

REGLAMENTOS ESPECIALES DE CALIFICACIONES

**GUIA METODOLOGICA
PARA LOS SERVICIOS PUBLICOS**

SERIE GUIA METODOLOGICA, 1998

**Comité Interministerial de
Modernización de la Gestión Pública**

CONTENIDOS

I	Presentación	5
II	¿Qué se entiende por Calificación Individual?	8
III	Las resistencias principales a la Evaluación de Desempeño y sus causas: alcances psicológicos y recomendaciones para superarlas	10
IV	Materias que debe considerar un Reglamento Especial de Calificaciones: el marco legal	13
V	La implantación de un Reglamento Especial de Calificaciones: condiciones para el éxito	18
VI	Etapas básicas para elaborar un Reglamento Especial de Calificaciones: ¿cómo hacerlo?	23

ANEXOS

1.	Los instrumentos de apoyo al proceso de calificaciones	27
2.	Principales materias de la ley N° 19.553, que concede asignación de modernización y otros beneficios	37

I PRESENTACION

Esta guía está dirigida a todos los Ministerios y Servicios Públicos afectos al Estatuto Administrativo, como una orientación para la elaboración de sus Reglamentos Especiales de Calificaciones.

El Gobierno ha desarrollado diversas acciones orientadas a modernizar los sistemas de administración de los recursos humanos en el sector público, tales como el perfeccionamiento de la capacitación, el mejoramiento de las remuneraciones u otras, como una estrategia esencial para hacer frente al desafío de optimizar el funcionamiento de las instituciones públicas.

El gobierno ha enfatizado la importancia de que la gestión pública se sustente en conceptos que le otorguen coherencia ética y refuercen el sentido político y social de un Estado democrático, lo que significa revitalizar y enriquecer los principios del servicio público.

Estos principios son:

Probidad y responsabilidad

Conducta laboral correcta, basada en los valores de honestidad, integridad y lealtad, en concordancia con la misión institucional

Igualdad y transparencia

No debe haber distinciones entre los usuarios en cuanto al acceso al servicio público y a la calidad de la atención, así como acceso a la información sobre su organización y gestión.

Accesibilidad y simplificación

Se deben buscar los medios para simplificar los trámites, disminuir tiempos de respuestas, agilizar procedimientos, ser creativos en la búsqueda de soluciones y procurar la existencia de normas y procedimientos claros y comprensibles para los usuarios.

Participación en la gestión

Se deben generar espacios de participación tanto de los funcionarios públicos como de los usuarios, para mejorar los servicios y desarrollar la capacidad de responder satisfactoriamente a sus diversas necesidades.

Eficiencia y eficacia

Debe cumplir su objetivo de dar solución efectiva a un problema o necesidad, a través del buen empleo y optimización de los recursos públicos.

El objetivo básico ha sido obtener servicios idóneos para una administración más eficaz y al mismo tiempo generar las oportunidades de progreso para el conjunto de los funcionarios públicos. Entre otras iniciativas, los sistemas de evaluación de desempeño constituyen una herramienta esencial para el logro de mejores resultados a nivel individual e institucional.

Por lo tanto, los propósitos de esta guía metodológica son:

- *Estimular la comprensión de la utilidad de los sistemas de evaluación de desempeño como herramienta de gestión de personal;*
- *Promover una actitud de compromiso y liderazgo de los directivos de las organizaciones con este instrumento de administración, y*
- *Proponer las etapas que se debe realizar para abordar el Reglamento desde un punto de vista integral, tanto de la institución como de los funcionarios.*

Al abordar este tema no es posible obviar una mención a las circunstancias históricas de las calificaciones del sector público, para comprender en alguna medida la génesis de la situación actual.

En el año 1995 la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo efectuó un diagnóstico a nivel nacional de los resultados de la aplicación de las calificaciones, tanto en aspectos cuantitativos como cualitativos. Con respecto a los primeros, se pudo constatar la concentración mayoritaria de los puntajes en la Lista N°1. En cuanto a aspectos cualitativos, las mayores limitaciones se refirieron a la subjetividad del sistema, la dificultad para generar anotaciones de mérito, lo que fue atribuido a problemas para identificar las acciones pertinentes, la percepción de bajo impacto en la carrera funcionaria y lo inadecuado de los factores y subfactores para algunos servicios. En ese diagnóstico la necesidad más reiterada fue la de dar a conocer la precalificación, lo que ayudaría, entre otras medidas, a atenuar la percepción de subjetividad y los efectos negativos sobre el clima laboral.

Remontándose a años anteriores, el DFL 338 de 1960 establecía que cada servicio podía tener su propio reglamento, por lo cual se encuentra en esos años un conjunto heterogéneo de factores y escalas de puntajes, y ya en los resultados de ese sistema se puede observar una gran concentración de calificaciones con puntajes máximos, por lo cual esta situación forma parte de una cultura arraigada por años.

A medida que transcurrió el tiempo, el proceso de calificaciones se transformó en un proceso que consumía tiempo y recursos, pero no producía efectos en el comportamiento de los funcionarios en cuanto a una mayor eficiencia y productividad.

La Ley N° 18.834 modificada por la Ley N°19.165, recogió diversos aspectos del DFL 338, pero a diferencia de aquel, estableció un sistema de calificaciones único para todos los servicios. En el año 1992, se dictó el DS N° 1.229, del Ministerio del Interior, que reglamentó el sistema actual de calificaciones, sujeto a ese cuerpo legal vigente.

El esfuerzo de modernización de la gestión pública iniciado en el año 1990 motivó a los responsables de la misma a revisar este sistema, haciéndose cargo de las insuficiencias señaladas.

De la experiencia surge una visión integradora del rol de la calificación en las instituciones públicas, cual es trabajar en forma participativa todos los aspectos que involucra un sistema de evaluación de desempeño. Ello ha implicado abordar temas tales como la misión y objetivos de cada institución, la definición de indicadores de gestión, las metas y compromisos institucionales, grupales e individuales, y todo aquello que forma parte del trabajo hoy, en una concepción amplia de esta herramienta de administración de personal.

Esta guía constituye un esfuerzo de apoyo a ese proceso, que tiene muchas ventajas para las organizaciones, los jefes y los funcionarios mismos. El análisis de dichas ventajas, los problemas que se pueden encontrar y las sugerencias para abordar paso a paso un reglamento propio constituyen los objetivos de esta guía metodológica.

II ¿QUE SE ENTIENDE POR CALIFICACION INDIVIDUAL?

La Calificación Individual es un proceso de apreciación, objetiva y subjetiva, acerca del trabajo de una persona, que efectúa de preferencia otra persona que ejerce el rol de jefe. Se señala de preferencia porque en algunos sistemas se considera la autoevaluación, o la evaluación del grupo de pares, es decir, alternativas distintas para efectuar este proceso.

Es importante destacar que en nuestra administración la calificación tiene tres etapas que son: i) la **precalificación**, efectuada por el jefe directo; ii) la **calificación** propiamente tal efectuada por un organismo colegiado como es la Junta Calificadora y, iii) la **apelación**.

Se trata de un proceso compartido por diversas personas que están ubicadas en roles diferentes en una organización y que requieren para ello un conjunto de normas y procedimientos previamente acordados para ejecutarlo.

