

**PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL SERVICIO
NACIONAL DE PESCA Y ACUICULTURA.**

Lilian Carvajal Moncada.

Profesor – Guía: Gonzalo Lira Mendiguren

2017

Magíster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones
Escuela de Psicología.
Universidad de Valparaíso

Resumen

Este trabajo presenta una propuesta de mejora del actual proceso de Evaluación del Desempeño del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, la que tiene como objetivo alinear al Servicio con las directrices del Servicio Civil, quien establece una metodología de Gestión del Desempeño que debiesen adaptar las instituciones públicas regidas por el Estatuto Administrativo. Se realizó como primera instancia un diagnóstico de la situación actual del Servicio, realizando además una revisión de documentos en la cual es posible conocer históricamente cómo se ha llevado este proceso durante los últimos 5 años. Los principales productos obtenidos del proceso de mejora fueron: Procedimiento de Evaluación del Desempeño para la Institución, propuesta de Reglamento Especial de calificaciones la cual fue validada mediante una aplicación piloto.

Palabras clave: 5

Gestión del Desempeño, Evaluación del desempeño, Reglamento especial de calificaciones, Servicio civil, Instituciones públicas.

Abstract

This paper presents a proposal to improve the actual evaluation process of the Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, which aims to align the service with the guidelines of the Servicio Civil, which establishes a methodology for the management of Waste governed by the Administrative Statute. It was performed as the first time a diagnosis of the actual situation of the service, also carrying out a review of documents in which it is possible to know historically how this process has been carried out during the last 5 years. The main products obtained from the improvement process were: Performance Evaluation Procedure for the Institution, proposal of Special Qualifications Regulations which was validated through a pilot application.

Keywords: 5

Performance Management, Performance Assessment, Special Qualifications Regulations, Civil Service, Public Institutions.

Contenido

1.	Introducción.....	1
1.1	<i>Antecedentes contextuales.....</i>	<i>1</i>
1.2	<i>Marco Teórico.....</i>	<i>4</i>
1.3	<i>Modelo Gestión del Desempeño Servicio Civil.....</i>	<i>6</i>
1.4	<i>Objetivos.....</i>	<i>10</i>
2.	Método.....	10
2.1	<i>Población y muestra.....</i>	<i>10</i>
2.2	<i>Técnicas e instrumentos</i>	<i>13</i>
2.3	<i>Procedimiento</i>	<i>15</i>
3.	Resultados.....	18
3.1	<i>Diagnóstico del actual proceso de Evaluación del Desempeño.</i>	<i>18</i>
3.2	<i>Propuesta del Procedimiento de Evaluación del Desempeño.</i>	<i>21</i>
3.3	<i>Propuesta Reglamento Especial de Calificaciones.....</i>	<i>22</i>
3.4	<i>Evaluación Piloto.....</i>	<i>26</i>
3.5	<i>Alineamiento Institucional</i>	<i>29</i>
4.	Discusión.	31
5.	Conclusiones.....	35
6.	Sugerencias.....	37

1. Introducción

1.1 Antecedentes contextuales

El actual Gobierno ha puesto especial énfasis en el desarrollo y aplicación de buenas prácticas laborales, dentro de ellas, la Gestión del Desempeño, la cual se ha ido materializando en los servicios públicos a través del Servicio Civil, entidad que tiene como misión “fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos” (<http://www.serviciocivil.cl>). Un componente de la Gestión del Desempeño es la Evaluación. Es aquí donde la administración pública ha realizado esfuerzos por establecer directrices que puedan optimizar el quehacer del Servicio Público. Hasta ahora, sólo es conocido un Reglamento General de Calificaciones, el que establece lineamientos generales para un proceso de Evaluación del Desempeño para instituciones públicas regidas por el Estatuto Administrativo (Reglamento General de Calificaciones, 1998), donde algunas de ellas poseen además un Reglamento Especial de Calificaciones propio que define ciertas particularidades de cada Servicio.

El Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, es una Institución pública dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, con presencia a nivel nacional, donde su dotación está compuesta, en su mayoría por profesionales. En cuanto a su estructura, cuenta con una dirección centralizada y una distribución territorial que actualmente considera 15 Direcciones Regionales, 45 oficinas provinciales y comunales, incluidas dos oficinas insulares (Isla de Pascua y Juan Fernández), además de una Oficina de Coordinación ubicada en la Región Metropolitana (<http://www.sernapesca.cl>). En cuanto a la orgánica del nivel central, se compone de la siguiente manera:

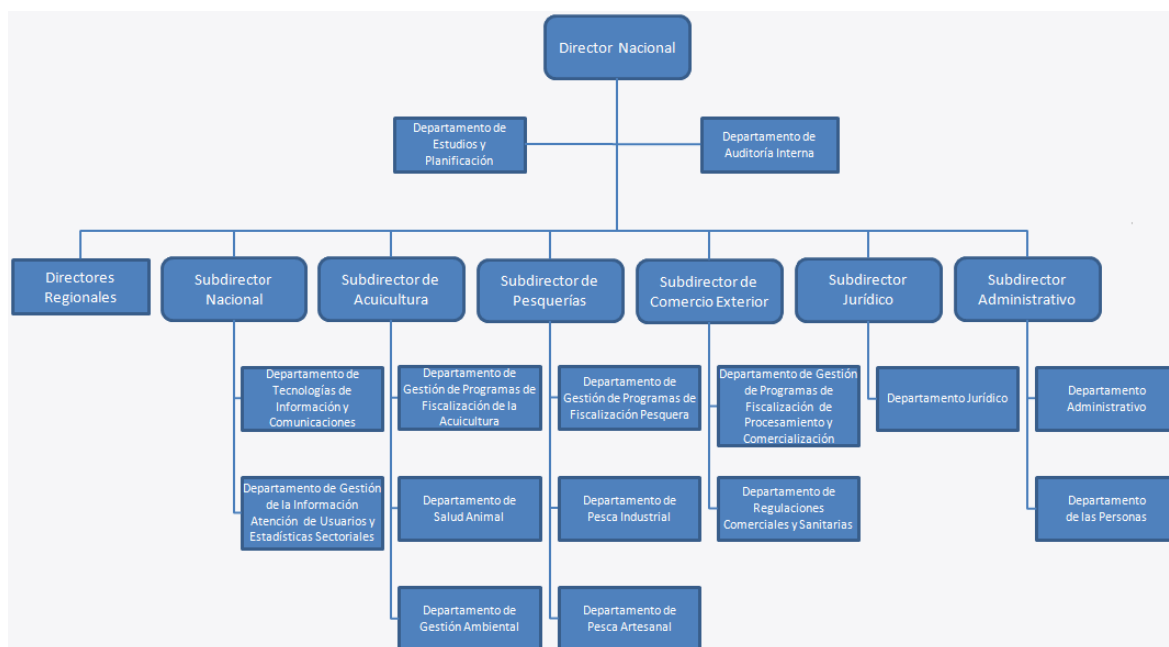


Figura 1: Organigrama Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura (<http://www.sernapesca.cl>)

Su misión es contribuir a la sustentabilidad del sector y a la protección de los recursos hidrobiológicos y su medio ambiente, a través de una fiscalización integral y gestión sanitaria que influye en el comportamiento sectorial, promoviendo el cumplimiento de las normas (Plan Estratégico Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura 2015-2017).

Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, como exige el Gobierno, realiza el proceso de Evaluación de Desempeño de acuerdo a la normativa establecida en la Ley 18.834 Estatuto Administrativo, para lo cual existe además un reglamento general de Calificaciones que aplica a toda la administración pública regida por dicha Ley. Por su parte este Servicio cuenta además con un Reglamento Especial de Calificaciones (Decreto N° 393, 2001). Sin embargo, de acuerdo a los antecedentes revisados, esta tarea se realiza como un modo de dar cumplimiento a la normativa, pero no como una herramienta que permita la mejora de la gestión de los funcionarios de la Institución. Es decir, existe un cumplimiento desde la formalidad, no obstante, éste no agrega valor a la Gestión del Desempeño.

El Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura ha incrementado su dotación de manera importante los tres últimos años, realizando traspasos masivos de personal honorarios a contrata (alrededor de 150-200 cupos aproximadamente por año). Por tanto, la cantidad de funcionarios a evaluar ha ido incrementándose, teniendo hoy 885 funcionarios que deben ser evaluados reglamentariamente (Programa P&R Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, 2016).

Por otro lado, las jefaturas del Servicio que deben realizar las precalificaciones, tienen contratación a plazo fijo, por tanto se desconoce por parte de estos nuevos directivos el proceder en cuanto a la evaluación de desempeño, como por ejemplo, en qué períodos se realiza, cuáles son los criterios, qué información deben tener a la vista, por tanto sus esfuerzos se concentran en dar cumplimiento a lo que se les solicita, en lugar de utilizarla como una herramienta de valor para gestionar el desempeño de sus colaboradores.

La Gestión del Desempeño es, principalmente una herramienta de gestión directiva, por lo que es importante la acción de las jefaturas frente a esta materia por ser uno de sus principales recursos de gestión. No obstante, de acuerdo a los estudios del Servicio Civil, “ésta tarea es concebida como una carga burocrática y administrativa, que no sólo no aporta valor, sino que resta tiempo para las tareas centrales de las jefaturas” (Gestión del Desempeño en Servicios Públicos, 2011, p. 27). Lo que evidencia que el sistema de calificaciones es de poca utilidad y que la gestión de las personas es algo lejano al liderazgo.

En cuanto a los funcionarios sujetos a evaluación, también existen tareas que deben realizar y que no lo hacen por desconocimiento, como por ejemplo, el establecer sus metas y compromisos en el primer período del año, sobre los cuales se basaría su evaluación. Un gran porcentaje de funcionarios, señala desconocer cómo redactar un objetivo. En forma adicional se

declara desconocer los objetivos de la institución, diciendo además que no saben en qué contribuye su quehacer diario con el giro del negocio.

En su conjunto, los antecedentes descritos evidencian una dificultad en el diseño y aplicación de la gestión del desempeño, haciendo necesaria su revisión y ajuste a fin de optimizar dicho procedimiento.

1.2 Marco Teórico

El desempeño, según el diccionario de la Real Academia Española, significa “Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse” (RAE, rescatado en <http://dle.rae.es>), en tanto que *desempeñar* lo define como “ejercer obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio” (RAE, rescatado en <http://dle.rae.es>).

Otra definición de *desempeño* (Chiavenato, 2002) se entiende como un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo, además agrega que el desempeño de las personas es situacional y variable entre una persona a otra. Por otro lado, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar.

Según el *modelo de desempeño* de Campbell (citado en Gestión del Desempeño en Servicios Públicos, 2011), el desempeño de una persona es considerado como la acción propiamente tal, para lo cual señala tres elementos centrales de la conducta: el conocimiento declarativo, el conocimiento de procedimientos y destrezas y la motivación

Para el Servicio Civil, el Desempeño corresponde al conjunto de conductas que un individuo realiza en un contexto laboral, y que constituyen, en mayor o menor grado, un aporte

al cumplimiento de los desafíos y metas organizacionales (Gestión del Desempeño en Servicios Públicos, 2011).

Uno de los modelos para evaluar desempeño es el Modelo de Competencias, el cual se subdivide en 3 modelos:

- *Modelo de competencias distintivas (David McClelland)*, basado en la premisa de que las personas poseen determinadas características que hacen que su desempeño sea exitoso dentro de la organización, por tanto, el esfuerzo se concentra en atraer este tipo de personas, ya que conlleva al éxito de la organización. Lo que hoy se denomina “talento”.
- *Modelo de competencias genéricas (William Byham)*, basado en la existencia de ciertas conductas que permiten un desempeño apropiado en determinado cargo, las que son comunes a otras personas desempeñando puestos similares en otras organizaciones. Por cuanto este modelo se sustenta en términos de “mejores prácticas” y “benchmarking”.
- *Modelo de competencias funcional (Sydney Fine)*, se sustenta en el hecho que deben existir ciertos resultados mínimos esperados para garantizar el cumplimiento de metas. Este modelo refiere particularmente las competencias técnicas, su normalización y certificación de las mismas.

José María Saracho (2005), establece un modelo de Gestión por Competencias integrando los modelos señalados anteriormente. Señala que mediante la división funcional es posible el origen de los roles. En la medida que esta división se complejiza, es necesaria la especificación de roles, asociados a distintas responsabilidades asociadas a la toma de decisiones, por cuanto surge la división jerárquica del trabajo. Estos elementos estructuran cualquier empresa orientada al cumplimiento de metas.

No obstante, este modelo de gestión por competencias sólo proporciona parte de los elementos que se requieren para poder Evaluar el Desempeño.

Otro modelo que refiere a la Evaluación del Desempeño el denominado 360° (Alles, M. 2005), la cual consiste en que el trabajador sea evaluado por su entorno, es decir, jefes, pares y subordinados, o clientes si es preciso. Sin embargo, con la sola definición de este modelo, imposibilita su aplicación en el Servicio Público, ya que existe el principio de jerarquía, por tanto las evaluaciones siempre deberán ser realizadas por un superior jerárquico.

1.3 Modelo Gestión del Desempeño Servicio Civil

De los modelos existentes, el que se adoptó para la realización de este trabajo fue el que propone el Servicio Civil, entidad que a partir del año 2008, ha realizado diagnósticos con información de los distintos servicios públicos, con los cuales ha podido diseñar un modelo aplicable a todos ellos, basándose en tres ejes: que sea simple, factible de aplicar y que dé cuenta del ciclo individual completo (planificación, seguimiento, evaluación y mejora). Para la construcción de este modelo, tomó como referencia los elementos de los modelos señalados anteriormente, factibles de aplicar a la administración pública.

Este modelo propuesto tiene por objetivo alinear el desempeño individual con los objetivos estratégicos de la institución. Si bien se piensa que el desempeño individual tiene directa relación con el éxito o no de una organización, es importante entonces entender la gestión del desempeño como parte de un sistema mayor que le da sustentabilidad.

El modelo que propone el Servicio Civil (2011), da cuenta del ciclo de gestión del desempeño, donde la planificación, seguimiento, evaluación y mejora están de manera permanente alineadas con las definiciones estratégicas institucionales.



Figura 2: Modelo de Gestión del Desempeño propuesto por el Servicio Civil (Gestión del Desempeño en Servicios Públicos, 2011, p.35)

1.3.1. Planificación. El proceso de planificación se considera de importancia, ya que es necesario tener claridad respecto de cómo se va a operar, y así saber qué esperar del desempeño de un funcionario de acuerdo a sus habilidades.

Según señala el modelo del Servicio Civil, “planificar el rendimiento implica determinar prioridades y estándares, para lo cual es necesario contar con definiciones formales de los puestos de trabajo; establecer los desafíos institucionales, acordar metas del periodo y los recursos necesarios para llevarlas a cabo” (Gestión del Desempeño en Servicios Públicos, 2011, p.36).

La figura que se presenta a continuación de cuenta de cómo establecer las metas individuales, las que deben estar siempre alineadas a los objetivos institucionales, los de su área de desempeño y el perfil de cargo del funcionario.

