

UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL
MAGISTER EN GERENCIA SOCIAL



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LA EVALUACIÓN
DE DESEMPEÑO EN LA DEFENSORÍA PENAL
PÚBLICA DE CAÑETE: UNA MIRADA DESDE LA
GERENCIA SOCIAL.

Tesis para optar al Grado de Magister en
Gerencia Social

Autora:
Angela Oriana Morales Carimán

TEMUCO, Marzo de 2015

UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL
MAGISTER EN GERENCIA SOCIAL



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LA EVALUACIÓN
DE DESEMPEÑO EN LA DEFENSORÍA PENAL
PÚBLICA DE CAÑETE: UNA MIRADA DESDE LA
GERENCIA SOCIAL.

Tesis para optar al Grado de Magister en
Gerencia Social

Autora:

Angela Oriana Morales Carimán

Profesor Guía:

Claudio Briceño Olivera
Mg. Gerencia Social
Universidad de La Frontera

TEMUCO, Marzo de 2015

ÍNDICE.

	Páginas
Resumen	
I. Introducción	6
Metodología	7
II. Referentes teóricos	8
2.1.Modernización del Estado de Chile	8
2.2.Evaluación de desempeño en los servicios públicos	8
2.3.Enfoque de recursos humanos y competencias	10
2.4.Evaluación desde la Gerencia Social	11
III. Contexto del Caso de Análisis	13
IV. Nudos críticos y elementos positivos de la evaluación	15
V. Propuesta de mejora en la evaluación de desempeño	17
VI. Conclusión	19
VII. Bibliografía	20

RESUMEN

Con la modernización del Estado se comienza a poner énfasis en el factor humano, siendo cada vez reconocido como un determinante del éxito o fracaso de las organizaciones, luego este principio es incorporado en el concepto de recursos humanos que se considera central en la Nueva Gestión Pública (NGP) por poseer una visión más integra como por ejemplo el trabajo que realiza para dar cumplimiento a los objetivos de la Planificación Estratégica de la organización o incluso identificar las competencias para un determinado puesto de trabajo y además, es la encargada de efectuar la evaluación de desempeño, que no sólo pretende conocer si se cuenta con el personal adecuado en el desarrollo de las funciones propias de cada cargo, sino también adecuar o redefinir la selección del personal, carrera funcionaria, la retribución e incluso la desvinculación del servicio, además de vislumbrar aspectos organizativos y clima laboral y cómo estos aspectos influyen en la entrega de un servicio de calidad a los más desfavorecidos.

El contexto de análisis es la descripción del proceso de evaluación que se realiza en Defensoría Penal Pública de Cañete y las distintas fuentes primarias propias de la institución en contraste con los distintos artículos científicos que abordaban la evaluación de desempeño siendo este estudio de carácter cualitativo cuya técnica es el análisis documental que intenta dilucidar como se realiza este proceso en la práctica.

En este artículo pretende incorporar lineamientos de mejora en la evaluación de desempeño desde la perspectiva de la Gerencia Social.

PALABRAS CLAVES

Recursos Humanos y competencia – Modernización del Estado- Evaluación de Desempeño - Evaluación y Gerencia Social.

ABSTRACT

With the modernization of the state is beginning to emphasize the human factor, being increasingly recognized as a determinant of success or failure of organizations, then this principle is embodied in the concept of human resources is considered central New Public Management (NGP) by having a more integrated vision such as the work done to fulfill the objectives of the Strategic Planning of the organization or even identify the competencies for a specific job and is also responsible for conducting assessment performance, which not only seeks to know if has adequate staff in the development of each office functions, but also adjust or refine the selection of personnel, civil service career, remuneration and even the decoupling of service, plus glimpse organizational and working environment and how these aspects influence the delivery of quality service to the poor. The context of analysis is the description of the evaluation process carried out in Cañete Public Defender's Office and the various own primary sources of the institution in contrast to the various scientific articles addressing performance evaluation and this qualitative study whose technique document analysis is trying to figure out how this is done in practice.

This article aims to incorporate guidelines for improving performance evaluation from the perspective of Social Management.

KEY WORDS

Human Resources and competence - Modernization of the State - Performance Evaluation - Evaluation and Social Management.

I. Introducción

La modernización del Estado trajo consigo un sin número de cambios con el objetivo de satisfacer las necesidades que surgen en la ciudadanía y brindar una mejor atención, con servicios adecuados y más amigables. Pero cabe señalar, que uno de los cambios más significativos y prioritario en los diferentes servicios públicos es la estrategia de la gestión de personas en todo su ciclo laboral. (Dirección Nacional de Servicio Civil, 2011)

En este sentido el concepto de recursos humanos según Salas, (2010) concibe al hombre como elemento clave en toda institución y, con la incorporación del concepto de competencias, pretende socializar al trabajador en la identificación y solución de los problemas cotidianos que enfrenta en su quehacer diario en el trabajo. La identificación de estas competencias como una norma o estándar acordadas como un referente válido y generalizable, se reflejará en el perfil de cada persona en cada una de las áreas de trabajo que posteriormente será evaluado.

