



SISTEMA GESTIÓN DE DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LA SANTÍSIMA CONCEPCIÓN

GUÍA PARA EL EVALUADOR

2021

DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE PERSONAL



UCSC





UCSC

I. INTRODUCCIÓN

El presente manual explica el procedimiento para asegurar un proceso de Gestión de Desempeño alineado a las definiciones estratégicas de la Universidad Católica de la Santísima Concepción, garantizando una calificación fundamentada, basada en normas y procedimientos claros que son conocidos por todos los trabajadores de la institución.

Este documento también estipula las reglas de negocio y criterios utilizados para la administración del modelo complementario de compensaciones, el cual tiene por objetivo principal postular a los trabajadores sobresaliente del SGD a incentivos monetarios y no monetarios.



UCSC

II. OBJETIVOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Objetivo General

- Definir las directrices que guiarán el actuar de la Universidad Católica de la Santísima Concepción, UCSC, en materia de Gestión de Desempeño Administrativo y la definición de la herramienta a implementar para gestionar competencias que permitan el desarrollo de sus trabajadores.



UCSC

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Facilitar, el alineamiento del desempeño individual y de equipos, con los objetivos institucionales que resulten claves para su ejecución estratégica.

Potenciar el dominio o desarrollo de aquellas competencias que se encuentran más débiles.

Comparar el desempeño de las competencias obtenidas en la evaluación de desempeño administrativo, del año anterior con el actual, para monitorear desarrollo.



UCSC

Entrenar la habilidad de identificar competencias por parte de los trabajadores, permitiéndoles que conozcan las conductas necesarias para llevar a cabo un adecuado desempeño en su cargo.

Orientar adecuadamente las acciones de capacitación correspondientes a cada área de la institución.

Colaborar con líderes y jefaturas en el conocimiento del personal a su cargo, unificando criterios y sistematizando la información.

Contar con información necesaria para la toma de decisiones en cuanto a mejora de procesos y resultados.



UCSC

II. PROCESO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO

El Sistema de Gestión del Desempeño (SGD) es un proceso continuo de dirección, supervisión y apoyo que realiza la jefatura, orientado a mejorar el aporte y favorecer el desarrollo de cada trabajador a fin de contribuir al logro de las metas estratégicas de la institución.

Este sistema está definido para todos los trabajadores de la planta administrativa indefinida y para académicos que realicen labores internas de gestión, con una antigüedad mayor o igual a 6 meses en el cargo.

Se incluye la evaluación de competencias técnicas a través del establecimiento de indicadores técnicos para el cargo.

**UCSC**

III. ALCANCE

El Sistema de Gestión de Desempeño ha sido definido para todos los trabajadores administrativos indefinidos de la institución. En el caso de cargos de nivel estratégico, táctico y administrativo se incluye la evaluación de competencias técnicas a través del establecimiento de indicadores clave de rendimiento (KPIs) del cargo. Durante el proceso 2021 los cargos operativos (guardias, auxiliares y hombres de mar) contarán solo con medición conductual.

Si bien todos los actores involucrados en el proceso son importantes, la participación y compromiso de las jefaturas son clave en el éxito y efectividad del sistema.

Se excluyen de este sistema, como evaluados, a los siguientes cargos:

1. Rector
2. Prorrector
3. Vicerrectores
4. Secretaria general
5. Contralor interno
6. Director de Gestión Estratégica
7. Decanos
8. Secretarios académicos



UCSC

IV. INTEGRANTES DENTRO DEL SISTEMA

- En la UCSC la aplicación del sistema de evaluación por competencias es responsabilidad de cada jefatura administrativa, mientras que la administración del sistema se encuentra bajo la Dirección de Gestión de Personal (DGP).

Evaluador

- Encargado de realizar la evaluación y orientación de desempeño de cada uno de los trabajadores administrativos que se encuentren a su cargo. El evaluador, en términos generales, deber ser el superior jerárquico del trabajador evaluado.
- En caso de existir un evaluador recién asumido en el cargo de jefatura, éste podrá realizar la evaluación en conjunto con la jefatura saliente del cargo, recibiendo la inducción correspondiente sobre el funcionamiento del Sistema de Gestión de Desempeño Administrativo.