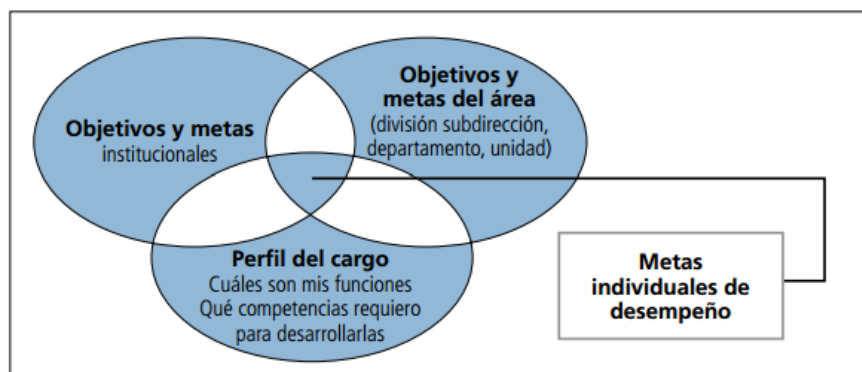


Figura 3: Metas de Desempeño Individual, según propuesta de modelo de Gestión del Desempeño del Servicio Civil.

1.3.2 Dirección. En este eje del modelo propuesto, la jefatura cumple un rol fundamental, ya que es necesario indique al funcionario cuando éste se vaya alejando de sus metas u objetivos de manera oportuna, o de lo contrario, reforzar aquellas conductas deseables que apuntan al cumplimiento de los objetivos, de modo de no esperar a la evaluación para recién hacerle saber al funcionario si existe algo que mejorar o no. O bien, si es necesario realizar algún cambio en la gestión (Gestión del Desempeño en Servicios Públicos, 2011).

1.3.3. Evaluación. Si bien, existen muchas herramientas para poder evaluar el desempeño, y muchas maneras de hacerlo, no todas ellas aseguran el éxito rotundo. Por otro lado, como se señala en el modelo impulsado por el Servicio Civil, “en Chile, las disposiciones legales impiden que en los servicios públicos se utilice reglamentariamente la autoevaluación y la evaluación en 180 o 360°, puesto que, según la ley, la precalificación es una función privativa de las jefaturas y las calificaciones, facultad de la Junta Calificadora, por lo que no correspondería a otros actores asignar puntajes” (Gestión del Desempeño en Servicios Públicos, 2011, p.37). De este modo se restringe la realización de cierto tipo de evaluaciones distintas a la reglamentaria, no obstante, es

posible incorporarla dentro de las políticas de Recursos Humanos, y que éstas puedan ser un insumo para las precalificaciones y calificaciones.

1.3.4 Retroalimentación. Considerada como la acción de relevancia que permite la gestión del desempeño. Posee múltiples definiciones de acuerdo a las diversas teorías de sistemas. En este modelo, será entendida como “un espacio permanente de diálogo entre jefatura y colaborador para definir metas, monitorear el proceso y, revisar los resultados obtenidos en un período específico. Su propósito es generar aprendizajes que permitan la mejora del rendimiento individual, y entreguen elementos relevantes para el rendimiento colectivo” (Gestión del Desempeño en Servicios Públicos, 2011, p. 44).

De acuerdo a lo anterior, la retroalimentación se considera relevante para la gestión del desempeño, ya que permite:

1. visualizar la adecuada comprensión respecto de las metas y roles en la relación laboral, facilitando el seguimiento de los resultados.
2. Pesquisar a tiempo algún “desvío” en el logro de los objetivos, de manera de hacer los ajustes necesarios.
3. Mejorar la comunicación entre las jefaturas y colaboradores, aportando a mejoras en el clima laboral.
4. Facilitar la mejora continua en la medida que se implemente de manera reiterada.

Dada la tarea del Servicio Civil de asegurar la implementación en los Servicios Públicos de los distintos instructivos presidenciales, entre ellos, establecer un Reglamento Especial de Calificaciones. Y considerando que el Servicio cuenta con un Reglamento Especial de Calificaciones cuya data corresponde al año 2001, se hace necesario contar con un procedimiento

de evaluación de desempeño actualizado que permita alinear los objetivos institucionales con las directrices gubernamentales referente a la promoción de las buenas prácticas laborales (Instructivo presidencial N°001, 2015).

1.4 Objetivos

Por tal motivo se estableció como objetivo principal de este trabajo elaborar una propuesta de mejora al proceso de Evaluación del Desempeño del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, mediante el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las necesidades de cambio y ajuste del sistema de Evaluación del Desempeño vigente en la Institución.
- Proponer un nuevo procedimiento de Evaluación del Desempeño que responda a las necesidades del sistema de gestión del desempeño de la institución.
- Elaborar una propuesta de reglamento especial de calificaciones.
- Establecer una evaluación piloto.

2. Método

2.1 Población y muestra

Con el propósito de identificar las necesidades de cambio y ajuste del sistema de Evaluación vigente en la Institución, se seleccionó un grupo de personas, que pudiese aportar información relacionada al actual proceso de evaluación del desempeño y cómo ha evolucionado durante el último tiempo, intentando conocer las debilidades y fortalezas del sistema. Se determinó esta muestra en base al método descrito por Quinn Patton (1994) referente al Informante Clave, que consiste en “seleccionar algunas pocas personas por razones especiales

como: su influencia política en el asunto del cual trata la investigación; su grado de participación en la toma de decisiones; su dominio del tema en estudio; su disposición para brindar información”, entre otros (Canales, Alvarado y Pineda, 1994, p. 146). En este caso, consideró la participación del Subdirector Administrativo por su influencia política en la toma de decisión en cuanto a la implementación de la propuesta que tiene por objetivo la realización del presente estudio, además del conocimiento que evidencia respecto del proceso de Evaluación del Desempeño. Se entrevistó a un integrante de la Junta Calificadora Central, y a un representante de Personal, estos últimos fueron elegidos por el conocimiento del proceso de Evaluación del Desempeño, por su participación reiterada en éste y su disposición en la entrega de información.

Por otro lado, y para complementar la información obtenida por el grupo experto, se hizo revisión de todos aquellos documentos relacionados al proceso de evaluación del desempeño, como leyes, reglamentos, procedimiento vigente del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, capacitaciones relacionadas, entre otras, de modo de poder sustentar este levantamiento de información. También se revisaron experiencias de otros servicios regidos por el Estatuto Administrativo, al igual que Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, de modo de conocer cómo han realizado este proceso de mejora, teniendo la posibilidad de participar de un encuentro sectorial donde se pudo conocer en mayor profundidad el modo de elaborar e implementar un nuevo reglamento especial de calificaciones de acuerdo a las distintas realidades.

Para poder levantar un procedimiento de Evaluación del Desempeño que responda a las necesidades del sistema de gestión del desempeño de la institución, y también para elaborar una propuesta de reglamento especial de calificaciones se trabajó con 3 grupos focales de no más de 12 personas cada uno, utilizando un mismo guión temático para poder establecer elementos comunes entre ellos. El primer grupo estuvo conformado por jefaturas del nivel central, quienes

actúan en el proceso de evaluación de desempeño como evaluadores, por tanto están más familiarizados con la implementación de las herramientas auxiliares que se utilizan en este proceso. El segundo grupo, estuvo conformado por las juntas calificadoras regionales, las que se componen por los 3 funcionarios de mayor jerarquía en la región, un representante de los funcionarios y un representante de la Asociación de Funcionarios de mayor representatividad. Mientras que el tercer grupo estuvo conformado por un grupo de funcionarios del nivel central, quienes aportaron información en su rol de evaluados. Aquí también se tuvo a la vista la información documental recopilada.

Luego de elaborar el propuesta de reglamento especial de calificaciones, se envió la hoja de evaluación a los mismos participantes de las actividades realizadas (grupo de expertos, funcionarios, jefaturas y juntas calificadoras regionales), de modo que pudieran retroalimentar con información que permitiera hacer los ajustes necesarios.

En la siguiente tabla se puede observar el detalle de participantes por actividad realizada:

Tabla 1. Participantes por actividad.

Actividad	Participantes	N° de Participantes
Entrevistas Semiestructuradas	Subdirector Administrativo Representante Junta Calificadora Central Representante de Personal Junta Calificadora Central	3
Grupo Focal	Jefaturas Nivel Central.	7
	Juntas Calificadoras Regionales.	Arica: 3; Aysén: 5; Magallanes: 5
	Funcionarios Nivel Central.	12
Revisión documental	Documentos asociados al Proceso de Evaluación del Desempeño.	N/A
Piloto	Se envía a todos los participantes de los grupos focales y al Subdirector Administrativo.	32

2.2 *Técnicas e instrumentos*

Para poder levantar la información del grupo de expertos, y así identificar las necesidades de cambio y ajuste del sistema de Evaluación vigente en la Institución, se utilizó la técnica de entrevista semiestructurada, la que se entiende como el espacio de interacción entre un entrevistador-entrevistado, donde el entrevistador cuenta con una pauta de los temas a tratar y orden con el cual abarcará cada tema, los que pueden cambiar de acuerdo al transcurso de la entrevista, pudiendo surgir nuevas preguntas a realizar. Esta flexibilidad la permite este tipo de técnica, motivo por cual se escogió por sobre otra. A su vez, se utilizó esta técnica para objetivar los datos que permitieron sustentar el diagnóstico del actual proceso de Evaluación del Desempeño. Otra ventaja de utilizar la entrevista semiestructurada es que permitió mayor profundidad y aclarar ciertas dudas respecto del tema a indagar. Por otro lado, se privilegió esta modalidad puesto que era importante establecer un espacio de confianza del actor que proporcionaba la información, evitando que pudiese influenciarse por la presencia de otros actores.

Si bien, una de sus desventajas es el proporcionar información “permeada” por los puntos de vista del participante (Creswell, 2005, citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Se sorteó este punto entrevistando a más de un actor. En este caso resultaba contraproducente entrevistar en una misma instancia a una Jefatura con alto poder de decisión junto a algún representante de personal, que en este caso, además coincide como Jefatura en el ejercicio de las funciones cotidianas.

Otra técnica utilizada para la realización del diagnóstico fue la revisión documental. Los Documentos corresponden a una fuente valiosa de información, ya que permitieron a quien

realiza el estudio conocer los antecedentes de un ambiente, experiencias y su funcionamiento en lo cotidiano (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Esta técnica de Revisión Documental, permitió triangular la información con otras fuentes de información, en este caso las entrevistas y Grupos Focales, de los cuales se hará referencia a continuación.

Para lograr establecer el procedimiento del proceso de evaluación de desempeño y el Reglamento Especial de Calificaciones, se utilizó como técnica la realización de Grupos Focales, la que se prefirió por sobre otras, puesto que el objetivo era recabar información en torno a un tema específico a través de una técnica que permitiera obtener dicha información de primera fuente, es decir, de los propios actores que se relacionan con el proceso de Evaluación del Desempeño desde sus diferentes roles, mediante el seguimiento de un Guión temático que permitiera abordar los temas de interés (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). En este caso, era necesario obtener información relacionada al proceso de Evaluación del Desempeño, para poder elaborar un nuevo procedimiento y establecer una propuesta de Reglamento Especial de Calificaciones. Por tanto, se requirió contar con información precisa para poder focalizar las mejoras a realizar. Si bien, hubiese sido más factible aplicar un cuestionario, de modo de recabar información puntual requerida para esta actividad, éste podría no considerar información importante que no estuviese considerada en el cuestionario y que pudiese aportar en este estudio.

De acuerdo a las orientaciones de Creswell (citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2006), quien sugiere que el tamaño de los grupos varía dependiendo del tema: tres a cinco personas cuando se quiere lograr profundidad. Para este estudio se contó con una muestra de expertos (Hernández, Fernández y Baptista, 2006), la que estuvo conformada de 8 a 12

participantes por grupo, elegidos de acuerdo a su expertise, como integrantes de Juntas Calificadoras o Jefaturas.

Para poder validar el instrumento con el cual realizar la evaluación de desempeño de los funcionarios, se aplicó un piloto, el que consistió en enviar la hoja de evaluación del desempeño a todos los actores participantes de los Grupos Focales antes señalados, de modo de poder realizar los ajustes pertinentes que surgieran a partir de esta aplicación.

2.3 Procedimiento

El desarrollo de este trabajo se elaboró en las fases descritas a continuación:

Tabla 2. Fases proceso trabajo de título.

Fase	Objetivo	Actividad	Acciones
Fase 1	Identificar las necesidades de cambio y ajuste del sistema de Evaluación del Desempeño	Realización de Entrevistas semiestructuradas	• Selección de participantes. • Sensibilización de participantes • Transcripción y análisis de entrevistas
		Revisión Documental	• Elaboración de listado de documentos asociados al proceso (Institucionales como Normativa).
Fase 2	1. Proponer un nuevo procedimiento de Evaluación del Desempeño 2. Elaborar una propuesta de reglamento especial de calificaciones.	Realización de Grupos Focales	• Sensibilización del proceso mediante Subdirector Administrativo • Transcripción y análisis de información levantada
		Revisión Documental	• Identificación de otras instituciones que han realizado la misma actividad (actualización de REC). • Revisión de Reglamentos Especiales de las Instituciones Identificadas. • Revisión de propuestas anteriores del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura. • Análisis de Información.

Fase 3	Establecer una evaluación piloto.	Validación de Hoja de Evaluación.	• Envío individual de Hoja de Evaluación a jefaturas y funcionarios (grupos focales). • Envío de hoja de Evaluación a Encargado de DP regional de las regiones de Arica, Magallanes y Aysén. • Realización de ajustes a la Hoja de Evaluación. • Revisión de ajustes con Subdirector Administrativo.
--------	-----------------------------------	-----------------------------------	---

Para lograr el objetivo planteado en la fase 1, se coordinaron las entrevistas semiestructuradas con los participantes mencionados en el punto anterior, éstas se realizaron de manera individual en dependencias del Servicio dentro de la jornada laboral en horarios previamente acordados con los participantes. Se contó con una sala apropiada para ello y con el consentimiento de la organización. El guión estuvo conformado por 5 preguntas: ¿Cuál es su opinión respecto del actual proceso de Evaluación de Desempeño? ¿Piensa que es necesario realizar ajustes? ¿Cuáles son las fortalezas del proceso? ¿Cuáles son las debilidades? y ¿Cuál debiese ser el sentido de la Evaluación de Desempeño?

Una vez realizadas las entrevistas, éstas fueron transcritas y analizadas en su contenido con el objeto de establecer categorías las que fueron definidas por las temáticas que se iban abordando de modo de objetivar el diagnóstico que se realizó en una primera instancia.

Por otro lado, se hizo un listado y posterior revisión de documentos registrados históricamente en el Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura relacionados a la Evaluación del Desempeño. Se revisaron distintas fuentes de información escrita, documentos varios que posee la organización (Martínez, 2012). Esta metodología es considerada una “fuente valiosa de datos cualitativos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 647), ya que permite conocer antecedentes, experiencias y modo de funcionar de una organización. Por tanto se utilizó el tipo

de investigación histórica, que corresponde al “tipo de investigación documental que recurre a las fuentes escritas para recopilar información” (Martínez, 2012, p. 87).

Esta actividad se realizó, puesto que otorga clara información respecto de cómo se realiza el proceso de Evaluación de Desempeño en el Servicio en el período de tiempo que se determinó abarcar. Esta información no se podría haber obtenido de otra manera, motivo por cual se incorporó.