Es en este contexto que la administración de recursos humanos encargada de efectuar esta evaluación, cobra mayor relevancia, perfilándose la evaluación de desempeño de vital importancia para conocer las contribuciones de los funcionarios e identificar las debilidades y fortalezas además de determinar si se cuenta con el personal competente para el funcionamiento óptimo de la institución o si es necesario diseñar estrategias para valorar y afianzar el desenvolvimiento laboral con los estándares exigidos y redefinir o reorientar el desempeño que no estén acordes al cargo. La evaluación de desempeño nos permite apreciar y redefinir los sistemas de selección, carrera profesional, asignación de funciones, retribución, capacitación sino que además, permite averiguar sobre la cultura organizativa y el clima laboral. (Seijas, 2011; De León & De Candelaria, 2012)

Es así, que en las instituciones públicas la evaluación de desempeño posee una significación que más allá del mero conocimiento de cómo los funcionarios desarrollan sus funciones, sino que además, busca conocer el estado de la organización en torno a su fin último que es analizar la calidad de servicio que se entrega a la ciudadanía e incorporar las mejoras a la gestión en sus diferentes áreas.

De este modo, este artículo tiene por objetivo describir cómo las entidades del Estado llevan a cabo el proceso de la evaluación de desempeño permitiendo conocer la realidad desde la práctica, mediante el desarrollo de esta instancia con los funcionarios de la Defensoría Penal Pública de Cañete y, además se pretende incorporar lineamientos de mejora a esta evaluación con la finalidad de perfeccionar y que la institución continúe entregando un servicio de alto impacto en la sociedad.

Metodología

El método adoptado para este estudio es cualitativo en donde Sarduy (2007), señala que los investigadores tratan de describir y comprender los hechos mediante un profundo análisis de los datos siendo para esto creativo y dinámico. Por tanto, la investigación cualitativa es de carácter formativo ya que, posee técnicas especializadas para tratar de comprender y dar repuesta a lo que las personas sienten y piensan. Por otra parte, *“la investigación cualitativa estudia los contextos estructurales y situacionales, tratando de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica.”* (Sarduy, 2007)

La técnica empleada para la obtención de datos es a través, en un exhaustivo análisis documental¹ de artículos científicos que se consideran como las primeras unidades de análisis, en donde se revisaron diversas fuentes de información en revistas electrónicas como SciELO, Redalyc y las distintas fuentes primarias propias de la institución como Textos de la Subsecretaría del Trabajo, Ley 18.834, Decreto N° 1.285 sobre Reglamento General de Calificaciones de la Administración Pública y sobre evaluación de desempeño y competencia tanto de organismos públicos como privado, además de documentos referidos a la Gerencia Social en Bases de datos de la Indes, y por último la descripción del proceso de evaluación de desempeño a través, del instrumento que se aplica en la Defensoría Penal Pública de Cañete.

¹ Op cit.

II. Referentes teóricos.

Este capítulo hace alusión al surgimiento del proceso de la modernización del Estado en Chile en donde se incorpora nuevos lineamientos a la gestión pública, como los recursos humanos, dejando atrás la burocracia, en este sentido el énfasis está puesto en la calidad de servicios que se entrega a la ciudadanía, surgiendo así la necesidad de integrar la medición a través de la evaluación de desempeño.

2.1 Modernización del Estado de Chile.

Con el retorno a la democracia en Chile, al igual que otros Estados, comienza su proceso de reforma o modernización (Contreras, Fernández y Moreno, 2009) esto producto de las nuevas necesidades que van surgiendo en la sociedad que además, está en permanente cambio. El Estado moderno debe competir mundialmente y diferenciarse, para esto se conviene contar, con un Estado político democrático, una administración pública transparente en su gestión y por último promover la innovación y tecnología en los productos y servicios que entrega a la ciudadanía encontrándose obligado a cumplir con estándares cada vez mayores. Garrido, (2012)

Según Contreras, Fernández y Moreno, (2009) este proceso de reforma del Estado chileno, implicó la creación de nuevos instrumentos para la gestión como los Planes de Mejoramiento de la Gestión (PMG) implementados desde el año 1998 para el cumplimiento en las áreas de la gestión como: calidad de atención de usuarios, planificación y control de gestión, administración financiera, enfoque de género y recursos humanos y justamente en este último ámbito incorpora la evaluación de desempeño.

