



Política y procedimiento de Gestión del Desempeño

Septiembre 2024

CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	3
2. SÍNTESIS DE DERECHOS Y DEBERES QUE PROVEE LA POLÍTICA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	4
3. PRINCIPIOS.....	5
4. OBJETIVOS	6
5. APLICABILIDAD Y ALCANCE.....	8
6. PARTICIPANTES, ROLES Y RESPONSABILIDADES	9
7. SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	10
ETAPA 1: DIÁLOGO DE ALINEAMIENTO	11
ETAPA 2: SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN MITAD DE AÑO.....	14
ETAPA 3: EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN	17
ETAPA 4: CALIBRACIÓN.....	22
ETAPA 5: RETROALIMENTACIÓN Y PLAN DE DESARROLLO.....	26
ETAPA 6: APELACIÓN.....	30
8. ANEXO 1: ENCUESTA DIÁLOGO DE ALINEAMIENTO EQUIPO	34
9. ANEXO 2: BITÁCORA PARA USO DEL EVALUADO Y EVALUADOR	35
10. ANEXO 3: ENCUESTA SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN MITAD DE AÑO	36
11. ANEXO 4: PLAN DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO (PMD).....	37
12. ANEXO 5: ENCUESTA EVALUACIÓN A NIVEL DE EQUIPO	38
13. ANEXO 6: ENCUESTA EVALUACIÓN RETROALIMENTACIÓN INDIVIDUAL Y PMD	39
14. ANEXO 7: FORMULARIO DE APELACIÓN	40
15. ANEXO 8: CALENDARIO DE IMPLEMENTACIÓN	42
16. ANEXO 9: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES	43

1. Introducción

La Política de Gestión del Desempeño de Fundación Cristo Vive (FCV) establece los objetivos, procedimientos, herramientas, roles y responsabilidades que están a disposición del Sistema de Gestión del Desempeño (SGD) de la Fundación.

Esta Política se inserta en nuestra política de gestión de personas de nuestra organización y está sujeta a una evolución progresiva escalable en busca de consistencia en la gestión de este importante factor del desempeño para nuestra organización.

Esta Política tiene como objetivo fundamental establecer de una manera sencilla y gestionable un marco claro que establezca el comportamiento esperado de todos en nuestra Fundación, definiendo los principales comportamientos o conductas observables que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos, enmarcados en los valores y propósito de la Fundación.

2. Síntesis de derechos y deberes que provee la Política de Gestión del Desempeño

Todo (a) compañero(a) de servicio tendrá al menos los siguientes deberes y derechos respecto a su desempeño en la Fundación Cristo Vive:

Deberes de cada compañero o compañera de servicio:

1. Deberá comprender las cualidades esenciales de la estrategia de la fundación y sus posibilidades de contribución a ésta.
2. Realizar seguimiento de su propio desempeño.

Derechos de cada compañero o compañera de servicio:

1. Recibir acompañamiento de su líder de equipo superior.
2. Dispondrá de un registro escrito respecto a las cualidades del comportamiento requerido (competencias).
3. Tendrá un plan de desarrollo individual, a través del cual se especifican las acciones y recursos de que dispondrá para el mejoramiento de sus competencias, ante la eventualidad que en el seguimiento se identifiquen brechas en su actuación.
4. Al final de cada año se evaluará el desempeño, en conjunto con su jefe directo, tanto en lo referente a sus objetivos de resultado como de competencias, constatando los niveles de logro alcanzados.
5. Como resultado de la evaluación del desempeño, el jefe directo evaluará y calificará el desempeño utilizando la escala provista, calificación que deberá ser calibrada para efectos de asegurar la confiabilidad en el contexto de la Fundación.

Adicionalmente, cada Líder de equipo tendrá al menos estas obligaciones:

1. A mitad de año deberá realizar una reunión de retroalimentación respecto al desempeño observado.
2. Realizar la evaluación de desempeño anual de los miembros de su equipo, según lo indicado en este documento.
3. La calificación del desempeño constituirá el principal insumo a considerar en las decisiones de movilidad, reconocimiento, promoción, acciones de desarrollo y otras acciones relacionadas al ámbito de gestión de personas.



3. Principios

El Sistema de Gestión del Desempeño de la Fundación Cristo Vive se basa en los siguientes principios:

1. Obtener la **excelencia en la calidad del trabajo** de los distintos compañeros(as) de servicio enmarcado en los valores y misión de la Fundación Cristo Vive.
2. Las personas pueden establecer compromisos y tomar responsabilidad por sus decisiones cuando están basadas en suficiente **información y adoptadas en un entorno de participación**.
3. Los líderes o evaluadores son responsables de **alinear y acompañar a sus equipos y colaboradores en relación con los objetivos y expectativas de desempeño**, así como, evaluar y retroalimentar el desempeño.
4. El responsable final de mantener y/o mejorar su desempeño es quien adopta los compromisos.
5. El o la compañero(a) de servicio es el responsable de **obtener la máxima utilidad de los recursos** que tiene disponibles para mejorar su desempeño.
6. La **participación conjunta y el respeto recíproco** son claves, tanto para el evaluado como para el evaluador.
7. El SGD está basado en la **retroalimentación o diálogos de desempeño constantes** que se ven reflejados en un proceso evaluativo anual y en el desarrollo de los(as) compañeros y compañeras de servicio.
8. El SGD es un sistema basado en la mejora continua que parte de una **base común para toda la FCV que es el modelo de competencias** e irá incorporando los objetivos y metas específicos por cada área.
9. La FCV mantendrá la **sencillez del modelo de desempeño** para que sea comprensible por todos, ágil y gestionable en la práctica

4. Objetivos

El objetivo general de la Gestión del Desempeño es alinear y orientar el desarrollo laboral de nuestros(as) compañeros y compañeras de servicio y el cumplimiento de las metas de la Fundación, a través de un espacio formal de dialogo honesto, enriquecedor y cercano.

Esta Política está diseñada para alcanzar los siguientes objetivos específicos:

1. Contar con una política y metodología de gestión del desempeño transversal y única para toda la FCV.
2. Facilitar el alineamiento del desempeño individual y de los equipos con los objetivos de la Fundación, promoviendo su desarrollo y maximizando su potencial.
3. Crear una cultura de crecimiento continuo donde cada compañero(a) de servicio entienda su contribución al éxito de la FCV.
4. Generar relaciones de confianza y mayor participación entre los miembros del equipo, especialmente entre evaluador y evaluados.
5. Proveer de información que permita diferenciar los niveles de desempeño entre los(as) compañeros(as) de servicio de la FCV.
6. Evaluar el desempeño, estableciendo parámetros de diferenciación para estimar el potencial, así como promover el desarrollo y empleabilidad.
7. Asegurar la validez de la información derivada de la evaluación del desempeño, para respaldar decisiones en diversos ámbitos de la gestión de personas.



5. Aplicabilidad y alcance.

Esta Política aplica a todos los(as) compañeros(as) de servicio con un contrato indefinido vigente con más de 6 meses de antigüedad.

Es transversal a todas las áreas y sus servicios, así como a todos los cargos.

Se diseñó en base a competencias conductuales, para lo cual se agrupan los cargos en “familias de cargo”:

Familia de Cargo	Criterios
Directivo	Entrega lineamientos generales que dirigen el desempeño de la Fundación, estableciendo un marco de referencia general, pero no detallado, para conducirla. Dirige equipos. Toma decisiones con impacto alto. Se orientan a la generación de estrategia. Decide objetivos, recursos.
Líder de Equipo	Supervisa equipos y/o coordina equipos internos-externos. Implementa la estrategia definida. Desarrolla planes para lograr objetivos. Toma decisiones con impacto medio.
Especialista	Cargos que realizan un aporte Individual. Toman decisiones que impactan en la realización de sus objetivos-tareas asignadas. Nivel de autonomía medio.
Administrativos	Cargos que realizan un aporte Individual. Apoyan la realización de objetivos-tareas de su área. Nivel de autonomía medio-bajo.
Auxiliares	Cargos que realizan un aporte Individual. Realizan las tareas asignadas. Nivel de autonomía bajo.

6. Participantes, roles y responsabilidades

La Gestión del Desempeño es un proceso en el que intervienen diversos actores con roles bien definidos y específicos.

Los actores principales del Sistema de Gestión del Desempeño son el Líder del Equipo; los Participantes y el área de Gestión de Personas, responsable de la gestión del proceso.