Para el desarrollo de las Fases 2 y 3, se realizaron 3 grupos distintos utilizando un guión temático igual para todos, de modo de poder establecer elementos comunes entre ellos. El Primer Grupo estuvo conformado por los Jefes de Departamento del Nivel Central, ya que son ellos los encargados de realizar las Precalificaciones a los funcionarios a su cargo. El Segundo Grupo estuvo conformado por los Integrantes de las Juntas Calificadoras Regionales de las Regiones XV, IV, XI y XII. (Si bien la XV no cuenta con Junta Calificadora, se tenía como antecedente, sus aportes en las distintas actividades propuestas). La realización de este Grupo Focal, fue mediante videoconferencia simultánea entre las 3 regiones. La IV región por una complicación técnica no pudo participar. El tercer grupo estuvo conformado por funcionarios de las distintas subdirecciones del nivel central de la Institución designados por su jefatura.

En ambas fases se consideró además la revisión documental referente a conocer otras Instituciones que hubiesen trabajado en la actualización de sus respectivos Reglamentos Especiales de Calificación, para lo cual se solicitó apoyo a la contraparte en el Servicio Civil, hecho que coincidió con el desarrollo de un Encuentro Sectorial de Buenas Prácticas Laborales, organizada por la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño, cuya temática refirió al Instructivo Presidencial N°1: Buenas Prácticas Laborales en el Desarrollo de Personas en el Estado. Dentro de las actividades contempladas para la jornada fue compartir experiencias

en temáticas de Política de Desarrollo de Personas y Reglamento Especial de Calificaciones por parte de los Servicios Públicos de la cartera de Economía. Es así como esta actividad sirvió como complemento a la revisión documental realizada cuyo objetivo fue conocer la realidad de otros servicios.

Una vez elaborados los procedimientos y nueva propuesta de reglamento especial de calificaciones para el Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, se construyó la Hoja de Evaluación con la cual serían evaluados los funcionarios. Esta Hoja, presente en la sección “Resultados” del presente trabajo, fue validada con quienes participaron en este trabajo, según se detalló en la tabla N°2 de este documento. Una vez recopiladas las observaciones realizadas por los participantes, se hicieron los ajustes pertinentes de modo de mejorar la Hoja propuesta. Éste último objetivo se puso lograr durante el desarrollo de la Fase 4 del presente trabajo.

3. Resultados.

Una vez realizadas las actividades descritas anteriormente, se obtuvieron los siguientes productos:

3.1 Diagnóstico del actual proceso de Evaluación del Desempeño.

El diagnóstico llevado a cabo en la Institución, permitió identificar numerosos factores que han sido relevados en la literatura y en la experiencia del Servicio, como dificultades en la realización de los procesos de Evaluación de Desempeño, por ejemplo, los cuestionamientos que se realizan respecto de la utilidad de éstos. La metodología que sugiere el Servicio Civil insta a alinear el proceso de evaluación con un sistema de gestión, de modo de realzar la utilidad del mismo, sobretudo a las jefaturas o funcionarios que poseen personal a cargo.

Coherentemente lo anterior, de la información recabada del proceso de Evaluación del Desempeño mediante las entrevistas, se observó que era común para los entrevistados la opinión de que el sistema carece de significancia, puesto que no se visualizaba para ellos el aporte concreto que pueda otorgar este sistema de Evaluación de Desempeño a los Funcionarios de la Institución. Respecto de los cambios que ha sufrido el actual sistema de Evaluación, los funcionarios señalaron que efectivamente se habían realizado ajustes, no obstante, éstos cambios correspondían a ajustes de forma bastante acotados, lo que manifestaron con la frase “seguimos igual”. Esta información se corroboró con la actividad de revisión documental, donde efectivamente se visualizaron cambios acotados referentes a modificación en escala de notas y un reglamento Especial de Calificaciones del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura que no supera una hoja en extensión, vigente desde el año 2001 (Decreto N° 393, 2001).

Al indagar sobre las fortalezas del proceso, los actores consultados expresaron dificultades para identificar aspectos positivos de éste, puesto que no se asocia a alguna ganancia por parte del funcionario al ser sometido a Evaluación. Sin embargo, al referirse al modo en que se desarrolla el proceso propiamente tal, señalan como algo positivo del sistema el hecho que cuente con un orden establecido y plazos que por lo general se cumplen.

Otro elemento que se señaló por parte de los funcionarios entrevistados refiere percepción u opinión de poca objetividad con la que cuenta el sistema, lo que es entendido por ellos como la acción de evaluar con distintos criterios a los funcionarios de su dependencia entre jefaturas, pese a contar una herramienta única de evaluación. Se desprende que es necesario que los funcionarios sean evaluados en base a conductas objetivas y no por la percepción de las jefaturas. Esto mismo se pudo evidenciar en la información obtenida de los Grupos Focales. Por tanto, claramente con los antecedentes tenidos a la vista era necesario realizar ajustes al actual proceso

de Evaluación. En respuesta a esta problemática, es que se establecieron indicadores de conductas observables como componentes de cada subfactor, además de evaluar de manera diferenciada tanto a funcionarios con personas a cargo, profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares.

Uno de los objetivos era establecer un procedimiento que se ajustara al Sistema de Gestión del Desempeño propuesto por el Servicio Civil, de este modo surgió desde los propios participantes, la necesidad de establecer los ajustes pertinentes al proceso.

En síntesis, a partir del diagnóstico realizado, surgieron varios elementos que permitieron focalizar los ajustes del actual proceso de Evaluación del Desempeño:

- Contar con un ajuste en el período de evaluación, ya que el actual período no se ajusta al ciclo institucional de actividades.
- Cambiar la escala de notas, puesto que el actual proceso cuenta con una escala de 1 a 5.
- Ajustar el nombre de las categorías existentes para cada nivel de Evaluación, la opinión de los participantes de este proceso apuntaba en su mayoría a eliminar o modificar el nombre de la categoría “excede” en la que se cataloga a todos quienes realizan actividades extras a las funciones ya establecidas.
- Evaluar de manera diferente a los distintos estamentos,
- Utilizar criterios más objetivos.

3.2 Propuesta del Procedimiento de Evaluación del Desempeño.

Dado que el proceso de Evaluación del Desempeño es un proceso que está normado en cuanto a su estructura (Informes de Evaluación, Precalificación, Calificación, Apelación).

La nueva propuesta considera la eliminación de 1 informe de evaluación, puesto que contar con un segundo informe tan cercano a la Precalificación no agrega valor a la Calificación y sobrecarga el proceso con actividades poco valoradas por los funcionarios. En los Grupos Focales se hizo referencia a lo “sobrecargado del Sistema de Evaluación”, además de considerar, según los datos vistos en la documentación revisada, el importante aumento de funcionarios sujetos a calificación, más del doble de funcionarios en los últimos 4 años. (Programa P&R de Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, 2016).

Por otro lado, esta propuesta agrega un elemento que otorgará valor a la Gestión del Desempeño por parte de la jefatura. El actual proceso de Evaluación de Desempeño no cuenta con Autoevaluación, actividad que se consideró relevante de incorporar, luego de realizar las actividades de Grupos Focales, ya que en éstos se evidenció la necesidad de contar con una instancia de Autoevaluación de los funcionarios, motivo por el cual, 10 días antes del Informe de evaluación 1 y 10 días antes de la precalificación, es decir en los meses de Febrero y Septiembre respectivamente, los funcionarios deberán completar su hoja de Autoevaluación que contemplará los mismos Factores y Subfactores con los cuales sus Jefaturas respectivas los evaluarán posteriormente. De este modo facilitarán la labor de sus respectivas jefaturas cuando deban preparar la actividad de Retroalimentación.

3.3 *Propuesta Reglamento Especial de Calificaciones.*

Considerando todos los elementos señalados anteriormente, se elaboró la siguiente propuesta de Reglamento Especial de Calificaciones.

En primera instancia, se propuso ajustar el período que contempla la Evaluación del Desempeño, puesto que se ajusta más al ciclo de Gestión Institucional referente a los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y Compromisos de Desempeño Colectivo (CDC), teniendo la opción de que efectivamente los objetivos que se establezcan respondan a los lineamientos estratégicos de la institución. En una primera instancia se sugirió que el período de evaluación abarcara desde Enero a Diciembre. Sin embargo, como desventaja se observó que durante el mes de enero gran porcentaje de funcionarios se encuentra de vacaciones, dificultando que la Junta opere en pleno en el mes de Enero. Otra desventaja que se evidenció es que, al existir muchos funcionarios de vacaciones, aumentaría el costo administrativo en el envío de cartas certificadas. Por lo anterior, se propuso como fecha más acorde desde Marzo a Febrero del año siguiente. Actualmente el proceso de Evaluación del Desempeño del Servicio abarca los meses de Septiembre a Agosto del año siguiente, de acuerdo a lo que establece el Reglamento General de Calificaciones, sin embargo, este período no se ajusta al cumplimiento de metas y objetivos institucionales, por cuanto se hizo necesario cambiar dicho período, considerando que la evaluación propuesta se basó en el cumplimiento de metas de los funcionarios.

Se estableció como período de Evaluación del Desempeño desde el 1 de Marzo hasta el último día del mes de Febrero del año siguiente.

Se propusieron las siguientes fechas de hitos del Proceso:

- **Establecimiento de Metas y Compromisos:** Ingreso hasta primera quincena de Marzo.

- **Validación de Jefaturas:** segunda quincena de Marzo.
- **Informe Evaluación 1:** Primeros 10 días de Octubre (evaluación período Mar-Sept).
- **Precalificación:** Primeros 10 días de Marzo (evaluación período Mar-Feb).
- **Constitución de la Junta Calificadora:** 21 de Marzo o el día hábil siguiente.
- **Calificación:** desde el día siguiente a la Constitución de la Junta Calificadora hasta antes del 20 de Abril, debe estar en poder de la Secretaria para la notificación.
- **Apelación:** 5 días desde la notificación de la calificación.
- **Autoevaluación:** 10 días antes del Informe de evaluación 1 y 10 días antes de la precalificación.

Tabla 3. Propuesta período evaluación del desempeño del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura.

ene	Feb	mar	abr	may	jun	Jul	ago	Sep	Oct	Nov	dic
		Calificacio- nes	ingreso de metas	validació n de metas					Primer Infor- me	Propuesta candida- tos RP	Elec- ciones RP
	Autoeva- luación	Precalifica- ción	envío escalafón					Autoeva- luación			

Lo anterior con el objeto de Fomentar la Gestión del Desempeño acorde al ciclo de Gestión Institucional (Decreto N° 231, 2015), considerando que en enero y febrero son validados los Programas de Mejoramiento de Gestión.

Con el propósito de descongestionar el proceso en la etapa de la Precalificación (compuesta hoy por 2 informes de evaluación, más la Precalificación propiamente tal), se propone eliminar 1 de los informes que componen la precalificación, ya que no otorga mayor valor contar con esta evaluación tan cercana a la Precalificación.

Con relación a la escala de notas, se propusieron las siguientes notas, valores y conceptos:

- **Nota 7: Óptimo:** Su desempeño responde siempre a las exigencias definidas para el cargo (metas y objetivos). No se observan faltas que impacten a la Institución o área de trabajo.

- **Nota 6: Bueno:** Su desempeño responde casi siempre a las exigencias definidas para el cargo (metas y objetivos). Existen aspectos puntuales a mejorar.
- **Nota 5: Regular:** Su desempeño regularmente responde a las exigencias definidas para el cargo (metas y objetivos). Existen faltas de bajo impacto para la Institución o área de trabajo.
- **Nota 4: Irregular:** Su desempeño responde irregularmente las exigencias definidas para el cargo (metas y objetivos). Existen faltas de moderado impacto para la Institución o área de trabajo.
- **Nota 3: Insuficiente:** Su desempeño generalmente no responde a las exigencias definidas para el cargo (metas y objetivos). Existen faltas de alto impacto para la Institución o área de trabajo.
- **Nota 2: Deficiente:** Su desempeño siempre está por debajo de las exigencias definidas para el cargo (metas y objetivos).

El actual proceso de Evaluación de Desempeño, cuenta con una escala de 1 a 5. La escala de notas propuesta se asoció a la escala que culturalmente se conoce en el sistema formal de educación. Se aumentó en uno los niveles de asignación de notas, teniendo finalmente un total de 6 niveles de evaluación de modo de contar con mayor grado de dispersión de las notas de quienes se encuentren en Lista 1.

Los Factores de ponderación se proponen de la siguiente manera:

Tabla 4. Propuesta ponderaciones por Estamento Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura.

FACTORES	FACTORES DE PONDERACIÓN DIFERENCIADO		
	DIRECTIVOS Y JEFATURAS**	PROFESIONALES Y TÉCNICOS	ADMINISTRATIVOS Y AUXILIARES
Gestión de Personas	2,5	X	X
Cumplimiento de metas	2,5	3,0	4,0
Competencias	2,0	2,5	3,0
Responsabilidad Institucional	2,0	2,5	3,0
Gestión Laboral	1,0	2,0	X

En la actualidad, la totalidad de funcionarios, independiente de su estamento eran evaluados con un mismo instrumento, es decir, a una jefatura se evaluaba de igual modo que a un funcionario con responsabilidades diferentes.

Dada la modificación de la Escala de notas, fue necesario también ajustar la distribución de las Listas de Calificación:

Lista N°1 De Distinción de 55,00 a 70,00

Lista N°2 Buena de 45,00 a 54,99

Lista N°3 Condicional de 35,00 a 44,99

Lista N°4 De Eliminación de 20,00 a 34,99

Es importante destacar al funcionario que cumple con sus metas, por eso la importancia que se encuentre en Lista 1.

Se propusieron los siguientes factores y subfactores:

Tabla 5. Propuesta de factores y subfactores de evaluación por estamento del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura.

Factor	Subfactor	Estamento		
		Dir /Per** ¹	Pro/Tec	Adm/Aux
Gestión de Personas	Liderazgo	X		
	Gestión Directiva			
Cumplimiento de Metas	Cumplimiento de Metas	X	X	X
Competencias	Laborales	X	X	X
	Interpersonales			
Responsabilidad Institucional	Responsabilidad Institucional	X	X	X
Gestión Laboral	Gestión Laboral	X	X	

Se incorporaron factores relacionados a la Gestión de Personas para las Jefaturas, además de establecer Indicadores de evaluación observables que componen cada subfactor a evaluar.

3.4 Evaluación Piloto.

Para poder validar la propuesta realizada, se envió mediante correo electrónico la Hoja de Evaluación, junto con las instrucciones de su aplicación, tanto a funcionarios evaluados como a jefaturas evaluadoras. El envío se realizó a los participantes de los 3 grupos focales (Jefaturas, Juntas Calificadoras Regionales (a ellos el mail fue canalizado a través del Encargado de Área de Personal regional, quien también participó del grupo focal, y Funcionarios del Nivel Central). Se validó con ellos la propuesta, ya que habían participado de este proyecto por tanto estaban en conocimiento de qué se esperaba de ellos.