UCSC

Evaluado

- Deberá ser parte de la evaluación de desempeño de la UCSC todo trabajador administrativo con contrato indefinido, con una antigüedad de 6 meses y más en el ejercicio de su cargo.
- También se incluye a académicos en cargos de Dirección administrativa con una antigüedad en el cargo igual o superior a 6 meses.

Dirección de gestión de personal

- Dirección a cargo de coordinar y administrar todo el proceso de evaluación de desempeño, como también de gestionar los casos de apelación por parte de los trabajadores que planteen observaciones a la evaluación realizada por la jefatura directa a nivel de proceso.

Comisión de acompañamiento

- Comisión organizada y liderada por DGP, la cual tiene como objetivo, brindar asesoría, apoyo y seguimiento a los evaluadores para la realización óptima del proceso de desempeño. Esta comisión debe velar por la buena ejecución las actividades contempladas en cada etapa del proceso.



UCSC

V. PERSONAL EVALUADO PROCESO DE DESEMPEÑO 2021

El Personal Evaluado será todo trabajador administrativo de la UCSC con contrato indefinido que se encuentre realizando las labores relacionadas a su cargo con una antigüedad mínima de 6 meses, incluyendo a académicos que tengan cargos de gestión. Además de esta distinción, para el proceso de Evaluación de Desempeño 2021, el personal será agrupado de acuerdo a la modalidad de trabajo que tenga, diferenciándose en 3 grupos:

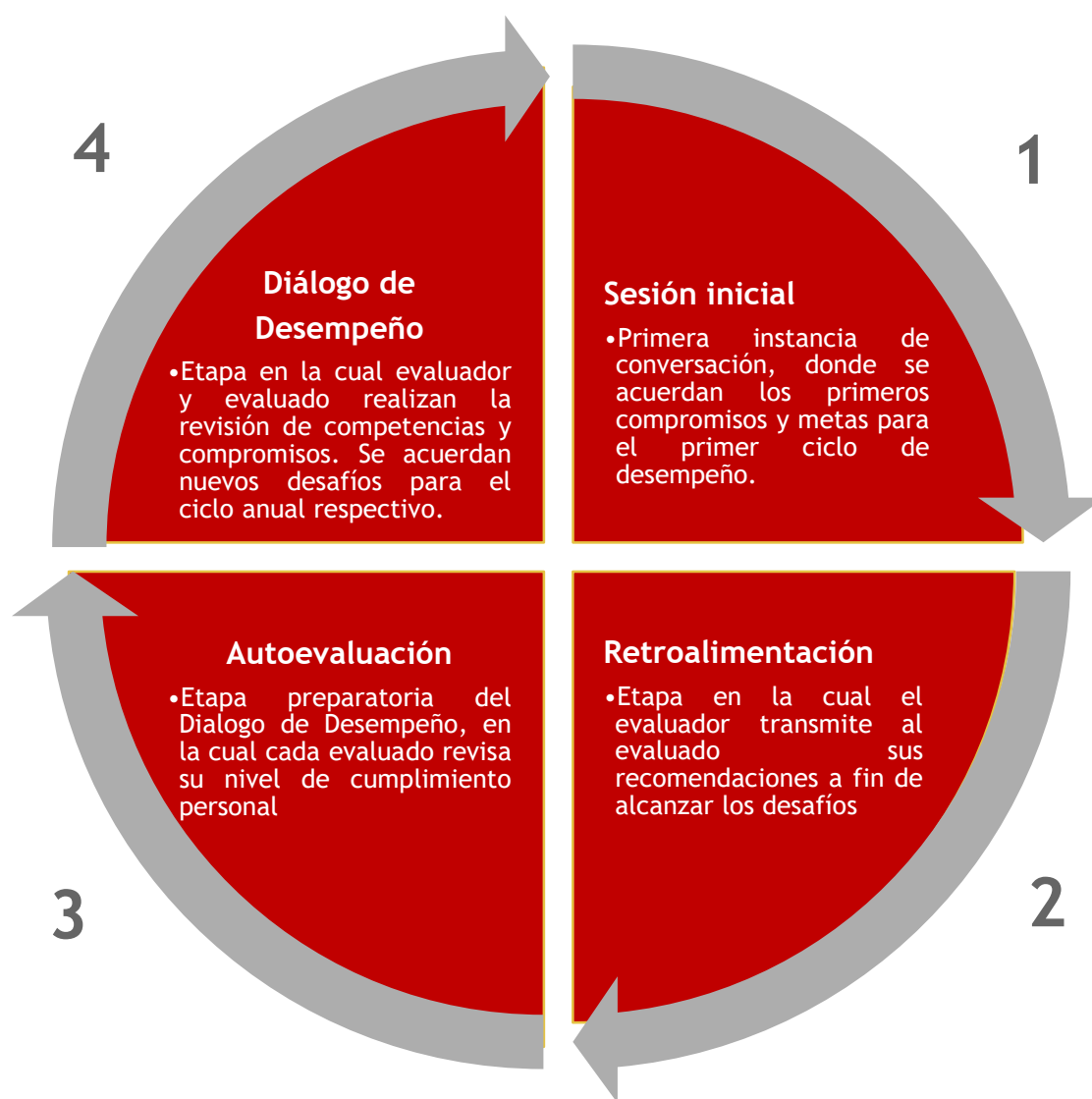
Grupo	Alcance
Trabajadores con Modalidad Presencial (Excluyendo a grupo de riesgo)	Este grupo está conformado por los trabajadores administrativos indefinidos que se encuentran realizando funciones de manera presencial en la Universidad y tienen firmado un anexo de contrato de turno de llamado.
Trabajadores con Modalidad Teletrabajo	Considera a todos los trabajadores administrativos indefinidos que actualmente se encuentran con anexo de trabajo bajo la modalidad teletrabajo. También se considera a los trabajadores administrativos, pertenecientes al grupo de riesgo que realizan sus funciones en modalidad remota.
Trabajadores con Modalidad Presencial que pertenecen al Grupo de Riesgo	Corresponde a los trabajadores administrativos indefinidos operativos (guardias y auxiliares) que pertenecen a grupo de riesgo y por ende no pueden realizar sus funciones de manera remota ni volver a la presencialidad.