A continuación, se señala el rol general que cumplen en el proceso cada uno de estos actores. En la descripción detallada del proceso de Gestión del Desempeño se indican con mayor especificidad las tareas de cada actor.



El rol del líder es administrar las condiciones que permiten a los miembros del equipo desplegar su máximo potencial de contribución a los objetivos de la FCV. Esto lo hace proveyendo información de calidad, espacio de genuina participación, acompañamiento, procurando los recursos, retroalimentando el desempeño y estableciendo los adecuados mecanismos para el logro de objetivos desafiantes.



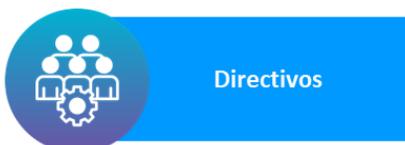
Es responsable del logro de las conductas esperadas (competencias) y objetivos respecto a los que: a) asume compromisos, verificando los niveles de logro; b) utiliza los recursos de desarrollo de sus competencias que la FCV pone a su disposición; y c) autoevaluando en forma sistemática su desempeño y perfeccionándolo de manera constante para mejorar su capacidad de contribución.



Es responsable de proveer los procedimientos, el entrenamiento, las herramientas y asegurar la calidad del proceso de Gestión del Desempeño en todas sus etapas en la Fundación.



Actuar como una instancia consultiva, responsable de apoyar y guiar el proceso de evaluación de desempeño dentro de la FCV según los lineamientos de Dirección de Personas y la política definida.



Además de su responsabilidad de líder-evaluador y ser responsable de guiar el proceso de evaluación de desempeño en sus áreas, participan activamente en el proceso de calibración.



El Comité de Apelación está conformado por el Director de Gestión de Personas, el Director del área de la persona que apela y ocasionalmente por el Director Ejecutivo.

7. Sistema de Gestión del Desempeño

La Política de Gestión del Desempeño identifica que el contexto de la gestión del desempeño requiere la disponibilidad de seis etapas principales que constituyen el Sistema de Gestión del Desempeño (SGD). Estas etapas se muestran en la imagen siguiente y están interconectadas constituyendo un ciclo anual de implementación.



Etapa 1: Diálogo de Alineamiento

El diálogo de alineamiento es una conversación estructurada entre cada compañero(a) y su líder, destinada a definir y acordar los objetivos, las metas de desempeño y las competencias que serán evaluadas durante el período de evaluación.

Este diálogo asegura que ambos estén alineados en cuanto a las expectativas, lo que es crucial para un desempeño efectivo y para evitar malentendidos a lo largo del proceso.

Es una guía tanto para el líder como para sus evaluados a lo largo de todo el ciclo de evaluación.

Objetivos:

- Asegurar que los participantes de los equipos tengan completa comprensión de los objetivos, actividades, y comportamientos esperados clave para el año en curso y cómo se medirá su logro.
- Crear un entendimiento compartido de las expectativas, objetivos y responsabilidades del colaborador dentro de la Fundación. Conectar los objetivos-actividades individuales con los objetivos más amplios de la Fundación.

Esta etapa está definida por dos actividades formales que requieren de la conducción del líder del equipo:

- I. **Diálogos de alineamiento del equipo:** tienen como principal propósito conversar respecto de los objetivos y actividades de la Dirección y del área.
- II. **Diálogos de alineamiento individual:** buscan conversar respecto de los objetivos y de cómo se lograrán a través del desempeño de las competencias.
 - a. Identificar y compartir entre los miembros del equipo, el contexto de la estrategia organizacional y los desafíos a los que se enfrenta el equipo y que enfrentarán con su desempeño.
 - b. Alinearse en torno a los objetivos de resultado establecidos por la Dirección ejecutiva o Dirección del área específica y comprender sus oportunidades de contribución como colectivo de individuos en una relación de colaboración.



Con el Equipo:

1. Presentación de los objetivos y actividades claves.
2. Evaluación de la reunión por parte del equipo a través de cada colaborador. **(Anexo 1)**



Con cada persona:

1. Diálogo entre el evaluador y evaluado para revisar competencias relacionándolas con los objetivos y actividades para el año.
2. El líder tiene que asegurar que el evaluado tenga una comprensión clara de lo que se espera de él para el año en curso y de cómo lograrlo (competencias).
3. Evaluación de la reunión por parte del colaborador.

Procedimiento Diálogo de Alineamiento



Reunión de equipo

- En esta reunión tiene que participar como mínimo el líder del equipo y sus reportes directos. Busca desarrollar dos acciones:
 - Los miembros del equipo compartan toda la información acerca de la estrategia de la Fundación, desafíos, oportunidades, amenazas y riesgos que resultan relevantes para definir la forma en que van a contribuir a los objetivos.
 - Los miembros del equipo conozcan, analicen y comprendan cómo contribuir a los objetivos del área.

La secuencia de la reunión es la siguiente:

- Presentación de la Estrategia y/o planes de la Dirección y área: El líder del equipo prepara y presenta la información estratégica relevante para el desarrollo del rol del equipo en la implementación y logro de objetivos.
- Clarificación de la información y verificación de la comprensión de los desafíos que tiene el equipo: El líder del equipo debe verificar, con preguntas indagatorias y clarificadoras a los participantes, que han sido debidamente comprendidas las cualidades de la información entregada y sus implicancias.
- Presentación de una propuesta de objetivos y/o planes de trabajo



Reunión individual

- Esta reunión, en la que debe participar el líder del equipo, y cada evaluado en forma individual. Tiene el propósito que se acuerden los objetivos o planes de trabajo para contribuir a los objetivos del equipo y de la Fundación. A sí mismo se clarifican las competencias y el nivel esperado para la familia de cargo del participante.

La secuencia de la reunión es la siguiente:

- Presentación de objetivos y/ planes de trabajo: El líder de equipo presenta los objetivos y/o planes para llegar a un acuerdo con el participante, luego de que éste haya comprendido lo que se espera de él para el año en curso.
- Los objetivos y planes del año deben quedar formalmente escritos y ser de pleno conocimiento del participante.

Una herramienta útil tanto para el evaluador como para el evaluado es usar una bitácora que permita ir registrando hitos relevantes. Este formato (**Anexo 2**) ofrece un registro sistemático y detallado de los hitos de desempeño, permitiendo una evaluación más objetiva y basada en evidencias acumuladas durante todo el ciclo de evaluación. Tanto el evaluado como el evaluador, deben actualizar esta bitácora cada vez que ocurra un evento significativo que afecte el desempeño.

Esta bitácora servirá como base para la revisión final y proporcionará un registro documentado del progreso, lo que ayudará a asegurar que la evaluación sea precisa y basada en hechos.



Tareas Líder del Equipo

Debe apoyar a cada uno de los miembros de su equipo en el logro de los objetivos de la Fundación, contribuyendo a la continua mejora de su desempeño. Esto implica, responsabilidad de:

- Entregar la información disponible para la planeación de objetivos y/planes de trabajo.
- Entregar la información del diccionario de competencias y verificar su entendimiento.
- Conducir la reunión de acuerdos de objetivos y/ planes de trabajo.
- Verificar la calidad en cuanto a la definición y seguimiento posterior de objetivos y/o planes de trabajo.
- Reportar el avance en el proceso de SGD a cada evaluado y al área Gestión de Personas.



Tareas del Participante o Evaluado

El participante es el responsable del desempeño realizado, en un papel de protagonista y cuya responsabilidad es la de utilizar del modo más efectivo posible los recursos que le ofrece la Política de Gestión del Desempeño:

- Comprender el proceso y manejar las herramientas para acordar objetivos y/o planes de trabajo.
- Comprender las competencias para su familia de cargo.
- Registrar los incidentes críticos o relevantes de su desempeño que le permitan objetivar su autoevaluación y las reuniones de seguimiento y evaluación final.
- Conversar la evaluación con su jefe directo.
- Mejorar su desempeño de acuerdo a la planificación acordada.
- Acordar nuevos objetivos con la jefatura una vez que los primeros se hayan cumplido.
- Solicitar asesoría cuando lo requiera.