El objetivo de esta actividad fue someter la Hoja de Evaluación a prueba, solicitando a las jefaturas que lo aplicaran a otros funcionarios, y solicitando a los funcionarios que lo aplicaran a sí mismos como autoevaluación, de modo de poder simular un proceso real de evaluación. Quienes realizaron esta actividad evaluaron de manera positiva el instrumento, realizando

¹ Personal con funcionarios a cargo.

comentarios más de forma que de fondo, como por ejemplo, ajustes en la redacción de los indicadores, disminuir el número de indicadores por subfactor, entre otras, las cuales fueron acogidas en su mayoría.

Finalmente se presentó la Hoja de Evaluación al Subdirector Administrativo, quien fue el directivo que acompañó el desarrollo del presente trabajo. Sus observaciones apuntaron a mejorar las indicaciones de llenado de la Hoja de Evaluación, equiparar el número de indicadores a cada subfactor, estableciendo la cantidad de 5 indicadores por subfactor. Simplificar la redacción de los indicadores, ya que en la propuesta inicial, un indicador abarcaba más de una idea, complejizando la aplicación de quien lo administra, por tanto, se decidió simplificar la redacción.

Es así como la Hoja de Evaluación quedó de la siguiente manera:

HOJA AUTOEVALUACIÓN			
INSTRUCCIONES: Del recuadro que a continuación se presenta, escoja la descripción que mejor se asemeje al indicador que evaluará en cada subfactor, colocando la nota correspondiente a la descripción seleccionada			
Nota	Categoría	Descripción	
7	Óptimo	Siempre...(no se observan faltas que impacten a la Institución o área de trabajo)	
6	Bueno	Casi siempre...(existen aspectos puntuales a mejorar)	
5	Regular	Regularmente...(existen faltas de bajo impacto para la Institución).	
4	Irregular	Irregularmente...(Existen faltas de moderado impacto para la Institución)	
3	Insuficiente	Generalmente no ...(Existen faltas de alto impacto para la Institución)	
2	Deficiente	Nunca...	
GESTIÓN DE PERSONAS	LIDERAZGO		
	INDICADORES:		NOTA
	...Motivo y guío a mi equipo en el cumplimiento de objetivos		0
	...Mantiengo a mi equipo informado de las decisiones institucionales		0
	...Favorezco el trabajo en equipo entre mis colaboradores		0
	...Fomento el buen clima laboral entre mis colaboradores		0
	...Resuelvo los problemas de su equipo sin necesidad de que intervengan terceros		0
	PROMEDIO		0,00
	GESTIÓN DIRECTIVA		
	INDICADORES:		NOTA
		FUNDAMENTACIÓN	

	...Establezco lineamientos claros a mi equipo de trabajo para el logro de las metas y objetivos	0	
	...Establece redes de colaboración con otras áreas o Instituciones para el logro de metas y objetivos	0	
	...Realizo acciones que ayuden a minimizar las brechas de conocimiento y/o competencias de mi equipo.	0	
	...Retroalimentación a mi equipo grupal y/o individualmente	0	
	...Hago seguimiento de las tareas encomendadas a mi equipo	0	
	PROMEDIO	0,00	
	PROMEDIO FACTOR	0,00	
	PONDERACIÓN	2,5	

CUMPLIMIENTO DE METAS	CUMPLIMIENTO DE METAS		
	INDICADORES:	NOTA	FUNDAMENTACIÓN
	...Ingreso mis metas y compromisos en los plazos estipulados	0	
	...Organizo mis tareas con el objeto de cumplir mis metas y objetivos	0	
	...Doy las alertas cuando peligra el cumplimiento de mis metas	0	
	...Cumpro con mis metas y compromisos en los plazos estipulados	0	
	...Los productos que entrego responden al cumplimiento de mis metas	0	
	PROMEDIO	0,00	
	PONDERACIÓN	2,5	

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS PROFESIONALES			
INDICADORES:	NOTA	FUNDAMENTACIÓN	
...Planifico mi quehacer para cumplir con las tareas solicitadas	0		
...Realizo mis actividades de manera autónoma.	0		
...Realizo mis actividades de manera proactiva	0		
...Me adapto a cambios necesarios para mejorar mi gestión	0		
...Propongo soluciones ante situaciones conflictivas o adversas.	0		
PROMEDIO	0,00		
COMPETENCIAS INTERPERSONALES			
INDICADORES:	NOTA	FUNDAMENTACIÓN	
...Promuevo el buen clima laboral	0		
...Me comunico de manera clara, directa, asertiva y respetuosa	0		
...Me intereso por establecer relaciones de colaboración y ayuda para el éxito de mi gestión	0		
...Participo de actividades extraordinarias en el marco Institucional	0		
...Me enfoco en solucionar dificultades u obstáculos más que en buscar responsables	0		
PROMEDIO	0,00		
PROMEDIO FACTOR	0,00		
PONDERACIÓN	2,0		

RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL	CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
	INDICADORES	NOTA	FUNDAMENTACIÓN
	...Pongo en práctica las políticas, normativa y procedimientos relacionados al desarrollo de mis funciones	0	
	...Aplico las políticas, normativa y procedimientos relacionado al desempeño como Funcionario Público (Estatuto Administrativo, Probidad, Transparencia, Buenas Prácticas, etc.)	0	
	...Cumpro las instrucciones de mi(s) superior(es)	0	
	...Soy responsable y cuidadoso con los Bienes Institucionales(Vehículo, espacio físico laboral, Equipos, etc.)	0	
	...Soy puntual en la entrada y salida del trabajo	0	
	PROMEDIO	0,00	
	PONDERACIÓN	2,0	

GESTIÓN LABORAL	GESTIÓN LABORAL		
	INDICADORES	NOTA	FUNDAMENTACIÓN
	...Organizo mis tareas logrando dar cumplimiento a las solicitudes de terceros dentro de los plazos comprometidos y/o asignados	0	
	...Respondo de manera asertiva a las contingencias que se me presentan	0	
	...Me anticipo a potenciales situaciones críticas	0	
	...Utilizo los recursos asignados de manera eficiente	0	
	...Solicito/ofrezco ayuda a mis compañeros de área para cumplir algún objetivo/tarea en común.	0	
	PROMEDIO	0,00	
	PONDERACIÓN	1,0	

NOTA FINAL	0,00
-------------------	-------------

ATRASOS	
criterio	nota
no presenta atrasos	7
de 1 a 5 atrasos	6
de 6 a 10 atrasos	5
de 11 a 15 atrasos	4
de 16 a 20 atrasos	3
sobre 20 atrasos	2

sumario

Figura 4. Hoja Evaluación para Directivos y Funcionarios con Personal a cargo.

3.5 Alineamiento Institucional

Para que la implementación de la presente propuesta tenga real sentido para la Institución, es importante que se encuentre alineada al Plan Estratégico del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura (2015-2017), de modo de asegurar su coherencia con el quehacer institucional.

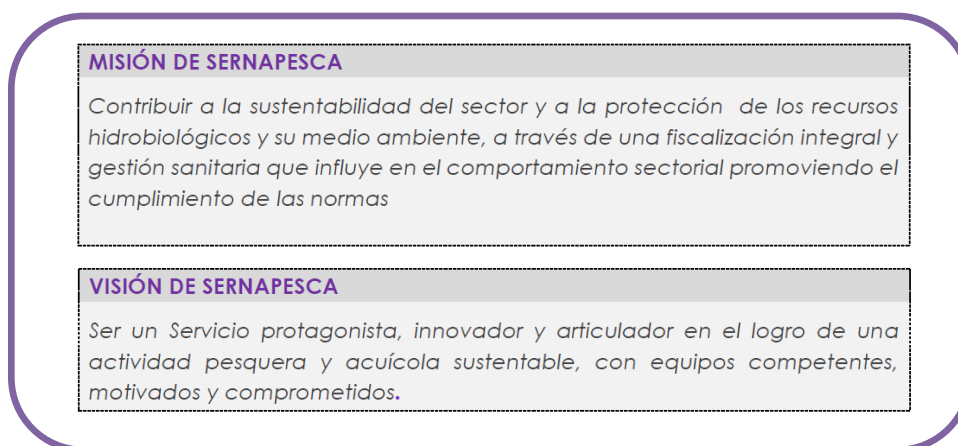


Figura 5. Misión y Visión del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura (2015).

Esta propuesta pretende impactar en el logro estratégico declarado que refiere a “Fortalecer la gestión de las personas alineándolas con la estrategia institucional y promover un liderazgo y cultura innovadora”, declarado en el marco del soporte estratégico (Plan Estratégico Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, 2015-2017). Por un lado, existe una fase de planificación de las actividades para el año (Ingreso de compromisos), los cuales son acordados con las jefaturas. Por otro lado, al existir distintas instancias de Evaluación (Primer Informe de Evaluación + Precalificación), permitirá alinear o realizar los ajustes necesarios para el logro de las metas o compromisos planteados anteriormente, para finalmente, realizar la Evaluación del Desempeño propiamente tal (calificación). En la medida que este proceso esté basado en la Retroalimentación, permitirá la optimización permanente del quehacer funcionario, lo que estará directamente relacionado con el logro de los objetivos institucionales.

4. Discusión.

Para poder dar cumplimiento al objetivo principal de este trabajo referente a elaborar una propuesta de mejora al proceso de Evaluación del Desempeño del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura fue necesario cumplir con 4 objetivos.

El primer objetivo planteado en este trabajo refirió a identificar las necesidades de cambio y ajuste del sistema de Evaluación del Desempeño vigente del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura. Al revisar los resultados obtenidos, aparece la primera observación que llama la atención y que se relaciona con la significancia del proceso, ya que en su mayoría, los participantes manifestaron que el actual proceso de evaluación carece de impacto, por tanto no les genera mayor interés. No obstante señala Martha Alles (2005), la Evaluación del Desempeño presta mucha utilidad para la detección de necesidades de capacitación, detección de personas claves dentro de la organización, conocer cuáles son las inquietudes del funcionario evaluado, permite además encontrar a personas para un puesto determinado, para que las jefaturas puedan junto a los funcionarios puedan evaluar cómo se está llevando a cabo el trabajo y por último, para poder tomar decisiones sobre remuneraciones y promociones, siendo este último punto en el cual se centraron las opiniones tanto de los funcionarios entrevistados, como de los funcionarios que participaron de los grupos focales. Para ellos, si la evaluación no está asociada a una compensación económica o asociada a un plan de carrera funcionaria, carece de sentido, por tanto se hace indispensable poder hacer visible a los participantes de este proceso, todos los aspectos positivos que ayudan a mejorar la gestión y que de alguna manera pasan desapercibidos por los funcionarios del Servicio.

Un segundo objetivo apuntó a proponer un nuevo procedimiento de Evaluación del Desempeño que respondiera a las necesidades del sistema de gestión del desempeño de la

institución. En este punto, lo relevante fue incorporar al procedimiento existente una fase de Autoevaluación, que si bien, en la Administración pública rige el principio de jerarquía, donde sólo las jefaturas pueden evaluar a sus subordinados, el Servicio Civil en su Modelo de Gestión del Desempeño, la incorpora como una actividad que aportará considerable valor al proceso, particularmente a la instancia de Retroalimentación, ya que el evaluador tendrá una opinión anticipada del funcionario evaluado respecto de su propio desempeño, eliminando la aprehensión que tienen algunas jefaturas de valorar con notas máximas el comportamiento funcionario para mantener un buen clima laboral. Por otro lado, al conocer el evaluador de manera anticipada la propia valoración del funcionario, le permitirá realizar una retroalimentación al funcionario de manera más eficiente, focalizando la conversación en aquellos puntos que la jefatura considere relevantes, por ejemplo, la brecha de una valoración en determinado indicador. Hoy la jefatura no posee elementos que le faciliten la tarea de retroalimentar al funcionario, por tanto la Autoevaluación, contrastada con la evaluación misma de la Jefatura, direccionará esta actividad, puesto que ambos instrumentos valoran los mismos criterios. Esta es una de las propuestas de mejora que más enfatiza el Servicio Civil, por su importancia en la mejora continua del desempeño, ya que esta instancia permite alinear constantemente el desempeño del funcionario con los lineamientos estratégicos institucionales y lineamientos gubernamentales.

Hasta hoy, de acuerdo a la información levantada, el funcionario evaluado tiene un rol más bien pasivo en el proceso, actuando de manera reactiva en cada etapa del mismo, por cuanto hacer que mire y evalúe su propio desempeño lo hará más consciente de cómo desarrolla su quehacer, y le permitirá tener antecedentes más objetivos de cuáles son los aspectos que requiera mejorar o potenciar para un mejor logro de objetivos. Ya que para Martha Alles (2005), uno de

los problemas más comunes en la evaluación del Desempeño refieren a una mala retroalimentación, entre otras.

Un tercer objetivo en el presente trabajo refirió a elaborar una propuesta de reglamento especial de calificaciones.

Para poder elaborar esta propuesta, se debió tener presente en todo momento la normativa, solicitando asesoría a la contraparte del Servicio Civil, en cuanto a las modificaciones que se podían realizar sin faltar a lo que reglamenta el Estatuto Administrativo (Ley 18.834, 1989).

Si se considera que el actual Reglamento Especial de Calificaciones del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura data del año 2001, el que además refiere solamente a la escala de notas que se utiliza y a la distribución de las Listas de Calificación. Se genera una brecha respecto de lo que señala el reglamento general de calificaciones y el reglamento especial del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, quedando un número importante de aspectos sujetos al arbitrio de quien sea responsable del proceso en ese entonces. Por ejemplo, la definición de los instrumentos auxiliares que permiten el óptimo desempeño del proceso. Hasta ahora algunos funcionarios cuestionan el ingreso de sus compromisos, ya que no está establecida esta actividad en ninguna parte (reglamento o Ley).

Al indagar en aspectos más puntuales como por ejemplo la utilización de la Hoja de Evaluación como instrumento para evaluar el Desempeño del funcionario, tanto jefaturas como funcionarios señalaron que es muy subjetiva, lo que provoca que las distintas jefaturas evalúen a los funcionarios aplicando distintos criterios, lo que se condice con lo que también señala Martha Alles (2005), al sostener que uno de los problemas para realizar la evaluación del desempeño en los trabajadores es contar con criterios subjetivos y poco realistas, además de errores por parte

del evaluador. Por tanto se hizo necesario contar con indicadores más precisos en cuanto a la evaluación del desempeño.

Finalmente como último objetivo específico de este trabajo, fue la validación de la Hoja de Evaluación de manera piloto, donde se sometió la mencionada Hoja a la evaluación por parte usuarios del sistema de Evaluación del Desempeño, ya sea evaluando o siendo evaluados mediante la utilización del referido instrumento. Este acto cobra relevancia en el presente trabajo, ya que uno de los aspectos claves para el éxito de la evaluación del desempeño es contar con una herramienta adecuada (Alles, M., 2005). Es así que, para efectos de una total validación Institucional, paralelamente al desarrollo de este trabajo, esta Hoja de Evaluación y el nuevo reglamento en general, será presentado al total de funcionarios, de modo de realizar los ajustes necesarios para su implementación, contando con la validez de todos los actores relacionados al proceso.

En síntesis se puede señalar que la presente propuesta apunta mejorar el proceso de Evaluación del Desempeño del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, en el sentido que responda a un sistema de gestión según el modelo propuesto por el Servicio Civil, donde Martha Alles (2005), refiere a 3 aspectos que son clave para el éxito en la aplicación de una Evaluación del Desempeño: la herramienta (Hoja de Evaluación propuesta), el instructivo (procedimiento que alude a la nueva propuesta de Reglamento Especial de Calificaciones) y el entrenamiento de evaluadores.

