



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**“Estudio de la Satisfacción de los usuarios frente a la
implementación del Sistema de Evaluación de Desempeño del
Servicio Nacional de Pesca, años 2010-2011”.**

Tesis para optar al Título de Administrador Público
y al Grado de Licenciado en Administración Pública

NAVIDAD KARINA MIRANDA CARRASCO

Profesor Guía: Diego González Vásquez

Valparaíso, Marzo 2012

*“Me gustaría dedicar este trabajo, a mi padres.
Quienes, han estado en los malos y buenos momentos de mi vida.
Y por sobre todo, porque siempre han tenido confianza en mí”.*

Agradecimientos

Hace poco más de cinco años mi vida cambio. Lejos de mis padres y el hogar comencé a tener nuevas obligaciones y responsabilidades, las exigencias de la nueva etapa, eran más complicadas de lo que había creído, pero a pesar de que muchas veces pensé en desistir, hoy estoy aquí en el final de esta etapa.

Recuerdo, que al comenzar mi madre me dijo: "... cinco años, es tanto tiempo..." y hoy ella es la más feliz por lo que he logrado durante todo este proceso. Es por ello que quiero darte las gracias en especial a ti mamá, la persona más importante de mi vida y por la que cada día sigo dando lo mejor.

Quiero también agradecer a mi padre y a mi nanito, quienes me han dado el sustento en estos años, y aunque esto no es lo más importante ha sido de gran ayuda. Los quiero mucho a ambos, y recuerdo las veces que he tenido un accidente o he estado enferma y sentido aunque a la distancia su preocupación.

Dar las gracias además a mi tío Abel, con quien durante estos años hemos compartido penas y alegrías. A mi prima Patricia con la que he formado una linda amistad y cariño. Y como dejar de lado a mi sobrino Abraham, el hermano pequeño que nunca tuve y que siempre ha estado ahí para escucharme.

No puedo olvidar a mis compañeros y amigos, con los cuales he compartido tantos buenos momentos, por aguantarme y escucharme.

Gracias Victor, Cesar, Sabina, Karla, Camila, Carolina, Juan Alejandro y Madelein por abrirme su corazón y ser mi segunda familia, Los quiero mucho a todos.

Y un sincero agradecimiento a Diego quien me ha guiado y ha creído en mí, durante la última parte de este proceso.

Gracias a todos

Navi

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO	1
RESUMEN	6
Introducción.....	6
Capítulo 1: Marco Institucional	9
1.1. Servicio Nacional de Pesca	9
1.1.1. Referencia Histórica	9
1.1.2. Marco Legal	10
1.1.3. Misión y Visión	11
1.1.4. Objetivos	11
1.1.5. Organización y estructura del Servicio Nacional de Pesca	12
1.2. <i>Unidad de desarrollo de las Personas</i>	15
1.2.1. Misión de la Unidad.....	15
1.2.3. Objetivos Estratégicos de la Unidad.....	15
1.2.4. Área de Personal:	16
Capítulo 2. Marco Teórico	17
2.1. Sistema de Evaluación de Desempeño	18
2.1.1. Concepto de Evaluación de Desempeño.....	18
2.1.2. Objetivo de la Evaluación de Desempeño	19
2.1.3. Etapas de implementación del Sistema de Evaluación de Desempeño.....	20
2.2. Sistema de Calificaciones.....	21
2.2.1 Precalificación	23
2.2.2. Calificación.....	24
2.2.3. Apelación o Reclamo	25
2.3 Satisfacción de los Usuarios.....	27
2.3.1 Definición de Satisfacción	27
2.3.2 Relación entre Satisfacción y el Sistema de Calificaciones	28
Capítulo 3: Marco Metodológico.....	30
3.1. Planteamiento del Problema.....	30

3.2 Objetivos	31
3.2.1 Objetivo General	31
3.2.2 Objetivos Específicos	31
3.3 Resultados Esperados (o variables de estudio)	31
3.4 Diseño y Metodología del Análisis	31
3.5 Descripción de la Muestra	32
3.6 Instrumentos de recopilación de información	33
3.6.1 Encuesta	33
Capítulo 4: Análisis e interpretación de datos	35
4.1. Antecedentes Generales	35
4.2. Respecto a los Siguietes enunciados Responda:	41
4.3. En cuanto al potencial del Proceso de Evaluación de Desempeño, este contribuye según su perspectiva a:	45
4.4. Respecto a los fundamentos y aspectos considerados, por su jefatura al evaluar cada sub-factor de calificación, su nivel de satisfacción es:	49
4.5. Indique según corresponda	53
Capítulo 5: Desarrollo del Estudio	57
5.1 Análisis de las características principales del Servicio Nacional de Pesca	57
5.1.1. Fortalezas y Debilidades	57
5.1.2 Características internas del Servicio Nacional de Pesca	58
5.2 Evaluación de Desempeño y el Servicio Nacional de Pesca	61
5.2.1 Principios orientadores:	
5.2.2 Ejecución de la Evaluación del Desempeño	61
Capitulo 6: Propuesta Técnica	63
Solución Propuesta:	66
CONCLUSIONES	68
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	74

RESUMEN

La administración pública, está continuamente adecuándose a los cambios de la sociedad, la globalización y los nuevos desafíos de modernización del estado. Para este cometido, no puede actuar sola, es por ello que cuenta con el apoyo del conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del estado, y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local.

La Evaluación de Desempeño, es una herramienta o instrumento utilizado en las distintas organizaciones públicas o privadas, para medir el desempeño de los funcionarios que integran la dotación de la entidad, en pro del cumplimiento de los objetivos del servicio y las metas y objetivos de los empleados.

El Servicio Nacional de Pesca, es un organismo del estado, dependiente del ministerio de economía, y que en conjunto con la modernización del estado ha ido mejorando su administración. Este servicio, tiene como principal recurso, a las personas que integran el funcionamiento y manejo de este. Es por ello que en el presente análisis se enfoca particularmente, en medir la satisfacción de estos en relación a la implementación del Sistema de Evaluación de Desempeño y relacionar esta perspectiva con el desarrollo del desempeño del funcionario.

Introducción

El Servicio Nacional de Pesca en conjunto con los otros servicios públicos se ha sumergido en el proceso de modernización de las últimas décadas, mejorando sus servicios, implementando la dotación con nuevas tecnologías, mejorando la conectividad con redes internas, ampliando su organización a otras regiones, implementando programas que le permiten mejorar el funcionamiento interno de las redes, capacitando a los funcionarios en los nuevos programas, la información de las actividades que realiza actualizada en la web, etc.

Para el cumplimiento de todos estos logros que ha realizado en el transcurso de los años, el Servicio Nacional de Pesca, ha dependido de los funcionarios que han integrado las funciones del servicio a lo largo de los años. La dotación, está repartida entre la primera a la décima quinta Dirección Regional en el país. Incluyendo además al Servicio Nacional que tiene como sede la ciudad de Valparaíso. Las personas que integran el funcionamiento del servicio tienen un rol esencial en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

El Servicio Nacional de Pesca, como otros servicios del estado chileno, debe implementar dentro de su funcionamiento y para el control funcional la evaluación de desempeño y las calificaciones. El sistema de evaluación de desempeño además incluye una diversidad de procesos que tienen como objetivo que los funcionarios se sientan integrados al servicio y además puedan desarrollar su carrera funcional al interior de esta institución.

En virtud de lo anterior, en el presente trabajo, se pretende medir la Satisfacción de los usuarios en relación a la implementación y funcionamiento de este sistema de evaluación de desempeño y en consecuencia establecer distintas medidas que permitan mejorar el sistema o bien detectar las falencias.

En el primer capítulo se comenzará describiendo las características generales del Servicio Nacional de Pesca, tales como su objetivo, definición, historia, fuente legal, misión y visión, objetivos, organización y estructura correspondientes; luego se referirá en particular al Departamento de Desarrollo de las Personas y su Unidad de Personal quienes son los encargados directos de la aplicación del Sistema de Evaluación de Desempeño y el Sistema de Calificaciones.

A continuación en el segundo capítulo se conceptualizará la evaluación de desempeño, sus objetivos y mecanismos de implementación. Por otro lado se presenta al sistema de calificaciones en su marco legal y el definido por la institución. Además se conceptualizará a la satisfacción funcionaria.

En el tercer capítulo, se planteará el problema, su objetivo general y los objetivos específicos. Y también los resultados esperados de este análisis. La metodología utilizada será de tipo cuantitativa. Se aplicará una encuesta a los usuarios pertenecientes a la dotación planta y contrata, correspondientes a los funcionarios de todas las direcciones regionales y servicio nacional. Esta se aplicará con la ayuda, del área de personal y a través de la red interna del servicio.

En el siguiente capítulo se pretende analizar la visión de los funcionarios en relación a como se han ido implementando los diferentes componentes del sistema de evaluación. En relación a su nivel de satisfacción con respecto a los fundamentos de los evaluadores y además si este sistema cumple con su objetivo. Y a continuación se realizará un análisis de las fortalezas y debilidades de la institución con respecto al sistema de evaluación de desempeño.

En el quinto capítulo, se realizará un análisis de las características principales del Servicio Nacional de Pesca, tanto las fortalezas como las debilidades. Por otro lado se analizará el desarrollo de la aplicación del sistema de evaluación de desempeño en el Servicio. (Situación actual)

Finalizando en base al estudio, se procurará realizar una propuesta que permita fortalecer los métodos de implementación del sistema de evaluación y además proponer ciertas formas para mejorar los procesos de evaluación y la comunicación de las jefaturas con los evaluados.

Capítulo 1: Marco Institucional

1.1. Servicio Nacional de Pesca

El Servicio Nacional de Pesca (SERNAPESCA), es un organismo público que depende del Ministerio de Economía. Esta institución es la responsable de fiscalizar el cumplimiento de la normativa pesquera y de acuicultura, como lo son todas las materias referidas a asuntos sanitarios y ambientales que tienen relación con las actividades de la institución, además de los acuerdos internacionales que regulan la actividad. A fin de contribuir al desarrollo de este sector, en beneficio del país por medio del monitoreo y control y vigilancia.

La Dirección Nacional cuenta con su sede en Valparaíso.

1.1.1. Referencia Histórica

El Servicio Nacional de Pesca como tal se crea el 29 de Diciembre de 1978, junto a la Subsecretaría de Pesca por el Decreto Ley N° 2242 ambos dependientes del Ministerio de Economía.

En 1992 se publica la Ley 18.882 “Ley General de Pesca y Acuicultura” y sus modificaciones, es así que la Institución debe adecuarse y reestructurarse de acuerdo a esta Ley.

Este servicio posee una estructura de dirección centralizada, su distribución territorial hoy en día cuenta con quince Direcciones regionales, cuarenta y cinco oficinas provinciales y comunales, en las que se incluyen dos oficinas insulares: Isla de Pascua y Juan Fernández. Y una oficina de coordinación ubicada en Santiago.

Según los primeros antecedentes legales del sector pesquero, estos se enmarcan en el año 1934, debido a la importancia que significa contar con la información adecuada para la toma de decisiones económicas y políticas de este sector productivo del país. Y fue así que en aquella época quien tuvo que preocuparse de esta actividad fue: el “Servicio Agrícola y ganadero” por medio de una división llamada: División de Protección Pesquera. Esto se mantuvo hasta la publicación de la Ley General de Pesca y Acuicultura. (SERNAPESCA, 2010)

1.1.2. Marco Legal

Para la sustentabilidad de los recursos pesqueros y acuícolas, el SERNAPESCA se rige por una serie de leyes, que permiten que la institución lleve un control y manejo adecuado de sus actividades.

- La ley General de Pesca y Acuicultura (última modificación Ley n° 20.528) (F.D.O. 31/08/2011). Contiene 13 capítulos y un total de 99 artículos. Establece una institucionalidad para la administración, fomento e investigación de la pesca y la acuicultura; Ordena la formulación de la política pesquera y acuícola; Regula las condiciones y requisitos para la extracción pesquera artesanal, industrial y la producción por acuicultura; Establece lineamientos para el procesamiento y comercialización de productos pesqueros, así como para los permisos, autorizaciones y pago de tasas para el ejercicio de la actividad pesquera y acuícola; Regula la investigación pesquera y acuícola así como la pesca deportiva con el propósito de fijar medidas adecuadas con el objeto de promover un aprovechamiento óptimo; Establece infracciones, prohibiciones y sanciones para el ejercicio de la actividad pesquera; Y por último, hace obligatorio el uso de Sistemas de Posicionamiento Satelital para embarcaciones pesqueras, estimula la aplicación del Código de Conducta para la Pesca Responsable de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y blinda la participación ciudadana en los procesos de toma de decisión sobre la pesca y acuicultura.
- Ley N° 19.713, establece como medida de Administración el límite máximo de captura por armador a las principales pesquerías industriales nacionales y regularización del Registro Pesquero Artesanal.
- Ley N° 18.880. Estable las bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos del Servicio. Esta ley regula y establece las bases de los actos de administración del Estado, consagra el principio de Transparencia y Publicidad, señalando que el procedimiento administrativo se realizará con transparencia, de manera que permita y promueva el conocimiento, contenido y fundamentos de las decisiones que se adopten en él.
- Ley N° 19.923 "Regulariza el Registro Pesquero Artesanal para la pesquería Merluza del Sur, en Regiones X, XI y XII".

- Ley N° 19.984 "Regula la propiedad de las embarcaciones destinadas a la Pesca Artesanal". Somete la regularización de la inscripción de embarcaciones y pescadores artesanales.
 - Ley N° 20.139 Suspende la Sustitución de Embarcaciones Pesqueras Artesanales.
 - Ley N° 20.249 "Crea el Espacio Costero Marino de los Pueblos Originarios".
 - Ley N° 20.256 Establece Normas sobre pesca Recreativa. (F.D.O. 12/04/2008)
 - Ley N° 20.445, Regulariza la Nómina de Armadores Habilitados para Operar en la Pesquería de Pez Espada. (F.D.O. 21/07/2010).
 - Ley N° 20.479 Modifica El Artículo 14 de la Ley N° 20.175 en Materia de Reemplazos y Transmisión de los Derechos de los Pescadores Artesanales que indica. (F.D.O. 04/01/2011).
 - Ley N° 20.509 Implementa la Medida de Conservación 10-08 (2006), de la Comisión para la Conservación de los Recursos vivos Marinos Antárticos. (F.D.O. 10/05/2011).
- (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2008)

1.1.3. Misión y Visión

Misión

"Fiscalizar el cumplimiento de la norma pesquera y de acuicultura, a fin de contribuir al desarrollo sustentable del sector, en beneficio del país, mediante el monitoreo, control y vigilancia sectorial" (SERNAPESCA, 2007).

Visión

"Serán un Servicio Público altamente eficiente en su estructura, tecnología y procesos; reconocido nacional e internacionalmente, por su competencia, liderazgo y la calidad en la atención a nuestros usuarios. Nos caracterizaremos por trabajar en equipo y generaremos condiciones óptimas para el desarrollo de nuestro personal. De este modo aseguraremos el desarrollo sustentable del sector pesquero y acuícola nacional, involucrando a la ciudadanía en la protección de los recursos hidrobiológicos". (SERNAPESCA, 2007)

1.1.4. Objetivos

Los objetivos del Servicio son:

1. Hacer cumplir la normativa legal y reglamentaria establecida para el sector, contribuyendo así a su desarrollo sustentable
2. Garantizar la calidad sanitaria de los productos de exportación, a fin de dar cumplimiento a los convenios sanitarios de países importadores de productos pesqueros y de acuicultura
3. Proteger el status sanitario y ambiental de la acuicultura, para velar por el desarrollo sustentable de esta actividad
4. Proveer información sectorial para la toma de decisiones de las autoridades sectoriales.

(SERNAPESCA, 2010)

1.1.5. Organización y estructura del Servicio Nacional de Pesca

Para el cumplimiento de la Misión, objetivos y funciones que son encomendados por la Ley, el Servicio Nacional de Pesca, posee una estructura institucional de dirección centralizada con presencia nacional desde Arica a puerto Williams, incluyendo Isla de Pascua.

La Dirección Nacional de Pesca, desempeña funciones Administrativas y Técnicas en conjunto con la Dirección Regional, La Subdirección Nacional y la coordinación de los siguientes Departamentos y Unidades.

Departamentos:

1. Departamento de Administración Pesquera
2. Departamento de Fiscalización e inspección Pesquera
3. Departamento de Sistemas de Información y Estadísticas
4. Departamento de Sanidad Pesquera
5. Departamento de Pesca Artesanal
6. Departamento Jurídico
7. Departamento de Administración y Finanzas

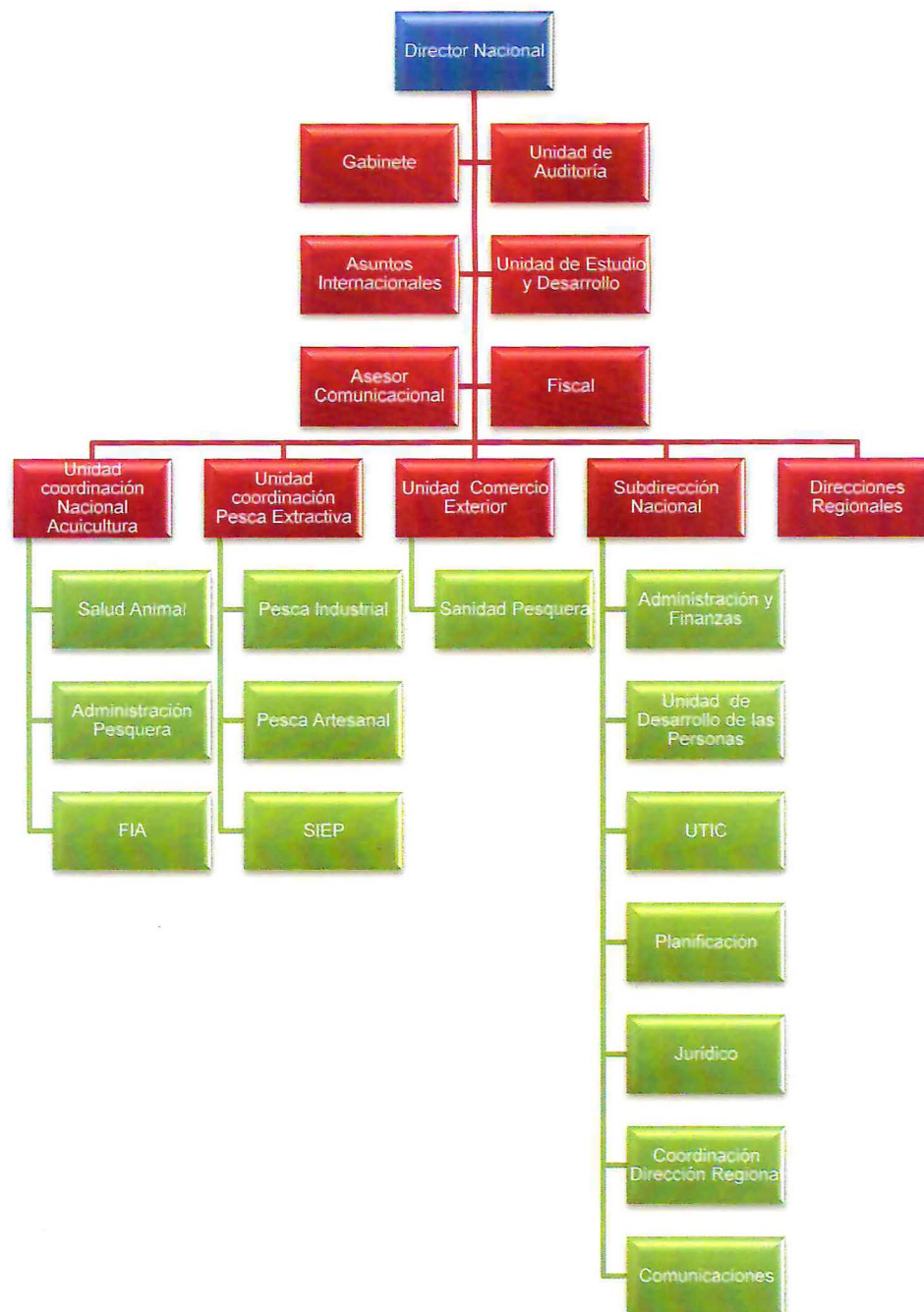
Unidades:

1. Unidad de Tecnologías de Información y Comunicaciones
2. Unidad de Acuicultura
3. Unidad de Auditoría Interna
4. Unidad de Desarrollo de las Personas.

Fuente: (SERNAPESCA, 2007)

El Servicio Nacional de Pesca, lo integran alrededor de setecientos cincuenta funcionarios, los que se encuentran distribuidos en las calidades de planta, contrata y honorarios y los Estamentos de Directivos, Profesionales, Administrativos, Técnicos y Auxiliares.

Organigrama del Servicio Nacional de Pesca



Fuente: Elaboración propia con información del Área de personal, Unidad de desarrollo de las personas, SERNAPESCA 2011.

1.2. Unidad de desarrollo de las Personas

El Servicio Nacional de Pesca fue creado según el Decreto Ley N° 2442 de 1978, en dicho documento se crea el Departamento de Administración y Finanzas, dentro del cual se establece como función el atender las necesidades administrativas de personal.

Hacia el año 2006 a través de la Resolución N° 1.598, se crea la Unidad de Desarrollo de las Personas la que se estudiará para efectos de este análisis. Tiene a cargo la gestión de las áreas de personal, remuneraciones y bienestar.

En un comienzo, la Unidad de Desarrollo de las Personas contaba con un equipo de 11 personas. La estructura orgánica se constituía por las áreas de remuneraciones, personal y bienestar.

Al año 2008 cambia la jefatura de la Unidad y se incorpora formalmente el área de gestión y análisis, aumentando la dotación del personal a 17 personas, además de los 15 encargados de programa U.D.P. en regiones. Durante el mismo año se elabora y difunde la primera versión de políticas y procedimientos de recursos humanos al interior del Servicio. (SERNAPESCA, 2010)

1.2.1. Misión de la Unidad

“Mejorar la calidad de vida laboral de los funcionarios del Servicio Nacional de Pesca, a través de la aplicación de políticas que permitan el desarrollo de las personas, con el objeto de contribuir con su compromiso, al logro de la Misión Institucional” (SERNAPESCA, 2010)

1.2.3. Objetivos Estratégicos de la Unidad

Como en toda organización el recurso humano es uno de los pilares más importantes en cuanto a la realización de las tareas y funciones que sirven para contribuir al correcto cumplimiento de la misión de la institución, es por esto que la unidad de desarrollo de las personas debe,

- Administrar eficientemente toda la documentación, relacionada a trámites internos, contratación, y desvinculación del personal, que se debe llevar a cabo dentro de la organización del servicio y de acuerdo a la legislación actual.
- Velar por el correcto y adecuado pago de remuneraciones (Sueldo, horas extras, Cometidos, etc.) honorarios y obligaciones previsionales de la institución.