Tareas de la Dirección de Gestión de Personas

- Prestar asesoría relativa a la aplicación de los instrumentos y del proceso en general.
- Centralizar la distribución, recolección, análisis y seguimiento de la información derivada del SGD, resguardando la seriedad y la confidencialidad que el proceso requiere.
- Planificar y coordinar la implementación de las distintas etapas del SGD:
 - Actualizar la base datos de equipos, participantes y líderes.
 - Comunicar la calendarización de las etapas.
 - Capacitar a los usuarios en la utilización de las herramientas y competencias requeridas para la correcta aplicación del sistema y de los instrumentos que lo componen.
- Verificar la calidad de los objetivos y/o planes de trabajo
- Reportar el avance en el proceso de SGD.
- Actualizar y sugerir modificaciones al procedimiento y al instrumento de evaluación.

Etapa 2: Seguimiento y Retroalimentación mitad de año

La etapa de “Seguimiento y retroalimentación de mitad de año” es una revisión formal e intermedia del desempeño del colaborador y del equipo en la primera mitad del ciclo de desempeño.

El líder se reúne con su equipo y luego con cada colaborador para revisar el progreso en los objetivos-actividades acordadas al inicio de año y retroalimenta respecto de las competencias de cada colaborador.

Si se identifican brechas se pueden abordar a través de un Plan de Mejoramiento del Desempeño (PMD). Este plan ayuda a mantener a los y las compañeras y compañeros de servicio enfocados, motivados y alineados con los objetivos y las competencias requeridas para su grupo de cargo.

Objetivos:

- Asegurar que tanto evaluador y evaluado estén alineados en las expectativas y prioridades para la segunda mitad del año.
- Revisar el progreso y evaluar cómo se ha avanzado en los objetivos, competencias y acciones acordadas, identificando logros y áreas que requieren atención.
- Ofrecer una oportunidad para corregir el rumbo antes de que termine el ciclo de evaluación, con la calificación y retroalimentación de fin de año.
- Mantener el compromiso del compañero de servicio con sus metas, proporcionando motivación y apoyo continuo.

Esta etapa está definida por dos actividades formales que requieren de la conducción del líder del equipo:



Con el Equipo:

1. Líder conversa respecto del avance de los objetivos y actividades.
2. Evaluación de la reunión por parte del equipo. (**Anexo 2**)



Con cada persona:

1. Evaluación del líder y autoevaluación (puntaje no se considera para la evaluación de fin de año).
2. Presentación de un Plan de Mejoramiento del Desempeño. (**Anexo 3**)
3. Evaluación de la reunión por parte del colaborador.

Procedimiento Seguimiento y Retroalimentación mitad de año



Reunión de equipo

- Esta reunión, en la que deben participar como mínimo el líder del equipo, y sus reportes directos, tiene el propósito de que se desarrollen dos acciones:
 - Los miembros del equipo conozcan el avance de los objetivos y planes de trabajo del área
 - Revisen cómo la contribución de los participantes del equipo puede contribuir a cerrar eventuales brechas de desempeño.

La secuencia de la reunión es la siguiente:

- Presentación del avance de los objetivos y planes de trabajo del área.
El líder del equipo presenta la información de seguimiento de los objetivos del área y analiza las razones de las eventuales brechas con todos los miembros del equipo.
- Identificación de acciones orientadas a reducir las brechas de desempeño del área:
Utilizando la información disponible en el equipo, el equipo debe identificar las acciones que deben implementar para reducir las brechas identificadas, en los objetivos y/o planes de trabajo de su área.



Reunión individual

- Esta reunión, en la que deben participar el líder del equipo, y como mínimo, cada participante individual. Tiene el propósito que revisen los niveles de logro respecto a los objetivos y/o planes de trabajo y las competencias de su rol.

La secuencia de la reunión es la siguiente:

- Cada participante debe presentar el avance alcanzado en los objetivos y/o planes de trabajo. En caso de identificar brechas positivas, debe especificar las razones de éstas.
- Identificación de acciones orientadas a reducir las brechas de desempeño individual: El participante debe presentar cuales son las acciones que piensa implementar para cerrar las brechas que requieren atención para alcanzar los objetivos y competencias. El participante recibe apoyo del líder del equipo en la formulación de acciones que deben ser registradas en el Plan de Mejoramiento de Desempeño (PMD) que aborda el mejoramiento de las competencias asociadas al logro de los objetivos y planes de trabajo. El participante debe presentar su PMD al líder del equipo y obtener su aprobación. Este plan debe incluir la identificación de las brechas de desempeño identificadas, las acciones propuestas en forma específica y plazo en que deben ser implementadas.



Tareas Líder del Equipo

- Entregar la información disponible de la evaluación intermedia de los objetivos y planes de trabajo a las áreas responsables del registro.
- Evaluar la actuación intermedia del equipo respecto a los objetivos y planes de trabajo.
- Conducir la reunión de seguimiento con el equipo.
- Solicitar retroalimentación sobre el desempeño individual de los miembros del equipo.
- Evaluar el desempeño intermedio individual de los participantes del equipo respecto a los objetivos, planes de trabajo y competencias.
- Conducir la reunión de seguimiento individual del desempeño.
- Reportar el avance en el proceso de SGD a Dirección Gestión Personas.



Tareas del Participante o Evaluado

- Evaluar su propio desempeño intermedio respecto a los objetivos, planes de trabajo y competencias acordadas.
- Proponer acciones al líder del equipo para cerrar las brechas de desempeño identificadas.
- Concertar, con el líder del equipo, las acciones en un Plan de Mejoramiento del Desempeño Individual. (PMD)
- Completar la Herramienta del Plan de Mejoramiento del Desempeño Individual.



Tareas de la Dirección Gestión de Personas

- Procurar la provisión de información de seguimiento del desempeño de los equipos e individual.
- Comunicar la calendarización de las etapas.
- Capacitar a los usuarios en la utilización de las herramientas y competencias requeridas.
- Verificar la calidad de los Planes de Mejoramiento de Desempeño de Equipos e Individuales
- Reportar el avance en el proceso de SGD.

Etapa 3: Evaluación y Calificación

Esta etapa corresponde a la evaluación del líder y a la autoevaluación que hace el colaborador de cada competencia en relación al modelo definido. Es una etapa crítica, ya que junto con la retroalimentación cierran el ciclo de desempeño. Tiene un impacto directo en el desarrollo de las personas, su motivación y su relación con la FCV.

También es el momento de evaluar los objetivos y actividades planteados a comienzo de año.

El líder revisa todo el desempeño del colaborador durante el año. Evalúa y califica según la política SGD de FCV, reflejando objetivamente el desempeño del evaluado.

El **evaluado** debe tener una copia del formulario de evaluación para que se autoevalúe. Este formulario estará a disposición al inicio del Ciclo de Desempeño.

El **evaluador** evalúa las competencias, y reúne ejemplos de las conductas para facilitar la etapa de calibración y luego de retroalimentación. Revisa y contrasta la evaluación con la autoevaluación que hizo el colaborador, reflexionando al respecto pudiendo ajustar alguna calificación, si así lo estima pertinente.

Objetivos:

- Evaluar de manera integral cómo el colaborador ha cumplido con los objetivos establecidos, incluyendo la calidad del trabajo, la cantidad de resultados alcanzados y el comportamiento demostrado en el proceso.
- Asignar una calificación que refleje con precisión el rendimiento del evaluado, basada en evidencia y sin sesgos.
- Destacar los logros y contribuciones del colaborador en forma detallada, reforzando comportamientos positivos y fomentando la continuidad de un buen desempeño.
- Identificar áreas de mejora a través de un diálogo basado en hechos, asertivo y constructivo.

Esta etapa está definida por dos actividades formales que requieren de la conducción del líder del equipo:



Con el Equipo:

1. Líder presenta logro de los objetivos y actividades planteadas a principios de año.
2. Evaluación de la reunión por parte del equipo. (**Anexo 5**)

Con cada persona, el Líder:



1. Diálogo respecto de los objetivos y actividades planteadas a comienzo de año.
2. Líder conversa en forma individual respecto de la autoevaluación, escuchando, indagando y entendiendo los argumentos del evaluado.
3. Líder completa su evaluación y se prepara para las etapas siguientes.

El evaluado o participante:

1. Reúne evidencia o ejemplos para argumentar su autoevaluación.
2. Realiza su autoevaluación.

Procedimiento Evaluación y Calificación



Reunión de equipo

- Reunión de Revisión de la evaluación de resultados de objetivos y/o planes de trabajo del área.

Esta reunión, en la que deben participar el líder del equipo, y sus reportes directos, tiene el propósito de que los miembros del equipo constaten los logros alcanzados del área y de la Fundación.