2.2 Evaluación de desempeño en los servicios públicos.

Junto con la modernización del Estado surge la necesidad de enfrentar los cambios globales y tecnológicos, por lo que ha sido indispensable integrar la medición y la evaluación de las actividades en el servicio público como una forma crítica de dotar mayor capacidad de los gobiernos para ganar mayor eficiencia, productividad y eficacia; mejorar la transparencia y responsabilidad para que las personas vuelvan a depositar la confianza en las instituciones. (Caiden y Caiden, 2014)

Como parte del mejoramiento de la administración pública la evaluación se incorpora para cualificar y cuantificar el desempeño de sus empleados; García y Morillas (2011), señalan que la evaluación es un proceso sistemático, intencional y continuo cuyo propósito es el levantamiento de información, análisis, interpretación de la misma que permite la toma de decisiones en relación al objeto evaluado. Por otro lado, Pérez (2012), señala que es un proceso complejo, determinado en la praxis pero, aun así difícil de concretar debido a los matices que esta toma en relación a su enfoque, utilidad, propósitos y dimensión.

Gil (2012), Ospina (2014) y Maya (2014) consideran que la evaluación, como técnica administrativa permite por un lado, la selección de personal más adecuado para cubrir un puesto de trabajo y por el otro lado, identificar los logros, los fracasos del desempeño desde el nivel individual y colectivo además permite conocer que funciones y cuántas actividades realiza un empleado, el tiempo que necesita y la preparación que posee para desarrollarlas.

Para la evaluación se requiere un rol activo de los directivos, en donde el objetivo es mejorar el desempeño de los funcionarios y detectar sus necesidades de capacitación, además permite al evaluado manifestar su disconformidad en caso de no estar conforme con la valoración recibida. (Iacoviello y Strazza, 2011)

En este sentido el desempeño, determina cómo un empleado realiza sus funciones acorde a la misión y los objetivos de la organización. (Gil, 2012), Salas (2012), define el desempeño laboral *“como el comportamiento o la conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional como técnico y en las relaciones interpersonales que se crean...”*, considerando además, factores ambientales. Desde este marco, el desempeño unido a la calidad de servicios postula a la evaluación de desempeño, como un proceso continuo de evaluación en los servicios públicos. Para García, (2011) *“la evaluación de desempeño, es evaluar al trabajador en relación a sus actitudes, aptitudes, rendimiento y comportamiento laboral respecto a su cargo y el cumplimiento de sus funciones en términos de calidad, cantidad y oportunidad”*.

Por su parte, Chiavenato citado en Martínez, Zapata, James y Eduardo (2012) y García (2011), definen “*la evaluación de desempeño*” como una sistemática apreciación del desempeño, esto porque permite juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Esta apreciación va permitir fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias e incluso despidos. Además, los trabajadores podrán conocer como realizan su trabajo, también conocer lo que piensan sus jefes de ellos y principalmente los aspectos que deben cambiar como los comportamientos, actitudes, habilidades o conocimientos.

La finalidad de la evaluación es entregar a los gerentes las herramientas para guiar y aconsejar a los subordinados respecto al desempeño considerando las debilidades y fortalezas. (Márquez, Quezada, Serrano, Hernández, & Gutiérrez, 2014).

Por esta razón cuando alguien es seleccionado en un puesto de trabajo, “*es necesario que se le dé a conocer los objetivos, política y filosofía de la empresa, presentarle a sus superiores, compañeros de trabajo y orientarla en torno a funciones, procedimientos y responsabilidades a su cargo*”. Cuando existe una buena inducción y *existe claridad sobre las funciones es que se puede hablar de evaluación de desempeño que es un proceso de retroalimentación, acompañamiento, seguimiento continuo entre líder y colaborador*” (Montoya, 2009)

Este proceso se caracteriza por ser participativo, promueve el aprendizaje tanto del evaluador como del evaluado y está en constante construcción y diálogo. Para esto se fijan objetivos claros y se lleva a cabo un plan de acción que incorpore aspectos que sean necesarios fortalecer en el empleado. (Pérez & Dary, 2013)

2.3 Enfoque de recursos humanos y competencias.

Desde mediados de los años ochenta se han efectuado cambios en la denominación de las personas al interior de las organizaciones siendo primeramente el enfoque de “*personal*” pasando a lo que hoy conocemos como “*recurso humano*”. Este cambio en la conceptualización tiene que ver, con comprender que el principal recurso con que cuenta la organización es el recurso humano el cual, “*debe lograr optimizar para que aporte todo su potencial al desarrollo de la misma*”. (Gil, 2012)

Gil (2012), Iacoviello y Strazza (2011), señalan que el enfoque de recursos humanos es central en la nueva Gestión Pública ya que, se encuentra estrechamente relacionado con incorporar una visión más integrada a la gestión, por consiguiente, la unidad de recursos humanos es la encargada de efectuar los diversos procesos en la organización como por ejemplo, la selección de personal, formación, políticas sociales, la evaluación del personal, entre otras, que a su vez, forma parte de la planificación con las que se pretenden dar cumplimiento a los objetivos y las finalidades estratégicas de la empresa.