5. Conclusiones.

A través del trabajo realizado se logró dar cumplimiento a los 4 objetivos planteados , lo que permitió elaborar una propuesta de mejora al procedimiento de evaluación del desempeño en la Institución, la que iniciará con esto un proceso de socialización para validar esta propuesta con el 100% de los funcionarios a nivel nacional.

Como resultado del cumplimiento del primer objetivo, se logró establecer un diagnóstico institucional que permitió objetivar y relevar la necesidad de ajuste del actual proceso de Evaluación del Desempeño, acción que permitió focalizar los ajustes realizados.

Por otro lado, como resultado de un segundo objetivo planteado en el presente trabajo, se pudo establecer un procedimiento ajustado a la nueva propuesta, eliminando etapas que sobrecargan el proceso administrativamente, e incorporando actividades que aporten a la gestión de las jefaturas principalmente, pese a lo normado del proceso, se espera que estos ajustes permitan una optimización en su aplicación.

Como resultado del tercer objetivo, se logró elaborar una nueva propuesta de Reglamento Especial de Calificaciones para el Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura acorde con la realidad de la Institución. A diferencia del reglamento vigente en la Institución, que sólo refiere a la escala de notas y distribución de listas, la presente propuesta de reglamento hace referencia al proceso completo de Evaluación del Desempeño, siendo bastante más completo que el que hoy está vigente. Es así, que se podrá desarrollar el proceso de evaluación del desempeño sin grandes dificultades, al contar con directrices claras y con las herramientas auxiliares que ayudan al desarrollo del proceso validadas por la Institución.

Por último, como resultado del último objetivo planteado, se pudo validar la propuesta realizada de la nueva Hoja de Evaluación, instrumento con el cual cada funcionario del Servicio

Nacional de Pesca y Acuicultura será evaluado una vez se implemente en la Institución oficialmente.

Esta nueva propuesta incorporó las directrices Gubernamentales instruidas a través del Servicio Civil, respondiendo a un Sistema de Gestión que va más allá del mero cumplimiento de la norma. Esta nueva propuesta de Sistema de Gestión del Desempeño, contempló la propuesta de un nuevo reglamento de calificaciones que operacionaliza una serie de mejoras identificadas en la etapa previa de diagnóstico realizada.

Esta propuesta responde a un Sistema de Gestión basado en la Planificación, Seguimiento y Evaluación, lo que permitirá una mejora constante del trabajo que se realiza cotidianamente, en la medida que exista un proceso de retroalimentación constante entre jefatura y funcionario evaluado.

Finalmente, la implementación de este sistema de Evaluación del Desempeño podrá tener un impacto positivo en la Institución por los siguientes motivos:

1. Cuenta con un instrumento para facilitar la Gestión del Desempeño en la Institución, por tanto ayuda a las jefaturas a gestionar el desempeño de los funcionarios a su cargo.
2. Se basó en el cumplimiento de metas las que fueron evaluadas mediante indicadores de desempeño alineados con los objetivos estratégicos del Servicio, por tanto se asegura el alineamiento institucional.
3. Fomenta el diálogo entre jefatura y funcionario evaluado a la hora de establecer las metas e indicadores que posteriormente serán evaluados.
4. Se incorpora la actividad de retroalimentación como parte fundamental en el desarrollo de este proceso, para lo cual se cuenta con una herramienta más que es la Autoevaluación, con el objetivo de ayudar a la jefatura a la hora de preparar la entrevista de

retroalimentación, además de permitir que el funcionario pueda revisar y valorar su propio desempeño.

5. Pretende implementar la generación de reportes que se conviertan en insumo para otras áreas de la Institución, como Capacitación, Calidad de Vida, Traslados, entre otras.

6. Sugerencias.

En la medida que el proceso de evaluación sea utilizado de manera óptima tanto por las jefaturas como funcionarios, es decir, utilizar las herramientas auxiliares debidamente, el proceso de evaluación podrá tener éxito y responder así a un sistema de gestión del desempeño validado por todos los funcionarios de la institución. Por tanto, para su exitosa implementación, se sugiere realizar un proceso capacitación institucional acompañado de una campaña de difusión adecuada con el objeto de lograr una respuesta favorable en dicha implementación por parte de los funcionarios.

Por otro lado, se sugiere utilizar los datos obtenidos del proceso de Evaluación en general, ya que el gestionar la información obtenida de la evaluación del desempeño, por ejemplo, establecer reportes de los resultados obtenidos, de modo que sean utilizados como insumos para otros procesos asociados a la gestión del desempeño es una actividad que aportará enorme valor en la gestión del desempeño de la Institución. Por tanto será vista para los funcionarios como un proceso que sirve para el logro de otros *beneficios*.

En tanto lo anterior se vuelva una práctica recurrente, los funcionarios podrán ser calificados de manera más objetiva por sus jefaturas, así como también el Servicio podrá aspirar a ser una institución de excelencia al contar con un personal altamente calificado en su quehacer.

Se hace necesario realizar un plan de seguimiento de esta nueva propuesta, una vez sea implementada en la institución, de modo de ser sometida a una evaluación permanente que permita la realización de los ajustes necesarios, los que serán visibles una vez se haya implementado.

Referencias.

- Gestión del Desempeño en Servicios Públicos (2011). Recuperado en <http://www.serviciocivil.cl>
- Decreto N° 1.825. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 10 de septiembre de 1998.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Saracho, J. (2005). *Un Modelo General de Gestión por Competencias*. Santiago: RIL Editores.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.
- Canales, F., Alvarado, E. y Pineda, E. (1994). *Metodología de la investigación. Manual para el desarrollo personal de la salud N°35. 2ª. Edición*.
- Martínez, H. (2012). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <http://latinoamerica.cenge.com>
- López, F. (2002). *Revista de Educación*, 4 XXI, Universidad de Huelva.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias. Evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Decreto N° 393. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 30 de Octubre de 2001.
- LEY 18.834, Estatuto Administrativo. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 23 de Septiembre de 1989.
- Instructivo Presidencial N° 001 (2015). *Sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado*.
- Decreto N° 231. (2015). *Formulación Programa de Mejoramiento de Gestión*.
- Dirección Nacional del Servicio Civil - Universidad de Chile. (2008). *Informe Final del Proyecto: "Modelo y Diagnostico del Subsistema de Gestión del Desempeño Individual y su Sistema de Calificaciones, en la Administración Civil del Estado"*. Chile.
- Programa P&R. (2016). *Sistema Personal y Remuneraciones Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura*.
- Módulo Web de Recursos Humanos Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura. (2016).
- Sistema Informático de Capacitación SISPUBLI. <http://www.sispubli.cl>
- Sitio Web Servicio Civil. <http://www.serviciocivil.cl>

Diccionario de la Real Academia Española. (2014), recuperado en <http://dle.rae.es/?w=diccionario>.

Anexos

Anexo A. Pauta Entrevista Semiestructurada

Anexo B. Guión Temático Grupos Focales

Anexo C. Procedimiento Evaluación del Desempeño

Anexo D. Reglamento Especial de Calificaciones

Anexo E. Instrucciones aplicación Piloto

Anexo A. Pauta Entrevista Semiestructurada.

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADAS

Objetivo Específico 1, Actividad 1

I. Presentación Entrevistador

II. Contextualización Entrevista

III. Permiso para Grabar entrevista

IV. Preguntas:

- a. ¿Cuál es su opinión respecto del proceso de Evaluación de Desempeño? (número de informes, escala de notas, factores evaluados)
- b. ¿Recuerda algún cambio que se haya realizado al proceso?
- c. ¿Cuál considera son fortalezas del proceso?
- d. ¿Considera que el proceso requiere de ajustes?
- e. ¿Cuáles piensa son las debilidades del proceso?
- f. Comentarios...

V. Cierre

Anexo B. Guión Temático Grupos Focales

GUIÓN TEMÁTICO GRUPOS FOCALES **Objetivos Específicos 2 y 3**

1. Presentación: El subdirector Administrativo realiza una breve contextualización del proceso y presentación de la moderadora.
2. Contextualización de la Actividad: La moderadora explica con mayor detalle el contexto sobre el cual se realiza la mencionada actividad.
3. Indicación de “Reglas” de interacción: se señalan las condiciones básicas sobre la cual debe desarrollarse la Actividad, resaltando lo importante de la participación de cada uno y de realizar las intervenciones 1 a la vez.
4. Se solicita autorización para grabar la actividad.
5. Se describe el proceso de Evaluación del Desempeño como es actualmente y se da paso a las preguntas:

Preguntas:

- ¿opinión del proceso de EVD?
- Utilidad de las herramientas Auxiliares.
- Período de Evaluación de Desempeño (Agosto-Septiembre)
- Cuál es su opinión respecto del número de informes que se deben realizar? (Precalificación 3 Informes + 1 Calificación)
- Etapas: Ingreso Compromisos y Metas + Evaluación + Retroalimentación + Apelación
- Factores de Evaluación:
- RENDIMIENTO
- Cumplimiento Labor Realizada
- Calidad de la Labor Realizada
- CONDICIONES PERSONALES
- Interés por el trabajo que realiza
- Capacidad para realizar trabajos en equipo
- COMPORTAMIENTO FUNCIONARIO
- Cumplimiento de normas e instrucciones
- Asistencia y puntualidad
- De la escala de notas:

Nivel	Definición	Nota Asociada
OPTIMO	Su desempeño excede los requerimientos que exige el desarrollo del cargo	5
BUENO	Su desempeño es bueno, satisface todos los requerimientos que exige el desarrollo del cargo	4
SATISFACTORIO	Su desempeño es satisfactorio, cumple generalmente los requerimientos que exige el desarrollo del cargo	3
INSUFICIENTE	Su desempeño es insuficiente, es inferior a los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.	2
DEFICIENTE	Su desempeño es deficiente, no cumple con los requerimientos que exige el desarrollo del cargo	1

6. Cierre.
7. Agradecimientos por la participación.

Anexo C. Procedimiento Evaluación del Desempeño

1. Ingreso Compromiso y Desempeño Individual
2. Elecciones Representante de Personal
3. Precalificación
4. Calificación

Anexo D. Reglamento Especial de Calificaciones

PROPUESTA REGLAMENTO ESPECIAL DE CALIFICACIONES SERVICIO NACIONAL DE PESCA Y ACUICULTURA 2016

DECRETO:

Apruébase el siguiente Reglamento Especial de Calificaciones para el Personal de Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura.

Artículo 1°.- Objeto. Este Reglamento establece las normas especiales sobre la calificación del personal de planta y contrata que regirá al Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura.

Artículo 2°.- Formatos. Los elementos básicos de este sistema de calificaciones serán la hoja de vida y la hoja de calificaciones. En tanto, los instrumentos auxiliares serán: Hoja de Compromisos de Desempeño Individual, Informe de Evaluación, Hoja de Precalificación, estos últimos considerarán una hoja de observaciones del funcionario, Hoja de Autoevaluación. Corresponderá a la Institución diseñar y aprobar por resolución del Director Nacional los formatos de los elementos básicos del Sistema de Calificaciones definidos en el presente artículo.

Artículo 3°.- Factores y Subfactores. La Calificación del personal del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura considerará la evaluación de los siguientes factores y subfactores, diferenciados para cada estamento:

1. Factores de Calificación Directivos y Profesionales con personal a cargo:

FACTOR	SUBFACTO R	INDICADORES
GESTIÓN DE PERSONAS	Liderazgo	Motiva y guía a su equipo en el cumplimiento de objetivos/Mantiene a su equipo informado de las decisiones institucionales/Favorece el trabajo en equipo entre sus colaboradores/Fomenta el buen clima laboral entre sus colaboradores/Resuelve los problemas de su equipo sin necesidad de que intervengan terceros.
	Gestión del Desempeño	Establece lineamientos claros a su equipo de trabajo para el logro de metas y objetivos/Establece redes de colaboración con otras áreas o Instituciones para el logro de metas y objetivos/Realiza acciones que ayuden a minimizar las brechas de conocimiento y/o competencias de su equipo/Realiza retroalimentación a su equipo grupal y/o individualmente/Hace seguimiento de tareas encomendadas a su equipo.
CUMPLIMIENTO DE METAS	Cumplimiento de Metas	Ingresa sus metas y compromisos en los plazos estipulados/Organiza sus tareas con el objeto de

		cumplir sus metas y objetivos/Da las alertas cuando peligra el cumplimiento de sus metas/Cumple con las metas y compromisos en los plazos estipulados/Los productos que entrega responden al cumplimiento de sus metas
COMPETENCIAS PARA EL CARGO	Competencias Profesionales	Planifica su quehacer para cumplir con las tareas solicitadas/Realiza sus actividades de manera autónoma/Realiza sus actividades de manera proactiva/Se adapta a cambios necesarios para mejorar su gestión/Propone soluciones ante situaciones conflictivas o adversas.
	Competencias Interpersonales	Promueve el buen clima laboral/Se comunica de manera clara, directa, asertiva y respetuosa/Se interesa por establecer relaciones de colaboración y ayuda para el éxito de su gestión/Participa de actividades extraordinarias en el marco Institucional/Se enfoca en solucionar dificultades u obstáculos más que en buscar responsables.
RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL	Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos Institucionales	Pone en práctica las políticas, normativa y procedimientos relacionados al desarrollo de sus funciones/Aplica las políticas, normativa y procedimientos relacionado al desempeño como Funcionario Público (Estatuto Administrativo, Probidad, Transparencia, Buenas Prácticas, etc.) Cumple las instrucciones de su(s) superior(es)/Es responsable y cuidadoso con los Bienes Institucionales (Vehículo, espacio físico laboral, Equipos, etc.)/Es puntual en la entrada y salida del trabajo.
GESTIÓN LABORAL	Gestión Laboral	Organiza sus tareas logrando dar cumplimiento a las solicitudes de terceros dentro de los plazos comprometidos y/o asignados/Responde de manera asertiva a las contingencias que se le presentan/Se anticipa a potenciales situaciones críticas/Utiliza los recursos asignados de manera eficiente/Solicita/ofrece ayuda a sus compañeros de área para cumplir algún objetivo/tarea en común.