La secuencia de la reunión es la siguiente:

- El líder prepara una presentación con los resultados para los objetivos y/o planes de trabajo del área.
- Explica al equipo el nivel de logro alcanzado y motiva a una reflexión si hay brechas.
- Reconoce logros y también acciones de mejora para el siguiente periodo.



Reunión individual

- Esta reunión, en la que deben participar el líder del equipo, y como mínimo, cada participante individual. Tiene el propósito que revisen los niveles de logro respecto a los objetivos y/o planes de trabajo.
- También es la instancia para conocer la autoevaluación de las competencias y los argumentos que la sustentan.

La autoevaluación no tiene ponderación, sin embargo, es una instancia clave conocer la autopercepción y el grado de alineamiento con su evaluador.

La secuencia de la reunión es la siguiente:

- Presentación del logro de los objetivos y planes de trabajo, y estimación de brechas.
- En la reunión deben establecer las diferencias de apreciación respecto a los niveles de logro en los objetivos y/o planes de trabajo concertados. Si éstas existen, deben aportar con evidencia que respalde sus aseveraciones.
- Resolución de discrepancias, establecidas las discrepancias, el participante debe respaldar sus aseveraciones con evidencia verificable. Si aún no se resuelve la discrepancia luego de esta conversación, puede apelar en la etapa 6.
- El líder del equipo, debe presentar mediante el sistema informático dispuesto para esto, la evaluación del desempeño de cada uno de los participantes.
- Directoras o Directores de área, en un plazo máximo de 5 días hábiles deberá analizar las evaluaciones realizadas por sus líderes de equipo, para definir cuáles serán calibradas, si es el caso.

Calificación del Desempeño

Esta tarea corresponde realizarla al líder del equipo, tiene el propósito de que se desarrollen dos acciones:

- Se califique el nivel de logro en los objetivos y/o planes de trabajo.
- Calificar las competencias de acuerdo a la familia de cargo que pertenece cada colaborador.

Cada competencia y sus atributos se calificarán de acuerdo a la siguiente escala de evaluación, siendo el nivel 3, el nivel esperado para la familia de cargo a la cual pertenece un compañero o compañera de servicio.

Nivel 1 Insuficiente	Nivel 2 Necesita desarrollo	Nivel 3 Esperado	Nivel 4 Destacado	Nivel 5 Excepcional
No presenta o posee dificultad para ejecutar la conducta, requiriendo apoyo y supervisión frecuente.	En ocasiones requiere apoyo y/o supervisión para la ejecución de la conducta.	Brinda una atención integral con ética y respeto, respondiendo a las necesidades del usuario sin prejuicios y sin diferencias.	Se destaca dentro de sus pares en la ejecución de la conducta y agrega valor a su propia gestión.	Es un referente en la conducta, agrega valor a su entorno y moviliza a otros en esta dirección.

Cada grupo o familia de cargo tiene 5 competencias, y cada competencia tiene 2 atributos. Por lo cual para determinar la calificación final se usarán los siguientes rangos:

1	2	3	4	5
Insuficiente 1,00-1,99	Necesita desarrollo 2,00-2,99	Esperado 3,00-3,99	Destacado 4,00-4,49	Excepcional 4,50-5,00

A continuación, se explican los rangos en los siguientes dos ejemplos:

ESCALA DE EVALUACIÓN

Calificación Especialista

1	2	3	4	5
Insuficiente	Necesita desarrollo	Esperado	Destacado	Excepcional
Presenta dificultad para ejecutar la conducta. Requiere apoyo y supervisión frecuente.	En ocasiones requiere apoyo para la ejecución de la conducta.	DEFINIDO PARA CADA COMPETENCIA Y GRUPO DE CARGO	Se destaca dentro de sus pares en la ejecución de la conducta y agrega valor a su propia gestión.	Es un referente en la conducta, agregando valor a su entorno y movilizándolo a otros en esta dirección.

COMPETENCIA	ATRIBUTO	1	2	3	4	5	CALIFICACIÓN	ESCALA
Servir con Calidad	Dedicarse a las personas			x			3,5	ESPERADO
	Mejorar el servicio				x			
Trabajo Colaborativo	Construir Sinergias y Trabajar en Red				x		4	DESTACADO
	Cuidar las Relaciones				x			
Foco en la Excelencia	Lograr Objetivos			x			4	DESTACADO
	Pensamiento Crítico					x		
Comunicación Asertiva	Informar con Claridad		x				2	NECESITA DESARROLLO
	Conectar con otros		x					
Actuar Empoderado	Dar lo mejor de sí mismo		x				3	ESPERADO
	Aprender Continuamente				x			
CALIFICACIÓN TOTAL							3,3	ESPERADO

COMPETENCIA	ATRIBUTO	1	2	3	4	5	CALIFICACIÓN	ESCALA
Servir con Calidad	Dedicarse a las personas			x			3,5	ESPERADO
	Mejorar el servicio				x			
Trabajo Colaborativo	Construir Sinergias y Trabajar en Red		x				2,5	NECESITA DESARROLLO
	Cuidar las Relaciones			x				
Foco en la Excelencia	Lograr Objetivos			x			2,5	NECESITA DESARROLLO
	Pensamiento Crítico		x					
Comunicación Asertiva	Informar con Claridad			x			2,5	NECESITA DESARROLLO
	Conectar con otros		x					
Actuar Empoderado	Dar lo mejor de sí mismo		x				3	ESPERADO
	Aprender Continuamente				x			
CALIFICACIÓN TOTAL							2,8	NECESITA DESARROLLO



Tareas Líder del Equipo

- Entregar la información disponible de los objetivos del área e individual, a las áreas responsables del registro.
- Conducir la reunión de evaluación con el equipo.
- Solicitar retroalimentación sobre el desempeño individual de los participantes del equipo.
- Evaluar el desempeño individual de los miembros del equipo respecto a los objetivos y/ planes de trabajo, y competencias.
- Conducir la reunión de evaluación individual del desempeño.
- Reportar el avance en el proceso de SGD a Dirección Gestión de Personas.



Tareas del Participante o Evaluado

- Evaluar su propio desempeño respecto a los objetivos y/o planes de trabajo, así como de las competencias.
- Completar el formulario de autoevaluación del desempeño Individual.



Tareas de la Dirección Gestión de Personas

- Procurar la provisión de información para la evaluación del desempeño de los equipos e individual.
- Comunicar la calendarización de las etapas.
- Capacitar a los usuarios en la utilización de las herramientas y competencias requeridas.
- Verificar la calidad de la Evaluación del desempeño de los participantes.

Etapa 4: Calibración

La calibración es el proceso a través del cual se asegura la equidad y consistencia en la evaluación y calificación

También es una instancia de aprendizaje, pues los líderes revisan cómo se están aplicando los criterios de evaluación y comparan interpretaciones. Esto fomenta una reflexión sobre los estándares, lo que lleva a una mayor comprensión y mejora de futuras evaluaciones.

Alinean sus criterios y percepciones, creando una visión compartida sobre qué constituye un desempeño excelente y cómo se debe valorar.

Objetivos:

- Asegurar consistencia, es decir, que los mismos criterios se apliquen a todos los compañeros de servicio, independientemente del evaluador o del equipo al que pertenezcan.
- Equidad, evitar sesgos personales o subjetivos que puedan influir en la evaluación, garantizando que todos los(as) compañeros y compañeras de servicio sean juzgados por su desempeño y no por otros factores.
- Detectar tendencias o patrones en las evaluaciones que puedan indicar problemas sistémicos, como la sobrevaloración o infravaloración de ciertos grupos.
- Alineación con los objetivos (cuando se evalúa también metas), ya que permite verificar que las evaluaciones estén alineadas con las metas estratégicas de la organización y que se fomente el comportamiento y los resultados esperados.

Esta etapa la implementa el equipo de Directores con el apoyo de la Dirección Gestión de Personas:



Líderes:

1. Entregan evidencia de respaldo de la calificación a los Directivos para las mesas de calibración.
2. Comunican la calificación calibrada a los evaluados. (etapa 5)



Directivos:

1. Los Directivos revisan las evaluaciones de desempeño de sus equipos y preparan argumentos para las calificaciones otorgadas.
2. Participan en las mesas o reuniones de calibración, presentan sus evaluaciones y se discuten las discrepancias. Aquí se busca un consenso sobre las calificaciones para asegurar que se apliquen de manera uniforme.
3. Ajustan calificaciones, si se detectan inconsistencias pueden ser ajustadas para reflejar una evaluación más equitativa y precisa.