Conjuntamente, con el enfoque de recursos humanos se introduce el concepto de competencia, que según Gil (2012), ésta debiera considerar las características y comportamientos de las personas para cubrir determinado puesto de trabajo Salas (2010), Plantea que “saber” es poner en práctica una acción con la que se llega a ser competente. Por otro lado “saber hacer” no se refiere a una acción rutinaria, sino “es saber actuar”, que conlleva a una serie de acciones, en donde cada una de estas acciones es parte de un todo lo que exige que el profesional sepa encadenar cada una de las actuaciones.

Así también los autores, (Meliá, Rodríguez y Montolío, 2011; Montoya, 2009; Villa y Poblete 2011; Sánchez y Ruiz, 2011) refieren que las competencias suponen la integración de una serie de elementos como conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes, rasgos de personalidad, técnicas, valores y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir lo concerniente al trabajo además, permiten a la persona ser capaz de resolver una situación problemática y lograr un desempeño exitoso en el trabajo.

Por tanto, es tal la importancia de las competencias que se relaciona directamente con la estrategia de la organización y el desempeño del personal. (Acosta, Cohen, 2007) En donde la labor de recursos humanos en sus primeras gestiones es identificar las competencias propias de un puesto de trabajo y realizar las descripciones y las exigencias de los distintos cargos de la organización. Esta descripción del perfil por competencia es la que finalmente servirá como referencia para realizar la evaluación de desempeño. (Gil, 2012)

2.4 Evaluación desde la Gerencia Social.

La gerencia social surge como una nueva mirada a la implementación de políticas y programas sociales, que de manera pragmática, surge la preocupación por las condiciones sociales extremas, que enfrenta América Latina y el Caribe en donde la mayoría de la población se encuentra viviendo en condiciones de pobreza; existen diversas demandas de la población para mejorar los accesos a los servicios sociales; escasez de fondos públicos o gobiernos muy rígidos en cuanto a efectuar los gastos sociales, siendo éstos los problemas más recurrentes que enfrenta esta parte del continente, de este modo, las políticas y programas sociales han sido el eje de la actividad pública. (Sulbrandt, 2002)

Considerando estas demandas sociales, las instituciones públicas se han preocupado de prestar más y mejores servicios, es decir, proveer de servicios de calidad. Sulbrandt (2002) y Etkin (2011) Señalan que, la eficiencia con que se prestan estos servicios y la efectividad de los programas depende de una gerencia de calidad, relevando el rol de la gerencia social, en esta materia, su desarrollo conciernen los avances de la nueva gestión pública en general y además, aporta las mejoras en la gestión social del sector público.

La gerencia social desde la evaluación es vista como una herramienta que permite promover y educar, a través de pautas culturales internas y un clima basado en el trabajo en equipo y participación, dejando de lado la competencia, los juegos de poder y la confrontación excluyente, revalorizando lo humano por encima del recurso material además, hace hincapié hacia un ambiente solidario y colaborativo, siendo necesario la construcción y legitimación de mecanismos para la apelación y justicia. Esta apelación viene a compensar, equilibrar la desigualdad en las relaciones jerárquicas que pueden ser arbitrarias o también ocultar las injusticias. (Etkin, 2011; Chacín, Briceño, & Zavarce, 2008)

La gerencia social debe desarrollar la participación funcionaria como un medio para proveer información, casi en tiempo real, la cual, es crucial para la toma de decisiones, conocer las dificultades de los funcionarios en la realización de las tareas e involucrarlos positivamente en el desarrollo de ellas, estimulando no sólo a lograr un buen desempeño de su función sino también, un compromiso personal, por lo que el monitoreo es esencial

para corregir las desviaciones, variables críticas de desempeño respecto de los estándares establecidos y aplicar retroalimentación impulsando a los miembros a buscar nuevas formas de hacer las cosas fomentando la innovación, atendiendo a las oportunidades, retos, con el perfeccionamiento continuo, reflexivo, flexible, afectuoso, autónomo, equilibrado para dar un mayor sentido de lo humano. (Etkin, 2011; Chacín, Briceño, & Zavarce, 2008)