- Velar además por el bienestar social de los funcionarios, gestionando beneficios y aplicando procedimientos de acuerdo al reglamento y normativa vigente.

Y por último es necesario que también

- Contribuir en el cumplimiento de los compromisos asumidos por la U.D.P., analizando y desarrollando productos y medidas que permitan optimizar la gestión de la Unidad y el proceso de mejora continua del Servicio.

(SERNAPESCA, 2010)

1.2.4. Área de Personal:

Esta área en particular, es la encargada de todo lo relacionado con la contratación y desvinculación del personal del servicio. Debe emitir informes trimestrales y anuales de dotación, e informes de transparencia.

Se divide entre los procesos relacionados con los funcionarios tanto de planta, contrata y honorarios. Sus funciones son también las de llevar la contabilización de las horas extras, permisos, licencias, y cometidos entre otros.

Entre sus funciones esta todo lo relacionado con la contratación de los directores regionales, sus declaraciones de patrimonio y declaraciones de interés tanto al vincularse al cargo como al terminar con el ejercicio de este. Y está encargada de llevar a cabo todo lo relacionado con el Sistema de Evaluación de desempeño, generar y difundir toda la información necesaria para realizar una correcta y adecuada implementación. Tanto las precalificaciones, la calificación final llevada a cabo por la junta calificadora, y la elección de esta última etc.

El encargado de Personal, es quien actúa como secretario de la junta calificadora, y como tal entre sus tareas están:

- Llevar registro de las decisiones que toma la junta
- Al final del proceso de evaluación remitir a los funcionarios evaluados sus calificaciones y escalafón.
- Guardar copias de los archivos del proceso de evaluación, etc.

Organigrama Unidad de Desarrollo de las Personas (UDP)



Fuente: Elaboración propia con información del Área de personal, Unidad de desarrollo de las personas, SERNAPESCA 2011.

El Sistema de Evaluación de Desempeño, está a cargo de la Unidad de Desarrollo de las personas, y a su vez quien maneja todo lo relacionado con sus funciones, información, procedimientos, plazos, criterios, etc. es la Unidad de Personal.

Durante el período de evaluación, la unidad es la herramienta clave para el funcionamiento del SEVD, ya que está encargada de que se aplique según lo establecido en el reglamento.

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1. Sistema de Evaluación de Desempeño

2.1.1. Concepto de Evaluación de Desempeño

La Evaluación de Desempeño, es un concepto que ha ido tomando más importancia con el transcurso de los años dentro de las empresas, organizaciones, servicios públicos, instituciones, etc. “Hoy en día la evaluación de desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo” (Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, 2009)

La Evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, sino más bien un instrumento que se utiliza para medir objetivamente el desempeño del personal. Son los superiores quienes se encargan de observar las conductas de sus subordinados, la forma en que realizan sus tareas y objetivos. (Rojas)

Según Haya “Se puede hablar de evaluación del desempeño como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan”. (Haya, 2011) En el sector público por ejemplo este se realiza en un período determinado que consta de doce meses, y en el que establecen los plazos, los requerimientos para los evaluadores y evaluados, quien ejecuta el proceso y quienes serán sometidos a esta evaluación.

“La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado” (Focus Wine Chile, 2011) Esta herramienta, permite y tiene como función esencial estimar el rendimiento global de los empleados, específicamente en todo lo relacionado a sus funciones al interior de la organización y a la contribución a los objetivos de la organización/ servicio. Es, “Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas” (Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, 2009). Como lo señala el autor, su propósito no es perjudicar a los funcionarios, sino lo contrario. Es decir, este instrumento al interior de la institución busca mejorar y optimizar las capacidades de los funcionarios, permitiendo así lograr los objetivos con la menor utilización de recursos y la optimización del tiempo.

Entonces se puede decir que la evaluación de desempeño, es una herramienta al interior de cualquier organización que funciona como mecanismo para medir o estimar el nivel de rendimiento de sus funcionarios. Además, ayuda en la evaluación de distintos procedimientos como: El reclutamiento, La selección y La orientación del personal. También contribuye en promociones internas y otras más del área de personal. Un buen Sistema de evaluación de desempeño además puede identificar los problemas de comunicación e información sobre las personas que componen la organización.

El Sistema de Evaluación de Desempeño debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado. Su objetivo es identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y permitir una retroalimentación de los funcionarios y el área de personal. Esta última es quien diseña y desarrolla la evaluación de desempeño y la evaluación misma es ejecutada por las diferentes jefaturas. Este es un proceso dinámico, que es desarrollado con continuidad, y constituye una herramienta de la actividad administrativa de la organización.

2.1.2. Objetivo de la Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño, es una herramienta, que se utiliza para monitorear el desempeño de los funcionarios con el objetivo de percibir si están realizando bien las cosas, no para ejercer un control excesivo sobre ellos. Y solucionar cualquier problema que evite la calidad del desempeño. En este sentido el enfoque se relaciona directamente con el empleado, hay "que considerar al empleado como gestor y responsable directo de su propio desempeño en un entorno donde él o ella consensualmente establecerán con sus supervisores directores parámetro de ejecutoria, con base a los cuales será evaluados." (Chiavenato, 2000).

Bajo este punto de vista, es el jefe directo quien cumple el rol de facilitar al recurso humano las herramientas necesarias para el cumplimiento de los objetivos y además el de orientar al funcionario para que desarrolle su mejor desempeño. Es por ello que la institución y/o organización, debe establecer un sistema de evaluación funcionaria que incorpore instrumentos y criterios que tiendan a mejorar la confiabilidad, transparencia, objetividad y estandarización de las calificaciones del personal, que permita un proceso de identificación, fortalecimiento y desarrollo de habilidades y competencias en el personal para el desarrollo de la carrera funcionaria y el cumplimiento de las metas institucionales.

2.1.3. Etapas de implementación del Sistema de Evaluación de Desempeño

La misión del Servicio Nacional de Pesca, como se mencionó anteriormente, es “Fiscalizar el cumplimiento de la normativa pesquera y de acuicultura, a fin de contribuir al desarrollo sustentable del sector, en beneficio del país mediante el monitoreo control y vigilancia sectorial”(SERNAPESCA, 2007). Y para ello el recurso humano es fundamental, en este contexto, el Servicio Nacional de Pesca el año 2008 establece políticas de recursos humanos de la institución así como sus procedimientos de aplicación. En ellas se compromete a establecer un Sistema de Evaluación del Desempeño (SERNAPESCA, 2010).

El que es integrado por las siguientes etapas:

1. Inducción para el personal que ingrese al Servicio

Toda persona que ingrese por primera vez, a la dotación de personal del Servicio debe recibir una inducción general, en la que debe abordarse el funcionamiento del sistema de evaluación de desempeño, el reglamento del sistema de calificaciones y los documentos asociados o relacionados con su cargo.

2. Difusión del Sistema de Evaluación de Desempeño

En el servicio se deben difundir anualmente al personal, mediante los medios disponibles. Ya sean intranet, correo electrónico, charlas de inducción o informativas, etc. Las etapas del proceso de Evaluación de Desempeño, siendo estos: Los criterios, Plazos, Reglamento.

3. Establecimiento de criterios de Evaluación de Desempeño

También se debe llevar a cabo anualmente el proceso de establecimiento de criterios a considerar en el proceso de Evaluación de Desempeño. Los cuales deben ser aprobados por la Asociación de Funcionarios y deben ser difundidos durante el mes de agosto de cada año a los funcionarios.

4. Capacitación del Sistema de Evaluación de Desempeño

Cada año el servicio deberá capacitar al personal en el proceso de Evaluación de desempeño. Esta capacitación se debe dar a conocer los plazos, procedimientos, criterios de evaluación, roles de cada actor del proceso.

5. Aplicación del reglamento general de calificaciones

Se debe establecer anualmente el desempeño del personal, de acuerdo con las normas establecidas en el reglamento de calificaciones para los funcionarios. Para así poder generar un proceso que pueda ser auditable en cualquier etapa y momento.

6. Resguardo de la objetividad en la Evaluación

Cada jefatura debe velar por que el proceso de Evaluación de Desempeño del personal se oriente con objetividad, siendo claros en los fundamentos de evaluación, precisos en los criterios establecidos y cumpliendo con la retroalimentación mediante la entrevista.

Los funcionarios y las juntas calificadoras deben exigir que los fundamentos den respuestas adecuadas a la Evaluación establecida por el pre-calificador.

7. Entrevista de retroalimentación

Las entrevistas de retroalimentación se deben realizar en cada etapa de evaluación y pre-calificación. La jefatura debe sostener esta entrevista con los funcionarios evaluados. La que debe tratar sobre el desempeño específico del período evaluado y la orientándose al establecimiento de oportunidades y compromisos de mejoras.

8. Valoración del proceso de Evaluación de Desempeño

Anualmente la Dirección del servicio en conjunto con el/la Presidente de la Junta Calificadora Central, el/la Jefe de Unidad de Desarrollo de las Personas y el/la Presidente de la Asociación de funcionarios, tienen que revisar los resultados de los procesos de Evaluación y mecanismos que permitan perfeccionar y mejorar los procesos.

La Unidad de Desarrollo de las Personas, es la encargada de velar por la coordinación y control del proceso de Evaluación de Desempeño.

(SERNAPESCA, 2010)

2.1.4 Principios orientadores del Sistema de Evaluación

La política de evaluación de desempeño del Servicio Nacional de Pesca se encuentra enmarcada en la Políticas de Recursos Humanos de la Institución, que consideran como base los siguientes principios:

- Equidad y No discriminación, el que se orienta en la igualdad de oportunidades y eliminación de cualquier tipo de discriminación.
- Buen Trato, este principio se orienta en un trato digno y a un mutuo respeto entre los integrantes de la organización.
- Probidad y Transparencia, orientado y basado en los valores de honestidad, integridad y transparencia en cuanto a las decisiones en materia de recursos humanos.
- Solidaridad, principio que se entiende como la colaboración mutua entre los miembros de la organización considerando sus intereses y responsabilidades.
- Lealtad, cualidad que se orienta al cumplimiento de la labor desempeñada, en defensa, fidelidad y compromiso con la institución.
- Formación continua, este principio se orienta al desarrollo de las competencias, idoneidad, y potencialidades de las persona, enfocándose en la incorporación y actualización de conocimientos.
- Participación, se entiende como el compromiso de promover espacios de participación que fomentan la pro actividad, creatividad y actitudes positivas que contribuyan a la gestión de la institución.
- Mejoramiento continuo, innovación basada en asegurar la calidad en todos los procesos gestionados por la organización, mediante el análisis de la situación, la propuesta de objetivos de mejora, la innovación, la creatividad, la búsqueda y aplicación de soluciones para el logro eficiente de los objetivos.
- Eficacia, se orienta a lo importante que es el cumplimiento de los objetivos, para alcanzar las metas establecidas.
- Eficiencia, es un principio orientado al logro de los objetivos de la organización optimizando el uso de los recursos. Y
- Responsabilidad, es un principio que alude a la conciencia sobre las consecuencias de todo lo que hacemos o dejamos de hacer sobre nosotros o los demás. Esta garantiza el cumplimiento de los compromisos y genera confianza y tranquilidad entre las persona.

(SERNAPESCA, 2010)

2.2. Sistema de Calificaciones

El Sistema de calificaciones forma parte fundamental del Sistema de Evaluación de Desempeño ya que por medio de este, al final de todo este proceso se generarán los distintos escalafones del funcionario, además este estimulará o no a la persona en el cumplimiento de sus obligaciones. Y si de alguna u otra forma estas calificaciones generan o muestran una evaluación deficiente, repercutirá en la desvinculación del funcionario con el servicio.

De acuerdo al Estatuto Administrativo, “El sistema de calificación tendrá por objetivo evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo. Servirá de base para el ascenso, los estímulos y la eliminación del servicio” (Estado de Chile, 1989)

Todos los funcionarios serán calificados incluyendo los de contrata, esta calificación se realizará anualmente desde el primero de septiembre al treinta y uno de Agosto del año siguiente. El área de Personal es quien se encargará de que el Sistema de Calificaciones se lleve a cabo en los tiempos y plazos correspondientes.

El Sistema de Calificaciones Se divide en tres procesos:

- I. Precalificación
- II. Calificación
- III. Apelación

2.2.1 Precalificación

La precalificación se divide en dos períodos la primera desde el primero de Septiembre al treinta y uno de Enero, la segunda desde el primero de Febrero al treinta de Junio. Al término de cada precalificación existe un período de 10 días para notificar a los funcionarios.

Los jefes directos de cada área o departamento serán los pre-calificadores, los que a su vez deberán recibir una instrucción y capacitación anual en relación a los fines, contenidos, procedimientos, y la norma que regula el sistema de calificaciones. Para ejecutar su función de una manera imparcial, responsable, objetiva, clara y transparente. Asegurando la correcta aplicación del sistema.

Dentro del primer proceso calificadorio existen elementos básicos y además instrumentos auxiliares básicos. Los elementos básicos: “La hoja de Vida” y “La hoja de Calificaciones”. La hoja de vida es el documento en que se anotan todas aquellas conductas del empleado. Ya sea que estén conllevan Anotaciones de Mérito o Demérito, ambas con las respectivas justificaciones. La hoja de calificaciones, en cambio es el documento en el que se valora numéricamente el desempeño en una Escala de uno a cinco. Siendo el primero deficiente (lo que implica la desvinculación con el servicio) y cinco óptimo.

Para poder encasillar a los empleados en las distintas puntuaciones, se tienen en consideración distintos factores:

1. Rendimiento: Según la labor y calidad de la labor realizada.
2. Condiciones Personales: según el interés por el trabajo que realiza, y la capacidad de trabajar en equipo.
3. Comportamiento del Funcionario: según el cumplimiento de las normas e instrucciones y su asistencia y puntualidad.

2.2.2. Calificación

Esta etapa comprende todo el proceso del sistema de calificaciones, lo lleva a cabo “La Junta Calificadora” que está conformada por cinco funcionarios, del más alto nivel jerárquico, más un representante de cada estamento (Administrativo, Profesional y Técnico) y además por el Secretario de la Junta, puesto que ocupa el Jefe (a) del Área de Personal. Es presidida por el integrante de mayor antigüedad.

En cuanto al representante del personal, las propuestas de candidatos se realizan durante los diez primeros días de Julio, acabada la precalificación. Si no existieren candidatos, se asigna al funcionario con la mayor antigüedad. La elección del representante se realiza entre el primero de agosto y el diez de agosto y se deben comunicar los resultados de esta dentro de los diez días siguientes a la elección. La junta Calificadora debe constituirse el día 21 de Septiembre o el día siguiente si este no fuera hábil, quien actúa como presidente debe citar la sesión para esta fecha. Y el proceso calificadorio se inicia el día hábil siguiente en el que se constituye y debe terminar antes del quince de Octubre de cada año, y en manos del secretario.

La función de la Junta calificadora, es elaborar una evaluación teniendo como base la precalificación y así confeccionar el escalafón para colocar a los funcionarios de cada

grado de las respectivas plantas en orden decreciente conforme al puntaje que obtuvieron, se consideran las notas, observaciones, anotaciones de mérito y demérito para la respectiva función. El escalafón de mérito comienza a regir el primero de Enero de cada año y termina el treinta y uno de Diciembre del mismo año.

La unidad de personal se encargará dentro de la tercera semana de Diciembre, de notificar personalmente o por carta certificada la ubicación que les ha correspondido en el escalafón a los funcionarios.

Los acuerdos que se tomen por la Junta deberán ser por mayoría de votos y toda decisión y votaciones son confidenciales, y se ocurriera algún empate es el presidente quien debe decidir. El secretario de la junta o algún funcionario designado es quien notifica la resolución de la Junta calificadora la que se debe realizar en un plazo de cinco días contando desde la última sesión.

2.2.3. Apelación o Reclamo

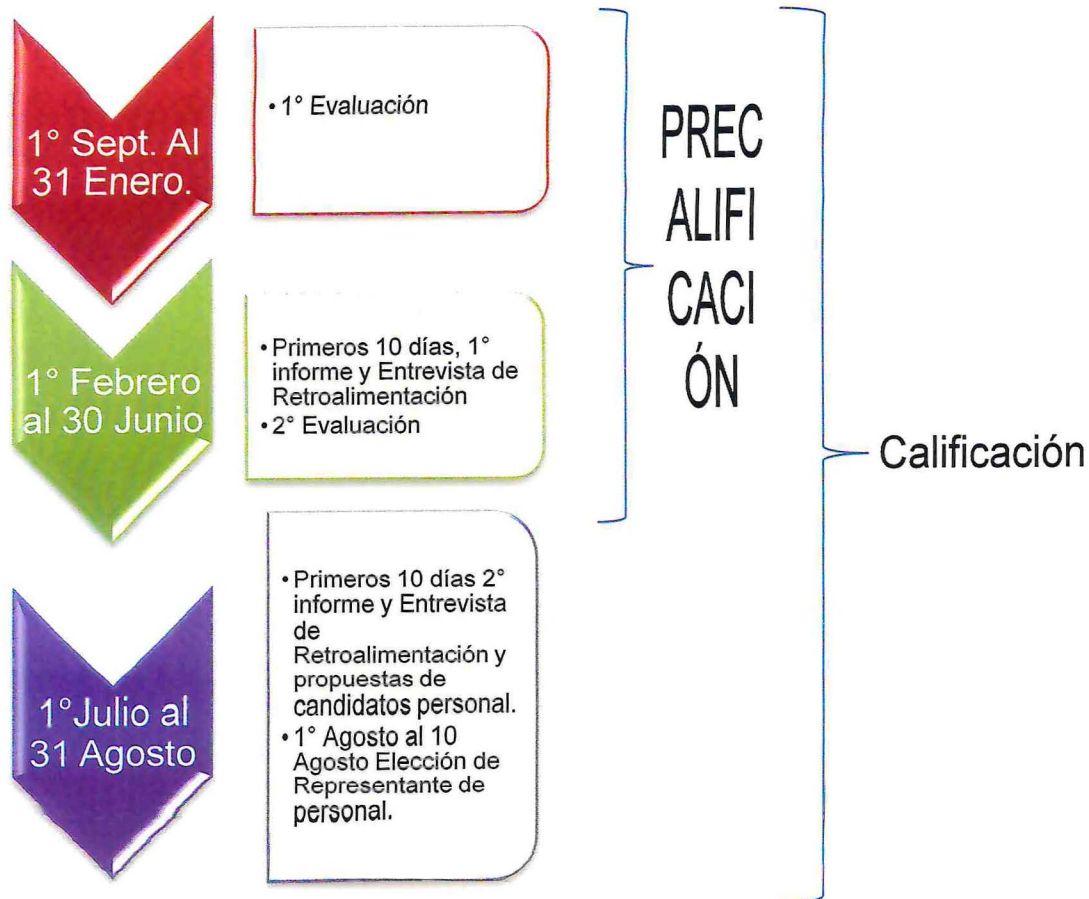
Los funcionarios que no estén de acuerdo o conforme tienen derecho a reclamar desde el momento que se les ubique en el escalafón, cuando se produzcan “vicios de legalidad en su confección” Este reclamo debe ser realizado a la Contraloría General de la República y está debe dirimir con respecto a la apelación.

El funcionario tiene derecho a apelar la resolución de la Junta Calificadora o a la del Jefe directo, este recurso lo conocerá el subsecretario o el jefe superior del servicio. La notificación al empleado de la Resolución de la Junta Calificadora debe ser efectuada por el secretario de esta última. Desde el momento de la notificación, y hasta el plazo de cinco días, el funcionario podrá apelar. Y en casos excepcionales calificados por la Junta el plazo se extenderá a diez días, desde la fecha de la notificación. La apelación tendrá que ser resuelta en un plazo de quince días desde el momento de su presentación. (Los plazos, se refieren a días hábiles)

Al decidir sobre la apelación se deberá tener presente la hoja de vida, la precalificación y la calificación. Finalmente la calificación podrá mantenerse o elevarse, pero en ningún caso rebajarse.

(Estado de Chile, 1989)

Período de Calificación (12 meses)



Fuente: Elaboración propia con información del Área de personal, Unidad de desarrollo de las personas, SERNAPESCA 2011

2.3 Satisfacción de los Usuarios

2.3.1 Definición de Satisfacción

El concepto de Satisfacción, es descrito en los diferentes diccionarios de la lengua, entre ellas: "Acción de Satisfacer una necesidad, un deseo, un apetito, etc." (Sofía Acevedo García, 2001). "Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad" (farlex, 2012).

Se entiende al usuario como aquella persona que consume y utiliza un servicio, un bien o un producto. Entonces el usuario es quién se beneficia con la prestación de este servicio. En este caso se puede distinguir dos tipos de usuarios el externo y el interno. El interés de análisis en este caso es la Satisfacción del Usuario Interno, la persona que es funcionario, compañero, quien pertenece a una unidad y a un departamento y por consiguiente a un servicio o institución a quien le entrega su trabajo. Analizar cuándo, cómo y por qué los grupos están o no satisfechos y todo lo referente a esta tiene relación con la psicología y sociología. Porque tanto el estudio individual como el colectivo presentan complejidades. (Marin, 2002)

Se pueden encontrar con tres formas de estudiar la Satisfacción. Primero desde el punto de vista individual, en el que se trata de averiguar las características de los individuos ya sean personalidad, carácter, etc. Los que repercuten en distintos tipos de conductas. En segundo lugar se encuentran las características del medio ambiente del trabajo (clima organizacional) que también tienen influencia en la conducta. En tercer y último lugar el enfoque central está en los grupos dentro de la organización y en los diferentes factores que influyen en la conducta de los grupos de trabajo. (Marin, 2002)

El trabajo es una faceta fundamental en la vida humana, este es importante porque funciona como un definidor del status individual de cada persona. En este sentido colocaremos el estudio de la satisfacción, pues la realización de cualquier tarea, depara éxitos y fracasos, satisfacciones y frustraciones; la vida laboral con su complejidad nos hace sujetos activos y pasivos de nuestra satisfacción. (Marin, 2002)

Al interior de una organización, los individuos establecen metas y objetivos en su carrera funcionaria, el logro de estas es lo que influye en su motivación para ejecutarlas de una mejor manera. Los funcionarios que a lo largo del proceso de ejecución de sus metas, se encuentran con barreras para poder llevarlas a cabo, tienden a frustrarse. Una persona

que en el recorrido de su camino va enfrentando trabas y las va superando una a una, tiende a seguir esforzándose por superarlas y sobrellevarlas. En cambio para otra que en la medida que se esfuerza, no logra establecer cambios concretos que le permitan obtener su cometido, su actitud puede sufrir un cambio y dejar de intentarlo lo que repercute en una frustración e insatisfacción. (Marín, 2002)

Es en relación a todo lo anterior que las conductas que desarrollamos en el quehacer cotidiano de la organización está producida e impulsada por nuestras reacciones frente a obstáculos, barreras e inconvenientes de toda índole; y lo mismo ocurre con quienes nos rodean, ya sean quienes nos mandan o nos obedecen.