Dirección Gestión Personas

1. Prepara información para las mesas de calibración.
2. Coordina las sesiones de calibración, y actúa como moderador facilitando la reunión.

Procedimiento Calibración

Este proceso debe seguir la siguiente secuencia:

- Presentación de los resultados por Dirección y estimación de las desviaciones de los promedios obtenidos en una mesa de calibración: cada director, deberá presentar a la mesa de calibración, integrada por los demás directores de FCV y facilitada por el Director Gestión de Personas, la distribución de las evaluaciones de todos los participantes de su área de responsabilidad.
- Un análisis referencial o guía para el análisis de los resultados, es comparar el promedio de la FCV con cada área para estimar las diferencias y focalizar la reunión, por ejemplo:

Promedio Área 1	3,61	3,1	0,51
Participante 1	3,8		
Participante 2	3,3		
Participante 3	2,5		
Participante 4	3,2		
Participante 5	4,4		
Participante 6	3,9		
Participante 7	4,2		
Promedio Área 2	2,85	3,1	-0,25
Participante 1	2,7		
Participante 2	3		
Participante 3	4,5		
Participante 4	3,3		
Participante 5	2,6		
Participante 6	2,2		
Participante 7	1,7		

La FCV obtiene un promedio de 3,1. El área 1 obtiene un promedio de calificaciones de 3,61, mientras que el área 2 obtiene un promedio de 2,85. Se debería focalizar en los que están bajo y sobre el promedio Fundación.

Otra alternativa es ajustar la calificación con las diferencias, es decir si está bajo el promedio Fundación sumar 0,25 y si está sobre el promedio restar 0,51, y focalizar el análisis en los bajo lo esperado o sobre.

Promedio Área 1	3,61	3,1	-0,51
<i>Participante 1</i>	3,8		3,29
<i>Participante 2</i>	3,3		2,79
<i>Participante 3</i>	2,5		1,99
<i>Participante 4</i>	3,2		2,69
<i>Participante 5</i>	4,4		3,89
<i>Participante 6</i>	3,9		3,39
<i>Participante 7</i>	4,2		3,69
Promedio Área 2	2,85	3,1	0,25
<i>Participante 1</i>	2,7		2,95
<i>Participante 2</i>	3		3,25
<i>Participante 3</i>	4,5		4,75
<i>Participante 4</i>	3,3		3,55
<i>Participante 5</i>	2,6		2,85
<i>Participante 6</i>	2,2		2,45
<i>Participante 7</i>	1,7		1,95

Cada Director, participante de la mesa de calibración, podrá presentar los casos en los que la calibración por simple normalización en su opinión resulte distorsionadora. Junto con esto debe presentar evidencia para respaldar la decisión de mantener las calificaciones previas a la calibración.

Resolución de discrepancias en la constatación de logros:

Establecidas las discrepancias, la mesa de calibración procederá a revisar, con la información provista por el Director, el proceso de evaluación del desempeño realizado a aquellos participantes respecto a los cuales exista una discrepancia.

El líder de equipo directo deberá comunicar a los miembros de su equipo su calificación sólo cuando ésta haya sido firmada por el Director del área. La comunicación de la calificación no tiene validez mientras ésta no haya sido firmada por el Director del área.



Tareas Líder del Equipo

- Calificar el desempeño de cada uno de los miembros de su equipo.
- Entregar a su jefe directo, evidencia para respaldar las calificaciones otorgadas.
- Responder consultas del Director(a) respecto a la calificación para aclarar y respaldar la calificación antes de la reunión de calibración.
- Comunicar a los miembros de su equipo las calificaciones calibradas.



Tareas Comité de Calibración

- Verificar las calificaciones de las y los compañeras y compañeros de servicio de su área.
- Solicitar a los líderes de los equipos de su área evidencia para respaldar calificaciones.
- Solicitar modificaciones de calificaciones cuando se estime justificado.
- Entregar la información de las calificaciones de su área a Gestión de Personas para su consolidación.
- Participar en la mesa de calibración, resolviendo las discrepancias que identifique.
- Comunicar a los líderes de sus equipos los resultados de la calibración.



Tareas de la Dirección Gestión de Personas

- Recopilar las calificaciones y calcular las calificaciones como un referente para la Mesa de Calibración.
- Convocar y conducir la mesa de calibración.
- Solicitar la justificación de discrepancias y resolver la propuesta final de calificación.
- Comunicar a los Directores la matriz de calificaciones.
- Facilitar situaciones de conflicto o apelación (etapa 6).

Etapa 5: Retroalimentación y Plan de Desarrollo

La retroalimentación proporciona información objetiva al colaborador de cómo ha sido su trabajo en el periodo evaluado, así como comunica las expectativas por parte de la Fundación.

Consiste en una reunión formal entre evaluador y evaluado, en la cual se fomenta el diálogo y la escucha activa.

El Plan de Mejoramiento del Desempeño o Plan de Desarrollo (PMD) está orientado a fortalecer las competencias y el rendimiento de compañeras y compañeros de servicio. Este plan se diseña para abordar áreas de mejora específicas y maximizar el potencial de cada persona, contribuyendo a los objetivos estratégicos de la Fundación. Su implementación crea un ciclo de aprendizaje y desarrollo continuo. (**Anexo 4**)

Objetivos:

- Asegurar que el evaluado entienda cómo se percibe su desempeño en relación al modelo de competencias, los objetivos-actividades y expectativas de la Fundación.
- Identificar las áreas de mejora, comunicarlas de manera clara y definir un plan de desarrollo y orientación para que cada persona pueda fortalecer sus habilidades y competencias.
- Destacar y reconocer las fortalezas y logros de forma más detallada posible, lo cual es clave para mantener su motivación y compromiso.
- Alineación con objetivos de la Fundación a través de asegurar que el evaluado comprenda cómo su desempeño impacta en los objetivos generales de la Dirección y FCV, y cómo puede contribuir de manera más efectiva.
- Fomentar una comunicación abierta y honesta entre el evaluador y el evaluado, lo que fortalece la relación laboral y facilita la colaboración.

Esta etapa está definida por dos actividades formales:



Con cada persona, el Líder:

1. Coordina una reunión de al menos 45 minutos con cada evaluado.
2. Comunica la calificación calibrada.
3. Entrega evidencia de respaldo de la calificación.
4. Establece en conjunto con el evaluado compromiso de mejoras para la próxima evaluación, a través de un plan de mejoramiento del desempeño (PMD). Este plan será el insumo para el próximo ciclo de gestión del desempeño.



El evaluado o participante:

1. Comparte su opinión sobre los logros y dificultades encontradas durante el periodo evaluado.
2. Solicita ayuda en las áreas de desempeño que necesita mejorar.
3. Establece en conjunto con el evaluador compromisos de mejoras para la próxima evaluación. Estableciendo criterios y plazos claros de cumplimiento para éstos.
4. Evaluación de la reunión por parte del colaborador. (**Anexo 6**)

Procedimiento Retroalimentación y Plan de Desarrollo



Reunión individual

- Esta reunión, en la que deben participar el líder del equipo, y como mínimo, cada participante individual. Tiene el propósito que revisen los niveles de logro respecto de las competencias de su rol.
- El Líder debe asegurar la comprensión de la calificación: el colaborador debe entender claramente cómo ha sido evaluado en relación con sus responsabilidades, competencias y expectativas.
- Se identificación fortalezas y áreas de mejora: La retroalimentación individual permite al participante saber en qué áreas sobresale y en qué aspectos necesita mejorar.

La secuencia de la reunión es la siguiente:

- Antes de la reunión, el líder revisa los resultados de la evaluación, prepara ejemplos específicos del desempeño del colaborador y organiza las áreas de competencia que se discutirán.
- Es importante enfatizar que la retroalimentación es un diálogo, en los que cada compañera o compañero de servicio puede compartir sus propios pensamientos a lo largo de la conversación.
- Presentación del logro de competencias y estimación de brechas.
- En la reunión deben establecer las diferencias de apreciación respecto a los niveles de logro en las competencias y sus atributos. Si éstas existen, deben aportar con evidencia que respalde sus aseveraciones.
- Resolución de discrepancias: establecidas las discrepancias, el participante debe argumentar sus aseveraciones. Si aún no se resuelve la discrepancia luego de esta conversación, puede apelar en la etapa 6.
- Diseño de PMD.