Es usual confundir las normas con la evaluación en si misma. Las normas constituyen el marco de apoyo y orientación para realizar esta actividad. De esta manera, si los actores involucrados en ella la abordan con menos temores y aprensiones, puede constituirse en una herramienta efectiva de gestión.

Este último aspecto es tan fundamental, que en el capítulo 3 se analizarán las principales resistencias y temores que la calificación provoca y algunas recomendaciones para asumirlos.

¿Cómo apoya la calificación al funcionario?

- Le da la posibilidad de saber que se espera de él;
- Mejora la relación de la persona con su cargo y la importancia de éste;
- Detecta potencialidades y debilidades;
- Resuelve dudas acerca de su lugar en la organización, y
- Da un sentido de compromiso con su trabajo frente a otro.

¿Cómo apoya la calificación al jefe?

- Mejora la comunicación;
- Le permite ejercer liderazgo, coordinando acciones coherentes con los objetivos de la organización;
- Permite detectar necesidades de capacitación, y
- Permite premiar las conductas predefinidas como esperables en la organización.

¿Qué servicio presta la calificación a la institución?

- Apoya al funcionario y su jefe en la realización de su trabajo;
- Genera un proceso de intercambio de información entre todos los niveles;
- Obliga a precisar las metas institucionales y su equivalente en metas grupales e individuales, y
- Facilita la identificación de los funcionarios que poseen capacidad potencial para asumir responsabilidades mayores.

Un buen sistema de calificaciones genera criterios que posibilitan la aplicación de sistemas de incentivos monetarios y no monetarios a los funcionarios que desarrollan los comportamientos que la organización quiere fomentar.

Es importante destacar que los incentivos no monetarios mantienen su valor en las organizaciones, es decir, el reconocimiento público a los aportes efectuados, la posibilidad de acceder a estímulos como un curso de perfeccionamiento y también a mayores responsabilidades y el prestigio de ser considerado de excelencia dentro de la organización. Pero para que estos incentivos funcionen debe existir ***el reconocimiento explícito y público de sus méritos.***

Por otra parte, el concepto de incentivo monetario corresponde a un pago que se otorga en forma no permanente, en que el monto pagado corresponde al estímulo de una conducta previamente acordada como meritoria y al que pueden acceder todos los funcionarios que cumplen con las metas fijadas. Constituye una forma de remuneración variable.

Los sistemas de incentivos están diseñados para reconocer y estimular conductas que guían al cumplimiento de los logros de la institución, y que a su vez, permitan el desarrollo de las personas.

III LAS RESISTENCIAS PRINCIPALES A LA CALIFICACION INDIVIDUAL Y SUS CAUSAS: ALCANCES PSICOLOGICOS

Estos breves alcances psicológicos tienen como objetivo sistematizar y aclarar las resistencias que se producen en los procesos de calificaciones, de modo de servir de apoyo tanto en el proceso de elaboración del Reglamento Especial de Calificaciones, como en su aplicación posterior.

Desde el punto de vista del evaluado.

Los temores más comunes se manifiestan de las formas siguientes:

- Desconfianza de que el evaluador conozca realmente el trabajo realizado, y por lo tanto, sus apreciaciones no se basen en observaciones reales (percepción de *subjetividad*);
- Ser objeto de prejuicios y discriminaciones, es decir, estar al arbitrio de la *discrecionalidad* del evaluador;
- Temor a que la evaluación se utilice como pretexto para cobrar antiguos problemas laborales o personales entre el evaluador y el evaluado (percepción de indefensión frente al sistema y a los posibles *abusos*), y
- Desconocer los parámetros por los cuales será evaluado, lo que ha sido expresado como “no tengo descripción de funciones”, “no sé que me van a medir, si no me han dicho nada en todo el año”, etc (percepción de ausencia de *parámetros* o *estándares*);

Desde el punto de vista del precalificador.

Por otra parte los precalificadores tienen sus propios temores, los que se expresan de la forma siguiente:

- Incomodidad y timidez incluso, frente al hecho de tener que entregar opiniones acerca del rendimiento de otra persona que es su subordinado;
- Temor siempre presente de que el evaluado se descontrola si se le señalan apreciaciones negativas, y bajo ello, el propio temor a no ser capaz de controlar esa situación, y
- Temor a ser sorprendido con fundamentaciones poco sólidas, ya que constituye un esfuerzo y un desafío afirmar con hechos concretos las percepciones que se tienen sobre el desempeño del funcionario.

Todo lo anterior configura el cuadro de las resistencias y temores de los precalificadores y de los precalificados, y es por ello que se generan procedimientos y normas, para ayudar a formalizar e institucionalizar el proceso y hacerse cargo de estos elementos de conflicto.

RECOMENDACIONES PARA REDUCIR LAS APRENSIONES Y LA SUBJETIVIDAD FRENTE A LA PRECALIFICACION

PARA EL PRECALIFICADOR

1. Registre durante el año los hechos más importantes de los comportamientos de su subordinado: si puede, convérselos con él en la fecha en que ocurrieron, ya que ambos lo recordarán mejor (si lo anota en la Hoja de Vida es mejor aún);
2. Analice la coherencia de sus notas con los resultados y el cumplimiento de las metas de su unidad e institución, y también con las notas que colocó a otros funcionarios;
3. Prepare cuidadosamente la entrevista en que le entregará información de su desempeño, sea ésta la precalificación o los informes cuatrimestrales. Eso significa:
 - Dé importancia a la reunión, otorgándole tiempo y privacidad;
 - Fundamente sus apreciaciones con hechos, que tanto Ud. como el precalificado puedan recordar;
 - Frente a esos hechos, piense cual es el comportamiento que Ud. habría esperado, y señálelo con ejemplos concretos que el funcionario pueda emular, y
 - No señale valoraciones acerca de la personalidad del evaluado, por ejemplo, no diga “Ud. Es desordenado”. Mencione conductas que se puedan modificar, señale por ejemplo, en que forma debería ordenar el material con que trabaja para que el proceso resulte más ágil y organizado.

Si las conductas aparecen como extremadamente difíciles de modificar, esté dispuesto a evaluar la adecuación de ese funcionario para el cargo en que está; por ejemplo, si se trata de un funcionario introvertido y silencioso, es posible que no esté en el lugar más adecuado atendiendo público, pero sería muy adecuado en un trabajo que requiera alta concentración.

PARA EL PRECALIFICADO

1. Colóquese en la disposición mental de aceptar opiniones acerca de su desempeño, controlando las reacciones defensivas automáticas que le impedirán escuchar la evaluación de su jefe;
2. Escuche atentamente todos los argumentos que su jefe le entregue para fundamentar las notas, antes de señalar su propia opinión;
3. Tómese su tiempo para reflexionar. Esta situación es importante dentro de su vida laboral y requiere reflexión, y
4. Piense en las acciones desarrolladas durante el año y si realmente pudieron ser desarrolladas con más eficiencia, o rapidez, u oportunidad. Haga un esfuerzo para comprender el punto de vista de su jefe.

IV MATERIAS QUE DEBE CONSIDERAR UN REGLAMENTO ESPECIAL DE CALIFICACIONES: EL MARCO LEGAL

El artículo 49 de la Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, autoriza la dictación de reglamentos especiales por institución, adecuados a las necesidades y condiciones de cada organismo. Fija también otros aspectos del proceso, tal como la existencia de una Hoja de Vida.