Entonces “La Satisfacción consistirá en el logro de los objetivos propuestos, de la misma forma que la insatisfacción vendrá por la prolongación del estado de necesidad, sobre todo en la medida que el individuo ha puesto los medios oportunos para satisfacerla” (Marín, 2002)

2.3.2 Relación entre Satisfacción y el Sistema de Calificaciones

En la Administración Pública chilena desde la década de los noventa, se ha impulsado gradualmente el proceso de modernización en el que se aprecia el desarrollo de las personas, como fundamental. Porque se consideran como los agentes primordiales de las políticas públicas, y por consiguiente los principales actores del mejoramiento de la gestión. Por lo anterior se han ido impulsando una serie de medidas políticas y legislativas destinadas a reforzar la gestión de las personas, modernizar y profesionalizar la carrera funcionaria, cimentar políticas de administración de personal e impulsar reformas que contribuyan al mejoramiento de la gestión del personal del sector público. En este escenario el Servicio Nacional de Pesca ha establecido políticas de recursos humanos, en cuanto a los procedimientos, que sirvan como instrumentos para fortalecer la confiabilidad con respecto al sistema calificadorio del personal. Desde el año 2010, se establece que al final del proceso del Sistema de Evaluación del desempeño, se mida de algún modo la confiabilidad que tienen los usuarios y que según su punto de vista si, El Sistema de Evaluación de Desempeño está cumpliendo con el objetivo de mejorar la gestión. (SERNAPESCA, 2010)

Se hace un énfasis en el Sistema de Calificaciones, ya que es este, el que influye directamente con la carrera funcionaria de los usuarios.

Según la muestra establecida por el Servicio, aproximadamente más del sesenta por ciento de los funcionarios, han dado a entender que las calificaciones cumplen con el objetivo que establece tanto El Estatuto Administrativo, como el que quiere conseguir el Servicio Nacional de Pesca.

Los reclamos de los usuarios por lo general son un indicador de la insatisfacción con respecto al Sistema, pero no necesariamente la inexistencia de estos implica una alta satisfacción. Incluso cuando se acuerdan los distintos ejes conforme las necesidades del usuario y de la organización, forzosamente no conllevarán a que se produzca un alto nivel de satisfacción. La satisfacción, es un estado psicológico y por consiguiente subjetivo. Cuya acción por ejemplo: En el caso de una empresa de alimentos, se comprueba a través de la fidelidad de los clientes.

El sistema de calificaciones, es un indicador claro y objetivo del cumplimiento de los objetivos de los funcionarios. Que se obtengan buenas calificaciones y que por ende este resultado les permita ascender en el escalafón funcionario, les genera como consecuencias modificaciones en sus sueldos, ascensos, etc. y esta situación no solo repercute el comportamiento y actitud al interior de la organización, si no que lo hace en su vida diaria, ya sea familiar, social, económica y por supuesto laboral.

Capítulo 3: Marco Metodológico

3.1. Planteamiento del Problema

El Servicio Nacional de Pesca, es un ente público del estado chileno. Su misión es “Fiscalizar el cumplimiento de la normativa pesquera y de acuicultura, a fin de contribuir al desarrollo sustentable del sector, en beneficio del país, mediante el monitoreo, control y vigilancia sectorial”.

En este sentido el Recurso Humano es un factor primordial para el cumplimiento de la misión de la institución. Es por ello que se hace necesario evaluar su labor, la que permita las condiciones adecuadas para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Desde la década de los noventa el estado ha establecido entre sus políticas el correcto desarrollo de las personas que integran el sector público, porque son parte fundamental de la buena gestión. En este sentido en el año 2008 el Servicio Nacional de Pesca establece políticas de Recursos Humanos de la Institución así como sus procedimientos de aplicación. En las que se compromete a establecer un “Sistema de Evaluación de Desempeño que incorpore instrumentos y criterios que mejoren la confiabilidad y estandarización de las calificaciones del personal”.

En este programa de mejoramiento de la gestión, la institución tiene como base ciertos principios para llevar a cabo los distintos procedimientos del Sistema de evaluación de desempeño.

Ahora bien, ¿Cómo es percibido este sistema de evaluación de desempeño por el personal del Servicio? ¿Son los criterios considerados los adecuados por todos los funcionarios? ¿En el proceso de implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño existe algún tipo(s) de vicio(s)? Desde que se implementan las nuevas políticas de recursos humanos, el servicio se comprometió a aplicar técnicas que permitan a los funcionarios tener una mayor confiabilidad frente a los procesos y técnicas de evaluación del personal, especialmente en relación a las calificaciones.

Al final de cada proceso de evaluación, son los funcionarios quienes obtienen los resultados y se ven perjudicados o favorecidos con estos. Entonces al interior del servicio y desde que se implementa el Sistema de Evaluación de Desempeño, ¿Están los usuarios del SEVD satisfechos con el proceso de implementación de este último, y con los resultados que se obtienen al terminar cada período de evaluación?

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo General

“Analizar la satisfacción de los usuarios frente a la implementación del Sistema de Evaluación de Desempeño del Servicio Nacional de Pesca, años 2010-2011 y su relación con los resultados de ésta”.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar el Sistema de Evaluación de Desempeño en el Servicio Nacional de Pesca.
- Establecer la relación entre los procesos de implementación de contenidos en el marco normativo del sistema de EVD y los implementados por el SERNAPESCA.
- Definir el concepto de satisfacción respecto de los usuarios del sistema de EVD.
- Determinar el nivel de satisfacción de los usuarios del sistema de EVD frente a la implementación de éste.
- Reconocer las principales fortalezas y debilidades de la implementación del sistema de EVD.

3.3 Resultados Esperados (o variables de estudio)

Por medio de este estudio se espera analizar la satisfacción de los usuarios frente al sistema de evaluación de desempeño, para que de esta manera se pueda determinar si es necesario o no proponer mejoras que les permitan a los usuarios tener un mayor grado de confiabilidad y satisfacción con respecto al éste.

3.4 Diseño y Metodología del Análisis

Durante la investigación se pretende llevar a cabo una metodología cuantitativa, es decir: recoger, procesar y analizar los datos de las variables (satisfacción, sistema de evaluación de desempeño y usuarios), estudiar su relación y asociación por medio de la cuantificación lo que ayudará en la interpretación de los datos. Entre los tipos de investigación cuantitativa, es conveniente optar por una investigación descriptiva, la que permite ordenar el resultado de las observaciones de las conductas, las características, los factores etc.

La encuesta, es una herramienta mayormente utilizada, servirá para procesar y analizar las características que se den del grupo de personas observadas. Por medio de una serie de preguntas elaboradas en conjunto con la encargada de personal. Las que serán

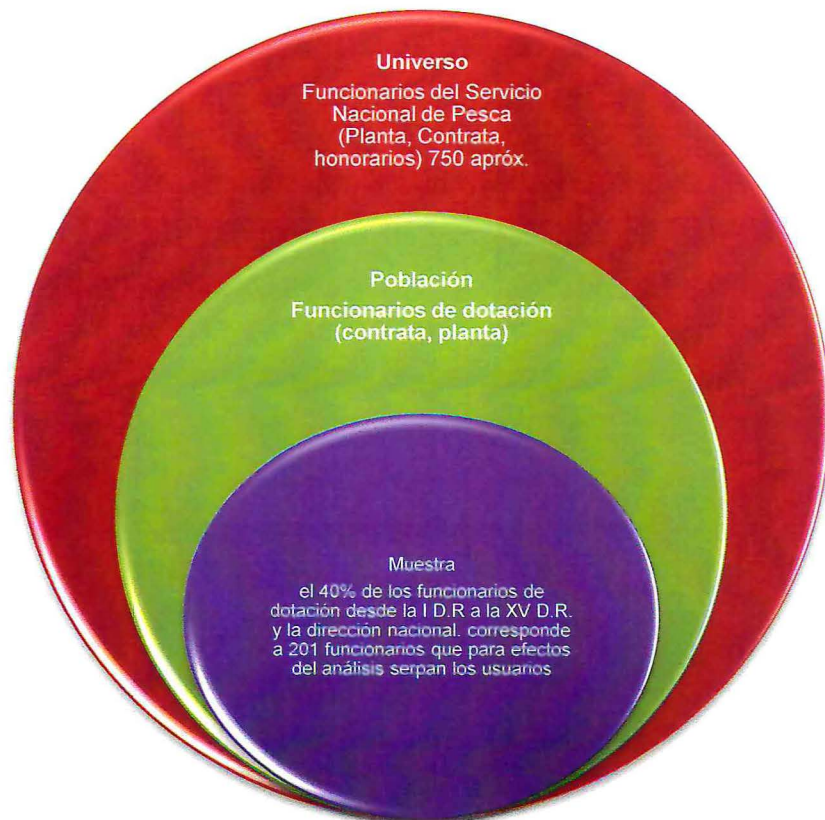
autorizadas por la jefa de la Unidad de desarrollo de las personas, posteriormente serán dirigidas al conjunto total de la población en estudio, y se seleccionará una muestra según el número de personas que respondas a ésta.

Por otro lado se llevará a cabo un análisis de estudios cuantitativos secundarios, es decir abordar un análisis con datos ya existentes al interior del servicio, y que tengan relación con el análisis.

3.5 Descripción de la Muestra

Existiendo un universo de 750 funcionarios aproximadamente en el Servicio Nacional de Pesca, y cerca de 500 correspondientes a los funcionarios de dotación (planta y contrata). Siendo estos últimos los usuarios del Sistema de Evaluación de desempeño, la población seleccionada ha sido de 201 funcionarios pertenecientes al dirección nacional y desde la primera a la decimo quinta dirección regional.

Selección de la Muestra



3.6 Instrumentos de recopilación de información

3.6.1 Encuesta

La siguiente encuesta busca medir el nivel de satisfacción de los usuarios, con respecto a la Implementación del Sistema de Evaluación de Desempeño y Sistema de Calificaciones período 2010-2011. Y A su vez detectar cuales son las necesidades de los funcionarios frente a este sistema. Esta fue aplicada a los funcionarios del Servicio Nacional de Pesca desde el 16 al 20 de Diciembre utilizando el Intranet del Servicio.

Encuesta: "Satisfacción de los Usuarios del Sistema de Evaluación de Desempeño"

1. Género:
2. Edad:
3. Sede:
4. Estamento:

5.	¿Conoce el Reglamento de Calificaciones?	Si	No			
6.	Valore su conocimiento del reglamento de calificaciones	1	2	3	4	5
7.	¿Tuvo entrevista de retroalimentación con su jefatura?	Si	No			
8.	¿En qué períodos se efectuó la entrevista de retroalimentación?	1° Ev	2° Ev	Pre- Cal		
9.	¿Cómo considera la entrevista de retroalimentación efectuada por su jefatura, considerando el tiempo utilizado?	Mm	M	R	B	Mb
10.	¿Cómo considera la entrevista de retroalimentación efectuada por su jefatura, considerando el contenido?	Mm	M	R	B	Mb
11.	¿Se establecieron compromisos de mejora en conjunto con su jefatura?	Si	No			

Según su perspectiva, el SEVD contribuye a:		Escala Numérica				
12.	Mejorar el desempeño individual	1	2	3	4	5
13.	Mejorar y fortalecer los equipos de trabajo	1	2	3	4	5
14.	Mejorar la comunicación vertical	1	2	3	4	5
15.	Mejorar la comunicación horizontal	1	2	3	4	5
16.	Establecer compromisos de mejora y superación	1	2	3	4	5
Fundamentos y aspectos considerados por su jefatura		Nivel de Satisfacción				
17.	Sub-factor La labor realizada	M Ins	Ins	Satis	M Ins	
18.	Sub-factor Calidad de la labor realizada	M Ins	Ins	Satis	M Ins	
19.	Sub-factor: Interés por el trabajo	M Ins	Ins	Satis	M Ins	
20.	Sub-factor: Capacidad para realizar el trabajo en equipo	M Ins	Ins	Satis	M Ins	
21.	Sub-factor: Cumplimiento de normas e instrucciones	M Ins	Ins	Satis	M Ins	
22.	Sub-factor: Asistencia y puntualidad	M Ins	Ins	Satis	M Ins	
23.	Los contenido y a aspectos que se abordan en la inducción general sobre el SEVD	Mm	M	R	B	Mb
24.	Los métodos de difusión e información sobre el SEVD al personal	Mm	M	R	B	Mb
25.	¿Cuáles serían según su perspectiva, los tres aspectos más relevantes que se necesiten abordar en la capacitación del SEVD?					

(Ver Anexo N° 1 con Encuesta, vaciado de datos y resultados)

Capítulo 4: Análisis e interpretación de datos

Al terminar el proceso de Calificaciones de los funcionarios en el Servicio Nacional de Pesca, la encargada del Área de personal, según lo que le indica el Servicio Civil, para que exista una correcta aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño y una mejora continua de este. Se debe elaborar una encuesta de satisfacción a los usuarios del sistema. Además para fines de este estudio es necesario la elaboración y aplicación de la encuesta.

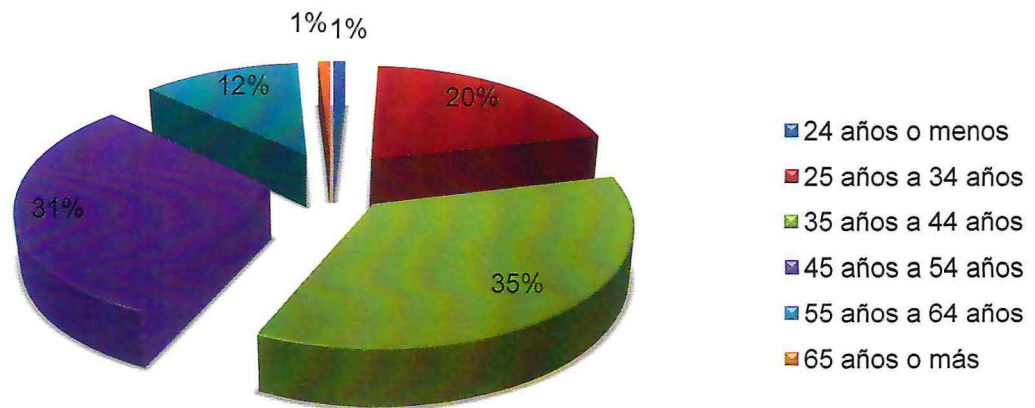
Luego de la aplicación de la encuesta a los usuarios del Sistema de Evaluación de Desempeño período 2010-2011. Correspondiendo estos, a los funcionarios de dotación: Planta y Contrata. Siendo finalmente los encuestados un total de 201 funcionarios correspondientes a la Dirección Nacional y la dotación de las Direcciones Regionales. Los resultados de esta herramienta son expuestos a continuación.

4.1. Antecedentes Generales



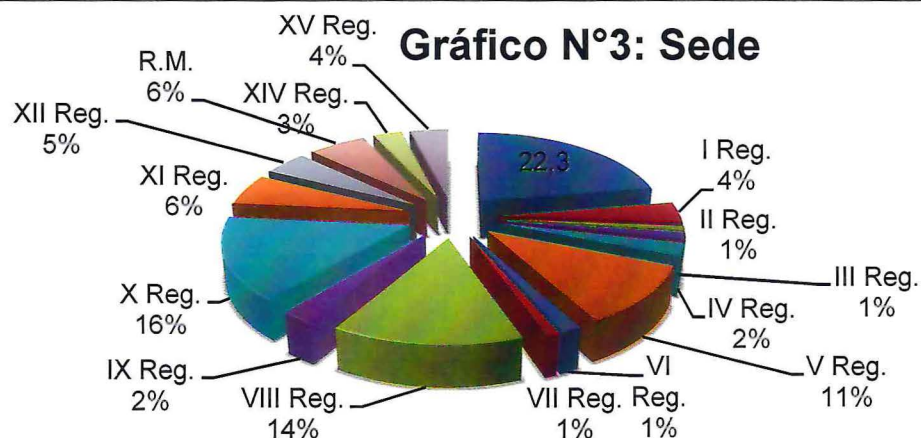
Fuente: Elaboración propia, con información recopilada de la Encuesta: "Satisfacción de los Usuarios del Sistema de Evaluación de Desempeño", 2011

Gráfico N° 2: Edad

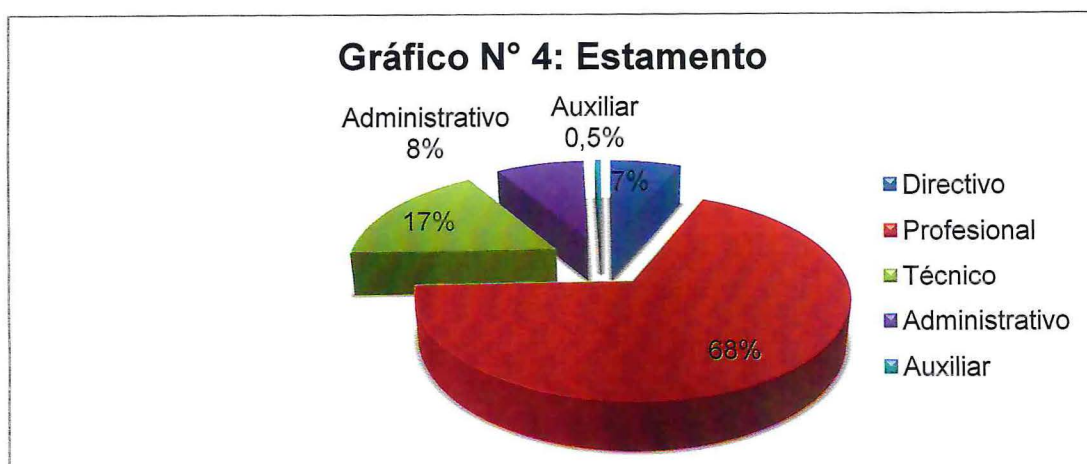


Fuente: Elaboración propia, con información recopilada de la Encuesta: "Satisfacción de los Usuarios del Sistema de Evaluación de Desempeño", 2011

Gráfico N°3: Sede



Fuente: Elaboración propia, con información recopilada de la Encuesta: "Satisfacción de los Usuarios del Sistema de Evaluación de Desempeño", 2011



Fuente: Elaboración propia, con información recopilada de la Encuesta: "Satisfacción de los Usuarios del Sistema de Evaluación de Desempeño", 2011

En los gráficos número 1, 2,3 y 4 se pueden observar los aspectos específicos de los encuestados: Género, Edad, Sede y Estamento.

En primer lugar nos encontramos, Con el Género y entendiendo que en el Servicio Nacional de Pesca en la Actualidad, el Género masculino supera al femenino, durante el proceso de esta encuesta esta relación se mantiene, contando con la participación de un 54,22% Masculino y un 45,77% Femenino.

En Gráfico N° 2, la mayor participación en la encuesta se encuentra entre la edades de 35 a 54 años sumando un 66% de participación. Esta nos hace suponer además que la gran parte de los funcionarios de Dotación están conformados en este rango de edades. A continuación les siguen las edades entre 25 a 35 años con un 20%. Y un poco más distante con un 12% las edades entre 55 a 64 años y por últimos las que reflejan un muy bajo porcentaje son: de 24 o menos años, o bien de 65 o más años, cada rango de edad con un 1% lo que además implica para nuestra investigación que Dentro del Servicio estos rangos de edad son bajos.

En el Gráfico N° 3, nos encontramos con las diferentes sedes donde se desempeñan los funcionarios que van desde la Primera hasta la décima quinta Dirección Regional y además la Dirección Nacional. El mayor porcentaje de encuestados se encuentra en la Dirección Nacional con un 22,3%, en la que la actualidad se encuentra la mayor parte de dotación del Servicio. A continuación la sigue la X Dirección Regional con un 15,5%

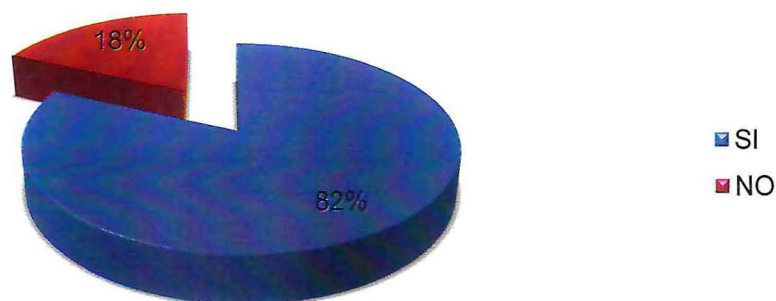
en cuanto a su dotación esta dirección regional tiene varias sedes en la región lo que repercute en una buena cantidad de funcionarios de dotación, continua la VIII Dirección Regional con un 14%. Y después la V Dirección Regional con 11%. Ya con un poco más de distancia siguen, la XI y RM con un 6% y ya más abajo con un 4,5% la XII. La I y la XV con un 3,9%. La XIV con un 3%. Más abajo la IV y la IX con un 2,48%. La III y VI con 1,9% y por último la II y VII con un 0,9%.

En relación al gráfico N° 4, tenemos en un primer lugar con una participación de un 68% al estamento Profesional, el que con su gran participación en esta encuesta, demuestra además que el Servicio cuenta en su mayoría con funcionarios profesionales. A continuación pero con una distancia muy amplia le sigue el estamento Técnico con un 17%, lo que implica que después del estamento profesional el estamento técnico tiene una mayor cantidad de funcionarios de dotación.

Después de estos les sigue el estamento Administrativo con un 8% de participación y a continuación el estamento Directivo con un 6,5%. En último lugar tenemos al estamento Auxiliar que durante esta encuesta tuvo la participación de un 0,5% y que refleja perfectamente la calidad de funcionarios de dotación del servicio. Existiendo en este sentido solo 5 funcionarios de este estamento tanto de contrata como de planta siendo este último solo uno.

