periodicidad del proceso, se sugiere, por ejemplo, proponer que se realice al menos antes de la notificación de los informes de desempeño y de la precalificación (que es lo que plantea el requisito técnico del PMG SED), aunque el servicio tenga como objetivo que se constituya en una práctica permanente, y tenga los procedimientos, las herramientas y los recursos para que así sea.

### IV. ETAPAS EN LA ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE UN NUEVO REGLAMENTO

---

Si bien hay pasos obligatorios para la dictación de un nuevo REC, existen buenas prácticas que ayudan enfrentar de mejor manera tanto el diseño, como la tramitación e implementación de éste. A continuación, se sugieren seis (6) etapas que pueden orientar el proceso:

- **Etapa 1. Formación de una instancia (comité, comisión) en el servicio** para evaluar el Reglamento actualmente vigente, y los ámbitos de mejora que habría que considerar en la modificación o para la elaboración de un nuevo Reglamento. Se trata más bien de una etapa de revisión y análisis que enriquece la etapa 2. Esta instancia podría estar integrado por el equipo directivo, jefatura y profesionales de la URH; representantes de la asociación de funcionarios. La participación de distintos actores de la institución permitiría no sólo optimizar los resultados del producto concreto (Reglamento), sino también, contribuiría a una mejor implementación posterior, al contar con el compromiso de los participantes en esta instancia.
- **Etapa 2. Elaboración de Propuesta de REC con participación de todos los actores involucrados.** Luego del trabajo de revisión, análisis y discusión acerca del reglamento vigente se elabora una propuesta de Reglamento.
- **Etapa 3. Presentación de propuesta ante el organismo técnico validador para revisión.** La DNSC es el organismo que revisa técnicamente la propuesta del REC informando y observando los elementos que considere pertinentes. Puede haber una presentación previa al Servicio Civil, esto es, antes de enviarla por oficio, en una reunión o enviando directamente la propuesta a los profesionales del equipo correspondiente.

- **Etapa 4. Obtención de Validación por parte del organismo técnico validador.** Una vez que el Servicio Civil ha revisado y entregado sus observaciones, el servicio procede a enviar a través de oficio la solicitud formal de validación del REC, la que es respondida por la misma vía devolviendo al servicio el Decreto ya visado por el/la Director/a de la Dirección Nacional del Servicio Civil. Una vez que se haya validado el REC y que se visualice que será tomado de razón en el plazo correspondiente, puede comenzarse la difusión y capacitación en el servicio, previo al período en que regirá dicho reglamento.
- **Etapa 5. Obtención de firmas y Toma de Razón.** El servicio debe enviar a través de un oficio conductor el Decreto visado por el/la directora/a de la Dirección Nacional del Servicio Civil que contiene el nuevo reglamento, a la firma de: Ministro del ramo respectivo, Ministro del Interior, Ministro de Hacienda, y del/la Presidente/a de la República, y a la Toma de Razón por parte de la Contraloría General de la República. Este proceso tiene una duración mínima de tres (3) meses, y se recomienda adjuntar una copia del documento, a través del cual, el Servicio Civil valida el nuevo reglamento.
- **Etapa 6. Publicación del Decreto Supremo en el Diario Oficial.** Con el documento ya tomado de razón, el servicio publica el Decreto en el Diario Oficial. Para que sea posible aplicarlo, este Decreto de REC debe estar publicado tomado de razón antes del inicio del período calificadorio en que se utilizará. Es por ello, que se recomienda incluir en el Decreto la siguiente precisión, por si no se alcanzara a tomar razón del documento antes del nuevo período: “entrará en vigencia a partir del próximo período calificadorio que se inicie, posterior a la Toma de Razón de este documento por parte de la Contraloría General de la República”.

## V. SUGERENCIAS PRÁCTICAS PARA LA ELABORACIÓN DE REGLAMENTOS ESPECIALES

A modo de resumen de este documento, se presentan finalmente algunas sugerencias o recomendaciones prácticas a considerar en la elaboración de Reglamentos Especiales:

- 1) Programar el trabajo de elaboración, validación y tramitación del Reglamento considerando los tiempos asociados a cada etapa y con los márgenes de tiempo que sean necesarios.
- 2) Mientras más participativo y se integren distintos aportes durante el trabajo de elaboración del REC en el servicio, podrá enriquecerse y validarse mejor la propuesta elaborada y su posterior implementación.
- 3) No olvidar la consideración de los elementos normativos y de la guía de DIPRES que establece cuáles elementos pueden modificarse y cuáles no.
- 4) La modificación de los plazos y fechas de los hitos deben ajustarse a las necesidades de la organización, y evitando disminuir los tiempos, ya que esto, podría arriesgar el cumplimiento de los requisitos técnicos del PMG SED.
- 5) Al cambiar los factores y subfactores, aprovechar la instancia para distinguir ciertas especificidades que puedan contribuir a objetivar una conducta y/o actitud, y utilizando un lenguaje claro y no discriminatorio.