El Sistema de Calificaciones de los funcionarios de las instituciones del gobierno central están regidos por los artículos 27 al 47 de la Ley N° 18.834, que establece el Estatuto Administrativo y por el Decreto 1229, de 1992, del Ministerio del Interior, que contiene el Reglamento General de Calificaciones.

Dentro del proceso de modernización de las instituciones del Estado, el Gobierno y las organizaciones de trabajadores del sector público concordaron revisar los sistemas de calificaciones para perfeccionar su aplicación.

La revisión de la normativa existente y la experiencia de aplicación del sistema permitió concluir que una manera eficaz de perfeccionarlo es, en una primera fase, mediante la dictación de reglamentos especiales de calificaciones por institución, adecuados a las necesidades y condiciones de cada entidad.

Dichos cambios deben estar orientados a:

- Contribuir a identificar las fortalezas y debilidades en el desempeño individual y posibilitar el planteamiento de acciones para la superación de los funcionarios;
- Proporcionar información objetiva que permita reconocer institucionalmente el mejor desempeño funcionario, con criterios de equidad y justicia, y
- Generar un instrumento que sea capaz de diferenciar los resultados del trabajo de los funcionarios, dando confiabilidad a los sistemas de asignaciones por desempeño

Para elaborar el Reglamento Especial es necesario tener claridad acerca de que aspectos se pueden modificar por la vía reglamentaria, ya que todos aquellos que son materia de ley serán estudiados a futuro para su modificación.

A.- Materias que NO son posibles de modificar por la vía reglamentaria:

- 1. El objeto de la calificación;**
- 2. Los efectos de las calificaciones (base para el ascenso, los estímulos y la eliminación del servicio);**
- 3. Los funcionarios que deben ser calificados y los que están eximidos;**
- 4. Existencia de cuatro listas de calificaciones;**
- 5. Las Juntas Calificadoras, su composición, atribuciones y funcionamiento;**
- 6. El período a calificar y el calendario del proceso;**
- 7. Documentos básicos del sistema: Hoja de Vida de cada funcionario y Hoja de Calificación;**
- 8. Las normas básicas sobre anotaciones de mérito y demérito;**
- 9. Los recursos del proceso, esto es, el derecho a apelación ante el jefe superior de la institución y el derecho a reclamo ante la Contraloría General de la República, y**
- 10. Existencia de un escalafón y su vigencia.**

B.- Materias que pueden establecerse por la vía reglamentaria:

1.- Definición de los factores y subfactores que se calificarán.

Este elemento es básico de todo el sistema, ya que ha existido consenso en torno a que un conjunto de factores comunes a todas las instituciones no puede dar cuenta de su diversidad.

El concepto de factor alude a aquellos comportamientos organizacionales que se inscriben dentro de las funciones y tareas que se le ha asignado a cada funcionario, y que permiten medir su nivel de cumplimiento con las mismas. El subfactor permite desglosar esos comportamientos en componentes de mayor precisión y representatividad.

Es importante considerar en este aspecto que se tiende a pensar siempre en factores por planta o estamento. Sin embargo, es posible diseñar un conjunto de factores y subfactores específicos para cada unidad de trabajo.

Ejemplos de factores y subfactores que se pueden utilizar para una unidad de trabajo:

1.- FACTOR RENDIMIENTO

Cumplimiento del programa de trabajo: cumplimiento del programa de trabajo acordado con el funcionario en el compromiso de desempeño al inicio del período calificadorio.

Calidad del trabajo o servicio realizado: cumplimiento del trabajo sin errores importantes o atribuibles a su responsabilidad.

2.- FACTOR CUMPLIMIENTO DE CONDUCTAS DE TRABAJO

Puntualidad: actitud de preocupación y cumplimiento por los horarios de llegada al trabajo y a otras actividades previstas.

Cuidado de los bienes públicos: preocupación por los bienes públicos y por no realizar gastos innecesarios.

Utilización de permisos: hace un uso adecuado de los permisos, considerando al solicitarlos la carga de trabajo y la disponibilidad de sus compañeros .

3.- FACTOR CONDICIONES PERSONALES

Relaciones interpersonales: preocupación por mantener un clima de trabajo de armonía y respeto, cooperando con sus compañeros si es necesario.

Disponibilidad: grado de presencia cuando es necesitado internamente en su equipo de trabajo, para reuniones u otras actividades.

Voluntad de servicio: disposición manifiesta a colaborar con compañeros de trabajo o usuarios externos a la institución para resolver problemas.

4.- FACTOR SUPERVISION (sólo para Directivos)

Liderazgo: capacidad para dirigir a su equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos previamente determinados.

Planificación del trabajo: organiza y divide el trabajo en etapas y las asigna en forma eficiente entre sus subordinados.

Capacidad para solucionar conflictos: genera mecanismos de salida para los conflictos que se producen en su equipo, asumiendo la responsabilidad de buscar una solución.

Comunicación de información relevante: comunica sus subordinados las informaciones que recibe en virtud de su cargo y que éstos requieran para el desempeño de su trabajo.

2.- Escalas de notas para evaluar factores y subfactores.

Se puede utilizar una escala de 1 a 7, o en porcentajes, por ejemplo, de 1 a 100%, es decir, la escala debe ser definida en forma práctica, simple y adecuada a las necesidades de la institución.

La única condición es que debe ser única para todos los funcionarios, ya que debe permitir la confección de los escalafones, con puntajes equivalentes.

EJEMPLO:

Propuesta de Reglamento Especial presentado por la Junta Nacional de Jardines Infantiles al Ministerio de Hacienda.

Propone una escala de 1 a 10, con las categorías siguientes:

Notas	Concepto	Descripción
9-10	optimo	La mayoría de las veces su desempeño sobrepasa lo esperado
7-8	bueno	Muchas veces su desempeño sobrepasa lo esperado
5-6	suficiente	Su desempeño satisface en forma normal lo esperado
3-4	regular	Muchas veces su desempeño está por debajo de lo esperado
1-2	débil	La mayoría de las veces su desempeño es inferior a lo esperado

3.- Ponderaciones de cada factor o subfactor.

En este punto se debe considerar las ponderaciones de cada factor y subfactor, las que pueden ser diferentes para las distintas plantas o subconjuntos de calificación.

Tabla de ponderaciones:

A continuación se incluye un ejemplo de distribución de ponderaciones por factor, considerando un mismo tipo de formulario para todos los estamentos y un factor de supervisión específico para directivos.

FACTORES	DIRECTIVOS	PROFESIONALES	TECNICOS	ADMINISTRATIVOS	AUXILIARES
Supervisión	3,5	0	0	0	0
Rendimiento	2,0	3,5	3,5	4,0	4,0
Aptitudes laborales	2,5	4,0	4,0	2,5	2,5
Actitudes laborales	2,0	2,5	2,5	3,5	3,5

También se deben incluir los cálculos aritméticos necesarios para determinar el puntaje final.