Dependiendo del grupo al cual pertenezca el trabajador, se determinarán las modalidades de reuniones, las competencias conductuales y técnicas.



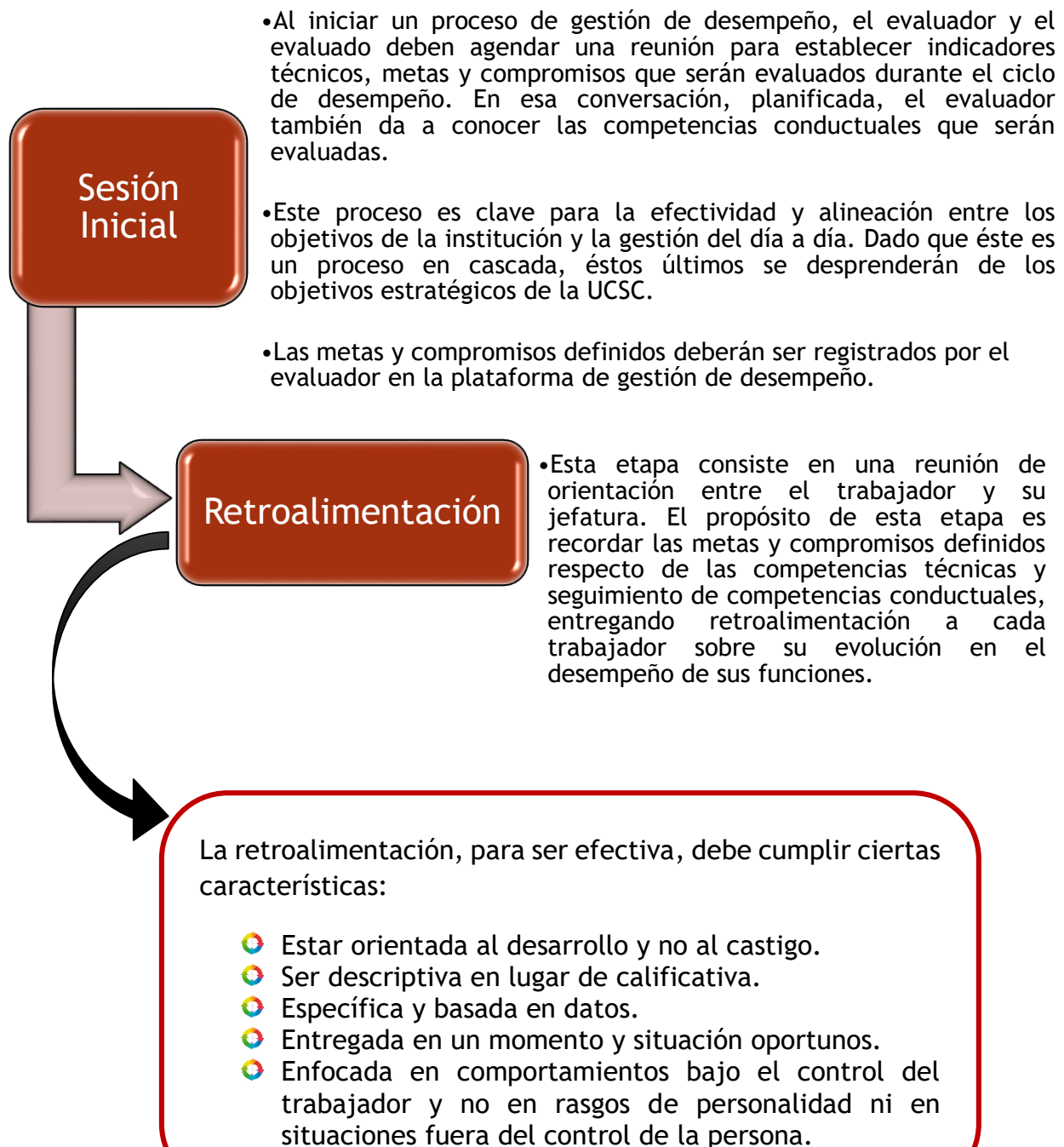
UCSC

VI. PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO





UCSC



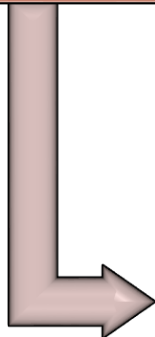


UCSC

Autoevaluación

- Cada evaluado mide de manera personal el nivel de desarrollo de las competencias transversales y competencias técnicas a través de objetivos definidos para su cargo, así como también el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos. Para ello tiene acceso a la autoevaluación en la Plataforma de Gestión de Desempeño por un periodo de 20 días.

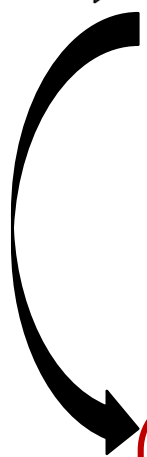
- Esta etapa se debe completar a conciencia a través del registro de autoevaluación, a más tardar 7 días antes del Diálogo de Desempeño con su evaluador.



Diálogo de Desempeño

- Completado el proceso de Autoevaluación, el evaluador en conjunto con el evaluado debe programar la reunión de Diálogo del Desempeño.

- En este proceso, de frecuencia anual, cada evaluado se reúne con su jefatura para conversar sobre la autoevaluación, exponer sus puntos de vista, contrastarlos con la evaluación del jefe directo y construir compromisos en conjunto. Estos últimos, corresponden a acciones que ayudarán a mejorar la contribución y crecimiento profesional de cada evaluado a través del desarrollo de las competencias transversales, específicas y técnicas del cargo.



El diálogo de desempeño tiene dos focos principales:

- Evaluación del cumplimiento de competencias, compromisos y metas del periodo que termina.
- Conversación y acuerdo de acciones, compromisos y metas del ciclo que se inicia.

**UCSC**

VII. AJUSTES PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2021

Debido a la situación actual de trabajo, el proceso de Evaluación de Desempeño 2021 tendrá las siguientes modificaciones:

- Las competencias conductuales a evaluar, dependerán de la modalidad de trabajo del evaluado.
- Los indicadores técnicos (Kpi) no serán medidos para los cargos operativos (guardias, auxiliares y hombres de mar).
- Las reuniones entre el evaluado y evaluador podrán realizarse en 3 modalidades, dependiendo de la posibilidad de contacto con el trabajador. Según cada caso se usará el formato de acuse de conformidad respecto a la información registrada sobre compromisos, metas e indicadores establecidos:
 - **Video llamada:** El acuse de conformidad será digital.
 - **Reunión presencial:** El acuse de conformidad puede ser físico o digital.
 - **Contacto telefónico:** El acuse de conformidad se enviará al domicilio del trabajador.