- 6) El registro de hechos relevantes y las anotaciones son instrumentos que pueden ser útiles para monitorear o hacer seguimiento al desempeño.
- 7) Recordar que de acuerdo al requisito técnico, el proceso de retroalimentación debe implementarse antes de la notificación de los informes de desempeño y de la precalificación, independiente de que además exista una entrevista o diálogo presencial para notificarlos. Esta debe ser la línea base mínima para incorporar este proceso a la gestión del desempeño.
- 8) Presentar en primera instancia la propuesta de Decreto por correo electrónico a la Unidad de Gestión del Desempeño del Servicio Civil, para agilizar el proceso de revisión y retroalimentación, que puede implicar la elaboración de varias versiones del documento.
- 9) No olvidar que el proceso de tramitación de las firmas del Decreto toma tiempo, por lo que debe resguardarse cualquier retraso en ese proceso, definiendo la entrada en vigencia del Reglamento sin especificar una fecha determinada, sino que indicando que será luego de la toma de razón y antes del próximo período calificadorio.
- 10) El nuevo reglamento debe estar en coherencia con la Política de Evaluación del Desempeño de la institución y ser un instrumento que apoye los compromisos que el servicio ha definido en la materia.

## VI. REFLEXIONES FINALES

---

La elaboración de un nuevo REC es un trabajo que se enriquece cuando se considera la participación de diferentes actores de la institución y cuándo se tiene una visión integral, esto es, no sólo teniendo presentes los elementos normativos y operativos del proceso, sino que una perspectiva de largo plazo y que integre también elementos de gestión del desempeño. La incorporación de dichos aspectos de gestión, debieran fundarse sobre la base de planteamientos flexibles y dinámicos. De ahí la importancia, de cautelar la definición de procedimientos amplios en ese sentido, pues los contextos cambian y se producen de inmediato consecuencias en las organizaciones.

Los cambios y/o modificaciones en un Reglamento no son la solución a las deficiencias detectadas en el sistema de evaluación del desempeño. Los cambios para lograr los avances que se requieren en este ámbito deben producirse en las prácticas cotidianas de la gestión del desempeño del servicio, y desde las definiciones y compromisos planteados en la Política institucional al respecto, la que claramente debe contar con el respaldo visible de la dirección del servicio. Visto así, la modificación del Reglamento se transforma en una herramienta que apoya este cambio en las prácticas y que pretende resguardar ciertos elementos mínimos a cumplir.

Resulta también relevante considerar en este contexto, la creciente certificación de los servicios en norma ISO en la materia, lo cual, va en la línea de fortalecer y asegurar la implementación de ciertos procesos, que aunque no estuviesen incluidos en el Reglamento deben ser ejecutados en forma permanente.

Por último, es dable señalar y reconocer que existen innumerables esfuerzos desplegados por instituciones, equipos directivos en general, y en particular, de jefaturas y profesionales de las áreas de gestión de personas de los servicios públicos, orientados en gestionar el desempeño de las personas de una manera estratégica, e interesados/as en modificar prácticas y culturas organizacionales que permitan mejorar y apoyar los desempeños de las personas

para que las organizaciones tengan mejores resultados, y consecuentemente, los ciudadanos tengan mejores servicios y prestaciones.

## VII. MATERIAL DE APOYO

---

- **Longo, Francisco** (2006) "Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas", en Presupuesto y Gasto Público 41/2005. Secretaría General de presupuesto y Gastos, Instituto de Estudios Fiscales.
- **Dirección de Presupuestos** (1998) Reglamentos Especiales de Calificaciones: Guía Metodológica para la Administración Pública.
- **Dirección Nacional del Servicio Civil; Universidad Alberto Hurtado** (2009) "Diploma en Gestión de Personas para el Sector Público 2007-2008: Experiencias y Aprendizajes del Programa de Formación". Santiago, Chile.