Esta búsqueda de nuevas estrategias permite cuestionar las rutinas, nos permite investigar y experimentar siendo estos mecanismos parte del aprendizaje organizacional. (Sulbrandt, 2002; Rey de Marulanda, Cortázar, Sulbrandt, Navarrete, Piergentili, Gaetani, & Nogueira, 2007)

III. Contexto del Caso de Análisis.

La Defensoría Penal Pública (DPP) fue creada en el año 2001, bajo el marco de la Reforma Procesal Penal, por tanto es dependiente del Ministerio de Justicia y su función principal es proporcionar defensa penal a los imputados o acusados por un crimen, simple delito o falta y que carezcan de abogado, asegurando de esta manera el derecho a defensa por un letrado y el debido proceso en el juicio penal. Es decir, a través de la Defensoría Penal Pública se garantiza el derecho de las personas a contar con un abogado defensor que le permita la posibilidad de defenderse adecuadamente. Machino y Fernández, (2008)

Pero para que esta institución pública pueda prestar servicios con altos estándares de calidad debe poseer un recurso humano altamente calificado y comprometido en cada uno de sus niveles de trabajo, ya que los servicios que entrega la defensoría están dirigidas a la población más marginada en temas de acceso a la justicia y también personas con mucha vulnerabilidad social.

De este modo, al igual que otras instituciones públicas el Departamentos de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, se encarga de efectuar la evaluación periódica de desempeño a sus funcionarios, dicha evaluación se efectúa una vez al año, según el Decreto 1.285² que en su artículo 18, establece tres etapas:

- a) La precalificación: es la evaluación que realiza el jefe directo.

² Reglamento General de Calificaciones de la Administración Pública.

- b) La calificación: es la evaluación que realiza la junta calificadora tomando como base la evaluación realizada por jefe directo y finalmente,
- c) La apelación y reclamo: son los recursos con la que cuenta el funcionario contra la resolución de la Junta Calificadora.

El funcionario podrá realizar una observación a su evaluación a contar de cinco días luego de recibir la notificación.

Finalmente quien evalúa al funcionario es la junta Calificadora esto según las disposiciones legales del Art. 22 Decreto 1.285 y Art. 35, Ley 18.834 de Estatuto Administrativo.

Los funcionarios que componen la Junta Calificadora son:

- Los cinco funcionarios de más alto nivel jerárquico, con excepción del Defensor Nacional.
- Un representante de los funcionarios, elegido por éstos.

Además, podrá integrarla:

- Un representante de la asociación de funcionarios (solo con derecho a voz.)
- Existe un secretario que asesora técnicamente.

Para la evaluación de desempeño la Defensoría Penal Pública divide a los funcionarios en cuatro grupos:

- Directivos.
- Defensores Locales.
- Profesionales y Técnicos.
- Administrativos y Auxiliares.

La evaluación de desempeño que se realiza en la praxis, utiliza un mismo instrumento de evaluación³, tanto para Profesionales, Técnicos, Administrativos y Auxiliares no

³ Notas – concepto – significado

existiendo ninguna variación en los criterios que aquí se consideran, enfatizando que cada estamento realiza tareas distintas.

Los criterios generales o competencias que se evalúan son rendimiento en el trabajo, competencias técnicas, aptitudes personales y comportamiento en el trabajo. Sin embargo, los Directivos se le suman algunos criterios que forma parte de su perfil del cargo como el liderazgo, dirección de equipos, negociación, comunicaciones, por otra parte, los defensores locales también se le agregan criterios propios de su labor destacando atención al usuario, litigación aunque, no se le agrega trabajo en equipo que sería un área necesaria para ellos también, ya que, un defensor no trabaja solo necesita de otros profesionales para llevar a cabo su labor y por último los profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares se destaca la subcategoría de trabajo en equipo lo que debiera ser de carácter transversal al igual que la autogestión que únicamente incluye a este grupo.

Aunque en la actualidad se considera a grandes rasgos los perfiles de cada cargo en la evaluación de desempeño este es un tema relativamente nuevo en las instituciones públicas y también en la Defensoría Penal Pública pero, se ha ido incorporando aspectos como las metas individuales en cada proceso de evaluación de desempeño.