La modalidad de reunión presencial será **exclusivamente** utilizada para cargos que se encuentren realizando sus funciones de manera presencial y que no puedan tener acceso a una video llamada y se realizará **cumpliendo con todas las medidas sanitarias implementadas por la universidad**. El contacto telefónico por su parte, será **exclusivamente** utilizado para cargos que no puedan tener acceso a una video llamada y no se encuentren trabajando de forma presencial.



UCSC

VI. PERIODICIDAD DEL PROCESO

- El proceso de evaluación se lleva a cabo de forma anual según etapas.

Cuatrimestre 1

Fijación de objetivos y compromisos



Cuatrimestre 2

Revisión de mitad de año (Sesión de retroalimentación oficial, aun cuando la instancia de retroalimentación debe ser constante durante todo el año).



Cuatrimestre 3

Evaluación oficial. En esta etapa se considera la realización tanto de la actividad de Autoevaluación como del Diálogo de Desempeño.



UCSC

VII. ESTABLECIMIENTO DE COMPETENCIAS

- El presente modelo se basa en gestión por competencias. La UCSC, en los procesos de selección y contratación procura que éstas se encuentren presente en el personal que contrata.
- Las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se relacionan con el desempeño exitoso en un puesto o área de trabajo determinado.
- Un modelo de Gestión por Competencias permite regular y dar consistencia a un plan integral de Gestión de Personas, en el cual todas sus áreas se encuentran coherente y funcionalmente conectadas entre sí, respondiendo a los mismos requerimientos de gestión y desarrollo del personal.
- Las competencias no guardan necesariamente relación directa con la formación educacional o la profesión de las personas, porque son conductas que están referidas al trabajo y que se adquieren a través de la experiencia.



UCSC

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Mejora Continua y Calidad

- Mejora la metodología de trabajo, ideando soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridas por el propio cargo, la institución y/o los usuarios, comprobando y controlando constantemente la calidad del trabajo realizado de acuerdo a los estándares de calidad UCSC.

Trabajo en Equipo y Comunicación Empática

- Alinea los propios intereses y comportamientos con las necesidades y prioridades de la institución a través del trabajo con otras personas para alcanzar una meta común. Entender y expresar nuestros sentimientos y necesidades en el momento oportuno, así como desarrollar la capacidad de escucha empática a los sentimientos y necesidades de los demás.



UCSC

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Identidad y Compromiso UCSC

- Actúa en concordancia con el sello identitario, valores y principios institucionales de la UCSC.



UCSC

NUEVAS COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Autocontrol

- Capacidad de gestionar las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad cuando se trabaja en condiciones de estrés.

Orientación al Logro

- Capacidad de encaminar todos los actos a la meta esperada, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades de la institución.



UCSC

NUEVAS COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Disposición al Aprendizaje

- 🌈 Disposición a adquirir nuevos conocimientos técnicos y desarrollar habilidades. Implica la capacidad de incorporar nuevas formas de aprendizaje.



UCSC

VIII. COMPETENCIAS CONDUATUALES PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2021

Debido a la modalidad de trabajo actual, la distribución de las competencias conductuales dependerá de la modalidad de trabajo que tenga el trabajador, diferenciándose de la siguiente manera:

Grupo	Alcance	Competencias Conductuales a Evaluar
Trabajadores con Modalidad Presencial (Excluyendo a grupo de riesgo)	Este grupo considera a los trabajadores administrativos indefinidos que se encuentran realizando funciones permanentemente de manera presencial en la Universidad. Quienes tienen firmado un anexo de contrato de turno de llamado.	- Mejora Continua y Calidad. - Trabajo en equipo y Comunicación Empática. - Identidad y compromiso UCSC.
Trabajadores con Modalidad Teletrabajo	Considera a todos los trabajadores administrativos indefinidos que actualmente se encuentran con anexo de teletrabajo. También se considera a los trabajadores administrativos, pertenecientes al grupo de riesgo que realizan sus funciones en modalidad remota.	- Autocontrol. - Orientación al Logro. - Disposición al Aprendizaje.
Trabajadores con Modalidad Presencial que pertenecen al Grupo de Riesgo	Corresponde a los trabajadores administrativos indefinidos operativos (guardias y auxiliares) que pertenecen a grupo de riesgo y por ende no pueden realizar sus funciones de manera remota y tampoco pueden retomar la presencialidad.	- Identidad y compromiso UCSC. - Autocontrol. - Disposición al Aprendizaje.

