



UCSC

SISTEMA GESTIÓN DE DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LA SANTÍSIMA CONCEPCIÓN

GUÍA PARA EL EVALUADOR

2022

DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE PERSONAL



UCSC





UCSC

I. INTRODUCCIÓN

La presente guía 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.



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

La Gestión del Desempeño Administrativo 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.

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.



UCSC

V. PERSONAL EVALUADO PROCESO DE DESEMPEÑO 2022

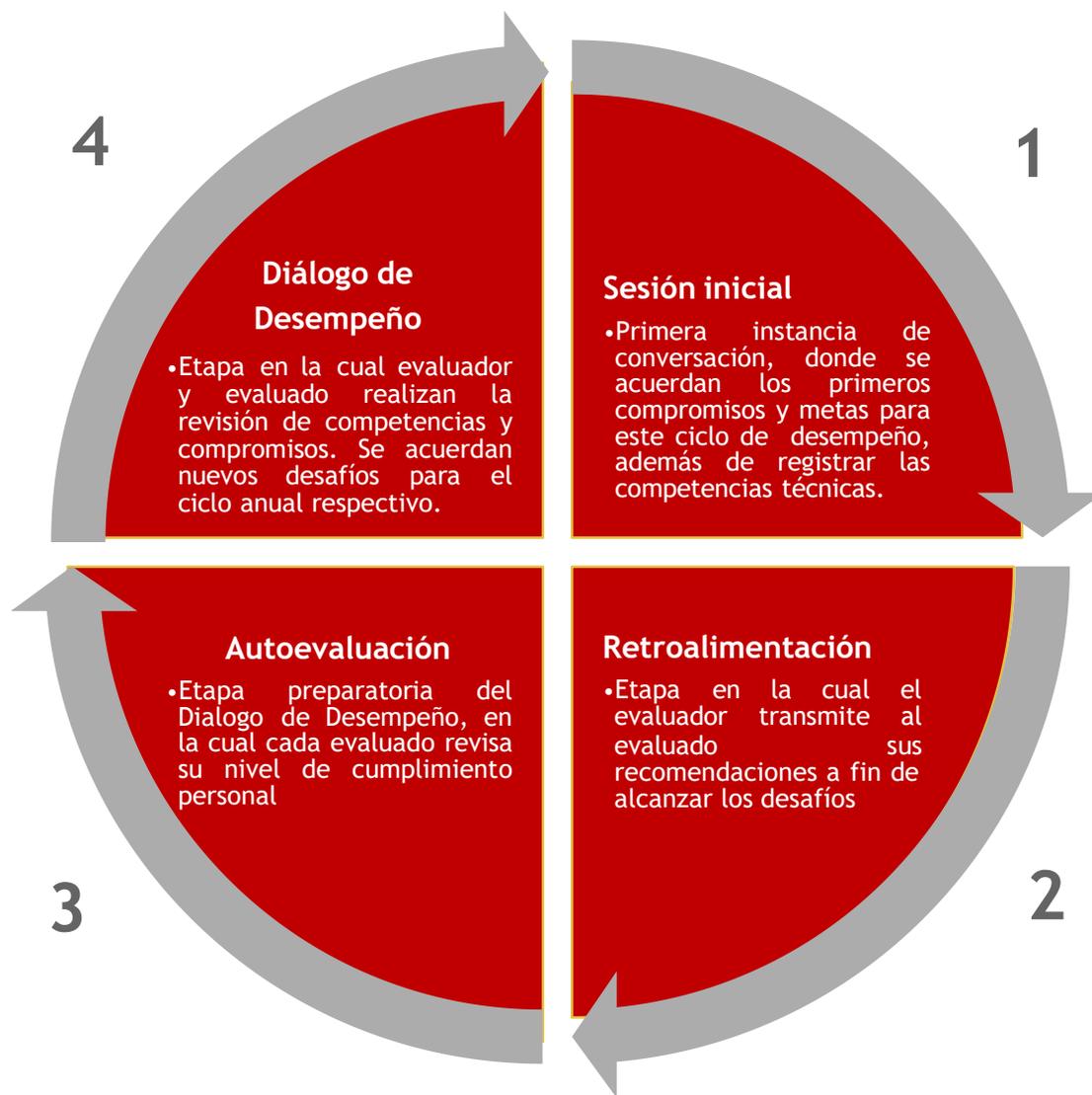
El Personal Evaluado será todo trabajador administrativo de la UCSC con contrato indefinido que se encuentre realizando labores relacionadas a su cargo con una antigüedad mínima de 6 meses, incluyendo a académicos que tengan cargos de gestión.