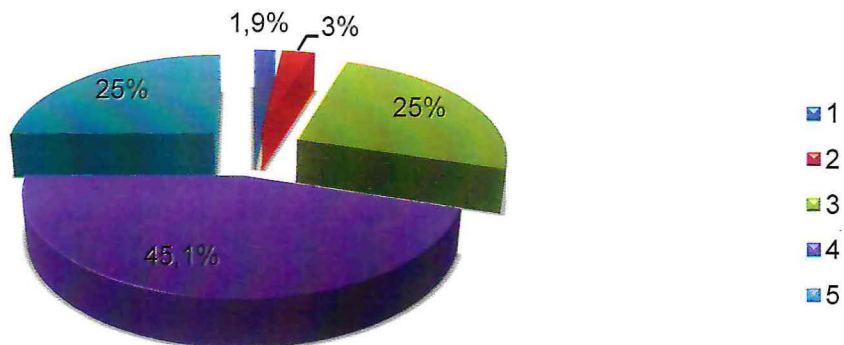
A partir de la información recopilada en los gráficos anteriores, se refleja que en cuanto a la participación de los funcionarios participantes de esta encuesta. Tiene una directa relación con la realidad del servicio. Primero existe una equivalencia en cuanto a la cantidad de hombre y mujeres que trabajan en la institución, con respecto a los que participaron de la encuesta, dejando en evidencia a diferencia de otras encuestas que el género masculino ha tenido una mayor participación e integración. Por otro lado, la mayor parte de los funcionarios que trabaja en el servicio corresponde a los funcionarios que correspondieron a la mayoría de los rangos de edades, estamento. Con estos datos se refleja el centralismo que existe en el servicio nacional en relación a las direcciones regionales, ya que el porcentaje tanto de gente que presta funciones, como el que participo de la encuesta es mayoritario.

Gráfico N° 5: ¿ Conoce el reglamento de Calificaciones?



Fuente: Elaboración propia, con información recopilada de la Encuesta: "Satisfacción de los Usuarios del Sistema de Evaluación de Desempeño", 2011

Gráfico N° 6: Valore su conocimiento del Reglamento de Calificaciones de 1 a 5.



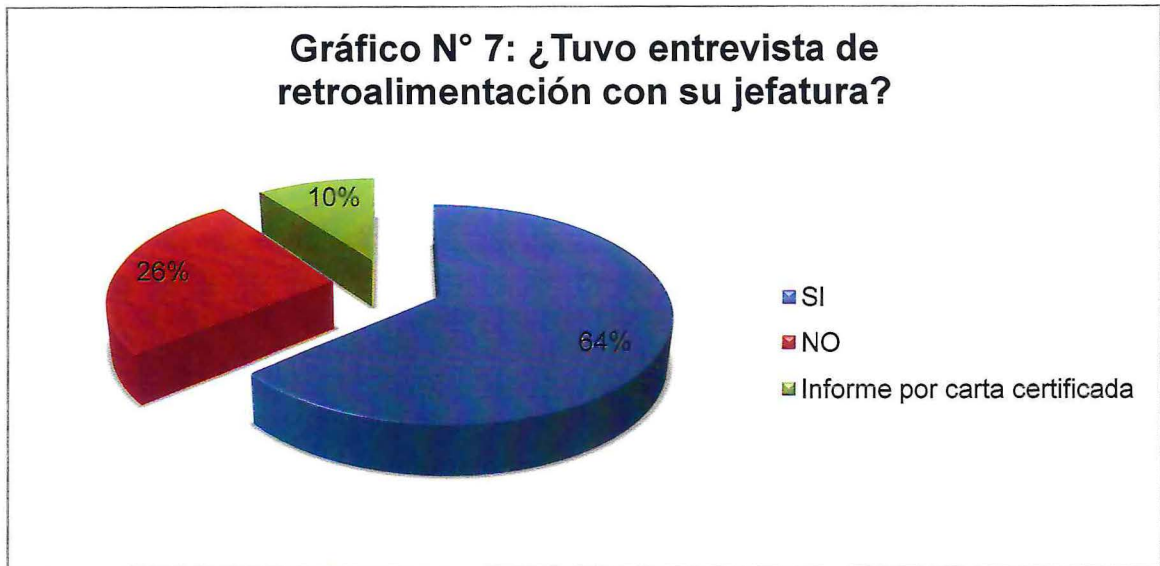
Fuente: Elaboración propia, con información recopilada de la Encuesta: "Satisfacción de los Usuarios del Sistema de Evaluación de Desempeño", 2011

Los dos gráficos anteriores nos muestran el conocimiento de los funcionarios con respecto al Reglamento de Calificaciones. De los encuestados el 18% no lo conoce y el 82% lo conoce efectivamente, Lo que nos indica que a medida que ha ido funcionando el Sistema de Evaluación de Desempeño Probablemente esta cantidad se refleje en que en la medida que ha funcionado programa de inducción se ha dado a conocer el sistema de calificaciones.

A este conocimiento se le ha asignado un valor, siendo 1 Muy Poco y 5 Todo. El 45,1% indico un valor de 4, lo que nos hace suponer que la gran parte de los funcionarios está al tanto de los puntos más relevantes del funcionamiento Reglamento de Calificaciones, a continuación se indicaron los valores de 3 y 5 con un 25% cada uno. Estas dos situaciones ponen en evidencia que el conocimiento con respecto al Reglamento de Calificaciones es bueno y que se debe seguir trabajando para que la gran parte de los funcionarios conozca más detalladamente de lo que se trata. Y eso se demuestra ya que solo el 4,9% indicio un conocimiento de 1 y 2.

Con los datos recopilados en los gráficos Número 5 y 6. Dan a entender que ha existido un buen desarrollo en cuanto a la capacitación y conocimiento del Sistema de Calificaciones ya que la mayor parte de los funcionarios dice tener conocimiento de este, además este porcentaje obtenido apunta en su mayoría a darle un valor sobre tres con respecto a su conocimiento, lo que indica que durante el proceso de implementación del SEVD, los funcionarios se han ido capacitando mayormente. Pero por otro lado se refleja que los funcionarios que dicen no conocer el sistema, son mayormente los evaluados, lo que indica que siguen siendo los evaluadores o jefaturas los que no han capacitado correctamente a los evaluados para que por consiguiente tengan las ideas claras frente a sus derechos y obligaciones.

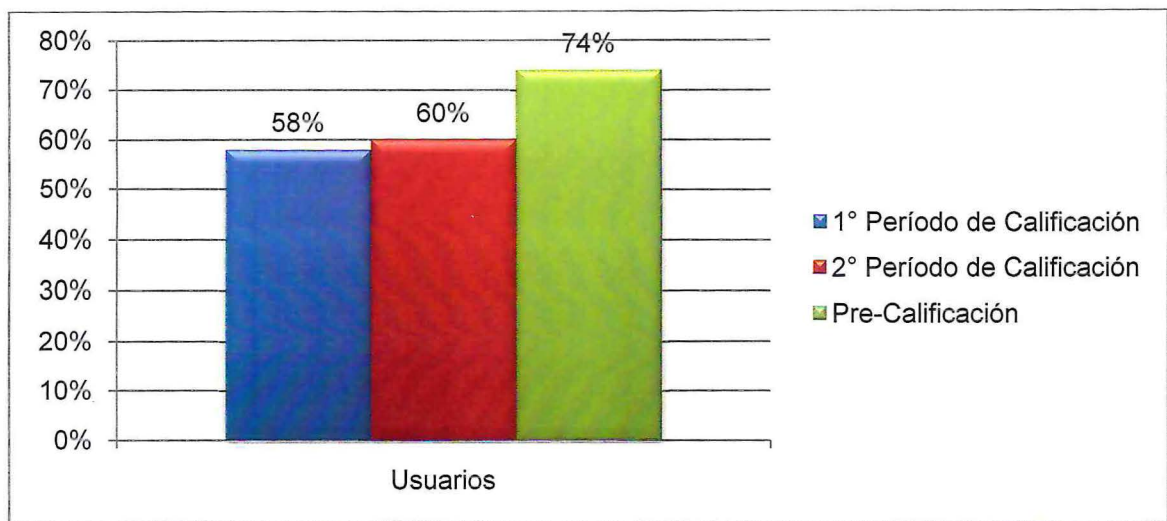
4.2. Respecto a los Sigüientes enunciados Responda:



Fuente: Elaboración propia, con información recopilada de la Encuesta: "Satisfacción de los Usuarios del Sistema de Evaluación de Desempeño", 2011

Un 64% de los encuestados, tuvo entrevista de retroalimentación. Lo que indica que la gran parte de las jefaturas está ejecutando las políticas de Evaluación de Desempeño establecidas. El 10% de los encuestados recibió sus informes por carta certificada lo que nos indica que no se les realizó la entrevista de retroalimentación durante ningún período. Y por último el 26% de los encuestados no se le llevó a cabo la Entrevista de Retroalimentación.

Gráfico N°8: ¿En qué período se efectuó la Entrevista de Retroalimentación?

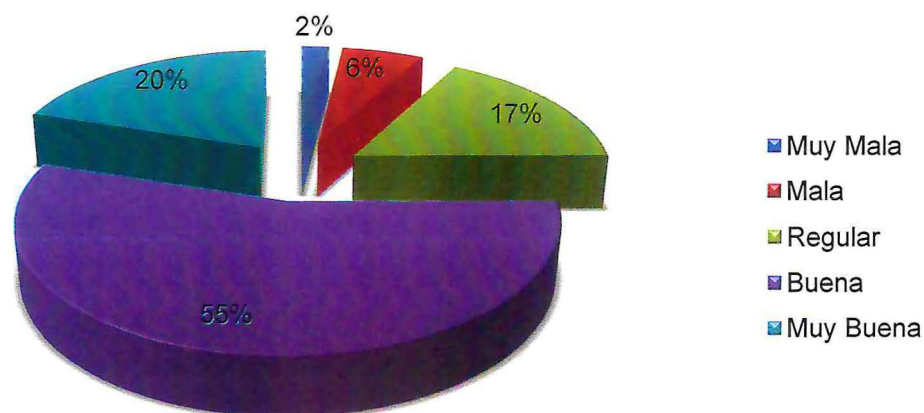


Fuente: Elaboración propia, con información recopilada de la Encuesta: "Satisfacción de los Usuarios del Sistema de Evaluación de Desempeño", 2011

Siendo un 64% de los encuestados a los que se les realizó la entrevista de Retroalimentación, estos indican a su vez que el período donde se llevó adelante la entrevista mayormente fue en la Pre-calificación con un 74%, Luego con 60% el segundo período de Evaluación y por último en el primer período de Evaluación con 58%.

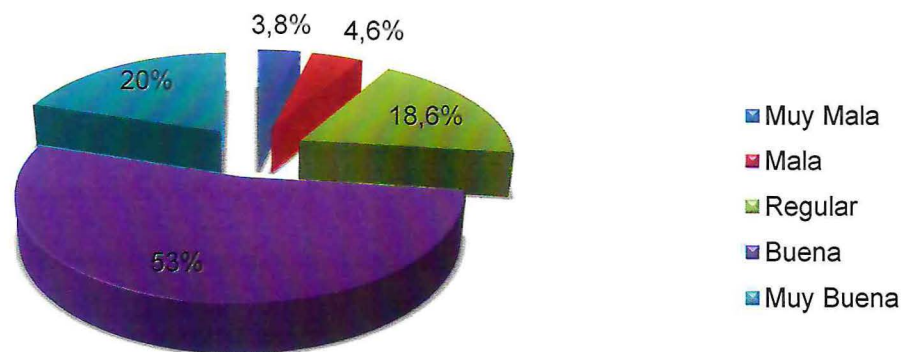
Como lo reflejan los gráfico 7 y 8 al mayor parte de los evaluadores realizó la entrevista de retroalimentación, es decir cumplió con lo que indica el reglamento, y las políticas del SEVD, por otro lado en cuando a los períodos en que está entrevista fueron ejecutadas, muestra que no se ejecutaron como se indica, en todos los períodos correspondientes. Lo que se puede reflejar que tanto los evaluados como evaluadores han estado de vacaciones, o también con licencia médica o permiso. Pero esto implica que se deba emitir una carta certificada en compensación a la entrevista, la que en su mayoría no se ha emitido por parte de los evaluadores a quienes no tuvieron entrevista de retroalimentación. Por lo tanto esto implica que los evaluados no quedan en conocimiento, de sus fortalezas y debilidades en la elaboración de su desempeño.

Gráfico N°9: Calidad de Entrevista de Retroalimentación: "Tiempo Utilizado"



Fuente: Elaboración propia, con información recopilada de la Encuesta: "Satisfacción de los Usuarios del Sistema de Evaluación de Desempeño", 2011

Gráfico N°10: Calidad de Entrevista de Retroalimentación: "El Contenido"



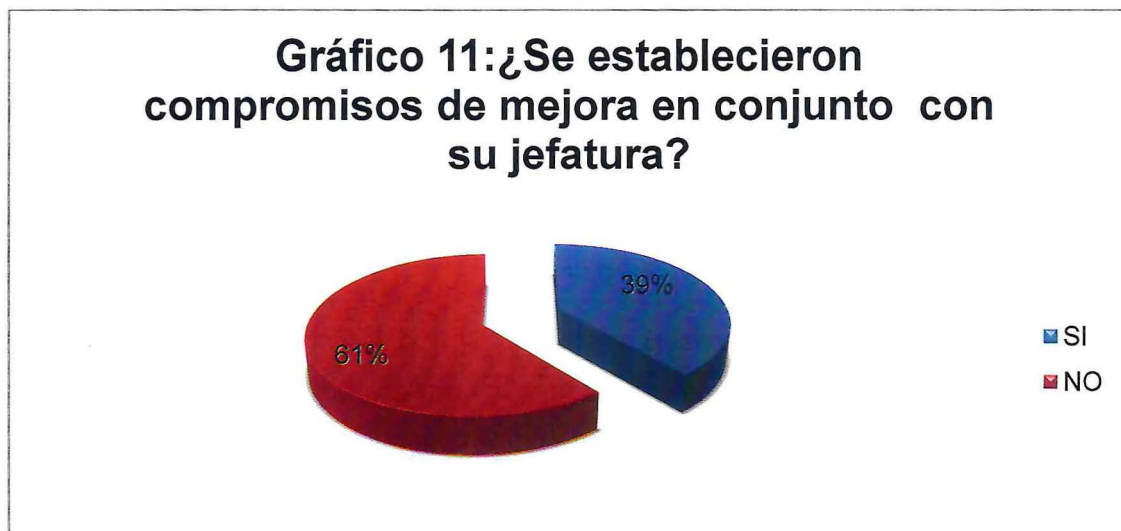
Fuente: Elaboración propia, con información recopilada de la Encuesta: "Satisfacción de los Usuarios del Sistema de Evaluación de Desempeño", 2011

Con respecto a la calidad de la entrevista de Retroalimentación, el 64% de los encuestados que se les hizo efectivamente esta última consideraron lo siguiente:

En cuanto al tiempo utilizado, el 55% la considera Buena, seguida de un 20% que la considera Muy Buena, muy de cerca con un 17% la consideran Regular y el 8% la consideran Mala y Muy Mala.

En cuanto al Contenido, el 53, la considera Buena, seguida de un 20% que la considera Muy Buena, seguida muy de cerca también con un 18,6% que la encuentra Regular y por último un 8,4% que cree que Mala y Muy Mala.

Responder en caso de haber obtenido una calificación igual o inferior a 4.



Fuente: Elaboración propia, con información recopilada de la Encuesta: "Satisfacción de los Usuarios del Sistema de Evaluación de Desempeño", 2011

Del total de los encuestados el 30,34% respondieron a esta pregunta, y de este subtotal el 61% de los funcionarios establecieron compromisos de mejora, junto con su jefatura, con una diferencia de un 39% de los individuos que no se llevaron a cabo estos compromisos. Lo que indica que una buena parte de las jefaturas en este punto no está cumpliendo con otra de las políticas de Evaluación de Desempeño.

En los Gráficos números 9,10 y 11 se establece que la mayor parte de los funcionarios encuestados está conforme con los procedimientos y técnicas que cada jefatura pueda realizar en las entrevistas de retroalimentación, pero en cambio al momento de preguntar en relación a los compromisos de mejora, los cuales deberían como lo establece el reglamento independiente de la calificación efectuarse. Existe una realidad distinta, es decir que no se están ejecutando, por lo tanto los funcionarios, no

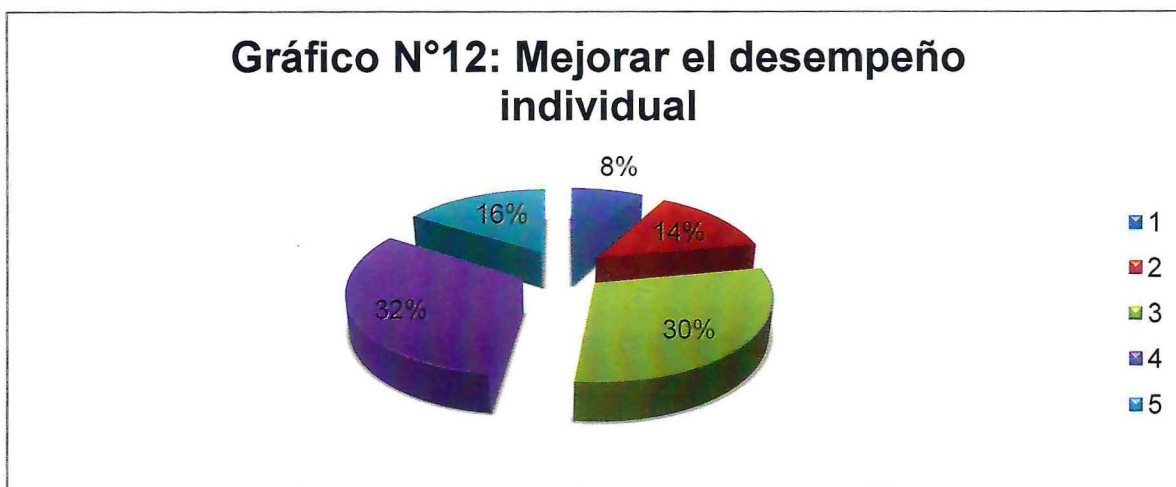
pueden establecer, cuáles son sus errores o falta para poder mejorarlo y tampoco cuales son los procedimientos que han realizado de manera correcta, lo que repercute en que la calificación siga siendo la misma o más baja, por la desmotivación que le puede producir está.

4.3. En cuanto al potencial del Proceso de Evaluación de Desempeño, este contribuye según su perspectiva a:

Siendo en una escala numérica:

1. Nada, 2. Poco, 3. Medianamente, 4. Mucho, Totalmente.

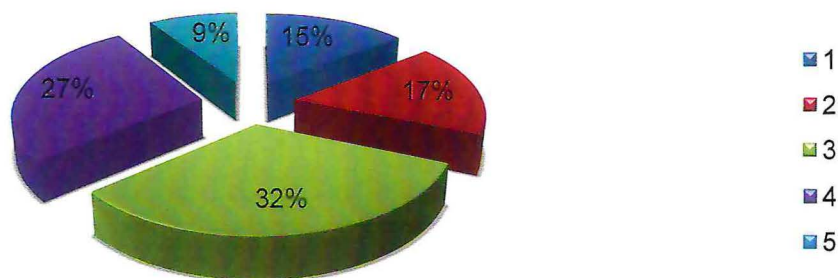
En este ítem se trata de apreciar cuál es la visión de los funcionarios con respecto a la función que cumple el proceso de Evaluación de Desempeño. es decir si este realmente cumple con lo que se establece.



Fuente: Elaboración propia, con información recopilada de la Encuesta: "Satisfacción de los Usuarios del Sistema de Evaluación de Desempeño", 2011

Según el gráfico el 32% y el 16% cree que el SEVD, contribuye a mejorar el Desempeño Individual Mucho y Totalmente Respectivamente. Pero más del cincuenta por ciento no está de acuerdo con esto. Ya que el 30% cree que contribuye Medianamente en este objetivo, el 14% considera que Poco y el 8% Nada. Por lo tanto el 52% de los encuestados considera que este no cumple completamente con este propósito.

Gráfico N°13: Mejorar y fortalecer los equipos de trabajo



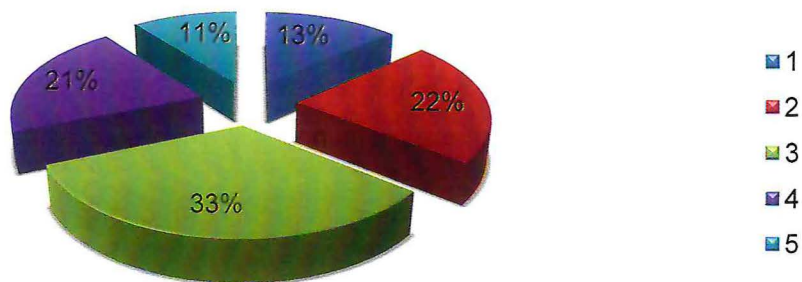
Fuente: Elaboración propia, con información recopilada de la Encuesta: "Satisfacción de los Usuarios del Sistema de Evaluación de Desempeño", 2011

En este gráfico se muestra que a diferencia del anterior, según la perspectiva de los usuarios, es una mayor parte de ellos la que considera que no se cumple con el objetivo.

Siendo el 32% los que creen que lo hace Medianamente, un 27,3% Mucho.

Un 17% de ellos considera que cumple Poco Mejorar y Fortalecer los equipos de trabajo, un 14,4% Nada. Y finalmente solo el 9% considera que Totalmente.

Gráfico N°14: Mejorar la comunicación horizontal



Fuente: Elaboración propia, con información recopilada de la Encuesta: "Satisfacción de los Usuarios del Sistema de Evaluación de Desempeño", 2011

En cuanto a Mejorar la Comunicación Horizontal, el 33% de los encuestados cree que lo realiza Medianamente y un 35% cree que Poco y Nada. A diferencia de un 31% que cree que Mucho y Totalmente.

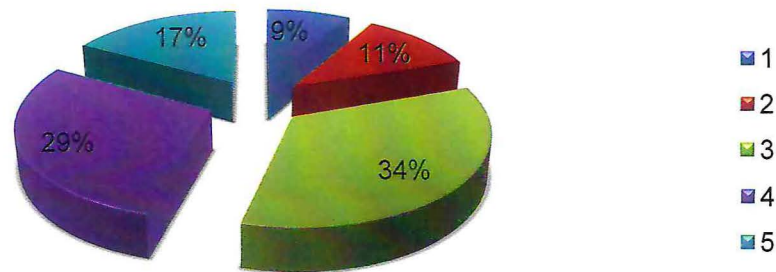


Fuente: Elaboración propia, con información recopilada de la Encuesta: "Satisfacción de los Usuarios del Sistema de Evaluación de Desempeño", 2011

En relación a la comunicación vertical 36% de los encuestados la califican que cumple su labor Medianamente, mientras que el 28,8% piensa que Mucho y el 11,4% Totalmente. Y por último el 14,4% piensa que Poco y el 9,4% Nada.

Esta opinión se debe obtener considerando que comunicación directa en el proceso de evaluación se realiza con las jefaturas, por lo tanto es coherente que esta mejore.

Gráfico N°16: Establecer compromisos de mejora y superación



Fuente: Elaboración propia, con información recopilada de la Encuesta: "Satisfacción de los Usuarios del Sistema de Evaluación de Desempeño", 2011

Por último tenemos, cual es la perspectiva de los encuestados con respecto a la labor que cumple el proceso de evaluación, de establecer compromisos de mejoras.