Tareas Líder del Equipo

- Revisar detenidamente el desempeño de la compañera y compañero de servicio durante el periodo evaluado, recopilando evidencias concretas (proyectos, resultados, retroalimentación de terceros, etc.).
- Preparar ejemplos específicos de cómo cada evaluado ha demostrado las competencias evaluadas, tanto en sus fortalezas como en las áreas de mejora.
- Presentar las calificaciones de competencias de manera objetiva, basándose en los hechos detrás de cada puntuación con ejemplos concretos y observaciones específicas.
- Asegurar que la retroalimentación sea equilibrando, resaltando tanto las áreas donde el evaluados ha destacado como aquellas donde necesita mejorar.
- Fomentar una conversación abierta y constructiva, invitando a cada compañera o compañero de servicio a compartir sus propias percepciones y comentarios sobre la evaluación.
- Escuchar activamente las preocupaciones o desacuerdos del colaborador y aclarar cualquier punto sobre las calificaciones.
- Colaborar con el evaluado para definir un plan de desarrollo personal (PMD) con metas específicas y acciones claras que guíen su desarrollo.
- Acordar un plan de seguimiento para monitorear el progreso del colaborador.



Tareas del Participante o Evaluado

- Identificar las competencias que siente más desarrolladas y aquellas donde percibe que podría mejorar.
- Escuchar de manera activa la retroalimentación proporcionada por su evaluador.
- Tomar nota de las observaciones y recomendaciones del evaluador.
- Expresar dudas o desacuerdos de manera respetuosa y constructiva, buscando indagar y aclarar para comprender con mayor detalle, cuando sea necesario.
- Mostrar disposición para crecer y mejorar a partir de la retroalimentación recibida.
- Trabajar en conjunto con el evaluador para definir metas específicas y acciones que le permitan mejorar su desempeño y sus competencias.
- Asumir responsabilidad por el seguimiento del plan de mejoramiento del desempeño, asegurándose de que está tomando las medidas necesarias para mejorar.
- Solicitar apoyo o recursos adicionales a su jefe directo, cuando sea necesario para cumplir con las metas establecidas.



Tareas de la Dirección Gestión de Personas

- Coordinar los tiempos y plazos para la ejecución de las evaluaciones, retroalimentación y la entrega de calificaciones.
- Capacitar, aclarar dudas y acoger comentarios en toda la etapa de retroalimentación y PMD.
- Apoyar el PMD: por ejemplo, identificación de oportunidades de capacitación, programas de mentoría, y hacer seguimiento a los planes.

- Garantizar que toda la información sobre evaluaciones sea tratada con confidencialidad y que solo las personas autorizadas tengan acceso a ella.

Etapa 6: Apelación

La etapa de apelación es un proceso formal mediante el cual los participantes o evaluados pueden pedir revisar los resultados de su evaluación si consideran que no reflejan adecuadamente su rendimiento o si creen que hubo errores, sesgos o injusticias en el proceso. Esta etapa garantiza transparencia, equidad y confianza en el sistema de evaluación.

Todo el proceso debe ser manejado con estricta confidencialidad para proteger la integridad del líder evaluador y del evaluado (a).

Objetivos:

- Garantizar imparcialidad a través de ofrecer un espacio donde el colaborador (a) pueda expresar sus discrepancias respecto a la evaluación.
- Corregir errores revisando inconsistencias que pueden haber ocurrido durante la evaluación, considerando los argumentos del participante.
- Fomentar la transparencia y la percepción de justicia en el proceso, lo que mejora la motivación y el compromiso de los y las compañeros (as) de servicio.



El evaluado o participante:

1. El evaluado (a) que no esté de acuerdo con su evaluación debe presentar una apelación por escrito dentro de un periodo de tiempo específico de máximo 10 días hábiles después de haber tenido la reunión de retroalimentación. (**Anexo 7**)
2. En el documento, el o la participante debe detallar las razones por las cuales considera que la evaluación fue incorrecta, proporcionar evidencias adicionales y señalar áreas de discrepancia específicas.
3. Entregar esta apelación a Dirección Gestión Personas.



Dirección Gestión Personas:

1. Revisa la apelación para determinar si la solicitud es válida y si hay los fundamentos (formulario completo) para su revisión detallada.
2. En esta fase, también puede haber una conversación informal con el evaluado para aclarar aspectos de la evaluación y tratar de resolver el problema de manera rápida.



Comité de Apelación:

1. Si no se puede resolver de forma informal, se forma un comité compuesto por Gestión de Personas, Director del área del evaluador y evaluado que apela.
2. El comité revisa toda la información disponible, para tomar una decisión la cual puede: Ratificación la evaluación original si consideran que fue justa y precisa. Modificar, es decir, ajustar el puntaje o los comentarios de la evaluación si se encuentra evidencia de errores o sesgos. En casos extremos, pedir una reevaluación completa realizada por un evaluador diferente al jefe directo.
3. La decisión final se comunica por escrito tanto al evaluado como al evaluador. En esta comunicación se debe detallar las razones detrás de la decisión, hallazgos si hubiere y recomendaciones para evitar situaciones similares en próximas evaluaciones.

Procedimiento Apelación

- El procedimiento de apelación es un proceso formal que permite al evaluado expresar desacuerdos sobre los resultados de la calificación y solicitar una revisión de la misma.



Reunión individual

La secuencia de la apelación es la siguiente:

- El evaluado, si no está de acuerdo con su evaluación (calificaciones o comentarios), debe solicitar formalmente una apelación dentro de un período de máximo 10 días hábiles después de recibir los resultados y haber tenido la reunión de retroalimentación.
- La solicitud de apelación debe estar fundamentada, proporcionando razones claras y específicas sobre los desacuerdos.
- Gestión de Personas recibe la apelación, la revisa y coordina la reunión entre el participante y el Director del área de quien lo evaluó.
- Durante esta reunión, el evaluado presenta sus argumentos y evidencia sobre por qué considera que su evaluación no refleja su desempeño real.
- El evaluador también puede presentar evidencia adicional que justifique las calificaciones al área Gestión Personas y/o al Comité de Apelación.



Tareas Líder del Equipo

- Preparar y presentar de ser requerido por el Comité de Apelación, evidencia clara y objetiva que respalde las calificaciones otorgadas, utilizando ejemplos concretos de desempeño, informes de resultados y observaciones durante el periodo evaluado.
- Respetar el resultado del proceso de apelación y aplicar los cambios necesarios si se determina una revisión o ajuste de las calificaciones.



Tareas del Participante o Evaluado

- Formular una apelación formal, detallando los puntos de desacuerdo con la evaluación recibida, y proporcionar argumentos claros y objetivos que justifiquen la solicitud de revisión.
- Asegurarse de presentar la apelación dentro del plazo establecido.
- Participar activamente en la reunión de apelación, explicando sus percepciones sobre la evaluación y proporcionando ejemplos y evidencias.
- Escuchar las explicaciones del comité, manteniendo una actitud abierta y colaborativa.



Tareas del Comité de Apelación

- Analizar de manera objetiva las justificaciones presentadas por el evaluado.
- Escuchar a ambas partes (evaluado y evaluador) en reuniones formales y asegurarse de que todos los puntos de vista sean considerados antes de tomar una decisión.
- Asegurarse de que el proceso de apelación se lleve a cabo de manera justa, sin prejuicios ni favoritismos.
- Llegar a una conclusión basada en la evidencia presentada, pudiendo:
 - Confirmar la evaluación original.
 - Modificar las calificaciones si se consideran válidos los argumentos del evaluado.
 - Ordenar una nueva evaluación si es necesario.



Tareas de la Dirección Gestión de Personas

- Recibir y registrar las solicitudes de apelación, garantizando que sean gestionadas de manera oportuna y en cumplimiento con los plazos establecidos.
- Organizar las reuniones, facilitando la comunicación entre las partes involucradas.
- Proveer acceso a registros y datos de desempeño que puedan ser necesarios para la revisión de la apelación.
- Registrar de manera formal la resolución del comité de apelación, actualizando las evaluaciones de desempeño si se requiere algún ajuste.
- Notificar de manera oficial el resultado final tanto al evaluado como al evaluador, asegurando que ambas partes estén informadas y comprendan las razones.