2. Factores de Calificación Profesionales y Técnicos:

FACTOR	SUBFACTOR	INDICADORES
CUMPLIMIENTO DE METAS	Cumplimiento de Metas	Ingresa sus metas y compromisos en los plazos estipulados/Organiza sus tareas con el objeto de cumplir sus metas y objetivos/Da las alertas cuando peligra el cumplimiento de sus

		metas/Cumple con las metas y compromisos en los plazos estipulados/Los productos que entrega responden al cumplimiento de sus metas
COMPETENCIAS PARA EL CARGO	Competencias Profesionales	Planifica su quehacer para cumplir con las tareas solicitadas/Realiza sus actividades de manera autónoma/Realiza sus actividades de manera proactiva/Se adapta a cambios necesarios para mejorar su gestión/Propone soluciones ante situaciones conflictivas o adversas.
	Competencias Interpersonales	Promueve el buen clima laboral/Se comunica de manera clara, directa, asertiva y respetuosa/Se interesa por establecer relaciones de colaboración y ayuda para el éxito de su gestión/Participa de actividades extraordinarias en el marco Institucional/Se enfoca en solucionar dificultades u obstáculos más que en buscar responsables.
RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL	Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos Institucionales	Pone en práctica las políticas, normativa y procedimientos relacionados al desarrollo de sus funciones/Aplica las políticas, normativa y procedimientos relacionado al desempeño como Funcionario Público (Estatuto Administrativo, Probidad, Transparencia, Buenas Prácticas, etc.) Cumple las instrucciones de su(s) superior(es)/Es responsable y cuidadoso con los Bienes Institucionales (Vehículo, espacio físico laboral, Equipos, etc.)/Es puntual en la entrada y salida del trabajo.
GESTIÓN LABORAL	Gestión Laboral	Organiza sus tareas logrando dar cumplimiento a las solicitudes de terceros dentro de los plazos comprometidos y/o asignados/Responde de manera asertiva a las contingencias que se le presentan/Se anticipa a potenciales situaciones críticas/Utiliza los recursos asignados de manera eficiente/Solicita/ofrece ayuda a sus compañeros de área para cumplir algún objetivo/tarea en común.

3. Factores de Calificación Administrativos y Auxiliares:

FACTOR	SUBFACTOR	INDICADORES
CUMPLIMIENTO DE METAS	Cumplimiento de Metas	Ingresa sus metas y compromisos en los plazos estipulados/Organiza sus tareas con el objeto de cumplir sus metas y objetivos/Da las alertas cuando peligra el cumplimiento de sus metas/Cumple con las metas y compromisos en los plazos estipulados/Los productos que entrega

		responden al cumplimiento de sus metas
COMPETENCIAS PARA EL CARGO	Competencias Profesionales	Planifica su quehacer para cumplir con las tareas solicitadas/Realiza sus actividades de manera autónoma/Realiza sus actividades de manera proactiva/Se adapta a cambios necesarios para mejorar su gestión/Propone soluciones ante situaciones conflictivas o adversas.
	Competencias Interpersonales	Promueve el buen clima laboral/Se comunica de manera clara, directa, asertiva y respetuosa/Se interesa por establecer relaciones de colaboración y ayuda para el éxito de su gestión/Participa de actividades extraordinarias en el marco Institucional/Se enfoca en solucionar dificultades u obstáculos más que en buscar responsables.
RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL	Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos Institucionales	Pone en práctica las políticas, normativa y procedimientos relacionados al desarrollo de sus funciones/Aplica las políticas, normativa y procedimientos relacionado al desempeño como Funcionario Público (Estatuto Administrativo, Probidad, Transparencia, Buenas Prácticas, etc.) Cumple las instrucciones de su(s) superior(es)/Es responsable y cuidadoso con los Bienes Institucionales (Vehículo, espacio físico laboral, Equipos, etc.)/Es puntual en la entrada y salida del trabajo.

Artículo 4°.- Notas. El proceso de calificación evaluará los factores y subfactores señalados en el artículo 3° del presente Reglamento, por medio de notas que tendrán los siguientes valores y conceptos:

NOTA	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
7	Óptimo	Su desempeño responde siempre a las exigencias definidas para el cargo (metas y objetivos), No se observan faltas que impacten a la Institución o área de trabajo.
6	Bueno	Su desempeño responde casi siempre a las exigencias definidas para el cargo (metas y objetivos). Existen aspectos puntuales a mejorar.
5	Regular	Su desempeño regularmente responde a las exigencias definidas para el cargo (metas y objetivos). Existen faltas de bajo impacto para la Institución o área de trabajo.
4	Irregular	Su desempeño responde irregularmente las exigencias definidas para el cargo (metas y objetivos). Existen faltas de moderado impacto para la Institución.

3	Insuficiente	Su desempeño generalmente no responde a las exigencias definidas para el cargo (metas y objetivos). Existen faltas de alto impacto para la Institución o área de trabajo.
2	Deficiente	Su desempeño siempre está por debajo de las exigencias definidas para el cargo (metas y objetivos).

Las notas asignadas a cada indicador de los subfactores deberán expresarse en enteros sin decimales. El promedio de indicadores correspondientes a cada Subfactor de evaluación corresponderá a la nota de cada Subfactor evaluado, el que contendrá 2 decimales en el resultado. La nota del factor corresponderá al promedio de notas obtenidas en cada subfactor que lo compone, el que también contará con 2 decimales.

Para el cálculo del puntaje final, las notas asignadas a los factores se multiplicarán por el coeficiente que se establece para cada uno de ellos, dependiendo del estamento que corresponda, y la suma de los mismos dará la nota final de la evaluación y la lista de calificación que corresponda al funcionario.

La evaluación de cada subfactor deberá ser fundado en circunstancias acaecidas durante el respectivo período calificadorio, donde se deberá contar con evidencia que respalde su argumentación.

Artículo 5.- Coeficientes. Los coeficientes por los que deberá multiplicarse la nota asignada a cada factor para obtener el puntaje respectivo, serán los siguientes:

- Factores de ponderación para estamento Directivo y Profesionales con jefaturas:

FACTORES	COEFICIENTE
Gestión de Personas	2,5
Cumplimiento de Metas	2,5
Competencias	2,0
Responsabilidad Institucional	2,0
Gestión Laboral	1,0
TOTAL	10,0

- Factores de ponderación para estamentos Profesional y Técnico:

FACTORES	COEFICIENTE
Gestión de Personas	X
Cumplimiento de Metas	3,0
Competencias	2,5
Responsabilidad Institucional	2,5
Gestión Laboral	2,0
TOTAL	10,0

3. Factores de ponderación para estamentos Administrativo y Auxiliar:

FACTORES	COEFICIENTE
Gestión de Personas	X
Cumplimiento de Metas	4,0
Competencias	3,0
Responsabilidad Institucional	3,0
Gestión Laboral	X
TOTAL	10,0

Artículo 6°.- Listas de Calificación. Los funcionarios serán ubicados de acuerdo a su puntaje en una de las siguientes listas:

Lista N°1	De Distinción	de 55,00 a 70,00
Lista N°2	Buena	de 45,00 a 54,99
Lista N°3	Condicional	de 35,00 a 44,99
Lista N°4	De Eliminación	de 20,00 a 34,99

Artículo 7°.- Período de calificación. El período de calificadorio comprenderá doce meses de desempeño funcionario, desde el 1 de Marzo hasta el último día del mes de Febrero.

Artículo 8.- Informe de Desempeño y Notificación. El jefe directo, o quien legalmente, lo subrogue o reemplace, deberá emitir un informe de evaluación de desempeño del personal de su dependencia evaluando el período comprendido entre el 1 de Marzo y el último día del mes de Septiembre. El plazo de elaboración de dicho Informe será de 10 días hábiles desde terminado el período a evaluar, esto es, los primeros diez días hábiles del mes de Octubre. El informe de Desempeño deberá ser notificado personalmente al interesado, dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha de cumplimiento del plazo antes señalado. Si el funcionario no fuere habido por dos días consecutivos en su domicilio o lugar de trabajo, se le notificará por carta certificada a su domicilio, de lo cual deberá dejarse constancia. En esta última instancia se entenderá notificado cumplidos tres días desde que la carta haya sido despachada. Una vez notificado el funcionario/a, éste tendrá dos días hábiles para hacer sus observaciones al respectivo Informe de Desempeño.

Artículo 9°.- Precalificación. Para realizar la Precalificación, el Jefe/a del Departamento de las Personas, o el/la que haga de sus veces, deberá entregar al jefe/a directo, hasta los tres primeros días del mes de Marzo de cada año, las Hojas de Vida del personal de su dependencia. El jefe/a directo, precalificará al personal a su cargo dentro del plazo de diez días hábiles a contar de la fecha en que le sean entregadas las Hojas de Vida. Dicha jefatura deberá notificar personalmente la precalificación, en el plazo de dos días contados desde el vencimiento del plazo antes señalado. Si el funcionario no fuere habido por dos días hábiles consecutivos en su domicilio o en su lugar de trabajo, se lo notificará por carta certificada, de lo cual deberá dejarse constancia. En esta última circunstancia, el funcionario se entenderá notificado cumplidos tres días desde que la carta haya sido despachada. El funcionario podrá formular observaciones a la precalificación dentro del plazo de cinco días hábiles contado desde su notificación.

Artículo 10°.- Constitución de la Junta Calificadora. La Junta Calificadora deberá constituirse el día 21 de Marzo o el día siguiente hábil si aquel no fuere, debiendo estar terminadas las calificaciones, en poder del Secretario de la Junta Calificadora para su notificación, antes del 20 de Abril del correspondiente año.

Artículo 11°.- Instrumentos auxiliares de la evaluación. Para fundamentar y apoyar el sistema de Evaluación de Desempeño, y de modo de contribuir a la objetividad del proceso, se utilizarán los siguientes Instrumentos Auxiliares:

- 1. Compromiso de Desempeño Individual (CDI):** Compromiso entre el Jefe/a Directo y el funcionario/a, en el cual se fijan los objetivos, metas, indicadores y plazos de cumplimiento durante el período a calificar, éstos deben ser coherentes con la función principal del cargo y con los objetivos, indicadores y metas de la unidad o área de desempeño, de modo que el conjunto asegure el éxito de los objetivos estratégicos institucionales. El funcionario deberá presentar una propuesta de CDI, a más tardar la primera quincena del mes de Marzo. Utilizando esta propuesta como referencia, la jefatura directa definirá finalmente la versión definitiva del CDI, que puede o no incluir los contenidos propuestos por el funcionario/a, durante la última quincena del mes de Marzo de cada año.

Para quienes se incorporen al Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura o funcionarios que hayan sido trasladados o cambiado su Centro de Costo con posterioridad al 31 de Marzo, deberán suscribir en un plazo de 30 días desde su incorporación, el respectivo Compromiso de Desempeño Individual.

- 2. Autoevaluación:** Propuesta de evaluación y observación que realiza el funcionario respecto de su propio desempeño durante los diez últimos días de los meses de Septiembre y Febrero.
- 3. Entrevista de Retroalimentación:** Reunión personal y privada realizada entre el funcionario/a y el supervisor/a directo/a, en base a la pauta de Entrevista de Retroalimentación validada por la autoridad, con el fin de verificar el cumplimiento del CDI, evaluar el desempeño del funcionario en cuanto a sus fortalezas y brechas de competencias. Se realiza durante el período de la elaboración del Informe de Desempeño y la Precalificación, en decir, durante los diez primeros días hábiles del mes de Agosto y los diez primeros días hábiles del mes de Enero. Es importante antes de que la jefatura responsable de la evaluación realice esta entrevista, reúna todos los instrumentos auxiliares (autoevaluación, pauta de entrevista de retroalimentación y formulario de CDI), y demás antecedentes (anotaciones, hechos, acciones y resultados) contenidos en la Hoja de Vida del funcionario/a, que funden su evaluación de manera objetiva. Cada uno de estos instrumentos Auxiliares estará basado en formularios o pautas aprobadas por el Jefe/a del Servicio.

Artículo 12°.- Representante del personal en la Junta Calificadora. Respecto a la elección del Representante del Personal, el Jefe/a del Departamento de las Personas, o el que haga sus veces, dentro de los diez primeros días hábiles del mes de Noviembre, recibirá la inscripción de todos aquellos funcionarios que sean propuestos por cualquier funcionario de la Institución o por sí mismos para desempeñar la Representación del Personal en la Junta Calificadora. En ella debe constar la aceptación del funcionario propuesto y la unidad/área/Departamento donde presta servicio.

El Presidente de la respectiva Junta Calificadora, convocará a elección para una fecha dentro de los primeros diez días hábiles del mes de Diciembre. En el caso que se presente solo un candidato a la elección, éste será elegido automáticamente como Representante del Personal del estamento al cual pertenece ante la Junta Calificadora. De haber igualdad de votos, la elección la dirimirá por antigüedad, primero en la Institución, después en el grado, a continuación en la Administración del Estado y en última instancia dirimirá el Jefe Superior del Servicio.

Si los funcionarios no hubieren elegido su representante, actuará en dicha calidad el funcionario más antiguo del Servicio, según el estamento que corresponda. Si no pudiese actuar como tal le suplirá el funcionario que lo secunda en antigüedad y así sucesivamente.

Artículo 13.- Normas supletorias. En todo lo no previsto por el presente Reglamento Especial de Calificaciones del Personal, se aplicarán las normas del Reglamento General del Calificaciones del Personal afecto al Estatuto Administrativo de la Ley N° 18.834, aprobado por el Decreto Supremo N° 1.825 de 1998, del Ministerio del Interior.

Anexo E Instrucciones aplicación Piloto

INSTRUCCIONES APLICACIÓN PILOTO CRITERIOS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

En el marco del proceso de Mejorar el Reglamento Especial de Calificaciones, se envía a ud. esta herramienta que forma parte de las mejoras que se pretende implementar.

I. PRESENTACIÓN INSTRUMENTO

El nuevo formato para la Evaluación del Desempeño posee las siguientes características:

1. Da cuenta de los siguientes factores a Evaluar de manera distinta a cada Estamento
 - Estamento Directivo y Profesional con personal a cargo: *Gestión del Desempeño, Cumplimiento de Metas, Competencias, Responsabilidad Institucional y Gestión Laboral.*
 - Estamento Profesional y Técnico: *Cumplimiento de Metas, Competencias, Responsabilidad Institucional, Gestión Laboral*
 - Estamento Administrativo y Auxiliar: *Cumplimiento de Metas, Competencias, Responsabilidad Institucional*
2. Los Factores a Evaluar se dividen en subfactores, los que a su vez se constituyen de criterios o conductas observables, los cuales deberán ser valorados.
3. Para poder completar el formulario que se presenta en formato Excel, primero deberá **identificar a 2 funcionarios por cada estamento a evaluar** (según corresponda, puede que en su Dependencia no estén representados todos los estamentos).
4. En el formulario Excel verá en su parte inferior las pestañas con los Títulos:
 - “**LISTAS**”: Encontrará la distribución de notas de acuerdo a las Listas de distinción.
 - “**PONDERACIONES**”: Encontrará la ponderación para cada factor evaluado según estamento.
 - “**NOTAS**”: Encontrará la Escala de notas a asignar para cada criterio.
 - “**DIRECTIVOS Y PROFESIONAL JEF**”: formulario de evaluación que deberá completar.
 - “**PROFESIONAL-TÉCNICO**”: formulario de evaluación que deberá completar.
 - “**ADMINISTRATIVO-AUXILIAR**”: Formulario de evaluación que deberá completar.

II. INDICACIONES DE LLENADO DEL FORMULARIO

1. El formulario se estructura de la siguiente manera:

En la columna “A” aparece el Factor a Evaluar, en la columna “B” aparece el subfactor (destacado en color), y un listado de criterios que lo componen, en la columna “C” ud. deberá reemplazar los “0” por notas (de acuerdo a la escala de 2 a 7). **Por cada criterio deberá asignar una nota.** En la columna “D”, ud. deberá Fundamentar la valoración que hizo a cada subfactor.