4.- Normas y Formularios sobre Informes de Desempeño para los precalificadores

Para los precalificadores se pueden generar todos los instrumentos que apoyen el proceso: descripción detallada de los factores y subfactores, con ejemplos de comportamientos, definición de lo que se entenderá por rendimiento superior, normal o deficiente, indicaciones para mejorar las entrevistas de notificación de la precalificación y de los informes parciales, es decir, todo aquello que favorezca una precalificación equitativa e informada.

5.- Procedimientos para la operación de las Juntas Calificadoras.

Se pueden considerar diferentes elementos de apoyo al funcionamiento de las Juntas Calificadoras, sobre todo aquellos que impliquen mayor información acerca de los funcionarios. Por ejemplo, se puede adjuntar, además de las Hojas de Vida, las observaciones al proceso efectuadas por cada funcionario, o antecedentes específicos del trabajo desempeñado por su unidad de trabajo.

Las sugerencias de instrumentos de apoyo al proceso calificadorio se encuentran con más detalle en el Anexo N° 1.

La fecha de constitución de la Junta Calificadora se puede modificar y debe ser incluida en el Reglamento Especial de cada servicio, estableciendo la nueva fecha.

6.- Normas sobre elección del representante del personal

Se puede diseñar un sistema de elección del representante del personal que dé cuenta de las características de la organización, su distribución geográfica u otras. También se puede modificar las fechas de elecciones, para que se efectúen en períodos adecuados al proceso interno de las instituciones.

V LA IMPLANTACION DE UN REGLAMENTO ESPECIAL DE CALIFICACIONES: CONDICIONES PARA EL EXITO

Tal como se señalara en el capítulo 3 de esta guía, implementar un sistema de calificaciones tiene dificultades, pero ésta pueden ser controladas, y como todo proceso, su aplicación requiere de ciertas condiciones básicas para su éxito.

A continuación se señalan las condiciones básicas que favorecen su éxito:

1º.- Liderazgo de las autoridades de la institución.

Es un requisito indispensable para el éxito de la implementación de un Reglamento Especial de Calificaciones la disposición de la dirección superior de la organización a invertir tiempo y esfuerzos en ello.

El concepto generalizado en muchas organizaciones del sector público es que el Sistema de Calificaciones constituye una tarea del área de recursos humanos, y habitualmente se radica toda la responsabilidad en el Departamento de Personal.

Al no disponer de un respaldo y dedicación explícito de la Dirección Superior de la respectiva repartición, el mensaje para el resto de las áreas es que se trata de una tarea más, y por cierto, menos prioritaria que lo que se podría llamar el giro principal de la organización. No es entonces inusual observar a los Encargados de Personal “negociando” con sus pares para que entreguen los Informes de Desempeño o las Precalificaciones en los plazos previstos.

Una condición básica para el éxito de un Sistema de Calificaciones, es por lo tanto, el compromiso explícito y traducido en acciones concretas del jefe superior de la organización en su respaldo e implementación. Dicho mensaje se transmitirá hacia abajo en la organización, asegurando la misma actitud en los mandos intermedios.

2º.- Participación.

Ello significa que todos los participantes del proceso deben estar involucrados en el diseño del Sistema de Calificaciones

Esta condición es básica para que sea posible implementar con éxito el sistema diseñado, ya que como se ha señalado, este es un sistema altamente dependiente de las personas y no de la tecnología, la que sirve exclusivamente para facilitar su administración.

La participación ayuda a diseñar medidas que respondan a las necesidades básicas de las personas. Considerando el análisis efectuado de los temores y resistencias comunes a evaluadores y evaluados, es importante diseñar medidas que respondan a esos temores, proporcionando respuestas institucionales.

Esto significa que quienes dirigen el proceso de elaboración del Reglamento Especial de Calificaciones deben hacerse cargo de esos temores, a través de la amplia participación de los funcionarios en el proceso y a través de la transparencia de los procedimientos diseñados para calificar.

La transparencia y claridad de los procedimientos ayuda a disminuir la percepción de subjetividad y discrecionalidad que son algunos de los elementos de desconfianza en el sistema de calificaciones.

En todo caso, es importante destacar que la participación no opera en forma automática. Su efecto se produce a mediano plazo, en la medida que permite considerar en los diseños las necesidades de los funcionarios, disminuir las resistencias debido al conocimiento de lo que se está proyectando para la institución y debido también a la exposición continuada a esos conceptos, lo que ayuda al proceso de conocimiento y adaptación de los funcionarios al sistema.

3º.- La evaluación debe estar vinculada al desarrollo institucional

Uno de los problemas que ha presentado el Sistema de Calificaciones implementado hasta la fecha, ha sido la falta de relación de los factores con los procesos propios de la organización.

Representa por lo tanto un desafío poder generar indicadores que representen realmente la tarea de la organización. Ello se puede traducir, por ejemplo, en que en vez de mantener el esquema tradicional de diseñar formularios con factores para cada estamento o planta, se diseñen formularios con factores adecuados para cada unidad básica de trabajo de la organización.

Lo anterior podría implicar entonces, la definición de un Formulario para cada gran área de trabajo, por ejemplo, Concesiones, Fiscalización, Regularizaciones de títulos.

Es recomendable que cada repartición o servicio no tenga más de seis tipos de formularios, ya que las grandes áreas de trabajo no son más y la cantidad debe ser suficiente para representar la realidad sin entorpecer el proceso de administración del Sistema.

El concepto básico es que todo aquel que trabaja en esa área es evaluado por los mismos factores. Esta propuesta es más apropiada para la planta de profesionales y técnicos, ya que en muchas oportunidades el trabajo administrativo o auxiliar es similar en todas las áreas de trabajo. Sin embargo, tampoco eso se puede generalizar, ya que hay instituciones en las cuales los funcionarios administrativos realizan tareas de alta especialización y diferentes en cada área principal de la institución.

Por todo lo anterior, es recomendable evaluar esta alternativa, dentro de las características propias de cada institución.

4º.- Hacer conciencia acerca de la discrecionalidad y las posibilidades de eliminarla.

Considerando que la Calificación es un proceso efectuado por personas y para personas, no será posible eliminar en forma absoluta la discrecionalidad, ya que a menudo los instrumentos de medición y apoyo al proceso no podrán ser transformados en un número que se marque en forma automática.

Tal como se señaló, la discrecionalidad apunta a uno de los temores básicos de las personas y por ello es tan resistida. Sin embargo, es necesario reconocer que la base de una Calificación está en la apreciación que hará un directivo sobre el trabajo de su subordinado, y en ese sentido, siempre tendrá algún nivel de discrecionalidad.

Por lo tanto, lo importante es tener conciencia de este aspecto y arbitrar todas las medidas para utilizar la *discrecionalidad indispensable*, generando instrumentos que permitan apoyar y fundamentar en hechos reales las apreciaciones de desempeño.

Algunas medidas que disminuyen la discrecionalidad pueden ser:

- Llevar registros de las situaciones laborales de mayor ocurrencia, para recordarlas al momento de precalificar y no basarse en la propia memoria, que es frágil y selectiva, y
- Hacer una breve reunión de cierre de trabajo en los proyectos más grandes, o al finalizar un período específico de trabajo. Estas reuniones apuntan a evaluar los resultados de ese proyecto o actividad en el momento en que sucedieron. Después será posible referirse a esa experiencia al precalificar y notificar la precalificación.