ANEXOS

8. Anexo 1: Encuesta Diálogo de Alineamiento Equipo

(Será enviado por gestión de personas una vez terminada esta etapa)

Nombre	
RUT	
Dirección- Área	
Fecha	

Pregunta	SI	NO
¿Mi Jefe directo realizó la reunión de "Diálogos de Alineamiento" con el equipo?		

Si tu respuesta fue **SI** contesta lo siguiente:

Pregunta	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo
La información entregada por mi jefe fue clara y suficiente para comprender la Estrategia de la Fundación y las metas o planes de trabajo de mi equipo.			
La información entregada en la reunión me permitió comprender nuestra implicancia y/o aporte como equipo en el logro de los objetivos de la Dirección o área y sus servicios.			
Mi superior condujo la sesión de diálogo de alineamiento dando respuesta a las inquietudes y dudas.			
Los diálogos de alineamiento se desarrollaron en un ambiente de respeto y comunicación entre todos quienes participaron.			
El trabajo en esta sesión fue realizado de forma comprometida y participativa.			
La sesión de diálogos de alineamiento me sirvió para compartir los objetivos de la Fundación y los objetivos de mi comprometiéndome en su consecución.			
Mi jefe nos informó de las competencias para cada familia de cargo.			

Comentarios adicionales:

9. Anexo 2: Bitácora para uso del evaluado y evaluador

(Será enviado por gestión de personas una vez iniciado el ciclo de SGD)

Nombre	
RUT	
Nombre Evaluador	
Dirección- Área	
Familia de Cargo	
Periodo de Evaluación	

Registro de Hitos de Desempeño

A continuación, se debe completar la bitácora cada vez que ocurra un hito importante relacionado con el desempeño del compañero (a) de servicio.

Incluye aquellos eventos como:

- Cumplimiento de objetivos específicos.
- Logros notables: Proyectos completados con éxito, mejoras en la productividad, innovaciones.
- Retroalimentación recibida: Comentarios de usuarios o compañeros de trabajo.
- Capacitación completada: Cursos, talleres, certificaciones.
- Obstáculos o desafíos superados.
- Oportunidades de mejora identificadas.
- Otros hitos similares relacionados a desempeño

Fecha	Competencia/ Atributo	Descripción del hecho	Impacto en el desempeño (Alto-Medio-Bajo)	Acciones tomadas	Comentarios

10. Anexo 3: Encuesta Seguimiento y evaluación mitad de año

(Será enviado por gestión de personas una vez iniciado esta etapa)

Nombre	
RUT	
Dirección- Área	
Fecha	

Pregunta	SI	NO
¿Mi jefe directo realizó la reunión de "Seguimiento y evaluación mitad de año" con el equipo?		

Pregunta	SI	NO
¿Mi Jefe directo realizó la reunión de "Seguimiento y evaluación mitad de año" en forma individual		

Si tu respuesta a la pregunta anterior fue **SI** contesta lo siguiente:

Pregunta	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo
¿Se presentaron al equipo, el avance de resultados de la Dirección, Área y sus servicios?			
La información entregada fue suficiente y clara para entender los avances del área.			
La información entregada por mi jefe me resultó útil para desarrollar mi Plan de Mejoramiento (PMD).			
Mi superior condujo la sesión de seguimiento de forma satisfactoria, dando respuesta a las inquietudes y dudas.			
La reunión de seguimiento con mi supervisor se desarrolló en un ambiente de respeto y comunicación.			
El trabajo en esta sesión fue realizado de forma comprometida y participativa.			
La sesión de seguimiento me sirvió para centrar mis esfuerzo, en aquellos elementos que me permitirán lograr con éxito mis objetivos y mejorar mis competencias para el año en curso.			
Estoy de acuerdo con la visión presentada por mi supervisor respecto a mi estado de avance en el Desempeño.			

Comentarios adicionales:

11. Anexo 4: Plan de Mejoramiento del Desempeño (PMD)

(Será enviado por gestión de personas una vez iniciado el ciclo de SGD)

Nombre	
RUT	
Dirección- Área	
Familia de Cargo	
Fecha	

COMPETENCIA	ATRIBUTO	Evaluación mitad de año	Evaluación final

OBJETIVO	ACCIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	FIRMA JEFE	FECHA DE LOGRO

Comentarios adicionales:

12. Anexo 5: Encuesta Evaluación a nivel de Equipo

(Se envía desde Gestión de Personas al terminar la etapa de evaluación y calificación)

Nombre	
RUT	
Dirección- Área	
Familia de Cargo	
Fecha	

Pregunta	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo
Se presentaron al equipo los resultados de la Dirección o área.			
La información entregada fue suficiente y clara para entender el nivel de cumplimiento de la Dirección o área.			
La información entregada fue útil para entender mi contribución al logro de los objetivos de Dirección o área.			
La reunión de equipo se desarrolló en un ambiente de diálogo y cordialidad.			
Pudimos hacer preguntas y aclarar nuestras dudas.			

Comentarios adicionales:

13. Anexo 6: Encuesta Evaluación Retroalimentación individual y PMD

(Gestión de Personas la enviará al cerrar la etapa de reuniones de retroalimentación)

Nombre	
RUT	
Dirección- Área	
Familia de Cargo	
Fecha	

Pregunta	SI	NO
¿Mi Jefe directo realizó la reunión individual de evaluación de desempeño?		

Si tu respuesta a la pregunta anterior fue **SI** contesta lo siguiente:

Pregunta	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo
Mi jefe directo conocía mi autoevaluación.			
¿Tuve la posibilidad de dar a conocer la evidencia recolectada, respecto a la evaluación de mis competencias?			
¿Tuve la posibilidad de dar a conocer mis expectativas y conocer las de mi líder respecto al nivel de logro?			
La reunión de evaluación del desempeño individual realizada con mi líder se desarrolló en un ambiente de respeto y comunicación.			
La reunión realizada de forma participativa y con el tiempo suficiente para comprender los criterios utilizados en mi evaluación.			
Quedé conforme con mi evaluación			

Comentarios adicionales:

14. Anexo 7: Formulario de Apelación

(Gestión de Personas lo enviará en paralelo al inicio del proceso de retroalimentación)

Nombre	
RUT	
Nombre Evaluador	
Dirección- Área	
Familia de Cargo	
Fecha de Apelación	

Competencia Evaluada y Atributo	Calificación Original	Calificación Solicitada	Justificación detallada

Motivos principales de la apelación (marque las que apliquen):

- Desacuerdo con los resultados de la evaluación.
- Evaluación no refleja adecuadamente mi desempeño.
- Se omitió información relevante.
- Sesgo o falta de imparcialidad por parte del evaluador.
- Otros: _____

Evidencias que sustentan mi apelación:

Firma Compañero (a) de Servicio

Para Uso Interno (Gestión de Personas/Comité de Apelación)

Recibido por: _____

Fecha de Recepción: _____

Acciones tomadas:

- Decisión final del Comité de Apelación:

Nombre y Firma del Responsable: _____

Fecha de la Decisión: _____

15. Anexo 8: Calendario de implementación

Implementación primer ciclo 2024-2025



Implementación segundo ciclo 2025-2026



16. Anexo 9: Diccionario de Competencias Conductuales

Se adjunta el diccionario para todas las familias de cargo, definiendo el nivel esperado de manera específica y los niveles bajo y sobre lo esperado con una definición genérica, para ser usado en las primeras aplicaciones.

Competencias con sus atributos respectivos:

Competencia	Definición global	Atributos
 Servir con Calidad	Entregar un servicio centrado en las necesidades integrales de las personas, con vocación, amor, respeto y buscando constantemente mejorar la calidad del servicio realizado.	Dedicarse a Otros Mejorar el Servicio
 Trabajo Colaborativo	Fomentar un ambiente positivo de cooperación dentro y fuera de su área.	Construir Sinergias y Trabajar en Red Cuidar las Relaciones
 Foco en la Excelencia	Aportar al logro eficiente de los objetivos de la Fundación, optimizando recursos y examinando críticamente los procesos en los que participa.	Lograr Objetivos Pensamiento Crítico
 Comunicación Asertiva	Expresar y escuchar con empatía y claridad, promoviendo un entendimiento mutuo que impulse la acción.	Informar con Claridad Conectar con otros
 Liderazgo	Guiar e inspirar a otros, potenciando sus capacidades para lograr objetivos comunes y promover el avance de la Fundación.	Desarrollar Equipos Visión de Futuro
 Actuar Empoderado	Gestionar proactivamente su desarrollo personal y profesional, demostrando iniciativa, compromiso y autonomía en el desempeño del rol.	Dar lo mejor de si mismo Aprender Continuamente

DICCIONARIO RESUMIDO
(definición sólo nivel esperado)

Servir con Calidad

Entregar un servicio centrado en las necesidades integrales de las personas, con vocación, amor, respeto y buscando constantemente mejorar la calidad del servicio realizado.