2. Una vez completado el formulario deberá guardarlo, indicando como nombre del archivo “Evaluado 1”, “Evaluado 2”...etc. **Utilice un archivo para cada Evaluación.**
3. Una vez asignadas las notas, aparecerá la nota final de la Evaluación en la parte inferior de la hoja, por tanto sólo debe ocuparse **valorar todos los criterios.**

Objetivos de la Aplicación del Piloto:

Se espera que sus observaciones apunten a lo siguiente:

- Evaluar la pertinencia de las ponderaciones
- Evaluar la pertinencia de los criterios definidos para cada subfactor.
- Evaluar la claridad en la redacción
- Otras observaciones que considere aporten a la mejora del instrumento.

Aspectos a considerar:

- Es importante que valore todos los campos señalados (“0”)
- Para evaluar el criterio “Puntualidad”, existe una tabla de ponderación de notas en la parte inferior del mismo formulario.
- **ENVÍE LA INFORMACIÓN A [LCARVAJAL@SERVICIO NACIONAL DE PESCA Y ACUICULTURA.CL](mailto:LCARVAJAL@SERVICIO_NACIONAL_DE_PESCA_Y_ACUICULTURA.CL)**
- **PLAZO PARA ENVÍAR LA INFORMACIÓN A MÁS TARDAR EL MARTES 18 DE OCTUBRE**

ESTA ES UNA APLICACIÓN PILOTO A UNA PROPUESTA QUE ESTÁ EN ELABORACIÓN Y QUE AÚN NO ESTÁ VALIDADA POR LA AUTORIDAD DEL SERVICIO.

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

Anexo A. Pauta Entrevista Semiestructurada.

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADAS

Objetivo Específico 1, Actividad 1

I. Presentación Entrevistador

II. Contextualización Entrevista

III. Permiso para Grabar entrevista

IV. Preguntas:

- a. ¿Cuál es su opinión respecto del proceso de Evaluación de Desempeño?
(número de informes, escala de notas, factores evaluados)
- b. ¿Recuerda algún cambio que se haya realizado al proceso?
- c. ¿Cuál considera son fortalezas del proceso?
- d. ¿Considera que el proceso requiere de ajustes?
- e. ¿Cuáles piensa son las debilidades del proceso?
- f. Comentarios...

V. Cierre

Anexo A. Guión Temático Grupos Focales

GUIÓN TEMÁTICO GRUPOS FOCALES Objetivos Específicos 2 y 3

1. Presentación: El subdirector Administrativo realiza una breve contextualización del proceso y presentación de la moderadora.
2. Contextualización de la Actividad: La moderadora explica con mayor detalle el contexto sobre el cual se realiza la mencionada actividad.
3. Indicación de “Reglas” de interacción: se señalan las condiciones básicas sobre la cual debe desarrollarse la Actividad, resaltando lo importante de la participación de cada uno y de realizar las intervenciones 1 a la vez.
4. Se solicita autorización para grabar la actividad.
5. Se describe el proceso de Evaluación del Desempeño como es actualmente y se da paso a las preguntas:

Preguntas:

- ¿opinión del proceso de EVD?
- Utilidad de las herramientas Auxiliares.
- Período de Evaluación de Desempeño (Agosto-Septiembre)
- Cuál es su opinión respecto del número de informes que se deben realizar? (Precalificación 3 Informes + 1 Calificación)
- Etapas: Ingreso Compromisos y Metas + Evaluación + Retroalimentación + Apelación
- Factores de Evaluación:
- RENDIMIENTO
- Cumplimiento Labor Realizada
- Calidad de la Labor Realizada
- CONDICIONES PERSONALES
- Interés por el trabajo que realiza
- Capacidad para realizar trabajos en equipo
- COMPORTAMIENTO FUNCIONARIO
- Cumplimiento de normas e instrucciones
- Asistencia y puntualidad
- De la escala de notas:

Nivel	Definición	Nota Asociada
OPTIMO	Su desempeño excede los requerimientos que exige el desarrollo del cargo	5
BUENO	Su desempeño es bueno, satisface todos los requerimientos que exige el desarrollo del cargo	4
SATISFACTORIO	Su desempeño es satisfactorio, cumple generalmente los requerimientos que exige el desarrollo del cargo	3
INSUFICIENTE	Su desempeño es insuficiente, es inferior a los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.	2
DEFICIENTE	Su desempeño es deficiente, no cumple con los requerimientos que exige el desarrollo del cargo	1

6. Cierre.
7. Agradecimientos por la participación.

Anexo D. Reglamento Especial de Calificaciones

PROPUESTA REGLAMENTO ESPECIAL DE CALIFICACIONES

SERVICIO NACIONAL DE PESCA Y ACUICULTURA 2016

DECRETO:

Apruébase el siguiente Reglamento Especial de Calificaciones para el Personal de Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura.

Artículo 1°.- Objeto. Este Reglamento establece las normas especiales sobre la calificación del personal de planta y contrata que regirá al Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura.

Artículo 2°.- Formatos. Los elementos básicos de este sistema de calificaciones serán la hoja de vida y la hoja de calificaciones. En tanto, los instrumentos auxiliares serán: Hoja de Compromisos de Desempeño Individual, Informe de Evaluación, Hoja de Precalificación, estos últimos considerarán una hoja de observaciones del funcionario, Hoja de Autoevaluación.

Corresponderá a la Institución diseñar y aprobar por resolución del Director Nacional los formatos de los elementos básicos del Sistema de Calificaciones definidos en el presente artículo.

Artículo 3°.- Factores y Subfactores. La Calificación del personal del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura considerará la evaluación de los siguientes factores y subfactores, diferenciados para cada estamento:

1. Factores de Calificación Directivos y Profesionales con personal a cargo:

FACTOR	SUBFACTOR	INDICADORES
--------	-----------	-------------

GESTIÓN DE PERSONAS	Liderazgo	Motiva y guía a su equipo en el cumplimiento de objetivos/Mantiene a su equipo informado de las decisiones institucionales/Favorece el trabajo en equipo entre sus colaboradores/Fomenta el buen clima laboral entre sus colaboradores/Resuelve los problemas de su equipo sin necesidad de que intervengan terceros.
---------------------	-----------	---

	Gestión del Desempeño	Establece lineamientos claros a su equipo de trabajo para el logro de metas y objetivos/Establece redes de colaboración con otras áreas o Instituciones para el logro de metas y objetivos/Realiza acciones que ayuden a minimizar las brechas de
--	-----------------------	---

conocimiento y/o competencias de su equipo/Realiza retroalimentación a su equipo grupal y/o individualmente/Hace seguimiento de tareas encomendadas a su equipo.

CUMPLIMIENTO DE METAS Cumplimiento de Metas Ingresas sus metas y compromisos en los plazos estipulados/Organiza sus tareas con el objeto de cumplir sus metas y objetivos/Da las alertas cuando peligra el cumplimiento de sus metas/Cumple con las metas y compromisos en los plazos estipulados/Los productos que entrega responden al cumplimiento de sus metas

COMPETENCIAS PARA EL CARGO Competencias Profesionales Planifica su quehacer para cumplir con las tareas solicitadas/Realiza sus actividades de manera autónoma/Realiza sus actividades de manera proactiva/Se adapta a cambios necesarios para mejorar su gestión/Propone soluciones ante situaciones conflictivas o adversas.

Competencias Interpersonales Promueve el buen clima laboral/Se comunica de manera clara, directa, asertiva y respetuosa/Se interesa por establecer relaciones de colaboración y ayuda para el éxito de su gestión/Participa de actividades extraordinarias en el marco Institucional/Se enfoca en solucionar dificultades u obstáculos más que en buscar responsables.

RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos Institucionales Pone en práctica las políticas, normativa y procedimientos relacionados al desarrollo de sus funciones/Aplica las políticas, normativa y procedimientos relacionado al desempeño como Funcionario Público (Estatuto Administrativo, Probidad, Transparencia, Buenas Prácticas, etc.)

Cumple las instrucciones de su(s) superior(es)/Es responsable y cuidadoso con los Bienes Institucionales (Vehículo, espacio físico laboral, Equipos, etc.)/Es puntual en la entrada y salida del trabajo.

GESTIÓN LABORAL Gestión Laboral Organiza sus tareas logrando dar cumplimiento a las solicitudes de terceros dentro de los plazos comprometidos y/o asignados/Responde de manera asertiva a las contingencias que se le presentan/Se anticipa a potenciales situaciones críticas/Utiliza los recursos asignados de manera eficiente/Solicita/ofrece ayuda a sus compañeros de área para cumplir algún objetivo/tarea en común.

2. Factores de Calificación Profesionales y Técnicos:

FACTOR	SUBFACTOR	INDICADORES
--------	-----------	-------------

CUMPLIMIENTO DE METAS	Cumplimiento de Metas	Ingresas sus metas y compromisos en los plazos estipulados/Organiza sus tareas con el objeto de cumplir sus metas y objetivos/Da las alertas cuando peligra el cumplimiento de sus metas/Cumple con las metas y compromisos en los plazos estipulados/Los productos que entrega responden al cumplimiento de sus metas
-----------------------	-----------------------	--

COMPETENCIAS PARA EL CARGO Competencias Profesionales Planifica su quehacer para cumplir con las tareas solicitadas/Realiza sus actividades de manera autónoma/Realiza sus actividades de manera proactiva/Se adapta a cambios necesarios para mejorar su gestión/Propone soluciones ante situaciones conflictivas o adversas.

Competencias Interpersonales Promueve el buen clima laboral/Se comunica de manera clara, directa, asertiva y respetuosa/Se interesa por establecer relaciones de colaboración y ayuda para el éxito de su gestión/Participa de actividades extraordinarias en el marco Institucional/Se enfoca en solucionar dificultades u obstáculos más que en buscar responsables.

RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos Institucionales Pone en práctica las políticas, normativa y procedimientos relacionados al desarrollo de sus funciones/Aplica las políticas, normativa y procedimientos relacionado al desempeño como Funcionario Público (Estatuto Administrativo, Probidad, Transparencia, Buenas Prácticas, etc.)

Cumple las instrucciones de su(s) superior(es)/Es responsable y cuidadoso con los Bienes Institucionales (Vehículo, espacio físico laboral, Equipos, etc.)/Es puntual en la entrada y salida del trabajo.

GESTIÓN LABORAL Gestión LaboralOrganiza sus tareas logrando dar cumplimiento a las solicitudes de terceros dentro de los plazos comprometidos y/o asignados/Responde de manera asertiva a las contingencias que se le presentan/Se anticipa a potenciales situaciones críticas/Utiliza los recursos asignados de manera eficiente/Solicita/ofrece ayuda a sus compañeros de área para cumplir algún objetivo/tarea en común.

3. Factores de Calificación Administrativos y Auxiliares:

FACTOR	SUBFACTOR	INDICADORES
--------	-----------	-------------

CUMPLIMIENTO DE METAS	Cumplimiento de Metas	Ingresas sus metas y compromisos en los plazos estipulados/Organiza sus tareas con el objeto de cumplir sus metas y objetivos/Da las alertas cuando peligra el cumplimiento de sus metas/Cumple con las metas y compromisos en los plazos estipulados/Los productos que entrega responden al cumplimiento de sus metas
-----------------------	-----------------------	--

COMPETENCIAS PARA EL CARGO	Competencias Profesionales	Planifica su quehacer para cumplir con las tareas solicitadas/Realiza sus actividades de manera autónoma/Realiza sus actividades de manera proactiva/Se adapta a cambios necesarios para mejorar su gestión/Propone soluciones ante situaciones conflictivas o adversas.
----------------------------	----------------------------	--

Competencias Interpersonales	Promueve el buen clima laboral/Se comunica de manera clara, directa, asertiva y respetuosa/Se interesa por establecer relaciones de colaboración y ayuda
------------------------------	--

para el éxito de su gestión/Participa de actividades extraordinarias en el marco Institucional/Se enfoca en solucionar dificultades u obstáculos más que en buscar responsables.

RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos Institucionales. Pone en práctica las políticas, normativa y procedimientos relacionados al desarrollo de sus funciones/Aplica las políticas, normativa y procedimientos relacionado al desempeño como Funcionario Público (Estatuto Administrativo, Probidad, Transparencia, Buenas Prácticas, etc.)

Cumple las instrucciones de su(s) superior(es)/Es responsable y cuidadoso con los Bienes Institucionales (Vehículo, espacio físico laboral, Equipos, etc.)/Es puntual en la entrada y salida del trabajo.

Artículo 4°.- Notas. El proceso de calificación evaluará los factores y subfactores señalados en el artículo 3° del presente Reglamento, por medio de notas que tendrán los siguientes valores y conceptos:

NOTA	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
------	----------	-------------

7	Óptimo	Su desempeño responde siempre a las exigencias definidas para el cargo (metas y objetivos), No se observan faltas que impacten a la Institución o área de trabajo.
---	--------	--

6	Bueno	Su desempeño responde casi siempre a las exigencias definidas para el cargo (metas y objetivos). Existen aspectos puntuales a mejorar.
---	-------	--

5	Regular	Su desempeño regularmente responde a las exigencias definidas para el cargo (metas y objetivos). Existen faltas de bajo impacto para la Institución o área de trabajo.
---	---------	--

4	Irregular	Su desempeño responde irregularmente las exigencias definidas para el cargo (metas y objetivos). Existen faltas de moderado impacto para la Institución.
---	-----------	--

3	Insuficiente	Su desempeño generalmente no responde a las exigencias definidas para el cargo (metas y objetivos). Existen faltas de alto impacto para la Institución o área de trabajo.
---	--------------	---

2	Deficiente	Su desempeño siempre está por debajo de las exigencias definidas para el cargo (metas y objetivos).
---	------------	---

Las notas asignadas a cada indicador de los subfactores deberán expresarse en enteros sin decimales. El promedio de indicadores correspondientes a cada Subfactor de evaluación corresponderá a la nota de cada Subfactor evaluado, el que contendrá 2 decimales en el resultado. La nota del factor corresponderá al promedio de notas obtenidas en cada subfactor que lo compone, el que también contará con 2 decimales.

Para el cálculo del puntaje final, las notas asignadas a los factores se multiplicarán por el coeficiente que se establece para cada uno de ellos, dependiendo del estamento que corresponda, y la suma de los mismos dará la nota final de la evaluación y la lista de calificación que corresponda al funcionario.

La evaluación de cada subfactor deberá ser fundado en circunstancias acaecidas durante el respectivo período calificadorio, donde se deberá contar con evidencia que respalde su argumentación.

Artículo 5.- Coeficientes. Los coeficientes por los que deberá multiplicarse la nota asignada a cada factor para obtener el puntaje respectivo, serán los siguientes:

1. Factores de ponderación para estamento Directivo y Profesionales con jefaturas:

FACTORES	COEFICIENTE
Gestión de Personas	2,5
Cumplimiento de Metas	2,5
Competencias	2,0
Responsabilidad Institucional	2,0
Gestión Laboral	1,0
TOTAL	10,0

2. Factores de ponderación para estamentos Profesional y Técnico:

FACTORES	COEFICIENTE
Gestión de Personas	X
Cumplimiento de Metas	3,0

Competencias 2,5

Responsabilidad Institucional 2,5

Gestión Laboral 2,0

TOTAL 10,0

3. Factores de ponderación para estamentos Administrativo y Auxiliar:

FACTORES	COEFICIENTE
----------	-------------

Gestión de Personas	X
---------------------	---

Cumplimiento de Metas	4,0
-----------------------	-----

Competencias	3,0
--------------	-----

Responsabilidad Institucional	3,0
-------------------------------	-----

Gestión Laboral	X
-----------------	---

TOTAL 10,0

Artículo 6°.- Listas de Calificación. Los funcionarios serán ubicados de acuerdo a su puntaje en una de las siguientes listas:

Lista N°1	De Distinción	de 55,00 a 70,00
-----------	---------------	------------------

Lista N°2	Buena	de 45,00 a 54,99
-----------	-------	------------------

Lista N°3	Condicional	de 35,00 a 44,99
-----------	-------------	------------------

Lista N°4	De Eliminación	de 20,00 a 34,99
-----------	----------------	------------------

Artículo 7°.- Período de calificación. El período de calificadorio comprenderá doce meses de desempeño funcionario, desde el 1 de Marzo hasta el último día del mes de Febrero.