Adicionalmente debe reconocerse que en la medida que la calificación es el final del proceso y es realizado por un estamento colegiado, la Junta Calificadora, el nivel de subjetividad del jefe directo tiende a atenuarse, produciéndose un equilibrio entre los diversos actores.

5º.- Diseñar un sistema de dirección y control del proceso de Calificación.

El proceso de Calificación es complejo, y sobre todo, muy sensible al estilo de dirección y liderazgo que se le imprima.

Si en un servicio se diseñan y distribuyen los formularios pertinentes, sin una supervisión liderada por las autoridades, con control y retroalimentación de sus resultados, se producirá el fenómeno de un sistema que “funciona solo”, como ha ocurrido en muchas reparticiones públicas, lo que quiere decir que no se le otorga relevancia, se colocan las notas en forma apresurada y se transmite el mensaje de que es un trámite que hay que cumplir.

Por lo tanto, la propuesta es:

- Supervisar el proceso en cada una de sus etapas;
- Procesar resultados por áreas y por plantas, para analizar tendencias;
- Obtener resultados por evaluador para comparar el rango de los sesgos producidos;
- Dar retroalimentación a los precalificadores acerca de los resultados de su tarea, e
- Incorporar modificaciones al proceso del período siguiente, de acuerdo a los resultados obtenidos.

6º.- Diseñar un Sistema de Calificaciones coherente con otros procesos que vive la institución

Todos los seres humanos requieren comprender los procesos globales en los cuales están insertos, sean éstos a nivel del país, de su trabajo o de su vida personal y de ahí surge la queja común de no saber “hacia donde vamos”.

Es usual que quienes ostentan cargos directivos olviden esta necesidad, porque

habitualmente tienen un mayor acceso a la información y comprensión de la visión estratégica de la institución.

El Sistema de Calificaciones es una herramienta más de administración de personal y debe estar inserto en el marco estratégico global de la institución.

Por lo tanto, será más fácil para los funcionarios comprender y valorar sus alcances si conocen y comparten los lineamientos básicos de la organización. Es por ello que se recomienda a las autoridades difundir los planes estratégicos de sus reparticiones, señalando su vinculación con las calificaciones y los comportamientos esperados para el cumplimiento de sus objetivos.

7º.- Dar un énfasis intensivo a la capacitación.

Todo lo anterior requiere un aprendizaje de autoridades y funcionarios para aplicar con éxito el Reglamento Especial de Calificaciones. Es un proceso, que requiere un esfuerzo importante de capacitación, en aspectos tales como el Plan Estratégico de la institución, los objetivos institucionales del sistema de calificaciones, los procedimientos y normas, los instrumentos de apoyo y todos aquellos aspectos que favorecen un buen desarrollo del proceso.

VI ETAPAS BASICAS PARA ELABORAR UN REGLAMENTO ¿COMO HACERLO?

A continuación se sugieren algunos pasos básicos para elaborar el Reglamento Especial de Calificaciones, distribuídos en diez etapas.

Etapas 1:

Formar un Comité de Proyecto.

El Comité deberá ser de alto nivel, con participación de autoridades de la institución, técnicos en el tema y dirigentes de asociaciones de funcionarios, de modo que sea representativo de la organización.

Este Comité deberá elaborar propuestas y generar mecanismos de socialización de los productos del Comité, con consultas y/o elaboración en grupos de los temas por parte de los funcionarios, tal como se sugiere en las etapas más adelante.

Etapas 2:

Definir los indicadores disponibles en la institución, que permitan establecer algunas mediciones objetivas

Etapas 3:

Definir los factores u objetivos que pueden ser determinados a nivel individual, como metas individuales con respecto a las cuales se pueda asumir Compromisos de Desempeño.

Es importante destacar que esta etapa no siempre puede ser cumplida por la institución, la que puede estar en una etapa anterior con respecto a sus compromisos institucionales.

Etapas 4:

Definir los factores y subfactores denominados de tipo subjetivo, por cuanto no son susceptibles de una medición con un instrumento.

Estos factores apuntarán a comportamientos que guardan relación con los objetivos y metas de la institución.

Por ejemplo, si es una institución en que se atiende masivamente público, será conveniente que tenga entre sus factores lo referente a voluntad de servicio, disponibilidad para trabajar en turnos o cualquier otra conducta que la institución defina como relevante para esa función.

Etapas 5:

Cuando el Comité haya llegado a una propuesta de factores y subfactores, generar grupos de trabajo al interior de la institución para discusión y aportes sobre ellos

Etapas 6:

Definir los factores o subfactores definitivos a partir de la propuesta de la institución y las respuestas de los grupos de trabajo

Etapas 7:

Definir todos los procesos e instrumentos de apoyo que servirán de soporte al Sistema de Calificaciones

Etapas 8:

Con ambos puntos anteriores, difundir la propuesta completa en la institución y generar mecanismos locales de recepción de observaciones, con un plazo determinado.

Etapas 9:

Elaborar el Decreto que dará origen al Reglamento Especial para esa institución y hacer entrega del mismo a la dirección de la institución.

Este Decreto puede contener exclusivamente los aspectos que se le modifican al DS N° 1229, de 1992, del Ministerio del Interior, dejándolo a éste como supletorio en todo lo no mencionado, o diseñar el Reglamento de nuevo por completo.

En esta etapa, se sugiere intercambiar los borradores con los técnicos del Ministerio del Interior y de Hacienda para anticipar eventuales discrepancias y lograr una resolución fluída en las etapas siguientes.

Etapas 10:

La dirección de la institución envía el proyecto de Reglamento Especial de Calificaciones al Ministerio del ramo que le corresponde.

Dicho Ministerio lo aprueba en primera instancia o hace observaciones al proyecto, las que son incorporadas a éste.

El Ministerio del ramo hace llegar el proyecto al Ministerio del Interior y al de Hacienda, con lo que se inicia el procedimiento que deberá concluir en la correspondiente dictación del decreto supremo reglamentario.

Mientras se tramita el DS con el nuevo reglamento, la institución puede aplicar todos los instrumentos de apoyo al proceso diseñados, los que no son materia reglamentaria.

ANEXOS

ANEXO N° 1

INSTRUMENTOS AUXILIARES DE APOYO AL PROCESO DE CALIFICACIONES

Como apoyo a los aspectos reglamentarios se puede generar una amplia gama de instrumentos auxiliares, los que tienen como objetivo cautelar la transparencia, la obtención de la información relevante y oportuna para calificar y los procedimientos que apoyen el funcionamiento del sistema y sus respectivos controles.

Todos estos instrumentos de apoyo son optativos, no reglamentarios y de implementación inmediata.

Optativos:

- Efectivamente cada repartición puede utilizarlos todos o algunos de ellos, o diseñar procedimientos que sean útiles para su propio proceso.
- La única condición es que no transgredan la normativa legal vigente.

No reglamentarios:

- No requieren estar incluidos en el Reglamento Especial para su aplicación.
- Se trata de medidas administrativas internas de apoyo.

De implementación inmediata:

- Se puede implementar incluso antes de que se apruebe el Reglamento Especial, ya que si éste tarda en su elaboración y es necesario aplicar una vez más el DS N° 1.229, éste puede ser aplicado con estos instrumentos diseñados para el Reglamento futuro.