Para los cargos operativos (guardia, auxiliares y hombres de mar), la competencia de disposición al aprendizaje será evaluada mediante conductas que hagan referencia a la eficacia de las capacitaciones recibidas durante el 2021.



UCSC

X. LEVANTAMIENTO DE INDICADORES TÉCNICOS

- Estos indicadores se asocian al desempeño técnico específico u objetivo, en base a las acciones y procesos asociados al desempeño de cada cargo y área de la institución. Permiten, establecer lineamientos de acción y mejorar el logro de los objetivos, definidos por la UCSC como fundamentales dentro de su estrategia.
- Las competencias técnicas asociadas a cada cargo serán consensuadas entre la jefatura y trabajador al inicio de cada periodo de evaluación, éstas deben ser orientadas al logro de objetivos establecidos para el trabajador.
- Para el proceso de Evaluación de Desempeño 2021, las competencias técnicas no serán medidas en los cargos operativos (Guardias, Auxiliares y Hombres de Mar).



UCSC

METODOLIGÍA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES TÉCNICOS

- Para el establecimiento de indicadores técnicos se sugiere la utilización de la Metodología SMART, la cual se señala que deben tener las siguientes características:

Específicos

- Dejar claro lo que se quiere lograr, sin ambigüedades. Para ello existen preguntas clave: ¿Qué quiero conseguir de mi colaborador? ¿Qué beneficios o motivos específicos tiene el trabajador para ello? ¿Cómo lo hará? ¿Dónde lo hará? ¿Qué necesita para hacerlo?

Medibles

- Objetivo tangible, que permita medición objetiva. Se debe poder medir el progreso y para ello se debe poder responder a las siguientes preguntas, y sobre todo, establecer unas medidas de cálculo. ¿Qué quiero alcanzar? ¿Cómo voy a medir el progreso?



UCSC

Alcanzable

- Que sea un objetivo posible de lograr. Los indicadores técnicos deben ser alcanzables con los recursos de los que se dispone, considerando posibilidades, recursos y tiempo.

Relevantes

- Debe ser relevante para la institución y el trabajador. Es importante considerar si el KPI definido es importante para el trabajador y la institución y si en el futuro dicho KPI aportará al plan estratégico de la universidad.

A tiempo

- El KPI, para medirlo, debe tener fecha de término. Considerar si es posible realizar los objetivos en el tiempo considerado y si se tienen definidas las estrategias para cumplirlas.



UCSC

IX. PROPUESTA INDICADORES TÉCNICOS PARA CARGOS EN MODALIDAD TELETRABAJO

A continuación, y a modo de propuesta se presentan las siguientes opciones de indicadores técnicos para trabajadores con modalidad de teletrabajo. Esta propuesta de indicadores, orienta la medición al cumplimiento de objetivos concretos de un periodo.

ÁREA DE MEDICIÓN	DESCRIPCIÓN	ALCANCES
Reportes	Entrega de reportes, informes y/o procesos en los tiempos definidos vs total reportes, informes y/o procesos solicitados en el periodo.	Es necesario definir los reportes, informes y/o procesos que serán considerados y también como se llevará el registro de éstos.
Plan de trabajo	Avance en plan de trabajo y/o proyectos v/s programa definido	Es necesario contar con un plan de trabajo para evaluar su cumplimiento.
Indicadores estratégicos	Levantamiento y actualización de indicadores estratégicos de la Unidad de acuerdo a plazos establecidos.	Aplica en los casos en que el trabajador posee, como función, realizar monitoreo y actualización de los indicadores estratégicos de la Unidad. Como indicadores estratégicos se consideran indicadores del PDE, plan de mejoramiento institucional, SGC, iniciativas estratégicas, etc.