Si bien los perfiles han venido siendo impulsados desde el año 2005 en adelante en los PMG, otras herramientas son más recientes, y sin embargo se perciben importantes avances en su nivel de implementación. Uno de los ejemplos de esto es la definición de metas o compromisos de desempeño individual, materia que hacia el año 2006 estaba ajena en la mayoría de las instituciones. Los datos actuales confirman que un 18% del universo de instituciones define metas individuales para más del 81% de sus funcionarios. Si se considera que las metas no se establecieron como requisito técnico específico del SED PMG, pero aparecen mencionadas como elemento significativo del proceso a partir del 2009, este dato cobra especial relevancia. (Servicio Civil, 2011; pág, 25)

-
- 7 Excepcional.** El desempeño sobrepasa notoriamente lo esperado.
6 Muy Bueno El desempeño es superior a lo esperado.
5 Adecuado El desempeño cumple con lo esperado
4 Poco Adecuado El desempeño está por debajo de lo esperado
3 Deficiente El desempeño es inferior a lo esperado
2 Inadecuado El desempeño es notoriamente inferior a lo esperado

Es importante señalar que la finalidad de la evaluación de desempeño en la Defensoría Penal Pública es sin duda mejorar la calidad de sus funcionarios, a través de un análisis introspectivo y retroalimentación en donde participan las jefaturas y los evaluados, expresando sus necesidades en las áreas del conocimiento, autocrítica, asumiendo compromisos personales y destacando las áreas que son bien desarrolladas, por otro lado, Hernández (2002), citado en Seijas (2011), señala que el último fin de las instituciones es entregar un servicio de calidad a la ciudadanía.

IV. Nudos críticos y elementos positivos de la evaluación.

Uno de los aspectos positivos de la evaluación de desempeño es que permite entregar los resultados en forma individual y personalizada mediante la constante retroalimentación que es la clave del proceso, en donde el evaluador y evaluado definen las acciones que se llevarán a cabo para seguir fortaleciendo las buenas práctica o fortalezas y mejorando las debilidades. Esta práctica deja de lado la subordinación que existe entre jefe y subalterno, siendo primordial el dialogo, trabajo en equipo y la participación a través, de las opiniones que puedan vertir cada involucrado, con el fin de contribuir a un buen clima laboral y mejoras al servicio. (Martínez, González, James & Eduardo, 2012).

Sin embargo, es posible establecer distintas posiciones en torno a la evaluación que son:

- **Evaluación no permite mejora laboral.**

Si bien la evaluación de desempeño es que permite la promoción y por consiguiente, obtener mejoras salariales en la Defensoría Penal Pública esto ocurre esporádicamente debido al Decreto con que fue creada la institución, ya que no existe mucha movilidad y posibilidad de desarrollar carrera funcionaria, estancando en un cargo a los funcionarios. Por esta razón, es que para las personas que llevan tiempo en la institución la evaluación de desempeño es un mero trámite que se debe desarrollar y no existe una motivación para ello.

- **Subjetividad de la evaluación.**

Por otra parte, *“la carencia de una información confiable necesaria para la toma de decisiones en cuanto al recurso humano, puede generar subjetividades que produzcan graves errores en el manejo de la organización; conduciendo a una baja en la eficiencia organizacional que pueda llevar al deterioro paulatino del servicio prestado, lo cual resultaría negativo tanto para la organización en general”*. (Seijas, 2011) Como la evaluación tiene un carácter subjetivo que en ocasiones podría perjudicar a algunos funcionarios considerando que no pudieran tener afinidad con su jefe y éste último pudiera evaluar con parámetros más bajos lo que significaría que la junta calificadora viera su situación y apelar a su evaluación de desempeño. De esta manera, la evaluación podría generar conflictos entre los empleados y sus jefaturas, ya que ellos podrían señalar que como la evaluación es subjetiva sólo se considera los aspectos negativos de su comportamiento. (Seijas, 2011)

- **Verticalidad de la evaluación.**

Si bien es cierto, en la evaluación de desempeño se evalúa las competencias con las que cuenta el funcionario para realizar sus labores de acuerdo a su estamento, en la práctica no se reflejan las reales cargas de trabajo por lo que existe una generalización en la aplicación de los instrumentos y en ocasiones los jefes directos desconocen los perfiles de cargos y las funciones específicas que deben desarrollar sus subordinados.

El sistema de evaluación de desempeño es un sistema que en la práctica funciona desde una perspectiva vertical, es decir, los cargos más altos o las jefaturas evalúan a sus subalternos, pero no existe una evaluación de desempeño desde los funcionarios a sus jefaturas que en la realidad contribuiría en la mejora a la gestión y la calidad del servicio ya que, las personas independientemente de sus funciones son capaces de observar e identificar las falencias que pueda poseer su jefatura con el solo hecho de compartir las funciones diarias.

Las estrategias de evaluación a veces no son las más idóneas cuando se trata de llenar una especie de encuesta estandarizada que no logra vislumbrar aspecto de la individualidad de las personas esto ocurre cuando existen grupos grandes bajo una misma jefatura, es más difícil monitorear a cada uno y sobre todo establecer lazos de confianza y conocer a sus

colaboradores desde el plano personal, lo que implica en ocasiones no darnos cuenta que esto pudiese incidir en el cumplimiento del trabajo.