A continuación se incluyen sugerencias de instrumentos de apoyo al proceso de Calificaciones que se pueden implementar desde ya:

1.- Un Compromiso de Desempeño Individual vinculado con las metas de la organización

El Compromiso de Desempeño Individual (CDI) será un documento de acuerdo, suscrito por el Jefe Directo y el funcionario, en que se exprese explícitamente los logros que se espera que el funcionario alcance en el período de evaluación que empieza. El CDI deberá tener en su formulación, obligadamente, relación con el

plan estratégico, las metas y objetivos planteados por la institución para dicho período. De hecho, los compromisos fijados deberán ser la traducción en conductas de los objetivos de la institución, expresadas en función de los factores y subfactores propuestos en el Reglamento Especial.

La definición de un CDI permite la adquisición paulatina de parámetros previos con los cuales comparar el desempeño del funcionario. Sin embargo, presenta un alto grado de dificultad, ya que se requiere de metas y objetivos muy precisos y que se puedan convertir en compromisos individuales.

Para tener un sistema de calificaciones no es obligatorio fijar compromisos de desempeño, aunque si se pueden establecer, constituyen una herramienta útil en el proceso.

La alta complejidad de este mecanismo hace aconsejable que se realice en formas lo más descentralizada posible y en Servicios que se encuentren en un estado superior de desarrollo en esta área.

EJEMPLO:

Compromiso Individual de Desempeño aplicado en el período 1997 por el Ministerio de Salud. Estos Compromisos han sido suscritos en el período 1997, por lo cual se encuentran en etapa de validación y mejoramiento.

«El Compromiso Individual de Desempeño es un instrumento análogo a los compromisos de gestión asumidos a nivel de unidades. Pretende servir de base para efectuar una definición previa y expresa de aquellos aspectos relativos al desempeño funcionario que serán evaluados al término del período calificadorio.

En él se deberá señalar claramente cual es la contribución que se espera que el funcionario realice para facilitar el logro de los objetivos de su unidad y del equipo de trabajo al que pertenece. Estará expresado en Objetivos Generales, Metas y funciones habituales, de acuerdo a la definición siguiente:»

Objetivos Generales:

Definición expresa del aporte y contribución que debe realizar la persona evaluada para el logro de la misión y compromisos de gestión de la unidad

Metas:

Deberá contemplar la descripción específica de los productos que se espera que la persona realice en el período de calificación

Funciones habituales:

Definición de las tareas que habitualmente debe desarrollar el funcionario, como asimismo las responsabilidades que se espera que cumpla.

Ministerio de Salud
 Dirección de Presupuesto y Administración
Departamento de Recursos Humanos

Compromiso de Desempeño

Objetivo General:

Metas prioritarias

1.-

2.-

3.-

4.-

Funciones habituales

1.-

2.-

3.-

4.-

 Firma funcionario

 Firma jefe directo

Fecha:

2.- Formulario de Fundamentación de las notas de precalificación:

Su objetivo es la fundamentación por escrito de las notas que se colocan en cada subfactor.

Como apoyo al precalificador, una alternativa es disponer de una guía de aplicación general para utilizar en los informes de precalificación, que oriente la asignación de puntajes.

EJEMPLO:**Subfactor Oportunidad de la ejecución del trabajo:**

Normalmente se anticipa a los plazos preestablecidos para la entrega o ejecución de su trabajos; siempre los entrega o ejecuta oportunamente....(7)

Frecuentemente se anticipa a los plazos preestablecidos y siempre entrega o ejecuta sus trabajos oportunamente.....(6)

Normalmente entrega o ejecuta sus trabajos oportunamente; eventuales alteraciones a este respecto no afectan el resultado final.....(4)

Regularmente entrega o ejecuta sus trabajos con retraso respecto de los plazos preestablecidos, aunque en grado poco significativo.....(3)

Permanentemente entrega o ejecuta sus trabajos con retraso significativo, respecto de los plazos preestablecidos.....(1)

EJEMPLO:**Propuesta del Instituto Nacional de Estadísticas acerca de consideraciones complementarias al desempeño, presentada al Ministerio de Hacienda.**

1. Describa las características positivas más relevantes del funcionario (fortalezas);
2. Describa las limitaciones que pueda tener el funcionario (debilidades);
3. Compromisos de desempeño. Anote los compromisos de desempeño del evaluado para el próximo período;
4. Observaciones del jefe evaluador;
5. Opinión del jefe superior del evaluador;
6. Opinión del funcionario evaluado.

3.- La notificación de la precalificación.

La notificación de la precalificación cumple dos funciones principales:

- dar a conocer al funcionario la precalificación y las razones que tuvo el precalificador para esa evaluación, y
- efectuar una entrevista de retroalimentación. La entrevista de retroalimentación de su desempeño debe ser una verdadera instancia de comunicación entre el evaluador y el evaluado, en la cual se revisen los acuerdos adoptados al inicio del período de calificación, en particular el Compromiso de Desempeño Individual (CDI) si lo hubo y los grados de cumplimiento obtenidos .

4.- Formulario de Observaciones a la Precalificación

Este Formulario requiere como paso fundamental la notificación de la precalificación y sus fundamentos.

Una vez efectuada la entrevista que acompaña a la notificación, el funcionario llena el Formulario de Observaciones a la Precalificación, en el cual escribe la información que estime relevante acerca de su precalificación para cada subfactor si así lo quiere, lo cual se entrega para conocimiento de la Junta Calificadora.

Es importante destacar que este Formulario ***no constituye apelación***, ya que la calificación aún no ha sido efectuada. Sin embargo, su utilidad radica en que aporta un antecedente más a la Junta Calificadora, para la toma de decisiones.

EJEMPLO:

Formulario de Observaciones que utiliza el Servicio de Impuestos Internos:

“Instrucciones:

Este Formulario permite al funcionario entregar su visión o nuevas informaciones con respecto a la precalificación, la que le es notificada por el precalificador en una entrevista efectuada para ese fin.

En esta etapa se recibe exclusivamente lo que el funcionario pueda escribir en el Formulario, sin adjuntar fotocopias ni documentos probatorios de ninguna especie, ya que no se trata de una apelación, sino de una oportunidad de aportar nuevos elementos, los que se entregarán a la Junta Calificadora.”

Sii Servicio de Impuestos InternosHOJA DE OBSERVACIONES DE
NOTAS DE PRECALIFICACION

Nombre del funcionario: _____

I.- Factor Rendimiento.

Subfactores:

- a) Condiciones de trabajo:
- b) Calidad de la labor realizada:

II.- Factor Condiciones personales.

Subfactores:

- a) Conocimiento del trabajo
- b) Interés por el trabajo
- c) Capacidad para realizar trabajo en grupo

III.- Factor Comportamiento funcionario

- a) Asistencia y puntualidad
- b) Cumplimiento de normas e instrucciones

Notas:

- 1.- En el caso de no efectuar observaciones a su precalificación, también debe firmar este formulario
- 2.- El plazo de entrega de este formulario será de 01 día hábil a contar de la fecha de la notificación de la precalificación

Fecha de notificación
de la precalificación_____
Fecha de entrega

El formulario anterior se encuentra en aplicación en el Servicio de Impuestos Internos desde el año 1993, y tiene la ventaja de aportar información adicional a las Juntas Calificadoras para efectuar la calificación.