Atributo	Directivos	Líderes	Especialistas	Administrativos (as)	Auxiliares
Dedicarse a las personas	Promueve a nivel institucional una preocupación por los (as) usuarios (as), planificando y coordinando las acciones necesarias para entregar un servicio de calidad.	Promueve en su equipo la dedicación por los (as) usuarios (as), implementando acciones dirigidas a entregar un servicio de calidad.	Brinda una atención integral con ética, respeto y sin prejuicios, respondiendo de manera personalizada a las necesidades de las personas, ya sean internas o externas a la Fundación.	Mantiene una actitud respetuosa y cordial, enfocándose en satisfacer las necesidades de las personas, ya sean internas o externas a la Fundación.	Se relaciona de forma respetuosa y amable con personas internas y externas a su entorno de trabajo.
Mejorar el servicio	Genera iniciativas y proyectos a nivel de Dirección y/o transversales para mejorar continuamente el servicio, buscando apoyos internos y	Implementa acciones y genera instancias de escucha activa con sus equipos de trabajo, para innovar y mejorar continuamente el servicio.	Ejecuta y/o propone acciones que buscan mejorar la atención entregada, considerando el contexto de las personas, así como los lineamientos de la	Resuelve problemas con agilidad, demostrando dominio de sus funciones y mejorando constantemente su servicio.	Está atento(a) a lo que necesitan las personas internas o externas a la Fundación, ofreciendo ayuda dentro de sus responsabilidades.


Trabajo Colaborativo

Fomentar un ambiente positivo de cooperación dentro y fuera de su área.

Atributo	Directivos	Líderes	Especialistas	Administrativos (as)	Auxiliares
Construir Sinergias y Trabajar en Red	Genera sinergias a nivel estratégico, construyendo alianzas internas y externas para potenciar el desarrollo integral de la Fundación.	Crea y mantiene ambientes colaborativos, incentivando el trabajo en redes (internas o externas) e implementando estrategias que potencian la colaboración.	Fortalece sus redes internas y externas, fomentando la colaboración, el intercambio de buenas prácticas y homologando criterios de acción con otros profesionales.	Promueve la cooperación desde su rol, compartiendo información y siendo flexible para apoyar a otras personas.	Se relaciona de forma activa con distintas personas de la Fundación, manteniendo el buen funcionamiento de los espacios en que se desenvuelve.
Cuidar las Relaciones	Promueve y mantiene ambientes laborales positivos en los equipos, mediante iniciativas transversales que fomentan relaciones saludables en toda la Institución.	Promueve y mantiene un buen clima dentro de su equipo, generando espacios seguros para que las personas puedan expresarse y abordar conflictos.	Fomenta un buen ambiente de trabajo con sus compañeros(as) y usuarios(as), mediante la participación activa en instancias grupales, contribuyendo al diálogo y retroalimentación oportuna.	Mantiene relaciones positivas y actúa para asegurar un buen ambiente y trato dentro de su equipo de trabajo.	Se relaciona con amabilidad y compañerismo con el resto de los compañeros (as) de servicio y/o usuarios.


Foco en la Excelencia

Aportar al logro eficiente de los objetivos de la Fundación, optimizando recursos y examinando críticamente los procesos en los que participa.

Atributo	Directivos	Líderes	Especialistas	Administrativos (as)	Auxiliares
Lograr Objetivos	Genera estrategias y planes institucionales para el logro de objetivos estratégicos, estableciendo sistemas de seguimiento y evaluación para asegurar su cumplimiento.	Promueve en los equipos el logro de los objetivos institucionales, realizando seguimiento de indicadores y reconociendo su cumplimiento.	Comprende y orienta su trabajo hacia el logro de objetivos, respetando plazos y requerimientos a nivel individual, grupal e institucional.	Ejecuta los procesos asignados en tiempo y forma, para ayudar a cumplir los objetivos de su área y requerimientos de la Fundación.	Cumple sus tareas designadas en los plazos y con la calidad requerida.
Pensamiento Crítico	Promueve la reflexión y mejora continua a nivel institucional, valorando diversas perspectivas y fomentando una visión estratégica global.	Fomenta la autocrítica y reflexión en su equipo, considerando respetuosamente ideas diversas y promoviendo la retroalimentación.	Practica la autocrítica y evalúa situaciones externas, proponiendo cambios para aportar soluciones que agreguen valor.	Analiza críticamente los procesos que ejecuta, proponiendo mejoras.	Sugiere acciones que mejoran su quehacer y ayudan al propósito de la Fundación.


Comunicación Asertiva

Expresar y escuchar con empatía y claridad, promoviendo un entendimiento mutuo que impulse la acción.

Atributo	Directivos	Líderes	Especialistas	Administrativos (as)	Auxiliares
Informar con Claridad	Comunica con oportunidad y precisión la estrategia y lineamientos institucionales, asegurando la comprensión y adaptando el mensaje a los distintos grupos objetivos.	Transmite información oportuna y relevante, verificando su comprensión, utilizando un lenguaje claro, y co-construyendo canales efectivos de comunicación.	Proporciona información clara, precisa y oportuna, utilizando canales adecuados, verificando la comprensión del mensaje y manteniendo coherencia entre su comunicación verbal y no verbal.	Comunica de manera efectiva la información que se le solicita, utilizando un lenguaje apropiado y adaptándose a su interlocutor.	Informa lo solicitado, utilizando un lenguaje apropiado y proporcionando respuestas claras.
Conectar con otros	Fomenta una cultura de diálogo y comprensión en todos los niveles, mostrando una escucha activa y comprensión de otros.	Promueve el diálogo y la comprensión en su equipo, mostrando interés genuino en las realidades individuales de las personas a su cargo.	Establece vínculos de confianza, calidez y cuidado con las personas, demostrando comprensión, paciencia y respetando las diferencias.	Establece y mantiene relaciones efectivas y cordiales con diversas personas, actuando como un puente entre distintos equipos.	Es amable y positivo con los demás, escuchándolos atentamente y derivando cuando es necesario.



Liderazgo

Guiar e inspirar a otros, potenciando sus capacidades para lograr objetivos comunes y promover el avance de la Fundación.

Atributo	Directivos	Líderes
Desarrollar equipos	Elabora estrategias para potenciar a las personas y equipos de la Fundación, implementando políticas de gestión de personas, y promoviendo una cultura de crecimiento profesional acorde a los valores y propósito de la Institución.	Promueve el desarrollo de las personas y su equipo, asignando funciones según sus fortalezas y potencialidades, ofreciéndoles oportunidades de mejora y formación.
Visión de futuro	Desarrolla y comunica la estrategia de la Fundación de cara al futuro, promoviendo la adaptación al cambio y reforzando constantemente la visión institucional en todos los niveles.	Comunica con entusiasmo la visión de la Fundación, motivando al equipo para adaptarse a los cambios y alineando las acciones de su área con la planificación estratégica.



Actuar Empoderado

Gestionar proactivamente su desarrollo personal y profesional, demostrando iniciativa, compromiso y autonomía en el desempeño del rol.

Atributo	Especialistas	Administrativos (as)	Auxiliares
Dar lo mejor de sí mismo	Trabaja de manera autónoma y con altos estándares, tomando la iniciativa y resolviendo problemas si es necesario.	Toma decisiones de forma proactiva dentro de su ámbito de acción, gestionando adecuadamente su tiempo y ofreciendo apoyo en situaciones críticas.	Cumple sus tareas a tiempo y se esfuerza por entregar su máximo potencial, siendo receptivo (a) ante los desafíos.
Aprender Continuumemente	Mejora sus conocimientos y habilidades relevantes, incorporando nuevas metodologías o tendencias y compartiendo nuevas ideas con el equipo.	Muestra interés en aprender nuevas técnicas y herramientas, intercambia información, se capacita de manera constante y aprende de las experiencias de sus compañeros.	Comparte experiencias y conocimientos con otros, mostrando disposición a aprender nuevas habilidades de sus compañeros (as) y participar en capacitaciones.