Según el gráfico el 34% piensa que lo hace Medianamente, frente a un 29% que cree que Mucho y un 17% Totalmente (sumando estos dos últimos un total del 46%).

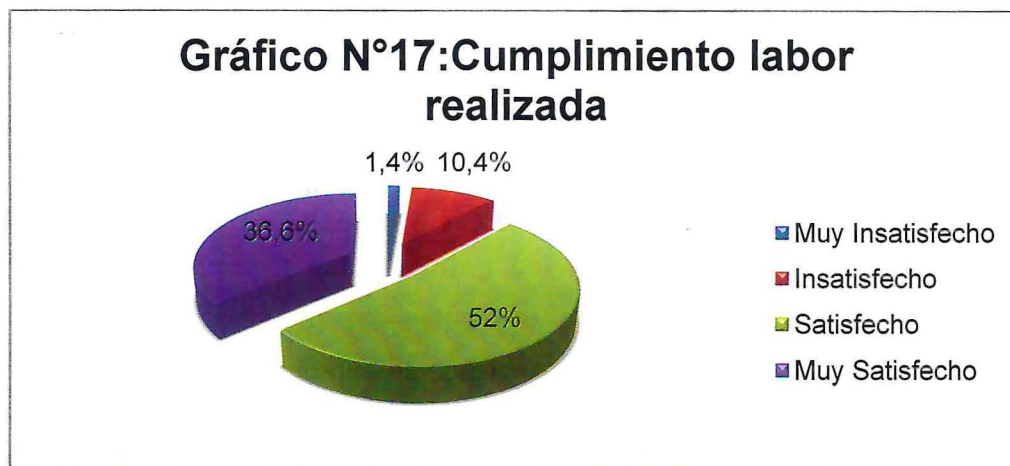
y por último un 11% piensa que contribuye Poco, y un 9% que Nada.

Considerando estas respuestas y analizando que el SEVD establece que los funcionarios deben realizar compromisos de mejoras y superación en conjunto con sus jefaturas, en los períodos de calificación, podremos suponer que estas prácticas se están ejecutando.

Los gráficos número 12, 13, 14, 15 y 16 refleja cual es la perspectiva de los funcionarios encuestados con respecto a la función que cumple el Sistema de Calificaciones, en estos se refleja que en su mayoría los funcionarios creen que el sistema contribuye a mejorar los factores mencionados, pero sin embargo, en cuanto a la mejora de los equipos de trabajo, la comunicación vertical y los compromisos de mejora. Se puede interpretar, que si bien ayuda, no es suficiente, lo que puede ser un problema del sistema o de la comunicación evaluador/evaluado.

4.4. Respecto a los fundamentos y aspectos considerados, por su jefatura al evaluar cada sub-factor de calificación, su nivel de satisfacción es:

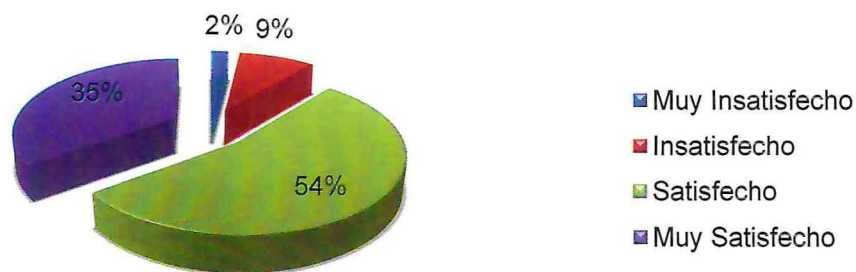
Este Ítem de la Encuesta busca establecer cuál es el nivel de satisfacción de los funcionarios con respecto a lo que es considerado por sus jefaturas durante la evaluación de desempeño. Saber si están conformes con respecto a los criterios y si realmente está cumpliendo con los puntos que establecen las políticas del Sistema de Evaluación de Desempeño.



Fuente: Elaboración propia, con información recopilada de la Encuesta: "Satisfacción de los Usuarios del Sistema de Evaluación de Desempeño", 2011

Del total de los encuestados, y con respecto a los factores considerados por las jefaturas al evaluar la labor realizada estos están: un 52% Satisfecho y 36,6% Muy Satisfecho y solo el 11,8 % está Insatisfecho y Muy Insatisfecho.

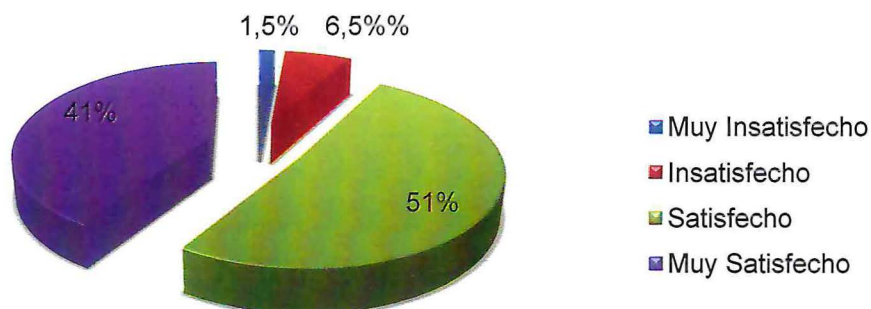
Gráfico N°18: Calidad de la Labor Realizada



Fuente: Elaboración propia, con información recopilada de la Encuesta: "Satisfacción de los Usuarios del Sistema de Evaluación de Desempeño", 2011

En relación a la calidad de la Labor Realizada el 54% está Satisfecho, el 35% está Muy Satisfecho y el 11% está Insatisfecho y Muy Insatisfecho.

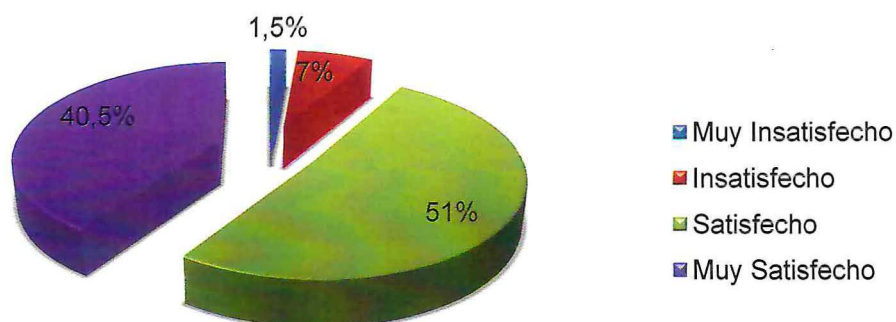
Gráfico N°19: Interés por el trabajo



Fuente: Elaboración propia, con información recopilada de la Encuesta: "Satisfacción de los Usuarios del Sistema de Evaluación de Desempeño", 2011

En cuanto al Sub-factor de Interés por el Trabajo el 51% está Satisfecho, el 41% está Muy Satisfecho y el 8% está Insatisfecho y Muy Insatisfecho.

Gráfico N°20: Capacidad para realizar trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia, con información recopilada de la Encuesta: "Satisfacción de los Usuarios del Sistema de Evaluación de Desempeño", 2011

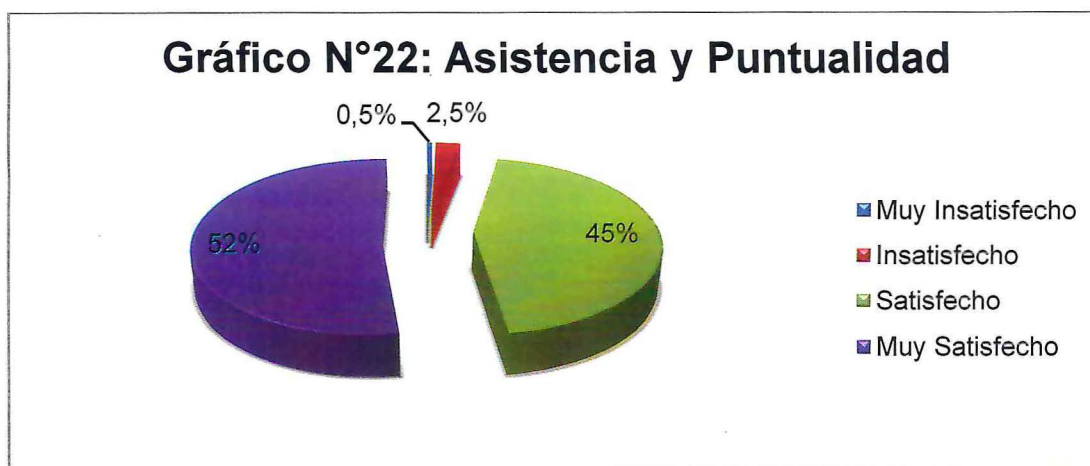
El Sub-factor de Capacidad para realizar trabajo en equipo, el 51% se considera Satisfecho, el 40,5% está Muy Satisfecho y el 8,5% está Insatisfecho y Muy Insatisfecho.

Gráfico N°21: Cumplimiento de normas e instrucciones



Fuente: Elaboración propia, con información recopilada de la Encuesta: "Satisfacción de los Usuarios del Sistema de Evaluación de Desempeño", 2011

El Cumplimiento de normas e instrucciones el 52,2% de los Usuarios de la Encuesta se considera Satisfecho, mientras que un 42,3% está Muy Satisfecho y solo un 5,5% está Insatisfecho y Muy Insatisfecho



Fuente: Elaboración propia, con información recopilada de la Encuesta: "Satisfacción de los Usuarios del Sistema de Evaluación de Desempeño", 2011

Asistencia y Puntualidad: el 52% se encuentra Muy Satisfecho, el 45% está Satisfecho y solo un 3% se considera Insatisfecho y Muy Insatisfecho.

En general en este Ítem de la encuesta se puede apreciar que el 90% de los encuestados tiene un nivel de Satisfacción alto. Siempre dejando los niveles de Satisfacción en una considerable diferencia.

Esto se debe a que los niveles de Insatisfacción son de funcionarios particulares y considera sus individuales, ya que se refleja en el desarrollo de las respuestas de la encuesta que quienes están insatisfechos son aquellos que tuvieron alguna baja calificación.

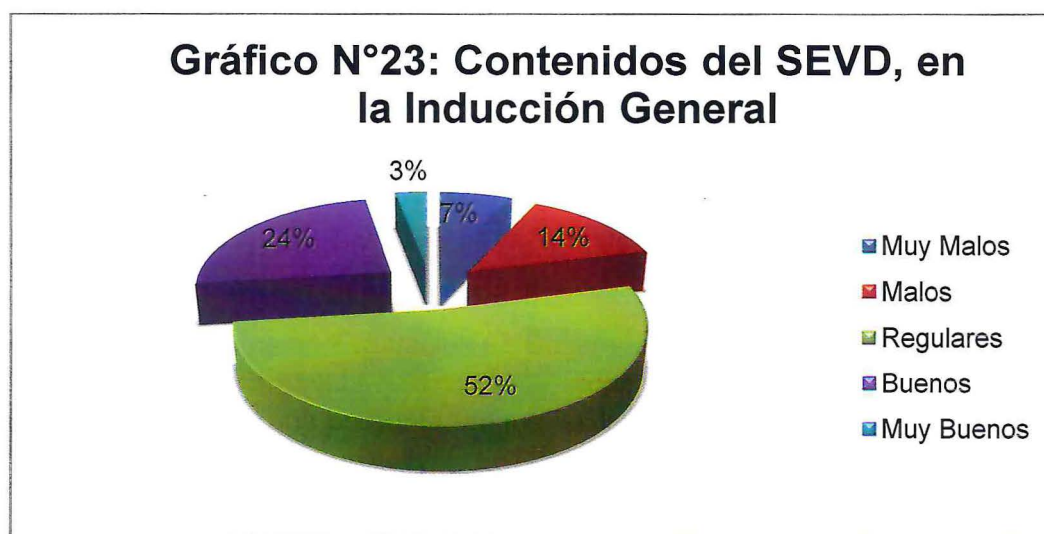
Los gráficos números 17, 18, 19, 20, 21 y 22 apuntan directamente a la satisfacción de los funcionarios, estos reflejan que la mayor parte de los encuestados tiene un nivel de satisfacción alto, pero este nivel de satisfacción se puede reflejar en que la mayor parte de estas personas obtuvieron una buena calificación en su evaluación final. Y las personas que obtuvieron una nota baja no están lo suficientemente satisfechos por lo que refleja al revisar las encuestas una a una. Por lo tanto, el concepto de satisfacción que los funcionarios consideran es según la apreciación de su evaluación final. Lo que finalmente repercute en que cada uno de ellos siga ejecutando su labor adecuadamente. Los

funcionarios que obtienen bajas calificaciones, reflejan en la mayor parte de la encuesta, que no existió una entrevista de retroalimentación, o bien que no se le realizaron compromisos de mejorar en conjunto con la jefatura, lo que permite deducir que la buena comunicación entre estos es muy importante, y permite que el funcionario se sienta satisfecho y ejecute sus funciones óptimamente.

4.5. Indique según corresponda

El último ítem de la encuesta, se trata de averiguar. Si los funcionarios a los que se les realizó la Inducción al ingresar al Servicio, consideran que fue una buena herramienta para conocer más en relación al Sistema de evaluación. Y si los Funcionarios creen que los mecanismos que existen en este momento al interior del Servicio para la comunicación e información del Sistema de Evaluación de Desempeño son los suficientes.

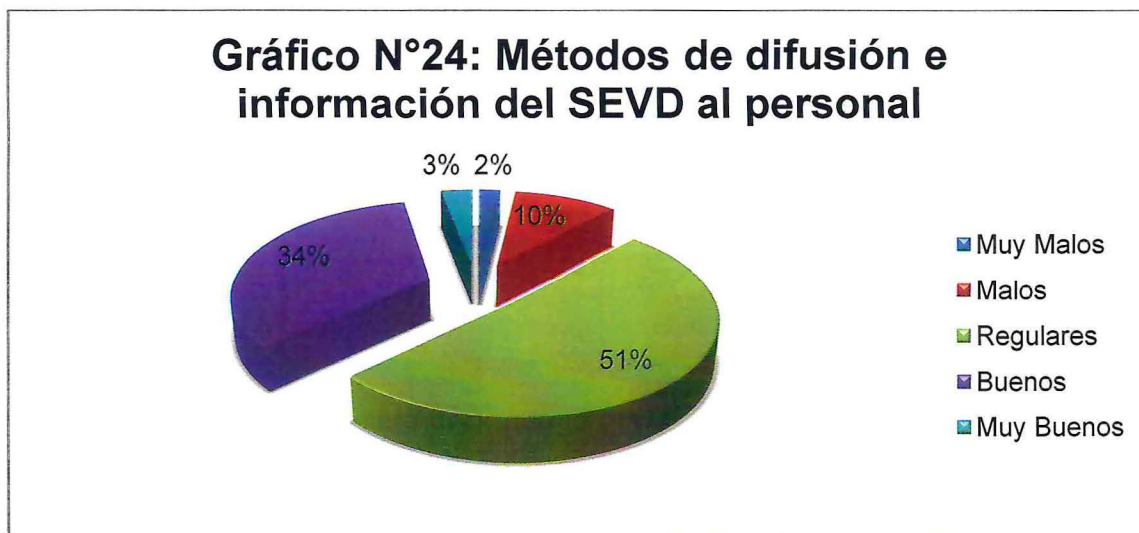
Por último se les realiza una pregunta en que les permite a ellos valorar cuales serían los puntos más importantes que deben ser abordados al momento de la capacitación del SEVD.



Fuente: Elaboración propia, con información recopilada de la Encuesta: "Satisfacción de los Usuarios del Sistema de Evaluación de Desempeño", 2011

Del total de los encuestados, al 95% se les realizó una Inducción general. Y de estos el 52% consideran que el contenido y aspectos del Sistema de Evaluación de Desempeño abordados durante esta inducción fueron Regulares.

El 24% los considera Buenos y el 3% Muy Buenos. Y un total del 21% los considera Malos y Muy Malos. Esto quiere decir que la mayor parte (73%) de los funcionarios que tuvieron Inducción General no tienen una buena opinión con respecto a los tratado o abordado en relación al Sistema de Evaluación de Desempeño.



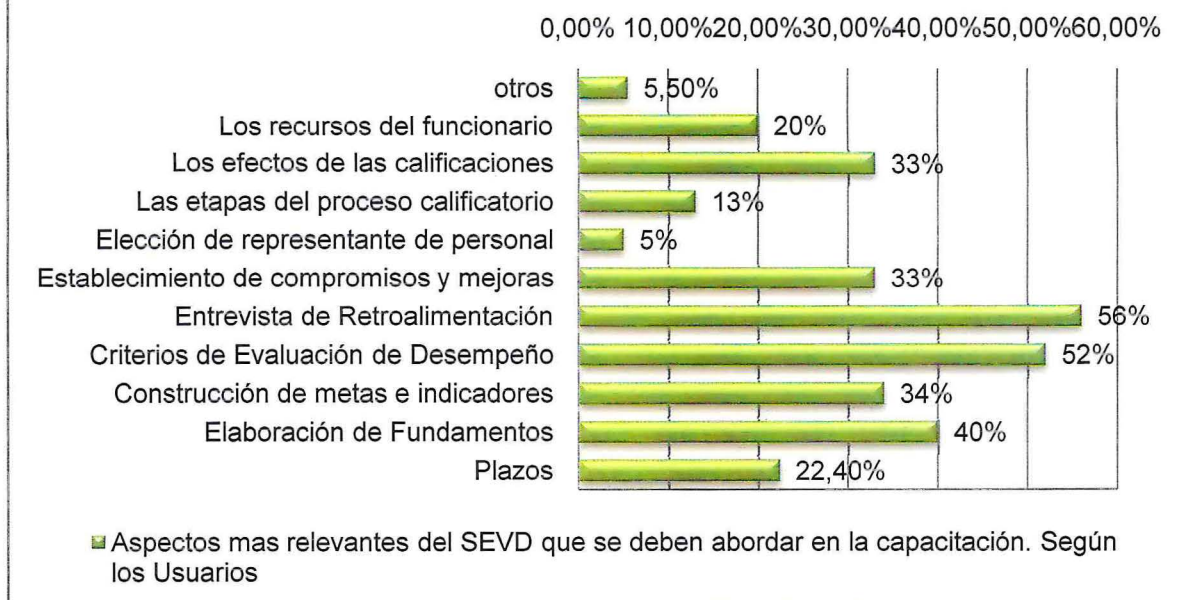
Fuente: Elaboración propia, con información recopilada de la Encuesta: "Satisfacción de los Usuarios del Sistema de Evaluación de Desempeño", 2011

El gráfico muestra cual es la visión que tienen los funcionarios encuestados con respecto a los métodos de difusión e información del Sistema de Evaluación de Desempeño, siendo estos charlas, intranet, y/o circulares.

Se aprecia que el 51% de estos consideran que son Regulares.

Frente a un 34% que los considera Buenos y un 3% que cree que son Muy Buenos. Y el 12% los considera Malos y Muy Malos. Con este panorama, se puede deducir que la mayor parte de los funcionarios encuestados (63%) cree estos métodos no son los suficientes para difundir y comunicar acerca del proceso de Evaluación de Desempeño.

Gráfico N°25: Aspectos mas relevantes del SEVD que se deben abordar en la capacitación. Según los Usuarios



Fuente: Elaboración propia, con información recopilada de la Encuesta: "Satisfacción de los Usuarios del Sistema de Evaluación de Desempeño", 2011

Al final de la Encuesta se le realizó una pregunta en la que los funcionarios pudieran, opinar con respecto a cuáles serían los puntos trascendentes de abordar en la capacitación de SEVD.

En relación a esta, los tres puntos con mayor importancia según ellos fueron: La entrevista de Retroalimentación (56%), Los criterios de Evaluación de Desempeño (52%) y la Elaboración de Fundamentos (40%).

Les siguen a estos muy de cerca: Construcción de metas e indicadores (34%), Los efectos de las Calificaciones (33%) y Establecimiento de Compromisos y mejoras.

Un poco más abajo se encuentran: Los Plazos (22,4%) y los Recursos del Funcionario (20%) Ya después continúan: Las etapas del Proceso Calificadorio (13%), Elección de Representante de Personal (5%) y Otros (5,5%). Entre los otros, se incluye a las propuestas que hicieron los encuestados:

- Capacitaciones para mejorar la calidad del trabajo de los funcionarios

- Lo fundamental es la capacitación de los Evaluadores y los Evaluados
- No ser dependientes de una persona que se encuentra a cargo de un departamento a honorarios (caso específico SIEP Valparaíso). No lo encuentra valido cuando pasa por esta persona la recepción de información que puede llevar a influir los resultados de las calificaciones que entrega un director.
- Generar compromisos de desempeño individual que sean medible y no globalizar las actividades.
- La falta absoluta, por parte de la mayoría de las jefaturas, de compromiso real, utilizando las premiaciones como forma de premiación (amiguismos)
- Nuevo diseño de formato de Evaluación
- Unificar criterios entre precalificaciones, acercarse a la equidad entre regiones.
- Objetividad
- Propender a una “distribución normal” en la evaluación de las dotaciones
- Compromisos de los jefes y los encargados y
- El que la escala sean números concretos y no tenga decimales, ya que así no es posible diferenciar si un funcionario hace mejor el trabajo que otro.

Finalmente en los gráficos número 23, 24 y 25 los funcionarios califican en su mayoría como regulares tanto al proceso de inducción del SEVD, como los mecanismos de difusión de este. Con esto se refleja, que a partir del momento en que se incluyó el proceso de inducción existe un cambio, que permite tener un mayor conocimiento a los funcionarios que ingresen al servicio con respecto al sistema. Pero por otro lado según lo indican los encuestados no es completamente eficiente, lo que no le permite al proceso tener una menor aprobación con respecto a su función. En cuanto a los mecanismos de inducción, sucede algo similar, ya que los funcionarios no los califican tampoco eficientemente. Por último a los funcionarios se les realiza en el gráfico número 25 una pregunta, para que ellos indiquen cuales son los temas que deberían ser abordados mayormente en este proceso tanto de inducción como de capacitación. Se destacan las opciones mencionadas y resaltadas en el gráfico, pero en las propuestas que ellos indican, se divisan cuatro conceptos: Capacitación, Comunicación, Compromiso de las Jefaturas y Descentralización. Esto indica, y como se ha reflejado en la mayor parte de la encuesta, el descontento de los funcionarios frente a estos puntos, principalmente a los tres primeros. Y la necesidad de dar énfasis a estos, para poder producir un nivel de satisfacción mayor.

Capítulo 5: Desarrollo del Estudio

5.1 Análisis de las características principales del Servicio Nacional de Pesca detectadas.

En el desarrollo del estudio, se ha descubierto que en los reglamentos, procedimientos, y lineamientos que son desarrollados por el SERNAPESCA, poseen una serie de fortalezas y debilidades que serán desarrolladas y descritas a continuación.