V. Propuesta de mejora en la evaluación de desempeño.

La propuesta de mejora pretende pesquisar aspectos que una evaluación de desempeño tipo encuesta estandarizada no refleja por tanto, los lineamientos que se propone son básicamente tres:

- Incorporar la **autoevaluación** que es una técnica para evaluar las competencias laborales y es más bien de carácter formativo, pero permite que el empleado reflexione sobre el trabajo que desempeña siendo él mismo quien manifieste las competencias que no ha alcanzado, si el funcionario desarrolla este ejercicio está más predispuesto y comprometido con su desarrollo que cuando le es comunicado de sus insuficiencias por otras personas que ejerce el rol de evaluador. Esta evaluación debería ser complementaria, ya que podría conjugar la evaluación general que realizan el departamento de recursos humanos con la autoevaluación que realiza el funcionario y ser el punto de partida para el intercambio de opiniones y llegar a consensos sobre las distintas necesidades del trabajador.
- Por otro lado, proponer que **la evaluación deje de ser vertical** y que exista una instancia en que los rangos más bajos pudieran evaluar sus jefaturas con el objetivo de mejorar la comunicación, el trabajo en equipo y finalmente evitar la sensación de incomodidad de ser siempre unos los evaluados.
- Se genere una **evaluación diferenciada** entre los distintos estamentos como Directivos, Defensores, Profesionales, Técnico, Administrativos y Auxiliares. De esta forma se equipara las distintas labores que desarrolla cada estamento y que se pueda reflejar en esta evaluación de acuerdo al perfil de cargo.

VI. Conclusiones.

- La evaluación de desempeño es un tema relativamente nuevo en las instituciones públicas y que ha resultado una herramienta fundamental para medir las competencias técnicas, rendimiento en el trabajo, aptitudes personales y comportamiento en el trabajo, con el fin de identificar las debilidades que puede ser en torno al conocimiento en donde se realizan capacitaciones, existiendo además, retroalimentación continua entre jefatura y subordinado impulsando así a nuevas formas de hacer el trabajo y destacar también las fortalezas en la organización para tratar de mantenerlas y fortalecerlas.
- El sistema de evaluación de desempeño es un proceso que permite a grandes rasgos dilucidar hacia donde debe apuntar la organización que se verá reflejado en los futuros planes de mejora. Visto desde la Gerencia Social implica tener una mirada prospectiva que influye en la Planificación Estratégica de la organización.
- La evaluación de desempeño que se realiza en la Defensoría Penal Pública de Cañete que ha sido nuestro contexto de análisis, sigue siendo un instrumento que ayuda, pero que no es determinante para los funcionarios, es decir, para muchos es sólo un mero trámite que no tiene mucha significación en sí y que no contribuirá a grandes cambios o movilidad en sus puestos de trabajo, esto ocurre en los cargos más bajos, en cambio en los puestos más altos posee otro efecto, ya que para estos profesionales si existen posibilidades de alcanzar mejores puestos, por la constante rotación de profesionales en los distintos concursos internos que se efectúan, cumpliendo aquí la evaluación un rol preponderante.
- Desde la Gerencia Social la evaluación de desempeño implica una mirada más horizontal dejando de lado la verticalidad entre jefe y subalterno además, permite la retroalimentación, una efectiva participación del funcionario como un medio de información real para la oportuna toma de decisiones además, conocer las dificultades del funcionario en la realización de su trabajo para el adecuado monitoreo, capacitación, generar reflexión y autonomía pero lo más importante, dar el sentido humano y reflejarlo en los usuarios que recurren al servicio.