UCSC

ÁREA DE MEDICIÓN	DESCRIPCIÓN	ALCANCES
Presupuesto	Administración presupuesto de proyectos y/o Unidad v/s presupuesto planificado. Se sugiere que este indicador sea orientado a la eficiencia estableciendo una meta de cumplimiento menor o igual al 80% o 90%.	Aplica en caso que el especialista se encuentre a cargo de presupuesto asociados a unidad, proyecto o iniciativa propia del Centro de Gestión.
Rendimiento remoto relacionado con tareas asignadas	Hace referencia a la autodisciplina de responder en tiempo, forma y fondo, a lo solicitado por la jefatura.	Propuesta 2021
Capacidades de aprendizaje a nuevas herramientas	Hace referencia a la capacidad de aprendizaje de nuevas herramientas de gestión para trabajo remoto, TEAMS, GOOGLE DRIVE, OFFICE 365, ETC.	Medición de KPI puede ser obtenida mediante la evaluación de eficacia de capacitación que realiza la jefatura.

**UCSC**

XI. ESCALA DE EVALUACIÓN

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

- Para realizar la evaluación de las Competencias Conductuales se utilizará una escala de calificación, que define para cada uno de los niveles, el grado de cumplimiento correspondiente.
- En el caso de la UCSC se optó por una escala par, con 5 niveles. Esta escala será utilizada en cada una de las 3 etapas del ciclo de desempeño definidas anteriormente.

**Nunca**

La conducta no es observable bajo ninguna circunstancia en el trabajador evaluado.

**Rara Vez**

La conducta en cuestión aparece en determinados momentos específicos en forma muy específica y esporádica.

**Habitualmente**

La conducta está presente en forma recurrente en el comportamiento del evaluado.

**Casi Siempre**

La conducta es muy frecuente y característica en el comportamiento del evaluado.

**Siempre**

La conducta es una característica permanente y se presenta como un hábito del evaluado.



UCSC

COMPETENCIAS TÉCNICAS

 Se evaluará el cumplimiento de los objetivos planteados con la puntuación que se considere más adecuada, teniendo en cuenta la siguiente escala de cumplimiento del indicador a evaluar:



Insuficiente

Cumplimiento menor del 70%.



Regular

Cumplimiento mayor al 70% y menor al 80%.



Satisfactorio

Cumplimiento mayor al 80% y menor al 90%.



Excelente

Cumplimiento mayor al 90% y menor al 100%.



Sobresaliente

Cumplimiento mayor al 100%.



UCSC

XII. PLANES DE ACCIÓN EN BASE A RESULTADOS

- La escala de medición de cumplimiento a nivel global de la evaluación de desempeño dependerá de los indicadores medidos y será de la siguiente manera:

Trabajadores con nota global que incluye indicadores técnicos y conductuales	
Menor o igual a 3.0	Bajo
Igual a 3.1 y menor a 3.5	Medio
Igual a 3.5 y menor a 4.5	Alto
Nota mayor o igual a 4.5	Sobresaliente

Trabajadores con nota global que incluye solo indicadores conductuales	
Menor o igual a 3.0	Bajo
Igual a 3.1 y menor a 3.5	Medio
Igual a 3.5 y menor a 4.8	Alto
Nota mayor o igual a 4.8	Sobresaliente

- Para los trabajadores que obtengan un resultado global bajo (menor o igual a 3.0), se deberá planificar, a través del plan de capacitación institucional, capacitaciones o instancias para reducir las brechas detectadas en la medición.



UCSC

MODELO COMPLEMENTARIO DE COMPENSACIONES

Una vez cerrado el proceso de evaluación de Desempeño, la plataforma de compensaciones carga automáticamente como candidatos a la entrega de incentivos, a los trabajadores que cumplen la condición de sobresaliente.

- El modelo complementario de compensaciones tiene por fin, establecer criterios objetivos y formales para postular a los trabajadores sobresalientes a la entrega de beneficios e incentivos en el sistema de gestión de desempeño. Este modelo contempla los siguientes incentivos: Bono único por desempeño, Incremento de sueldo, perfeccionamiento y tiempo libre.
- El proceso de asignación de compensaciones es realizado por el jefe de centro de gestión, a través de la plataforma de gestión de compensaciones, disponible en el portal de trabajadores UCSC.