5.1.1. Fortalezas y Debilidades

Las principales fortalezas y debilidades del Servicio Nacional de Pesca descubiertas en el proceso de análisis del estudio son:

- La conectividad vía intranet, del Servicio Nacional de Pesca y las direcciones regionales.
- Una escala de calificaciones aprobada por las normas respectivas.
- La capacidad de contratar servicios externos, para la capacitación de los funcionarios para el proceso de evaluación de desempeño.
- La Información del proceso de Evaluación de Desempeño.
- La posibilidad de que los funcionarios, ejerzan su derecho a reclamo.
- Los criterios definidos para el proceso de Evaluación de Desempeño.
- Las auditorías internas que se realizan al proceso de Calificación.
- El respaldo de los distintos períodos de calificaciones de los funcionarios, contratos, cometidos, etc. en papel.
- El control del Servicio Civil ante, durante y después de la implementación del proceso de Evaluación de Desempeño.

Debilidades:

- La poca capacidad de generar, las propias técnicas e implementos para capacitar a los funcionarios para el proceso de evaluación de desempeño.
- La distancia de las distintas sedes del Servicio Nacional de Pesca.
- El centralismo que existe en el Servicio Nacional, para con los servicios regionales.
- La poca capacidad de comunicación del proceso de Evaluación de Desempeño.
- El establecimiento de la Junta calificadora.

- La entrevista de retroalimentación.
- El proceso eleccionario del representante de personal, para la junta calificadora
- La aplicación de la Inducción general.
- La objetividad de los Evaluadores, en el proceso con respecto a los criterios establecidos.
- El control adecuado y real del cumplimiento de los plazos establecidos, para ejecutar las etapas de Calificación.
- La no existencia de un respaldo de las calificaciones, digitalmente.

5.1.2 Características internas del Servicio Nacional de Pesca

Los funcionarios al interior del SERNAPESCA deben cumplir con una serie de normas, para el correcto funcionamiento de sus actividades, también tienen derechos y deberes los cuales influyen directamente, con la evaluación final que se realiza durante el período determinado. Es por esto que se hace un análisis del funcionamiento interno que integra este sistema, los derechos y deberes de los funcionarios y como se desarrollan sus actividades para lograr cumplir las metas que se determinen según sus funciones. Según lo citado en el Marco teórico sobre el funcionamiento del SEVD. El Sistema de Evaluación de Desempeño no está compuesto solo por el Sistema de Calificaciones, sino además por todo este conjunto de normas internas las cuales influyen finalmente en las calificaciones, además se encuentran rodeados por una infraestructura la que ha permitido desarrollarse al interior del servicio y en consecuencia influir positivamente o negativamente en la satisfacción de cada funcionario. A continuación se presenta el ordenamiento interno detectado a lo largo del estudio.

Disciplina al interior de la institución:

Al interior del Servicio, los funcionarios deben cumplir con ciertas normas, y cuentan con los implementos para poder desarrollarse en su labor.

Entre las normas, nos encontramos, primero con la Asistencia: en la que los funcionarios deben cumplir un horario establecido de cuarenta y cuatro horas de trabajo a la semana (estas horas están establecidas legalmente). Además, para que los funcionarios cumplan con este, el servicio ha establecido un control electrónico que permite que exista un registro de la entrada y salida de los empleados y además de las horas extraordinarias. En los últimos años el servicio, ha instaurado normas de horario flexible, lo que ha

permitido que por ejemplo los funcionarios asistan al servicio una hora antes de la llegada establecida y en consecuencia se puedan retirar antes.

Derechos y Obligaciones de los empleados:

Derechos:

- Los funcionarios no están obligados a trabajar las tardes de los días 17 de septiembre y 24 y 31 de diciembre de cada año.
- Los funcionarios tienen derecho a hacer uso de vacaciones, permisos, licencias y participar en acciones de capacitación.
- Tienen derecho de percibir las remuneraciones u honorarios por sus servicios.
- Además tendrán derecho a percibir viáticos, pasajes u otros análogos, en comisión de servicios y cometidos funcionarios.

Obligaciones:

- El empleado debe orientar el desarrollo de sus funciones al cumplimiento de los objetivos de la institución y a la mejor prestación de los servicios que a ésta corresponda;
- Realizar sus labores con esmero, cortesía, dedicación y eficiencia, contribuyendo a materializar los objetivos de la institución;
- Y por último observar el principio de probidad administrativa, que implica una conducta funcionaria moralmente intachable y una entrega honesta y leal al desempeño de su cargo, con preeminencia del interés público sobre el particular.

El uso de las instalaciones: En el interior de la institución, se cuenta con baños tanto para los funcionarios como los visitantes. Además existe una oficina de fotocopadoras, un Sistema telefónico, internet e intranet, este último dotado de la información del servicio.

El servicio cuenta con un comité de Higiene y seguridad y mejoramiento del ambiente de trabajo. Este comité es elegido popularmente, y se compone de tres representantes de la Dirección y tres representantes de los trabajadores.

Por otro lado para prevenir los accidentes de trabajo, las enfermedades profesionales, se realizan asesorías a los comités de higiene y seguridad y capacitaciones a los funcionarios por parte de la Mutual de seguridad. Para los funcionarios a Honorarios, se cuenta con un seguro de accidentes de trabajo y se atienden en convenio con IST.

Normas de conducta Interna:

Al interior de la institución, los funcionarios deben presentar una conducta intachable, y siempre primando el interés público por sobre el particular. Es por ello que se destaca el énfasis a la transparencia y probidad y el reproche a las conductas que alteren el orden y el bienestar como es el Acoso laboral.

- La transparencia, que es el derecho de la ciudadanía a requerir de la Administración pública, el conocimiento de los actos que se efectúan por sus organismos, lo que se traduce en que los órganos están obligados de permitir y promover este conocimiento. Por lo tanto esta norma persigue, es evitar el uso corrupto del poder. Para el cumplimiento de está el servicio se distinguen dos tipos de transparencia.
 1. Transparencia activa: En la que el servicio por medio de la pagina web institucional, pública la información, y
 2. Transparencia pasiva: se refiere a aquella en que los ciudadanos se dirigen al servicio a realizar sus respectivas consultas, la responsabilidad recae en el director nacional, y es el servicio civil quien se encarga de que se cumplan los plazos.
- La probidad, la probidad administrativa consiste en observar una conducta funcionaria intachable, y un desempeño honesto y leal de la función o cargo. Es por ello que el servicio se preocupa de que no existan conductas que sean en desmedro con este principio.

Descripción de conductas especialmente graves en la administración:

- El uso indebido de la información reservada o privilegiada.
- Tráfico de Influencias.
- Emplear bienes de la institución en provecho propio o de terceros.
- Ocupar tiempo de la jornada o utilizar en beneficio propio o para fines ajenos a la institución.
- Solicitar o aceptar donativos, ventajas o privilegios.
- Intervenir, en razón de sus funciones, en asuntos en que se tenga interés personal.
- Omitir o eludir la propuesta pública, y

- Contravenir los deberes de eficiencia, eficacia y legalidad, con grave entorpecimiento del servicio o del ejercicio de los derechos ciudadanos.
- El Acoso, se entiende por acoso laboral a toda conducta abusiva que atente, por su repetición reiterada, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente del trabajo. Y por acoso sexual entendemos por el que una persona realice en forma indebida, por cualquier medio, requerimientos de carácter sexual, no consentidos por quien los recibe y que amenacen o perjudiquen su situación laboral o sus oportunidades en el empleo. En este sentido, en servicio los empleados deberán denunciar estas conductas al encargado de la unidad de desarrollo de las personas o directamente al director nacional.

5.2 Evaluación de Desempeño y el Servicio Nacional de Pesca.

En relación a las normas y procedimientos, para la aplicación del sistema de evaluación de desempeño y lo recopilado por la encuesta durante el último período de evaluación el proceso se ejecuto de la siguiente manera.

5.2.2 Ejecución de la Evaluación del Desempeño

Los participantes del proceso correspondieron a:

- Funcionarios Evaluados
- Evaluadores
- Juntas Calificadoras
- Representantes del Personal
- Asociación de Funcionarios
- Director Nacional

El proceso fue difundido por área de personal, a los funcionarios del servicio, esto se hizo por medio de intranet, en este se indicaron las etapas, los criterios, plazos y reglamento. A continuación, durante el período 2010-2011 la capacitación se realizo a los evaluadores a través de licitación ganada por una empresa externa, aprobada por el servicio civil. El proceso se aplico de acuerdo a los plazos establecidos por el reglamento. Esta se oriento a que las jefaturas velaran por la objetividad y permitieran establecer los medios adecuadas para el desarrollo funcionario.

En cada etapa de evaluación, el evaluador debe realizar una entrevista de retroalimentación con el evaluado, si este no se encontraba en el servicio se le remite el informe de evaluación por carta certificada. Según la información recopilada de la encuesta realizada, muchas veces la entrevista de retroalimentación no se llevo a cabo, encontrándose el funcionario en el servicio.

Estos informes se deben remitir además al área de personal para que sean archivados, los documentos obligatorios deben ser el informe de evaluación, la ficha de recepción del funcionario (firmada), además la hoja de observaciones, la planilla de las firmas de los funcionarios correspondientes a cada departamento o área de la institución. Durante este período ocurrió que al recepcionar los documentos citados, muchas veces el encargado de personal debía solicitar que enviaran la información y documentación completa. Por otro lado estos, debieron ser solicitados en reiteradas ocasiones a las jefaturas ya que el plazo fijado ya había transcurrido. Dentro de los documentos se remitieron las anotaciones de mérito o demérito en caso que existiesen. Existe una anotación de Mérito: En el caso que se identifique una conducta o desempeño funcionario destacado, como por ejemplo:

- La adquisición de algún título u otra calidad especial relacionada con el servicio, cuando estos sean requisitos específicos del cargo.
- Capacitaciones aprobadas que se relacionan con las funciones del servicio.
- El desempeño de labores por períodos más prolongados que el de la jornada normal.
- La ejecución de tareas propias de otros funcionarios cuando este sea indispensable.

Cuando habrá anotaciones de demérito: en el caso en que el empleado indique una conducta o desempeño funcionario reprochables, como por ejemplo:

- El incumplimiento manifiesto de obligaciones funcionarias tales como infracciones a instrucciones y ordenes del servicio.
- No acatamiento de las prohibiciones contempladas en la Ley N° 18.834

Atrasos en la entrega de trabajos (reiterados).(Estado de Chile, 1989)

Al finalizar la etapa de precalificación, es la junta calificadora quien debe evaluar, durante el período esta se conformo respecto a las normas. Y para la elección funcionaria se

presentaron un candidato para cada estamento, en cuyo caso el representante sería electo de todas formas solo con su presentación y voto.

La junta calificadora, llevo a cabo el proceso de calificación y su secretaría remitió posteriormente el documento que contiene el resultado de las calificaciones ejecutoriadas, ubicando a los funcionarios de cada grado en la respectiva planta en orden decreciente conforme al puntaje obtenido. Y este comienza a regir a partir del 1° de enero de 2012 y durará hasta el 31 de diciembre del mismo año.

Capítulo 6: Propuesta Técnica

La propuesta técnica de este estudio, va a considerar los procedimientos de implementación del Sistema de Evaluación de Desempeño, se explicará en qué situación se encuentran y que es lo que se puede realizar para obtener un resultado que optimice su función en consecuencia con la Satisfacción de los Usuarios.

Los Procedimientos a evaluar son los siguientes:

1. Inducción para el personal que ingrese al Servicio Nacional de Pesca:

Situación Actual:

- En el Servicio Nacional de Pesca, a toda la dotación que ingrese por primera vez a este se le realiza una inducción que implique contenidos como la Evaluación de Desempeño y la Entrega del Reglamento General de las Calificaciones.

Propuesta:

- Para que esta práctica sea eficiente, se necesita generar que los expositores tengan un conocimiento óptimo de todo este sistema y además sepan aclarar las inquietudes de los nuevos funcionarios e influenciar a que se lleve un control efectivo por parte de estos, del funcionamiento del proceso.

2. Procedimiento de difusión del Sistema de Evaluación de Desempeño

Situación actual:

- En el Servicio Nacional de Pesca, anualmente se difunden las etapas del proceso de evaluación, principalmente mediante Intranet, correos electrónicos.

Propuesta:

Como herramienta de información este sistema ha funcionado, pero para que exista una mayor comunicación del proceso:

- El Servicio debería implementar charlas inductivas preparatorias, que le permitan a los funcionarios tener un claro conocimiento del proceso y de cuáles son sus derechos así como también sus deberes y obligaciones.

3. Procedimiento de establecimiento de criterios de evaluación de desempeño

Situación Actual:

Anualmente el servicio establece los criterios que se consideran en el proceso de evaluación y estos los aprueba la Asociación de funcionarios, los que después son difundidos en el mes de agosto.

Propuesta:

- Para que los funcionarios tengan un claro conocimiento de estos criterios, es necesario que se establezcan medios o herramientas que sirvan como un elemento de comunicación y no solo de información, lo que repercutirá en que la personas al ser evaluadas, tendrán una clara visión de los que se les está midiendo.

4. Procedimiento de Capacitación del Sistema de Evaluación de Desempeño

Situación Actual:

- Anualmente el Servicio capacita al personal
- Por medio de licitación a organizaciones externas aprobadas por el Servicio Civil.
- Durante este Año la Capacitación se le realizó solo a las jefaturas

Propuestas Técnica:

- Según este panorama, el Servicio debería realizar además una capacitación a los funcionarios evaluados, quienes son los directos relacionados con el objetivo del Sistema.

5. Procedimiento de resguardo de la objetividad en la Evaluación

Situación Actual:

- Las jefaturas, durante este proceso han evaluado al 90% aproximadamente con nota óptima de 5.
- Los informes de evaluación se han realizado después de la fecha establecida en gran parte de las jefaturas.

Propuesta:

- Justificar debidamente, las notas de los funcionarios, para que permita reflejar transparencia y objetividad en esta evaluación
- Administración de los tiempos, para que exista una coincidencia de la realidad y de lo evaluado.

Proceso de entrevista de retroalimentación

Situación Actual:

- Al no encontrarse el funcionario evaluado, se le emite el respectivo informe por carta certificada y no se realiza la entrevista.
- Al no encontrarse el jefe directo quien efectúa la entrevista de retroalimentación es el subrogante directo de este último.

Propuesta:

- En el primer caso, al no encontrarse el funcionario evaluado, además de remitir su informe. Cuando este se encuentre nuevamente en el servicio llevar a cabo la entrevista de retroalimentación ya que en caso de obtener una nota baja, se hace necesario llevar a cabo compromisos de mejora para que en la siguiente evaluación no se repita.
- Al no encontrarse el jefe directo, esta entrevista de igual modo debería posponerse y no realizarla otra persona, ya que es él/ella quien conoce al evaluado tanto sus debilidades y fortalezas, además que ya existe una relación previa por proceso de la labor realizada a su cargo.

Solución Propuesta:

En base a la información recolectada de la Encuesta y comparándola con la teoría del Sistema de Evaluación de Desempeño y su relación con la Satisfacción de los funcionarios se plantean a continuación propuestas dirigidas a los puntos en los cuales es necesario poner atención para una buena realización del proceso de Evaluación de Desempeño.

Las soluciones propuestas para el Servicio Nacional de Pesca son en función a diferentes aspectos del SEVD, la que si bien se desenvuelven por separado necesitan retroalimentarse entre sí.

Para que el Servicio Nacional de Pesca, pueda hacer que el Sistema de Evaluación de Desempeño cumpla con su objetivo, que es propender al desarrollo de la carrera funcionaria y además que el servicio cumpla con sus metas institucionales.

- Es necesario que la Unidad de Personal desarrolle técnicas que le permitan efectivamente, controlar y efectuar los plazos en el tiempo determinado.
- La unidad de desarrollo de las personas, como la encargada de todo el proceso de evaluación, debe marcar la diferencia y ser un ejemplo en relación al cumplimiento de los plazos y procedimiento establecidos en los criterios del Sistema de Evaluación de Desempeño.
- Para que el objetivo institucional sea cumplido acorde con lo requerido, los funcionarios deben estar satisfechos con el Sistema, y para ello es necesario establecer adecuadas formas de comunicación de todo el proceso que corresponde a este sistema.
- Para que el funcionario cumpla con sus funciones adecuadamente, y no sienta que existe una subjetividad en la Evaluación por parte de su jefatura, Evitar los amiguismos por parte de esta última.
- Las jefaturas, deberían crear las instancias adecuadas para establecer en conjunto con los evaluados los compromisos en el desempeño del cargo. (estas instancias, no deben ser necesariamente formales, ya que así existe una mayor confiabilidad por parte del evaluado).

- Los informes de Evaluación, podrían ser revisados en conjunto con la jefatura, para así tener una mayor claridad de cuáles son las debilidades y fortalezas del usuario.
- Los jefes directos, podrían retroalimentarse entre ellos. Es decir generar las instancias para aportar experiencias relacionadas a la Evaluación. Posibilitando conocer las distintas perspectivas con respecto a los problemas generados y las posibles soluciones.
- Generar las instancias necesarias para que los funcionarios que tienen dudas relacionadas con el proceso, puedan emitir sus dudas y sugerencias.
- Crear métodos que les permitan a los servicios regionales, ser mayormente integrados y que además tener una mayor participación en el proceso de retroalimentación.

CONCLUSIONES

- El Sistema de Evaluación de Desempeño permite que las organizaciones potencien a sus funcionarios, en la ejecución de sus tareas y funciones dentro de su cargo.
- Para efecto del cumplimiento efectivo de las funciones del Sistema, este se encuentra regido por la Ley 18.883 Estatuto Administrativo, en el que se indican las etapas y características que se aplican durante este proceso. Este sirve como base para el ascenso, los estímulos y la eliminación del funcionario del servicio. Por lo tanto su correcta aplicación tiene un rol importante para los involucrados en todo el proceso (Evaluador y Evaluado).
- Los funcionarios constituyen una fuente de riqueza para toda organización, y en este caso también para el Servicio Nacional de Pesca, ya que son ellos los responsables de ejecutar todas las labores y actividades necesarias para el funcionamiento adecuado del servicio. Sin embargo, como política del buen desempeño de los funcionarios se ha implementado el Sistema de Evaluación de Desempeño, el que involucra diversas características, para todos los empleados, entre estas destaca el Sistema de Calificaciones el que se realiza en un período de doce meses y se utiliza como uno de los principales instrumentos para mejorar el desempeño. Este es un procedimiento de carácter general, en el que participan toda la dotación de planta y contrata del servicio, y tiene como objetivo evaluar el desempeño y actitudes del funcionario, atendiendo a las exigencias del cargo. Además tiene que velar por la objetividad y la imparcialidad.
- Los funcionarios de planta y contrata son los evaluados, en el proceso de calificación, pero los funcionarios de calidad de honorarios, son parte del proceso del Sistema de Evaluación. En cuanto a la Inducción General, el conocimiento de los criterios y la relación informal con sus jefaturas que les permiten conocer sus valores y falencias en la ejecución del cargo.

- Los participantes de este proceso de calificación de desempeño, deben hacerlo con responsabilidad, imparcialidad, objetividad y en conocimiento de las normas legales referentes a las calificaciones al momento de evaluar y además aportar a que se generen las instancias necesarias para la retroalimentación funcionaria.
- El Servicio Nacional de Pesca, en conjunto con la Unidad de Desarrollo de las personas, se ha encargado de ir generando un control con respecto a la aplicación de todo el proceso del Sistema de Evaluación de Desempeño, además de generar las instancias adecuadas para la ejecución de auditorías Internas y Control Externo por parte del Servicio Civil lo que ha permitido retroalimentar el Sistema y mejorar en las debilidades que presenta.
- El Servicio Nacional de Pesca, además de tener su sede Central en la ciudad de Valparaíso, cuenta con una Dirección Regional en la misma ciudad, y con otras catorce direcciones regionales a lo largo del país. Esto le ha permitido una interacción adecuada con las características de cada región en relación a las funciones y objetivos del Servicio, y por medio de la red interna logran estar comunicados eficientemente. Pero al tener el servicio una administración centralizada, provoca que los funcionarios de las regiones más alejadas tengan una perspectiva menos amplia y objetiva de la función que cumple el Sistema de Evaluación en sus actitudes y desempeño.
- Existen elementos en la cultura organizacional, que generan procesos poco transparentes y objetivos. Las jefaturas deben ser capacitadas con los principios y criterios establecidos, para ejecutar una evaluación que responda a los objetivos esperados por los funcionarios. Si la evaluación es utilizada como una herramienta objetiva responsable, servirá para reconocer las debilidades de los funcionarios y así aplicar las acciones necesarias para corregir estas conductas, además se les podrán potenciar sus habilidades y enriquecer el desempeño de sus funciones.
- Para que la calificación, no sirva solo como un instrumento que refleja quienes hacen bien su trabajo y quiénes no. Es necesario que las jefaturas comuniquen a sus subalternos, las razones y motivos de las calificaciones tanto positivas como negativas, para así permitir razonar a estos últimos cuales son los valores y

acciones que el servicio aprecia de ellos, y en caso contrario podrán entender que esperan de ellos tanto su jefatura como el servicio.

- Para mejorar constante el proceso de calificación no es necesario invertir económicamente en el servicio, sino más bien, que los evaluadores tengan la voluntad de hacerlo con objetividad.
- De los funcionarios encuestados del Servicio Nacional de Pesca, por sobre el ochenta por ciento aproximadamente está Satisfecho de los criterios y fundamentos que presentan sus jefaturas al momento de Evaluar. Lo que indica que las jefaturas están siguiendo las indicaciones del reglamento establecido.
- El sesenta y cuatro por ciento de los encuestados tuvo entrevista de retroalimentación, lo que genera que una buena parte de los funcionarios no ha podido establecer con su jefatura, las características positivas y negativas en el desempeño del cargo y sus funciones. Pero además, en promedio aproximadamente el sesenta por ciento de los funcionarios que efectivamente han tenido la entrevista señalan que esta ha sido Buena, por lo tanto en cuanto al contenido y tiempo que las jefaturas han empleado para realizar la entrevista de retroalimentación han seguido los criterios establecidos en el reglamento fomentando a los usuarios a mejorar.
- En general, las calificaciones de los funcionarios del servicio son buenas o prácticamente óptimas. Pero en relación a los que tienen una calificación inferior o igual a cuatro la encuesta ha señalado que el sesenta y uno por ciento no ha establecido compromisos de mejora en conjunto con las jefaturas, lo que repercute que para futuras calificaciones los empleados no tengan claro, cuales son las herramientas que necesitan para mejorar su desempeño y por consiguiente la calificación.
- Aproximadamente el sesenta por ciento de los usuarios encuestados, considera que el potencial de la evaluación de desempeño en relación a contribuir a mejorar el desempeño, fortalecer los equipos de trabajo, mejorar la comunicación y compromisos del personal, es: Nada, Poco o Medianamente. Y el mayor

porcentaje es para este último. Por lo tanto la mayor parte de los funcionarios cree que es SEVD, no cumple con su objetivo.