5.- Formulario de fundamentación de las notas de las Juntas Calificadoras

A partir de los diagnósticos efectuados en todo el sector público se pudo comprobar que es una aspiración relevante de los funcionarios que las Juntas Calificadoras fundamenten las notas que colocan.

Ello apoya un funcionamiento ágil e informado de las Juntas Calificadoras, y requiere un simple formulario adjunto a la hoja de calificación, en la cual se fundamenten las notas colocadas.

Esta fundamentación debe contemplar una breve explicación de las conductas que hicieron merecedor de esa nota al funcionario, no términos aislados tales como excelente o bueno.

EJEMPLO:

La Dirección del Servicio de Salud Viña del Mar Quillota del Ministerio de Salud, en su propuesta al Ministerio de Hacienda agregó a su Reglamento Especial otro paso en la fundamentación de las notas de calificación: la Junta Calificadora debe informar al precalificador las notas finales en caso de que la precalificación sea modificada.

6.- Concepto, contenido, procedimientos y diseño de la Hoja de Vida

En su concepto básico, la Hoja de Vida debe ser una gran ayuda para el precalificador y para la Junta Calificadora, en particular porque permite registrar los hechos relevantes del desempeño ocurridos en todo el período, sirviendo de base de corrección a la tendencia humana de evaluar de acuerdo a los hechos más recientes, sean éstos positivos o negativos.

Es importante utilizar la Hoja de Vida y hacerla perder la connotación castigadora que ha tenido en algunos servicios y reparticiones, en las cuales los funcionarios se quejan de que se utiliza exclusivamente para registrar lo negativo. Asimismo, ello será útil para aclarar el concepto de actividades extraordinarias, frente a las cuales los jefes directos no tienen claro que se puede anotar y que comportamientos tienen la calidad de extraordinarios.

Es importante que cada organización elabore un listado de comportamientos que sirvan de ejemplo para los jefes directos.

Característica básica de los comportamientos que deben ser objeto de registro en la Hoja de vida, tanto positivos como negativos:

- Pueden ser comportamientos reiterados, no extraordinarios pero si de impacto en el trabajo o en su equipo, que han sido observados en el curso de un período de tiempo
- Pueden ser comportamientos que se dieron en una oportunidad, y que tuvieron un impacto importante en el clima laboral de su grupo de trabajo, o en el resultado de ese trabajo

Ejemplos:

- Se ofreció en más de una ocasión para hacer turno de atención de público, en una oficina donde ese trabajo no es atractivo por la gran cantidad de público que se atiende
- Sugirió un procedimiento que mejora el trabajo del grupo
- Aceptó salir de vacaciones en una fecha distinta a la que se había propuesto, para favorecer una mejor organización del trabajo de su equipo
- En más de cuatro oportunidades no fue posible ubicarlo para incorporarlo a una reunión no programada con anticipación, a pesar de figurar presente dentro de la oficina

Las anotaciones deben referirse siempre a hechos y acciones concretas, no a intenciones

7.- Funcionamiento de las Juntas Calificadoras

El funcionamiento de las Juntas Calificadoras debe ser coherente con las posibilidades de las organizaciones, ya que concentran en su operación a un grupo de directivos que deben dejar otras ocupaciones para asumir su rol de calificadores.

Elegir una fecha adecuada puede colaborar al proceso de dar la importancia que este trabajo tiene para la organización, sin descuidar las tareas que constituyen el eje de su actividad.

Lo mismo es válido para otros aspectos, como es el quorum para acuerdos de las Juntas Calificadoras, que puede ser fijado para cada organización.

8.- Establecer reuniones de calificadores y precalificadores para fijar criterios objetivos, ecuanímenes y consensuados

Es importante que todos aquellos que van a calificar tengan criterios similares, fijando parámetros acerca de que comportamientos se van a evaluar como extraordinarios, normales o deficientes. Ello ayuda a disminuir el sesgo de los calificadores, los que por cierto no siempre califican con los mismos criterios, ya que algunos pueden ser más benevolentes y otros más estrictos.

El acuerdo del grupo ayuda a disminuir las naturales diferencias entre personas.

Uno de los criterios básicos debe ser estar de acuerdo en que se entiende por comportamiento normal o esperado y que nota merece ese comportamiento

Este aspecto ha sido objeto de controversia, ya que siempre se escucha decir, “yo cumplí con mi trabajo en forma normal, así que merezco la nota siete”, en tanto que otros funcionarios opinan que la nota siete es para un rendimiento extraordinario.

9.- Normas sobre elección del representante del personal

La elección del representante del personal puede tener un diseño flexible, que considere las características de cada institución.

10.- Informes adicionales para las Juntas Calificadoras

Las Juntas Calificadoras pueden disponer de toda la información que se requiera para una mejor decisión. En este sentido, los formularios de Fundamentación de las notas del precalificador y los Formularios de Observaciones a la nota de precalificación antes mencionadas, constituyen una fuente de información adicional para la Junta.

Cada institución puede diseñar la metodología que le sea más útil para entregar a la Junta Calificadora la información más completa posible.

Y ES IMPORTANTE RECORDAR QUE:

**Todos los instrumentos de apoyo antes mencionados
se pueden implementar mientras se aprueba el
Reglamento Especial de Calificaciones.
Es decir, pueden ser aplicados desde este momento.**

ANEXO N° 2

ASPECTOS PRINCIPALES DE LA LEY N° 19.553

La Ley N° 19.553 concede una ***asignación de modernización*** y otros beneficios que se señalan más adelante.

1.- Composición de la asignación

La asignación de modernización contendrá los siguientes elementos:

- a) Un componente base. (artículo 5°),
- b) Un incremento por desempeño institucional (artículo 6°), y
- c) un incremento por desempeño individual, (artículo 7°)

Los incrementos a que se refieren las letras b) y c) precedentes, se concederán a contar del 1° de enero de 1999.

El componente base a que se refiere la letra a) , se concederá a contar del 1° de enero de 1998.

2.- Monto de la asignación

La base de cálculo para todos los componentes de la asignación de modernización está detallada en el artículo 4° de la ley.

Dicho artículo establece diez asignaciones que deberán ser consideradas, además del sueldo base, para el cálculo de cada uno de los componentes de la asignación. A continuación se detallan dichos componentes:

a) Componente base

El componente base será durante el año 1998 de un 5,5% sobre las remuneraciones mencionadas en el artículo 4°, que en cada caso correspondan. A contar del 1° de enero de 1999, este porcentaje será de un 6%.

b) Incremento por desempeño institucional

El incremento por desempeño institucional se concederá en relación a la ejecución eficiente y eficaz por parte de los servicios, de los programas de mejoramiento de la gestión.

Dichos programas incluirán objetivos específicos a cumplir cada año, cuyo grado de cumplimiento será medido mediante indicadores de gestión u otros instrumentos de similar naturaleza.

El cumplimiento de los objetivos de gestión del año precedente, dará derecho a los funcionarios del servicio respectivo, a un incremento del 3% de la suma de las remuneraciones indicadas en el artículo 4º que correspondan, siempre que la institución en que laboren haya alcanzado un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos de gestión anuales a que se haya comprometido. Si dicho grado de cumplimiento fuere igual o superior a un 76% e inferior al 90%, el porcentaje de esta bonificación será un 1,5%.