Durante el proceso de Evaluación de Desempeño 2021, se agrupó al personal de acuerdo a la modalidad de trabajo que estuvieran ejerciendo, con la finalidad de determinar la modalidad de reuniones y las competencias a utilizar para la evaluación. Sin embargo, gracias al retorno de la presencialidad, para el Proceso de Desempeño 2022, no es necesario agrupar al personal.



UCSC

VI. PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO





UCSC

Sesión Inicial



- Al iniciar un proceso de gestión de desempeño, el evaluador y el evaluado deben agendar una reunión para establecer metas y compromisos, además de registrar indicadores técnicos, que serán evaluados durante el ciclo de desempeño. En esa conversación, planificada, el evaluador también da a conocer las competencias conductuales que serán evaluadas.
- Este proceso es clave para la efectividad y alineación entre los objetivos de la institución y la gestión del día a día. Dado que éste es un proceso en cascada, éstos últimos se desprenderán de los objetivos estratégicos de la UCSC.
- Las competencias técnicas definidas deberán ser registrados por el evaluador en la plataforma de gestión de desempeño.

Retroalimentación

- Esta etapa consiste en una reunión de orientación entre el trabajador y su jefatura. El propósito de esta etapa es recordar las metas y compromisos definidos respecto de las competencias técnicas y seguimiento de competencias conductuales, entregando retroalimentación a cada trabajador sobre su evolución en el desempeño de sus funciones.

La retroalimentación, para ser efectiva, debe cumplir ciertas características:

- Estar orientada al desarrollo y no al castigo.
- Ser descriptiva en lugar de calificativa.
- Específica y basada en datos.
- Entregada en un momento y situación oportunos.
- Enfocada en comportamientos bajo el control del trabajador y no en rasgos de personalidad ni en situaciones fuera del control de la persona.



UCSC

Autoevaluación



Diálogo de Desempeño

- 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.

- 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. PERIODICIDAD DEL PROCESO

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

1

Fijación de objetivos, compromisos y registro de competencia técnicas



2

Revisión de mitad del proceso. Corresponde a una sesión de retroalimentación oficial, aun cuando la instancia de retroalimentación debe ser constante durante todo el año.



3

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



UCSC

VIII. 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.

Autocontrol

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



UCSC

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

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.

Disposición al Aprendizaje

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



UCSC

IX. 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 y deben estar alineadas con los objetivos de su unidad.

Para el proceso de Evaluación de Desempeño 2022, las competencias técnicas serán registradas en la plataforma por la jefatura evaluadora luego de ser definidas junto al evaluado.



UCSC

METODOLIGÍA PARA EL ESTABLECIMINETO 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

X. 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 de 5 niveles. Esta escala será utilizada en cada una de las 3 etapas del ciclo de desempeño definidas anteriormente.

● **Casi nunca:** La conducta en cuestión aparece en determinados momentos, en forma muy específica y esporádica.

● **Ocasionalmente:** La conducta está presente en forma ocasional en el comportamiento del trabajador.

● **La mayor parte de las veces:** La conducta es frecuente y característica en el comportamiento del evaluado.

● **Siempre:** La conducta es una característica permanente y se presenta como un hábito del evaluado.

● **Sobresaliente:** El nivel de desempeño supera notoriamente las expectativas para el cargo.



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 al 70%.
 - **Regular:** Cumplimiento entre 70% y 80%.
 - **Satisfactorio:** Cumplimiento entre 80% y 90%.
 - **Excelente:** Cumplimiento entre 90% y 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 compuesta por Indicadores Técnicos y Conductuales			
1,0	2,5	Bajo	
2,6	3,5	Medio	
3,6	4,4	Alto	
4,5	5,0	Sobresaliente	

Trabajadores con Nota global compuesta solo por Indicadores Conductuales			
1,0	2,5	Bajo	
2,6	3,5	Medio	
3,6	4,7	Alto	
4,8	5,0	Sobresaliente	

Para los trabajadores que obtengan un resultado global 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

SISTEMA GESTIÓN DE DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LA SANTÍSIMA CONCEPCIÓN

GUÍA PARA EL EVALUADOR

2022

DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE PERSONAL



UCSC