Las personas, tienen distintos objetivos y metas en la vida. Y al aventurarse al ámbito laboral surgen nuevos objetivos para la carrera funcionaria. Del cumplimiento de estos depende muchas veces su nivel de satisfacción. Las calificaciones le indican al servicio como ejecutan las tareas y funciones los empleados, y a su vez a estos les permite ir escalando peldaño por peldaño, para facilitar su ascenso, aumento de sueldo, traslados etc.

La objetividad, al momento de calificar de las jefaturas, como de la junta calificadora, repercute en el cumplimiento de los objetivos planteados por los funcionarios y por ende en su nivel de satisfacción. Es por ello que el establecimiento de un sistema que este acorde con sus requerimientos y que contribuya en el cumplimiento de sus metas es también importante.

Tanto el sistema, como quienes evalúan a los funcionarios deben complementarse, para influir en la satisfacción del evaluado. Uno no es mejor que el otro, pero ambos contribuyen en este propósito.

Un funcionario, que este cumpliendo sus objetivos y metas al interior del servicio, tiende a desempeñar eficientemente su trabajo y en consecuencia a cumplir los objetivos de la organización.

Una cosa trae consigo otra.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas:

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S.A.
- Marin, A. L. (2002). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Sofía Acevedo García, E. V. (2001). *Diccionario Enciclopédico*. Barcelona: LAROUSSE.

Referencias Normativas:

- Estado de Chile. (1989). *Estatuto Administrativo, Art 27 y sus modificaciones*. Santiago, Santiago, Chile.

Referencias Web:

- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2008). *Ley Chile*. Recuperado el 28 de Enero de 2012, de Ley Chile:
<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=269291&tipoVersion=0>
- farlex, t. f. (2012). *the free dictionary*. Recuperado el Martes de Marzo de 2012, de the free dictionary: <http://es.thefreedictionary.com/satisfacci%C3%B3n>
- Focus Wine Chile. (2011). *Focus Wine*. Recuperado el Diciembre de 2011, de Focus Wine:
http://www.focuswine.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=120&Itemid=134
- Haya, C. (2011). *www.carloshaya.net*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2011, de www.carloshaya.net:
<http://www.carloshaya.net/recursoshumanos/files/manuales/epd.pdf>
- Rojas, S. S. (s.f.). *Conducta Humana*. Recuperado el Noviembre de 2011, de Conducta Humana: <http://www.conductahumana.com/articulos/gestion-de-recursos-humanos/los-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/>
- SERNAPESCA. (Jueves 11, 15:51 de Enero de 2007). *www.SERNAPESCA.cl*. Recuperado el Viernes 16 de Diciembre de 2011, de www.SERNAPESCA.cl:
http://www.SERNAPESCA.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=243:estructura-funcional-de-la-institucion-indicacie-cargos

- Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. (2009). *UNESR*. Recuperado el Diciembre de 2011, de UNESR: <http://grupo3rrhhunesr.blogspot.com/2009/04/unidad-iv-evaluacion-del-desempeno.html>

Otros Documentos:

- SERNAPESCA. (treinta de Diciembre de 2010). Inducción General Servicio Nacional de Pesca. Valparaíso, Valparaíso, Chile.
- Servicio Nacional de Pesca, dotación de funcionarios del servicio
- Reglamento especial de Calificaciones del personal del Servicio Nacional de Pesca
- Manual política de Evaluación del Desempeño del Servicio Nacional de Pesca

ANEXOS

Anexo N°1: Encuesta realizada el año 2011, para este análisis e Informe final del Sistema de Evaluación de Desempeño del Servicio Nacional de Pesca.



Resumen de Encuesta

Encuesta: "Satisfacción de los usuarios del Sistema de Evaluación de Desempeño"

1. Antecedentes Generales

Objetivo: "Medir la satisfacción de los usuarios y el funcionamiento del Sistema de Evaluación de Desempeño en el Servicio Nacional de Pesca, Período 2010-2011", y a partir de estos resultados formular e implementar mejoras al Sistema.

Género:

Femenino

Masculino

Edad:

Indique categoría según corresponda.

Sedes:

Sistema de:

Directivo

Profesional

Técnico

Administrativo

Auxiliar

¿Usted conoce el reglamento de CALIFICACIONES? ()

SI

NO

Según su conocimiento del Reglamento de CALIFICACIONES:

Valde 1 a 5 su conocimiento del contenido y aspectos del Reglamento de CALIFICACIONES

Siendo: 1 "Muy Poco" y 5 "Todo"

()

1

2

3

4

5

2. Respecto a los siguientes enunciados, responda según corresponda:

¿Tuvo entrevistas de retroalimentación con su jefatura?

(En caso de haber recibido mediante carta certificada todos los informes no responder)

SI NO

☒ ☐

¿En que periodos se efectuó la entrevista de Retroalimentación?
marque las alternativas que correspondan:

1° Período de Evaluación

☐

2° Período de Evaluación

☐

Pre-Calificación

☐

¿Cómo considera la calidad de la entrevista de retroalimentación efectuada por su jefatura, considerando "el tiempo utilizado"?

Muy mala Mala Regular Buena Muy Buena

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

¿Cómo considera la calidad de la entrevista de retroalimentación efectuada por su jefatura, considerando "el contenido"?

Muy Mala Mala Regular Buena Muy Buena

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Responder en el caso de haber obtenido una calificación igual o inferior a "4"

¿Se establecieron compromisos de mejora en conjunto con su jefatura?

SI NO

☒ ☐

3. En cuanto al potencial del proceso de Evaluación de Desempeño, este contribuye según su perspectiva a:

Siendo en una escala numérica:

(1) Nada

(2) Poco

(3) Medianamente

(4) Mucho

(5) Totalmente

Mejorar el desempeño Individual

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

Mejorar y fortalecer los equipos de trabajo

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

Mejorar la comunicación horizontal

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

Mejorar la comunicación vertical

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

Establecer compromisos de mejora y supervisión

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

4. Respecto a los fundamentos y aspectos considerados por su jefatura al Evaluar cada subfactor de Calificación, su nivel de satisfacción es:

Subfactor: Cumplimiento de la labor realizada

Muy Insatisfecho(a)

☐

Insatisfecho(a)

☐

Satisfecho(a)

☐

Muy Satisfecho(a)

☐

Subfactor: Calidad de la labor realizada

Muy Insatisfecho(a)

☐

Insatisfecho(a)

☐

Satisfecho(a)

☐

Muy Satisfecho(a)

☐

Subfactor: Interés por el trabajo

Muy Insatisfecho(a)

☐

Insatisfecho(a)

☐

Satisfecho(a)

☐

Muy Satisfecho(a)

☐

Subfactor: Capacidad para realizar el trabajo en equipo.

Muy Insatisfecho(a)

☐

Insatisfecho(a)

☐

Satisfecho(a)

☐

Muy Satisfecho(a)

☐

Subfactor: Cumplimiento de normas e instrucciones

Muy Insatisfecho(a)

☐

Insatisfecho(a)

☐

Satisfecho(a)

☐

Muy Satisfecho(a)

☐

Subfactor: Asistencia y puntualidad

Muy Insatisfecho(a)

☐

Insatisfecho(a)

☐

Satisfecho(a)

☐

Muy Satisfecho(a)

☐

5. Indique según corresponda:

Con respecto a los contenidos y aspectos del Sistema de Evaluación de Desempeño, que se abordan en la inducción general al personal al servicio, Usted considera que son:

(Contestar solo si le afectaron la inducción general)

Muy Malos Malos Regulares Buenos Muy Buenos

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Los métodos de difusión de información sobre el Sistema de Evaluación de Desempeño al personal (charlas, folletos, etc. etc.), Usted considera que son:

Muy Malos Malos Regulares Buenos Muy Buenos

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

¿Cuáles serían según su perspectiva, los tres aspectos más relevantes que se necesitan abordar en la capacitación del Sistema de Evaluación de Desempeño?

- ☐ Plazos
- ☐ Elaboración de Fundamentos
- ☐ Construcción de metas e indicadores
- ☐ Criterios de Evaluación de Desempeño
- ☐ Entrevista de Retroalimentación
- ☐ Establecimiento de compromisos de mejoras
- ☐ Elección de representante de personal
- ☐ Las etapas del proceso calificadorio
- ☐ Los efectos de la Calificaciones
- ☐ Los recursos del funcionario
- ☐ Otros (por favor, especifique)

Tabla de vaciado Encuesta año, 2011

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Pregunta N°1	F	F	F	F	F	M	M	M	M	M	F	M	F	F	F	F	F	M	M	F
Pregunta N°2	3	3	4	4	5	2	4	2	2	2	4	5	3	3	2	0	4	4	2	2
Pregunta N°3	10	8	1	1	8	10	0	0	11	12	0	0	5	14	4	2	15	7	12	0
Pregunta N°4	2	4	4	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2
Pregunta N°5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	5	1	2	1	2
Pregunta N°6	0	3	3	3	4	4	3	3	1	3	4	0	0	3	4	1	5	0	4	0
Pregunta N°7	0	2	0	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	0	7	1	1	2	1
Pregunta N°8	0	0	0	7	0	3	3	5	3	0	0	2	3	4	0	4	7	3	0	3
Pregunta N°9	0	0	0	5	0	3	2	5	4	0	0	4	3	2	0	4	4	5	0	3
Pregunta N°10	0	0	0	5	0	3	2	4	3	0	0	4	3	1	0	0	4	5	0	3
Pregunta N°11	0	2	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	4	0	1	2	0
Pregunta N°12	3	3	3	3	4	4	4	5	4	1	1	4	4	4	5	4	4	5	5	3
Pregunta N°13	3	3	3	2	4	4	4	3	2	1	1	4	3	4	1	4	3	5	5	3
Pregunta N°14	3	3	3	3	4	3	3	3	2	1	1	4	2	4	2	4	3	5	5	3
Pregunta N°15	3	3	3	3	4	3	5	3	5	1	1	3	5	4	1	4	3	5	5	3
Pregunta N°16	3	3	3	3	4	4	4	4	4	1	1	5	3	4	3	4	3	5	5	3
Pregunta N°17	4	4	4	4	3	3	2	4	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
Pregunta N°18	4	4	4	4	3	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
Pregunta N°19	4	4	4	4	3	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
Pregunta N°20	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
Pregunta N°21	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
Pregunta N°22	4	3	3	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3
Pregunta N°23	0	0	0	0	0	2	2	0	0	3	0	2	4	4	3	0	3	0	4	3
Pregunta N°24	3	4	4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3

	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Pregunta N°1	M	F	F	M	M	F	M	M	M	M	F	F	M	F	M	F	F	F	F	M
Pregunta N°2	2	2	4	3	2	4	4	3	4	1	2	4	4	4	2	5	2	2	5	5
Pregunta N°3	10	10	10	0	9	8	14	5	12	8	0	5	9	1	11	10	2	6	13	10
Pregunta N°4	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	2	2	4	4	2	2	3
Pregunta N°5	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1
Pregunta N°6	0	4	2	3	0	3	4	4	3	0	4	4	0	0	2	4	0	4	3	5
Pregunta N°7	1	1	1	2	1	2	2	1	2	0	1	1	2	2	2	1	0	1	1	1
Pregunta N°8	1	2	6	0	4	0	0	7	0	0	7	7	0	0	0	3	0	7	4	7
Pregunta N°9	2	1	4	0	4	0	0	4	0	0	4	5	0	0	0	4	0	4	4	5
Pregunta N°10	2	2	4	0	4	0	0	4	0	0	4	5	0	0	0	3	0	3	4	5
Pregunta N°11	2	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
Pregunta N°12	1	3	5	5	5	3	2	3	3	4	5	5	2	3	5	4	3	3	5	4
Pregunta N°13	1	1	4	3	3	2	2	3	3	4	5	5	1	3	4	2	3	3	5	4
Pregunta N°14	1	3	5	3	3	1	2	3	3	3	5	5	1	3	4	1	3	3	5	4
Pregunta N°15	1	3	5	4	4	2	2	3	3	4	5	5	1	3	3	4	3	2	5	4
Pregunta N°16	1	3	3	4	5	3	2	3	3	4	5	5	1	3	5	1	3	3	5	4
Pregunta N°17	2	3	4	3	4	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4
Pregunta N°18	2	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4
Pregunta N°19	2	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4
Pregunta N°20	2	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	4
Pregunta N°21	2	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4
Pregunta N°22	3	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4
Pregunta N°23	1	0	5	0	3	0	0	0	2	3	3	3	1	3	3	2	0	0	0	0
Pregunta N°24	2	3	5	3	3	3	3	4	2	2	2	4	1	3	3	2	4	4	4	4

	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Pregunta N°1	M	F	F	F	M	F	M	M	F	F	F	M	M	M	F	F	F	F	M	F
Pregunta N°2	3	4	4	4	5	3	4	3	5	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2
Pregunta N°3	13	10	10	10	8	5	15	13	0	8	13	5	14	0	0	0	0	12	10	5
Pregunta N°4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4
Pregunta N°5	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1
Pregunta N°6	4	0	0	0	4	0	5	3	5	0	4	4	4	4	4	0	0	4	4	4
Pregunta N°7	1	1	0	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1
Pregunta N°8	3	7	0	7	0	3	7	7	7	0	2	0	5	3	7	7	0	3	0	2
Pregunta N°9	4	2	0	2	0	4	5	4	4	0	4	0	4	5	4	3	0	3	0	4
Pregunta N°10	5	1	0	1	0	4	5	4	4	0	4	0	3	5	4	3	0	3	0	4
Pregunta N°11	2	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0
Pregunta N°12	3	5	4	1	3	5	5	1	2	4	3	1	2	4	4	4	3	4	3	4
Pregunta N°13	3	1	4	1	2	2	4	1	1	4	3	1	2	4	4	3	2	4	3	4
Pregunta N°14	4	1	4	1	1	2	3	1	1	4	2	1	2	4	3	2	1	4	2	4
Pregunta N°15	3	3	4	1	3	4	4	1	2	4	4	1	2	5	4	3	4	4	2	4
Pregunta N°16	3	2	4	1	3	4	5	1	2	4	2	1	2	5	4	4	4	4	3	4
Pregunta N°17	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	4	1	3	3	4	4	4
Pregunta N°18	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	4	1	3	3	4	4	4
Pregunta N°19	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	2	4	4	1	3	3	4	4	4
Pregunta N°20	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	4	1	3	3	4	4	4
Pregunta N°21	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	2	4	4	1	3	3	4	4	4
Pregunta N°22	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	2	4	4	1	3	3	4	4	4
Pregunta N°23	2	2	0	3	3	0	4	1	0	3	0	4	0	4	0	0	0	4	5	4
Pregunta N°24	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4

	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
Pregunta N°1	M	M	M	F	M	M	F	M	M	M	M	F	F	M	F	M	M	F	M	M
Pregunta N°2	3	2	4	3	6	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	5	2	2	2	4
Pregunta N°3	11	11	8	0	8	15	11	2	13	0	11	5	11	5	13	0	7	10	13	5
Pregunta N°4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	4	2	2
Pregunta N°5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
Pregunta N°6	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	5	3	3	4	4	4	4	0	4	4
Pregunta N°7	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	0	1	2	1	1	2	1	1	1	1
Pregunta N°8	0	7	6	7	1	3	0	4	7	7	0	4	0	2	3	0	5	7	3	6
Pregunta N°9	0	4	3	5	4	5	0	3	4	4	0	4	0	4	4	0	4	4	4	5
Pregunta N°10	0	4	3	5	4	5	0	3	4	4	0	4	2	4	4	0	4	4	4	3
Pregunta N°11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	4	0	0	0	1	0	0	0
Pregunta N°12	4	3	3	4	5	4	4	4	3	2	4	3	2	3	3	2	4	5	5	4
Pregunta N°13	5	2	3	4	5	3	3	4	2	2	4	3	1	3	3	2	4	3	4	4
Pregunta N°14	4	2	3	2	5	4	3	3	2	2	5	3	4	3	3	2	3	2	4	3
Pregunta N°15	5	2	3	4	5	4	4	4	2	2	4	3	3	3	3	2	4	2	4	4
Pregunta N°16	5	2	3	4	5	4	4	4	3	2	4	3	3	3	4	3	4	5	5	3
Pregunta N°17	4	5	3	3	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3
Pregunta N°18	4	5	3	3	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
Pregunta N°19	4	5	3	3	5	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
Pregunta N°20	4	5	3	3	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2
Pregunta N°21	4	5	3	3	5	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
Pregunta N°22	4	5	3	3	5	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
Pregunta N°23	2	0	0	0	4	4	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0
Pregunta N°24	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3

	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
Pregunta N°1	M	M	M	F	F	M	M	M	F	M	F	F	F	F	F	F	M	M	F	F
Pregunta N°1	3	2	5	4	4	6	5	4	5	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3
Pregunta N°3	8	12	1	5	0	8	12	5	13	6	0	0	10	9	0	10	5	5	8	0
Pregunta N°4	3	2	2	4	2	2	1	2	1	2	2	2	4	2	3	4	3	3	2	2
Pregunta N°5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2
Pregunta N°6	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	0	0	3	5	4	3	3	0	4	0
Pregunta N°7	1	2	1	1	1	2	2	1	0	1	2	0	0	1	1	1	2	1	1	1
Pregunta N°8	3	0	7	1	1	0	0	4	0	2	0	0	0	7	7	7	0	4	7	1
Pregunta N°9	4	0	4	4	4	0	0	5	0	3	0	0	0	5	4	4	0	4	4	4
Pregunta N°10	4	0	4	4	4	0	0	5	0	4	0	0	0	5	4	4	0	4	4	4
Pregunta N°11	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0
Pregunta N°12	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	3	5	3
Pregunta N°13	4	4	3	5	3	4	4	4	2	3	3	2	1	4	4	3	3	3	4	3
Pregunta N°14	4	4	3	5	3	4	5	4	3	4	4	2	1	4	4	3	3	3	3	3
Pregunta N°15	4	4	3	5	3	3	5	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3
Pregunta N°16	4	4	3	5	3	4	5	4	4	4	4	2	3	5	4	4	3	3	4	3
Pregunta N°17	4	3	4	4	4	3	2	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3
Pregunta N°18	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3
Pregunta N°19	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3
Pregunta N°20	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3
Pregunta N°21	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3
Pregunta N°22	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3
Pregunta N°23	4	3	3	0	4	0	0	0	3	0	0	0	0	3	4	0	0	3	3	0
Pregunta N°24	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3

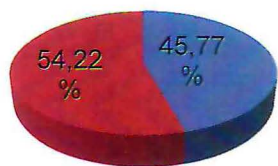
	141	142	143	144	14	14	14	14	14	14	14	14	15	151	152	153	154	155	156	157	158	159	16
Pregunta N° 1	F	M	M	F	F	F	M	M	M	M	F	F	M	M	F	F	M	M	M	M	F	M	M
Pregunta N° 2	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	5	4	3	4
Pregunta N° 3	11	13	8	0	5	3	1	0	0	0	3	0	3	0	4	10	4	4	0	0	0	1	6
Pregunta N° 4	2	2	3	4	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	4	2	2	2	2	1	1	2	2
Pregunta N° 5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Pregunta N° 6	5	5	4	4	3	4	3	5	4	4	5	0	5	0	4	5	3	4	5	5	5	4	4
Pregunta N° 7	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1
Pregunta N° 8	3	0	3	3	7	7	7	7	3	7	7	0	7	0	7	7	7	7	7	3	0	7	7
Pregunta N° 9	4	0	4	4	4	5	3	4	3	4	3	4	4	0	5	5	5	4	4	4	0	3	4
Pregunta N° 10	4	0	4	3	4	5	3	4	3	4	3	5	0	5	5	5	5	4	4	4	0	3	4
Pregunta N° 11	0	0	0	2	0	2	2	1	2	1	2	0	2	2	1	1	0	0	2	0	0	2	0
Pregunta N° 12	1	2	3	2	4	3	4	3	1	3	1	5	2	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4
Pregunta N° 13	1	2	4	3	4	3	3	3	1	3	1	4	2	2	4	4	3	4	4	3	5	4	4
Pregunta N° 14	1	2	4	2	3	3	3	3	1	3	1	4	2	2	5	4	4	4	4	3	5	3	3
Pregunta N° 15	1	2	3	2	4	3	3	4	1	4	1	4	2	2	4	4	3	4	4	3	5	3	4
Pregunta N° 16	1	2	4	2	4	3	3	3	1	5	2	2	2	2	4	5	5	4	4	3	5	3	5
Pregunta N° 17	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	2	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4
Pregunta N° 18	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	2	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4
Pregunta N° 19	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4
Pregunta N° 20	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4
Pregunta N° 21	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4
Pregunta N° 22	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	2	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4
Pregunta N° 23	1	0	3	0	0	0	3	0	3	0	3	0	3	3	0	0	0	3	4	3	0	3	3
Pregunta N° 24	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	1	3	4	3	4	4	4	4	3	3

	181	18	18	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	20	20
		2	3																	0	1
Pregunta N° 1	F	M	F	M	M	M	F	M	M	M	F	F	F	M	M	M	M	M	M	F	F
Pregunta N° 2	3	3	5	5	3	3	2	3	5	3	3	5	3	4	4	4	3	4	2	2	3
Pregunta N° 3	5	15	15	13	12	0	10	10	10	8	10	9	5	0	1	12	8	8	8	0	9
Pregunta N° 4	2	3	2	2	3	2	2	2	1	2	3	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Pregunta N° 5	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Pregunta N° 6	0	5	5	5	4	3	0	5	5	4	0	5	5	3	4	5	4	4	3	5	5
Pregunta N° 7	1	1	1	1	2	1	1	1	0	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
Pregunta N° 8	3	3	3	2	0	1	3	3	0	0	0	6	7	3	3	7	1	7	7	0	7
Pregunta N° 9	5	4	4	4	0	3	4	1	0	0	0	3	5	3	4	4	4	4	3	0	5
Pregunta N° 10	5	4	3	4	0	3	4	1	0	0	0	3	5	3	4	4	4	4	3	0	5
Pregunta N° 11	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	2	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0
Pregunta N° 12	3	4	3	2	2	2	2	5	5	3	3	3	3	2	3	2	5	4	3	3	4
Pregunta N° 13	3	4	3	1	1	3	1	4	3	3	3	3	4	2	3	2	4	4	3	1	4
Pregunta N° 14	2	3	3	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3	2	2	1	3	4	3	1	4
Pregunta N° 15	3	4	3	2	1	4	2	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	4
Pregunta N° 16	3	4	3	3	3	4	2	5	5	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	5
Pregunta N° 17	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4
Pregunta N° 18	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4
Pregunta N° 19	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4
Pregunta N° 20	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	3	3	4
Pregunta N° 21	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
Pregunta N° 22	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
Pregunta N° 23	4	3	2	0	0	3	0	1	0	0	3	0	3	3	2	0	4	3	0	4	3
Pregunta N° 24	4	4	3	2	2	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4