Un reglamento, que será aprobado por decreto supremo emanado del Ministerio de Hacienda, el que será suscrito además por los Ministros del Interior y Secretario General de la Presidencia, establecerá mecanismos de control y evaluación de los objetivos de gestión: la forma de medir y ponderar los distintos elementos o indicadores a considerar; la manera de determinar los distintos porcentajes de este incremento; los procedimientos y calendario de elaboración, fijación y evaluación de los objetivos de gestión a alcanzar; los mecanismos de participación de los funcionarios y de sus asociaciones, y toda otra norma necesaria para el adecuado atorgamiento de este beneficio.

En este reglamento se dispondrá, además, la creación, composición y forma de funcionamiento de un Comité Técnico de las Secretarías de Estado, que efectuará los análisis y proposiciones necesarios para una adecuada aplicación de las normas que establezca, para estos efectos, el reglamento.

Para la dictación de este reglamento, la autoridad tomará conocimiento de la opinión de la entidad nacional que agrupe a las asociaciones de funcionarios que, según su número de afiliados, posea mayor representatividad.

El Jefe Superior de cada Servicio propondrá anualmente al Ministro del que dependa o con el que se relacione, un programa de mejoramiento de la gestión del Servicio, el cual especificará los objetivos de gestión, de eficiencia institucional y de calidad de los servicios proporcionados a los usuarios. Dicho Ministerio, conjuntamente con los de Hacienda, del Interior y de la Secretaría General de la Presidencia, mediante decreto supremo, fijarán, usando como antecedente el referido programa de mejoramiento, los objetivos de gestión a alcanzar en cada año.

Un decreto supremo del Ministerio del ramo, suscrito, además, por el Ministro de Hacienda, señalará el grado de cumplimiento de los objetivos de gestión que se haya alcanzado anualmente.

El incremento por desempeño institucional, según los porcentajes que corresponda, beneficiará a todo el personal de los servicios que hayan alcanzado los objetivos de gestión, conforme al grado de cumplimiento de ellos.

c) Incremento por desempeño individual

El incremento por desempeño individual será concedido teniendo como base los resultados de los sistemas de calificación del desempeño.

Dichos sistemas deberán contemplar procedimientos que aseguren su objetividad e imparcialidad, permitan la debida participación de los trabajadores en dichos procesos y sirvan, entre otras finalidades, de respaldo técnico para el otorgamiento de incremento de que trata este artículo.

Los funcionarios beneficiarios de estos incrementos sólo tendrán derecho a percibirlos durante el año inmediatamente siguiente al del respectivo proceso calificadorio, según el siguiente procedimiento:

a) Será equivalente a los siguientes porcentajes, calculados sobre la suma de las remuneraciones señaladas en el artículo 4º, que correspondan, conforme a los siguientes tramos decrecientes:

i) 4% para el treinta y tres por ciento de los personales de cada planta, mejor evaluados, separadamente, por la Junta Calificadora Central o por cada una de las Juntas Calificadoras Regionales, por varias de ellas conjuntamente, o por el organismo que haga sus veces.

ii) 2% para los funcionarios que le sigan en orden descendente de evaluación, hasta completar el 66% de los mejor evaluados respecto de cada planta, según la forma señalada en el letra i) precedente.

b) Este incremento se concederá a los personales que no haya sido objeto de medida disciplinaria de multa u otra superior, en el período trimestral de pago respectivo.

c) Para estos efectos, se considerará el resultado de las calificaciones de desempeño que hayan obtenido los funcionarios, de conformidad con las normas que las rigen.

d) Tendrán derecho a este incremento no sólo los funcionarios calificados en el respectivo período, sino también los que, en virtud de las normas

estatutarias que los rigen, conserven la calificación del año anterior.

e) Los Ministros de Estado, el Jefe Superior del Servicio, su subrogante legal, los miembros de la Junta Calificadora Central y los delegados del personal ante las juntas calificadoras, tendrán derecho por concepto de este beneficio, a un 4% de la suma de las remuneraciones señaladas en el artículo 4º que correspondan.

Los beneficiarios a que se refiere esta letra y los directores de las asociaciones de funcionarios que perciban este incremento, no serán considerados para computar el 66% de los funcionarios mejor evaluados.

f) El beneficiario que por ascenso o cualquier otro motivo, cambie de grado con posterioridad al afinamiento del proceso calificadorio, percibirá el incremento en relación a las remuneraciones que estaba percibiendo en el cargo en que fue calificado, sin perjuicio de los reajustes legales de remuneraciones que pudieren corresponderle.

g) En caso de producirse empate en los puntajes de calificación entre varios funcionarios de una misma planta, y cuando ello impida determinar el porcentaje del beneficio que corresponda a cada funcionario, la junta calificadora respectiva o el organismo que haga sus veces, dirimirá dichos empates.

h) Para tener derecho a este incremento, los funcionarios deberán estar calificados en Lista N° 1, de Distinción, o en Lista N°2, Buena, y

y) Un reglamento del Ministerio de Hacienda, que deberá ser suscrito además por los Ministros del Interior y Secretaria General de la Presidencia, establecerá las normas de desempate en casos de igual evaluación y los mecanismos de reclamación de los funcionarios cuando estimen afectado su derecho a este incremento. El mismo reglamento establecerá las demás disposiciones necesarias para la cabal aplicación de este artículo, entre otras, las que deban establecerse para resolver las dificultades que, en relación con el beneficio que se regula, puedan derivarse de la confección tardía de los escalafones de los servicios.

En el caso de las instituciones que no cuenten con sistema de calificación, deberán dictarse los reglamentos pertinentes.

Pago de la asignación.

La asignación será pagada a los funcionarios en servicio a la fecha de pago, en cuatro cuotas, en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre de cada año.

El monto a pagar en cada cuota, será equivalente al valor acumulado en el trimestre respectivo, como resultado de la aplicación mensual de esta asignación. El personal que deje de prestar servicios antes de completarse el trimestre respectivo, tendrá derecho a la asignación en proporción a los meses completos efectivamente trabajados.

La asignación será tributable e imponible para efectos de salud y pensiones.

Quienes reciben la asignación de modernización:

Se concede una asignación de modernización a los personales de planta y a contrata, y a los contratados conforme al Código del Trabajo, a los trabajadores de las instituciones regidas por las normas remuneracionales del Decreto Ley N° 249, de 1974, incluyendo a las autoridades ubicadas en los niveles A, B y C; del Servicio de Impuestos Internos y de la Dirección del Trabajo.

A quienes no corresponde la asignación de modernización:

No corresponde esta asignación a los trabajadores de las entidades mencionadas en la Ley N° 19.490; del Consejo de Defensa del Estado y de la Comisión Chilena de Energía Nuclear. Tampoco corresponderá esta asignación a los funcionarios afectos a la Ley N° 15.076, ni al personal civil de los Servicios de Sanidad de las Fuerzas Armadas regidos por el decreto Ley N° 249, de 1974. Todos los anteriores por tener otros sistemas remunerativos.

Finalmente, la ley establece también algunas asignaciones especiales, una bonificación compensatoria y en sus disposiciones transitorias, un incentivo especial para los funcionarios con requisitos para jubilar.