VII. Bibliografía

- Acosta, M. P., & Cohén, F. A. (2007). Evaluación por competencias y estimación de potencial en las empresas eléctricas de occidente. *Revista de ciencias sociales*, 13(1), 116-133.
- Bozzi, S. O. (2014). Evaluación de la gestión RSP pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano. *Revista do Serviço Público*, 52(1), p-25.
- Caiden, G. E., & Caiden, N. J. (2014). Enfoques y lineamientos RSP para el seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño en programas del sector público. *Revista do Serviço Público*, 52(1), p-78.
- Contreras, F. G., Fernández, P., & Moreno, J. E. A. (2009). Propuesta para vincular el sistema de evaluación de desempeño con los perfiles basados en competencias en la subsecretaría del trabajo de Chile. *Documentos y Aportes*, 1 (13), 73-116.
- Chacín, M., Briceño, M., & Zavarce, C. (2008). La gerencia en las organizaciones sociales: perspectiva crítica interpretativa. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 4(12), 5.
- De León, J. J. A., & De Candelaria, A. D. L. V. (2012). El Nuevo Diseño Organizativo Desde el Análisis de Puestos de Trabajo y las Evaluación del Desempeño (EVALCAN).
- Dirección Nacional del Servicio Civil (2011). Gestión del Desempeño en Servicios Públicos. Edición Subdirección de Desarrollo de las Personas, impreso en LOM ediciones. Extraído el 28 de diciembre de 2014, Disponible en pdf.
web:http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/gestion_2012_rev1.pdf
- Reglamento General de Calificaciones de la Administración Pública (2008). Decreto N ° 1.285.
- Etkin, J. R. (2011). Gestión de la responsabilidad y el capital social para el desarrollo sustentable. *FACES: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, 17(36), 145-155.
- García, A. (2011). Evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, del Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011.
- García Sanz, M. P., & Morillas Pedreño, L. R. (2011). La planificación de evaluación de competencias en Educación Superior. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*, 36(14-1), 113-124.
- Garrido Constanza. (2012). Relación entre el Concepto Valor Público y la Gerencia Social: Una Revisión Sistemática

- Gil Flores, J. (2012). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 10.
- Iacoviello, M., & Strazza, L. (2011). De partidocracias rígidas a meritocracias flexibles en América Latina. *Documentos y Aportes*, 1(16), 51-95.
- Ley N° 18.834 sobre el Estatuto Administrativo (2009) (Texto Refundido, Coordinado Y Sistematizado promulgada por el Decreto-Ley N° 29)
- Macchino, M. y Fernández, J. M., (2008). “La defensa de imputados indígenas en la Defensoría Penal Pública. Disponible en formato Pdf
<http://www.dpp.cl/resources/upload/7b2bbb2dab6e978eda31ebf9f61ea010.pdf>
- Márquez, C., Quezada, M., Serrano, M., Hernández, A., & Gutiérrez, M. (2014). Diseño de un instrumento de medición del desempeño. In *Ciencias Administrativas y Sociales, Handbook T-IV: Congreso Interdisciplinario de Cuerpos Académicos* (pp. 205-213). ECORFAN.
- Martínez González, D. C., Zapata Pineda, M. E., James, B., & Eduardo, M. (2012). Estado del arte de la evaluación del desempeño.
- Maya, M., & Cecilia, M. (2014). Evaluación del Desempeño y su efecto en la calidad total. *Investigación y Educación en Enfermería*, 11(2).
- Meliá, J. M. J., Such, J. G., Rodríguez, J. M. S., & Montolío, M. J. P. (2011). Diseño de procesos de evaluación de competencias: consideraciones acerca de los estándares en el dominio de las competencias. *Bordón. Revista de pedagogía*, 63(1), 125-145
- Montoya, C. A. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Visión de futuro*, 11(1), 0-0.
- Pérez, A., & Dary, L. (2013). Aplicación y utilización del sistema de evaluación del desempeño para el personal de funcionarios de la unidad de gestión general-ministerio de defensa nacional. <http://hdl.handle.net/10654/6964>
- Pérez, O. M. (2012). De la evaluación tradicional a una nueva evaluación basada en competencias. *Revista Electrónica Educare*, 16(1), 27-46.
- Rey de Marulanda, N., Cortázar Velarde, J. C., Sulbrandt, J., Navarrete, N., Piergentili, N., Gaetani, F., ... & Nogueira, R. M. (2007). *Entre el diseño y la evaluación: el papel crucial de la implementación de los programas sociales*. Inter-American Development Bank.
- Salas Perea, R. S. (2012). Los procesos formativos, la competencia profesional y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud de Cuba. *Educación Médica Superior*, 26(2), 163-165.

Salas Perea, R.S. (2010). Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*.2010; 24(3)387-417

Sánchez, A. V., & Ruiz, M. P. (2011). Evaluación de competencias genéricas: principios, oportunidades y limitaciones. *Bordón. Revista de pedagogía*, 63(1), 147-170.

Sarduy Domínguez, Y. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista cubana de salud pública*, 33(3), 0-0.

Seijas, A. (2011). Sistema de Evaluación del Desempeño del recurso humano en la Fundación Regional “El Niño Simón”. Cumaná, Estado Sucre. 2011.

Sulbrandt, J. (2002). Introducción a la gerencia social. *Notas de Clase. Washington, DC: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES)*. < <http://indes.iadb.org/pub.asp>.

Villa Sánchez, A., & Poblete Ruiz, M. (2011). Practicum y evaluación de competencias.