Tabulación Encuesta 2011

Gráfico N°1:Género

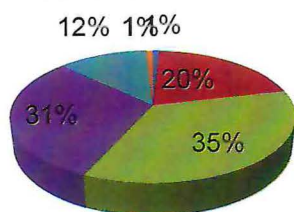
■ Femenino ■ Masculino



Alternativas	Porcentajes	Respuestas
Femenino	45,77 %	92
Masculino	54,22 %	109
Total respuestas		201

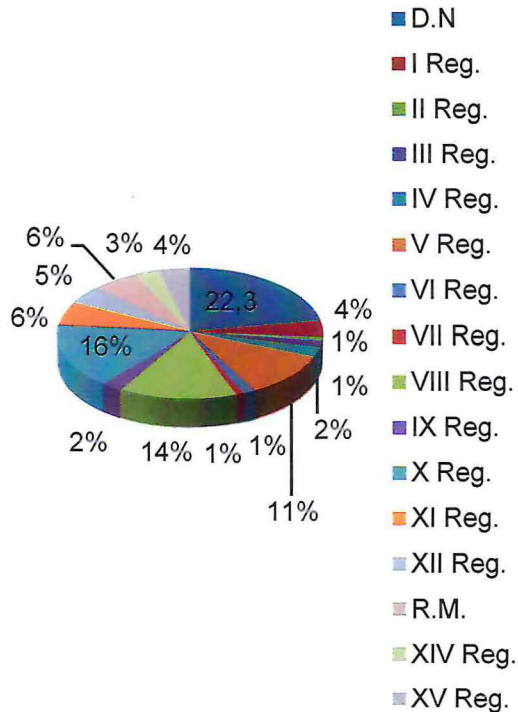
Gráfico N°2:Edad

■ 24 años o menos ■ 25 años a 34 años
 ■ 35 años a 44 años ■ 45 años a 54 años
 ■ 55 años a 64 años ■ 65 años o más



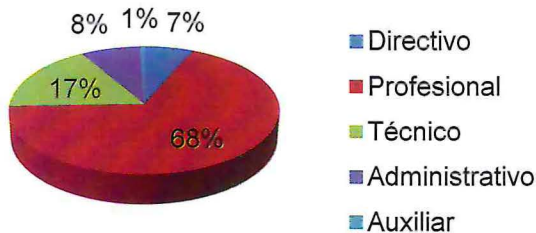
Alternativas	Porcentaje	Respuestas
Entre 24 años o menos	0,9 %	2
Entre 25 años a 34 años	20,4 %	41
Entre 35 años a 44 años	35,4 %	71
Entre 45 años a 54 años	30,3 %	61
Entre 55 años a 64 años	12 %	24
Entre 65 años o más.	0,9 %	2
Total Respuestas		201

Gráfico N°3:Sede



Alternativas	Porcentaje	Respuestas
Dirección Nacional	22,3%	45
I Región	3,98%	8
II Región	0,9%	2
III Región	1,49%	3
IV Región	2,48%	5
V Región	11%	22
VI Región	1,49%	3
VII Región	0,9%	2
VIII Región	14%	28
IX Región	2,48%	5
X Región	15,5%	31
XI Región	6%	12
XII Región	4,5%	9
Región Metropolitana	6%	12
XIV Región	3%	6
XV Región	3,98%	8
Total Respuestas		201

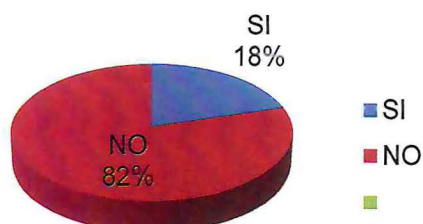
Gráfico N°4: Estamento



Alternativas	Porcentaje	Respuestas
Directivo	6,5%	13
Profesional	68%	137
Técnico	17%	34
Administrativo	8%	16
Auxiliar	0,5%	1
Total Respuestas		201

Grafico N°5:

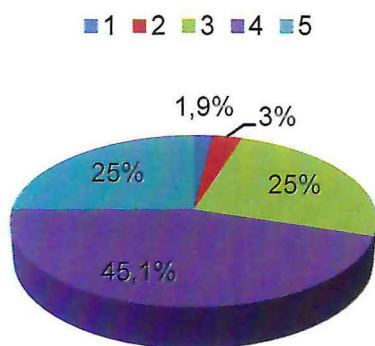
¿Conoce el Reglamento de Calificaciones?



Alternativas	Porcentaje	Respuestas
SI	18%	37
NO	82%	164
Total de respuestas		201

Según su conocimiento del Reglamento de Calificaciones

Valore de 1 a 5 su conocimiento del contenido y aspectos del reglamento de calificaciones. Siendo 1 Muy poco y 5 Todo. Gráfico N°6:

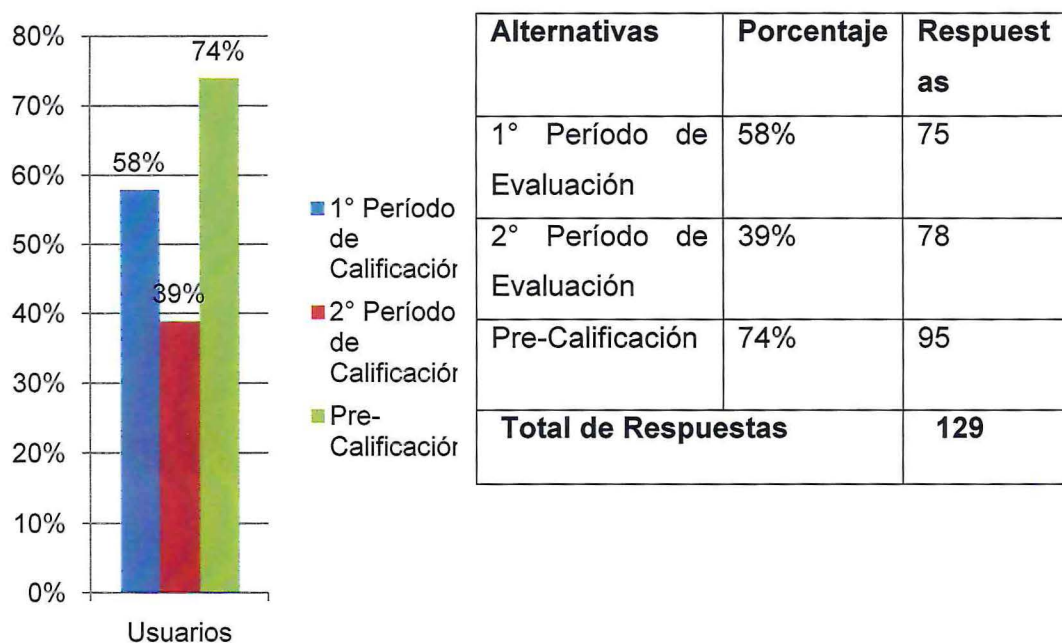


Alternativas	Porcentaje	Respuestas
1	1.9%	3
2	3%	5
3	25%	41
4	45,1%	74
5	25%	41
Total Respuestas		164

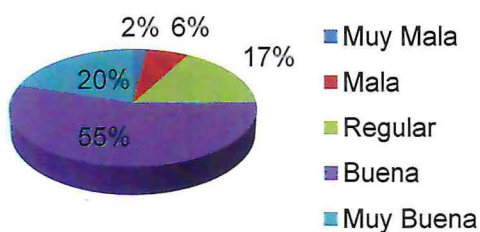
¿Tuvo entrevista de retroalimentación con su jefatura? En caso de haber recibido mediante carta certificada los informes no responder. Gráfico N°7:



¿En qué período se efectuó la entrevista de retroalimentación? Marque las alternativas que correspondan. Gráfico N°8:

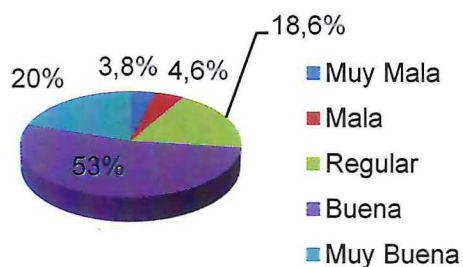


¿Cómo considera la calidad de la entrevista de retroalimentación efectuada por su jefatura, considerando el tiempo utilizado? Gráfico N°9:



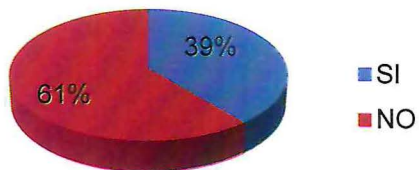
Alternativas	Porcentaje	Respuestas
Muy Mala	2%	2
Mala	6%	8
Regular	17%	22
Buena	55%	71
Muy Buena	20%	26
Total Respuestas		129

¿Cómo considera la calidad de la entrevista de retroalimentación efectuada por su jefatura, considerando el contenido? Gráfico N°10:



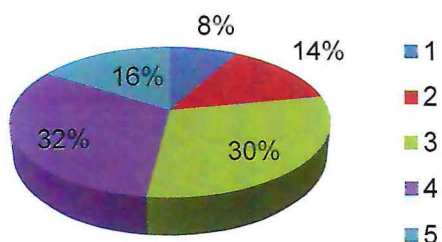
Alternativas	Porcentaje	Respuestas
Muy Mala	3,8%	5
Mala	4,6%	6
Regular	18,6%	24
Buena	53%	68
Muy Buena	20%	26
Total Respuestas		129

Responder en el caso de haber obtenido una nota igual o inferior a 4. ¿Se establecieron compromisos de mejora en conjunto con su jefatura? Gráfico N°11:



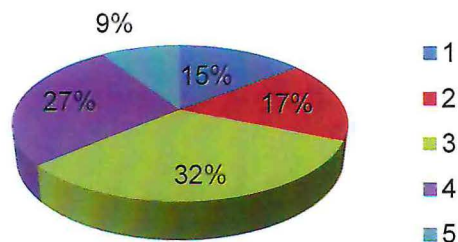
Alternativas	Porcentaje	Respuestas
SI	39%	24
NO	61%	37
Total de respuestas		61

En cuanto al potencial del Sistema de Evaluación de Desempeño, este contribuye según su perspectiva a mejorar el desempeño individual. Siendo 1. Nada 2. Poco 3. Medianamente 4. Mucho 5. Totalmente. Gráfico N° 12:



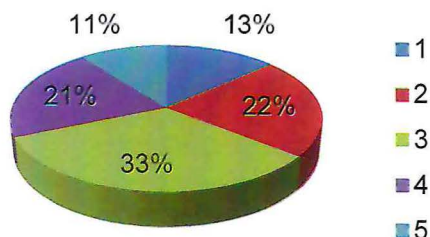
Alternativas	Porcentaje	Respuestas
1	8%	16
2	14%	29
3	30%	60
4	32%	64
5	16%	32
Total Respuestas		201

En cuanto al potencial del Sistema de Evaluación de Desempeño, este contribuye según su perspectiva a mejorar y fortalecer los equipos de trabajo. Siendo 1. Nada 2. Poco 3. Medianamente 4. Mucho 5. Totalmente. Gráfico N°13:



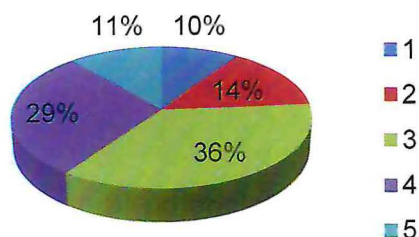
Alternativas	Porcentaje	Respuestas
1	15%	29
2	17%	34
3	32%	65
4	27%	55
5	9%	18
Total Respuestas		201

En cuanto al potencial del Sistema de Evaluación de Desempeño, este contribuye según su perspectiva a mejorar la comunicación horizontal. Siendo 1. Nada 2. Poco 3. Medianamente 4. Mucho 5. Totalmente Gráfico N°14:



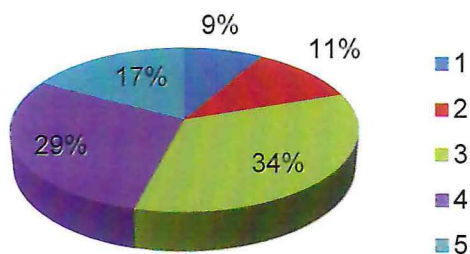
Alternativas	Porcentaje	Respuestas
1	13%	27
2	22%	45
3	33%	66
4	21%	42
5	11%	21
Total Respuestas		201

En cuanto al potencial del Sistema de Evaluación de Desempeño, este contribuye según su perspectiva a mejorar la comunicación vertical. Siendo 1. Nada 2. Poco 3. Medianamente 4. Mucho 5. Totalmente. Gráfico N°15:



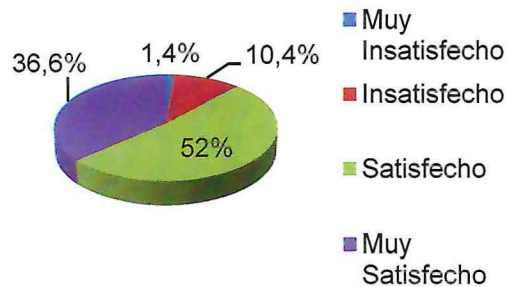
Alternativas	Porcentaje	Respuestas
1	9%	19
2	14%	29
3	36%	72
4	29%	58
5	12%	23
Total Respuestas		201

En cuanto al potencial del Sistema de Evaluación de Desempeño, este contribuye según su perspectiva a establecer compromisos de mejora y superación. Siendo 1. Nada 2. Poco 3. Medianamente 4. Mucho 5. Totalmente. Gráfico N°16:



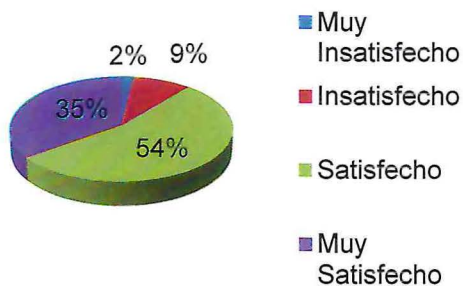
Alternativas	Porcentaje	Respuestas
1	9%	17
2	11%	23
3	34%	69
4	29%	58
5	17%	34
Total Respuestas		201

Respecto a los fundamentos y aspectos considerados por su jefatura al evaluar el Sub-factor, Gráfico N° 17: Cumplimiento de la labor realizada. Su nivel de Satisfacción es:



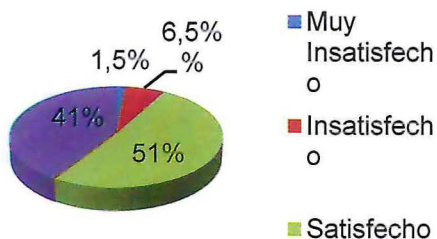
Alternativas	Porcentaje	Respuestas
Muy Insatisfecho	1,4%	3
Insatisfecho	10,4%	21
Satisfecho	52%	104
Muy Satisfecho	36,6%	73
Total de respuestas		201

Respecto a los fundamentos y aspectos considerados por su jefatura al evaluar el Sub-factor, Gráfico N°18: Calidad de la labor realizada. Su nivel de Satisfacción es:



Alternativas	Porcentaje	Respuestas
Muy Insatisfecho	2%	4
Insatisfecho	9%	18
Satisfecho	54%	108
Muy Satisfecho	35%	71
Total de respuestas		201

Respecto a los fundamentos y aspectos considerados por su jefatura al evaluar el Sub-factor, Gráfico N°19: Interés por el trabajo. Su nivel de Satisfacción es:



Alternativas	Porcentaje	Respuestas
Muy Insatisfecho	1,5%	3
Insatisfecho	6,5%	13
Satisfecho	51%	103
Muy Satisfecho	41%	82
Total de respuestas		201

Respecto a los fundamentos y aspectos considerados por su jefatura al evaluar el Sub-factor, Gráfico N° 20: Capacidad para realizar el trabajo. Su nivel de Satisfacción es:



Respecto a los fundamentos y aspectos considerados por su jefatura al evaluar el Sub-factor, Gráfico N° 21: Cumplimiento de normas e instrucciones. Su nivel de Satisfacción es:



Respecto a los fundamentos y aspectos considerados por su jefatura al evaluar el Sub-factor, Gráfico N° 22: Asistencia y puntualidad. Su nivel de Satisfacción es:



Gráfico N° 23: Con respecto a los contenidos y aspectos del Sistema de Evaluación de desempeño, que se abordan en la Inducción general al ingresar al servicio, Usted considera que son. (Contestar solo si le efectuaron la inducción general

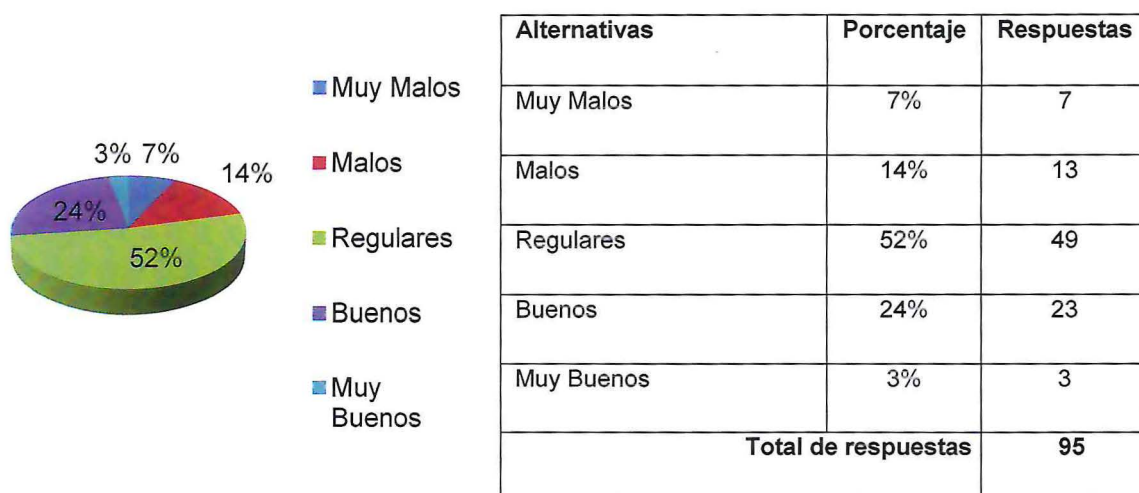


Gráfico N° 24: Los métodos de difusión e información sobre el Sistema de Evaluación de Desempeño al personal (charlas, intranet, y/o circulares), Usted considera que son:

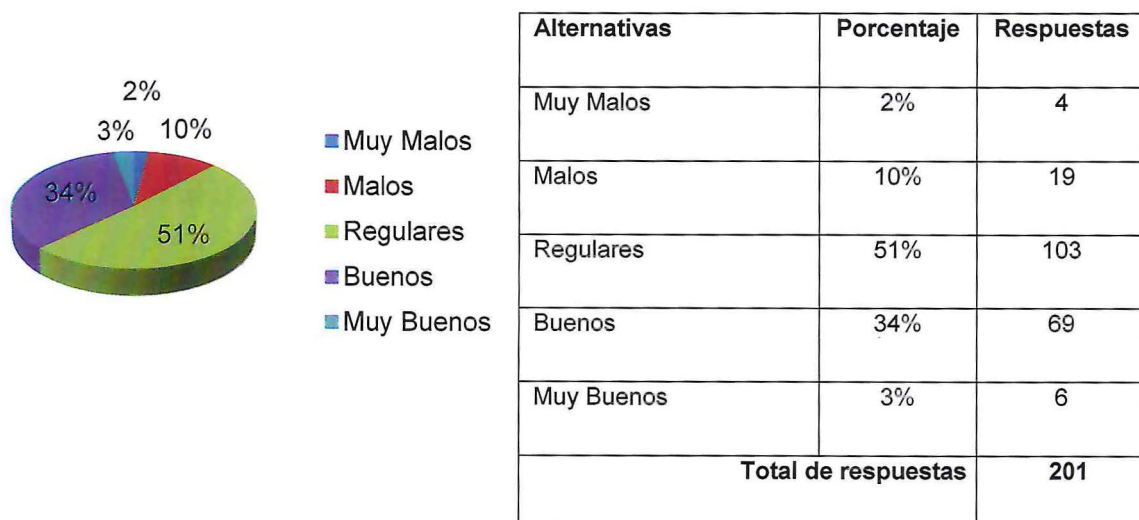
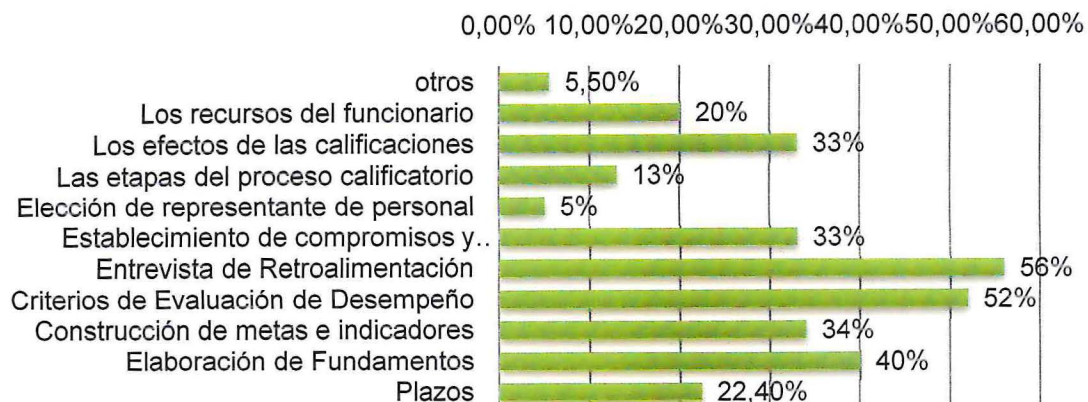


Gráfico ¿Cuáles serían según su perspectiva, los tres aspectos más relevantes que se necesiten abordar en la capacitación del Sistema de Evaluación de Desempeño?



Alternativas	Porcentaje	Respuestas
Plazos	22,4%	45
Elaboración de Fundamentos	40%	80
Construcción de metas e indicadores	34%	68
Criterios de Evaluación de Desempeño	52%	105
Entrevista de Retroalimentación	56%	113
Establecimiento de compromisos y mejoras	33%	66
Elección de representante de personal	5%	10
Las etapas del proceso calificadorio	13%	26
Los efectos de las calificaciones	33%	66
Los recursos del funcionario	20%	40
otros	5,5%	11
Total de respuestas		201