Artículo 8.- Informe de Desempeño y Notificación. El jefe directo, o quien legalmente, lo subrogue o reemplace, deberá emitir un informe de evaluación de desempeño del personal de su

dependencia evaluando el período comprendido entre el 1 de Marzo y el último día del mes de Septiembre. El plazo de elaboración de dicho Informe será de 10 días hábiles desde terminado el período a evaluar, esto es, los primeros diez días hábiles del mes de Octubre. El informe de Desempeño deberá ser notificado personalmente al interesado, dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha de cumplimiento del plazo antes señalado. Si el funcionario no fuere habido por dos días consecutivos en su domicilio o lugar de trabajo, se le notificará por carta certificada a su domicilio, de lo cual deberá dejarse constancia. En esta última instancia se entenderá notificado cumplidos tres días desde que la carta haya sido despachada. Una vez notificado el funcionario/a, éste tendrá dos días hábiles para hacer sus observaciones al respectivo Informe de Desempeño.

Artículo 9°.- Precalificación. Para realizar la Precalificación, el Jefe/a del Departamento de las Personas, o el/la que haga de sus veces, deberá entregar al jefe/a directo, hasta los tres primeros días del mes de Marzo de cada año, las Hojas de Vida del personal de su dependencia. El jefe/a directo, precalificará al personal a su cargo dentro del plazo de diez días hábiles a contar de la fecha en que le sean entregadas las Hojas de Vida. Dicha jefatura deberá notificar personalmente la precalificación, en el plazo de dos días contados desde el vencimiento del plazo antes señalado. Si el funcionario no fuere habido por dos días hábiles consecutivos en su domicilio o en su lugar de trabajo, se lo notificará por carta certificada, de lo cual deberá dejarse constancia. En esta última circunstancia, el funcionario se entenderá notificado cumplidos tres días desde que la carta haya sido despachada. El funcionario podrá formular observaciones a la precalificación dentro del plazo de cinco días hábiles contado desde su notificación.

Artículo 10°.- Constitución de la Junta Calificadora. La Junta Calificadora deberá constituirse el día 21 de Marzo o el día siguiente hábil si aquel no fuere, debiendo estar terminadas las calificaciones, en poder del Secretario de la Junta Calificadora para su notificación, antes del 20 de Abril del correspondiente año.

Artículo 11°.- Instrumentos auxiliares de la evaluación. Para fundamentar y apoyar el sistema de Evaluación de Desempeño, y de modo de contribuir a la objetividad del proceso, se utilizarán los siguientes Instrumentos Auxiliares:

1. Compromiso de Desempeño Individual (CDI): Compromiso entre el Jefe/a Directo y el funcionario/a, en el cual se fijan los objetivos, metas, indicadores y plazos de cumplimiento durante el período a calificar, éstos deben ser coherentes con la función principal del cargo y con los objetivos, indicadores y metas de la unidad o área de desempeño, de modo que el conjunto asegure el éxito de los objetivos estratégicos institucionales. El funcionario deberá presentar una propuesta de CDI, a más tardar la primera quincena del mes de Marzo. Utilizando esta propuesta

como referencia, la jefatura directa definirá finalmente la versión definitiva del CDI, que puede o no incluir los contenidos propuestos por el funcionario/a, durante la última quincena del mes de Marzo de cada año.

Para quienes se incorporen al Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura o funcionarios que hayan sido trasladados o cambiado su Centro de Costo con posterioridad al 31 de Marzo, deberán suscribir en un plazo de 30 días desde su incorporación, el respectivo Compromiso de Desempeño Individual.

2. Autoevaluación: Propuesta de evaluación y observación que realiza el funcionario respecto de su propio desempeño durante los diez últimos días de los meses de Septiembre y Febrero.

3. Entrevista de Retroalimentación: Reunión personal y privada realizada entre el funcionario/a y el supervisor/a directo/a, en base a la pauta de Entrevista de Retroalimentación validada por la autoridad, con el fin de verificar el cumplimiento del CDI, evaluar el desempeño del funcionario en cuanto a sus fortalezas y brechas de competencias. Se realiza durante el período de la elaboración del Informe de Desempeño y la Precalificación, en decir, durante los diez primeros días hábiles del mes de Agosto y los diez primeros días hábiles del mes de Enero. Es importante antes de que la jefatura responsable de la evaluación realice esta entrevista, reúna todos los instrumentos auxiliares (autoevaluación, pauta de entrevista de retroalimentación y formulario de CDI), y demás antecedentes (anotaciones, hechos, acciones y resultados) contenidos en la Hoja de Vida del funcionario/a, que funden su evaluación de manera objetiva.

Cada uno de estos instrumentos Auxiliares estará basado en formularios o pautas aprobadas por el Jefe/a del Servicio.

Artículo 12°.- Representante del personal en la Junta Calificadora. Respecto a la elección del Representante del Personal, el Jefe/a del Departamento de las Personas, o el que haga sus veces, dentro de los diez primeros días hábiles del mes de Noviembre, recibirá la inscripción de todos aquellos funcionarios que sean propuestos por cualquier funcionario de la Institución o por sí mismos para desempeñar la Representación del Personal en la Junta Calificadora. En ella debe constar la aceptación del funcionario propuesto y la unidad/área/Departamento donde presta servicio.

El Presidente de la respectiva Junta Calificadora, convocará a elección para una fecha dentro de los primeros diez días hábiles del mes de Diciembre. En el caso que se presente solo un candidato a la elección, éste será elegido automáticamente como Representante del Personal del estamento al cual pertenece ante la Junta Calificadora. De haber igualdad de votos, la elección la dirimirá por

antigüedad, primero en la Institución, después en el grado, a continuación en la Administración del Estado y en última instancia dirimirá el Jefe Superior del Servicio.

Si los funcionarios no hubieren elegido su representante, actuará en dicha calidad el funcionario más antiguo del Servicio, según el estamento que corresponda. Si no pudiese actuar como tal le suplirá el funcionario que lo secunda en antigüedad y así sucesivamente.

Artículo 13.- Normas supletorias. En todo lo no previsto por el presente Reglamento Especial de Calificaciones del Personal, se aplicarán las normas del Reglamento General de Calificaciones del Personal afecto al Estatuto Administrativo de la Ley N° 18.834, aprobado por el Decreto Supremo N° 1.825 de 1998, del Ministerio del Interior.

1. Cuál es su opinión respecto del proceso de evaluación del desempeño

Mi opinión ha ido variando en el tiempo, sirve para algunas cosas, no del todo, porque las precalificaciones vienen en algunos casos muy buenas para funcionarios que no lo merecen, y en otros casos malas, especialmente para funcionarios de nivel más bajo del servicio menor siempre vienen malas y no siendo personas así, por eso no me gusta el sistema. No tengo muy buena opinión.

Para algunas cosas sirve, por ejemplo, lo que es medible, que llega atrasado o no llega atrasado, cumple o no cumple, todo eso que puedes medir. A pesar que en las calificaciones mismas el precalificador, te va evaluando a ciertas pautas, pero no cumplen, no se condice la argumentación con la nota, no tiene nada que ver en el caso de los evaluadores, te ponen excelente nota y no corresponde, y por una vez que cometiste el error, te castigan, no me gusta el sistema.

2. Piensa que es necesario

Sí, de todas maneras. Se ha hecho tanto ajuste, tantas cosas, se han subido las notas, se han bajado, el cuento es el mismo. Ahora tenemos máximo 5, antes teníamos máximo 8, 9, 10, la cosa es exactamente igual, se va trasladando no más el cuento. Se justificaban algunas cosas, de acuerdo a la pauta, ya todos 5, después el 3 es muy malo, pero es malo si tu tienes de 1 a 7, pero de 1 a 5 el 3 sigue siendo malo, para mí y para todos. Entonces tenemos solo 2 notas superiores la 4 y la 5, y si tu tienes 4 también te quedas amargada porque te pusieron 4, quieres tener un 5 y para tener un 5 tienes que ser excelente persona, tienes que tener todo bueno, entonces es ahí cuando a mí no me gusta porque ves a personas que tienen nota 5 en todo, y no son excelentes personas, entonces al final ves que todo el Servicio tiene 5, casi todos. Tú te encuentras con gente que no es de 5, y los de 3, no son todos de 3 y son gente que tienen buenas cualidades, no está bien.

Es necesario hacer ajustes, yo le haría ajustes. Los fundamentos... todos se basan en... mira qué es lo que pasa, el fundamento te dice que siempre no siempre etc. Entonces qué es lo que hace el precalificador, recalca la palabra "siempre cumple con esto.." puso la palabra siempre y cumplió con el requisito del fundamento. Entonces por supuesto que cae a la nota que corresponde, el 5... o a veces, entonces él le pone el a veces y ahí hay que cambiarle...

I: habrá que cambiar el instrumento en sí, o habrá que capacitar a quienes evalúan?

E: hay que capacitar mejor a los que hacen las evaluaciones, para que sean más objetivas, pero una buena capacitación. Yo he hecho las capacitaciones online, y no me dejan mucho, tiene que ser una capacitación presencial con casos específicos del servicio, ojalá sean especialistas en el servicio y estudiando previamente cuál es la situación de nosotros y con ejemplos, no con nombres, por supuesto, pero con ejemplos concretos, como simular una situación real para que el precalificador lo recuerde. Pero qué es lo que hace el precalificador? Apurado siempre, porque no hay tiempo, no tienen tiempo, entonces están los 2 o 3 días apurados urgentes, la retroalimentación apurada, y te llaman y te

llaman y uno también... entonces a la precalificación qué es lo que le cambiaría yo...es que la gente, tanto los precalificadores como nosotros, le tomemos peso, qué es lo que es...en estos momentos la precalificación es un mero trámite tanto para los precalificadores como para nosotros, el funcionario dice a no me interesa, no me importa y el precalificador dice sí lo estoy haciendo rápido estoy apurado en esto, entonces hay que fomentar esto, falta una difusión qué es lo que es, hacerlo bien hecho, tal vez cambiar el formato, enseñarlo bien y con su debido tiempo. Que los precalificadores organicen mejor su tiempo, a lo mejor no ellos, sino desde arriba se debe organizar, juntar primero a los precalificadores y hacerle una capacitación a ellos, pero a conciencia no en un día, hacérsela por ejemplo, empezar 3 meses antes y decir, ya "2 días a la semana" con tareas, con todo, para que ellos sepan, y después a la junta también hay que hacerles una capacitación. Entonces con eso podríamos mejorar el sistema, porque tal como está no está funcionando, mejorando los instrumentos que ya existen, porque imagínate, haciendo todo de nuevo es imposible. En una misma capacitación preguntarles, por qué les cuesta tanto, por qué tienen problemas en este punto, a ver nos cita por esto y por esto, no conocemos bien a las personas... utilizando esto, los formatos, utilizando ejemplos típicos de situaciones típicas del servicio que se dan aquí, pero que no me traigan la situación de la aduana, q traigan la situación de allá del registro, no, nosotros tenemos problemas específicos aquí y bien importantes,

Cuales considera son las fortalezas del proceso?

Bueno, aunque no es muy bueno, pero tiene un formato, eso es una fortaleza, no van al aire, otra fortaleza que tenemos que lo encuentro bastante bueno, cuando se hace la junta, tenemos un sistema de poder proyectar, la tecnología ha ayudado, otra fortaleza... no si tiene bastante, es que como no soy la que precalifica, me faltan algunas cosas, pero sí que tiene algo organizado, al menos un poco, pero se puede hacer algo, los tiempos que también se están cumpliendo, aunque apurados, pero se cumplen los plazos, no estamos atrasados como en otras partes

Debilidades

Por eso te digo, una debilidad que le encuentro yo es que la información de las regiones, de aquellas regiones que son calificadas aquí, no llegan a su debido tiempo, o no llegaban, hay que estar apurados... eso era cuando se hacía en papel, ahora no sé cómo se mandan. Las regiones cumplen todas, pero las que son.... Me voy al proceso calificadorio en general que tiene que ver con la junta, desconozco cómo las regiones con sus jefaturas trabajan Se demoraban o no vienen claras las cosas, o no venía la de algún funcionario que se quedaba atrás, entonces son medios desordenados. Después en la calificación misma soy calificada por mi jefe, a pesar q en la junta también soy calificada, q para mi era bueno eso, pero te voy a contar mi caso, yo no salgo de una nota, un 4, estoy pegada, siempre me ponen en una u otra cosa un 4, y eso que soy una mujer sumamente preocupada, mejorándome, te consideran por ejemplo, y no es el caso mío, yo tengo otras compañeras también. los jefes como que esta persona nunca la voy a sacar bien porque esta persona

no puede tener puras notas buenas, siempre tiene que tener una falla, entonces cómo podemos llamar a eso en que los calificadores siempre recuerdan solo lo malo tuyas no lo bueno, no destacan los puntos buenas que pueda tener una personas, algunos, no todos, unos son muy exigentes, otros no, no mira, puros 5 puros 5, entonces eso es.... Pierde el sentido de la evaluación a la gente la desaniman mucho, si te califican mal, si te califican bien, andan felices pero tu te das cuenta de personas que no merecen... tu ves lo de afuera...

El criterio no está unificado, por eso te decía yo que Necesitan una capacitación todos por igual de arica a punta arenas, incluyendo el nivel central, lamentablemente te cambian el director y te cambian por uno nuevo, yo creo que eso hay que hacerlo todos los años, difundir el tema, en la inducción, yo creo que eso es importante, en la inducción tocar el tema y ahí donde estás tú, en el departamento de las personas tener a alguien, ya ahora me toca a mi le voy a hablar de un tema muy importante que son las calificaciones..." me tocó ver una precalificadora pésima, era nueva, no conocía a los funcionario , nadie la asesoró tampoco en la región , parece que no les caía bien tampoco, porque estaba media botada en el tema , entonces volvemos al tema de que necesitan una capacitación. Estábamos hablando como una debilidad, como unificar criterios, y a todos, que sea parejo para unificar criterios.

Otra debilidad, yo creo que no hay, que no tienen, como te dijera, el espíritu del proceso, se lo toman a la ligera

E: cómo debiese ser el espíritu del proceso?

Considerar como un hecho importante en el servicio, no por el hecho de calificarte y ver quienes son malos o buenos, pero el proceso, tomarlo en serio lo hacen muy a la rápido, tanto en la junta como los jefes, lo hacen rápido, no tienen tiempo para ver... solo se acuerdan de lo malo de las personas en algunos casos, y la junta también, cuesta mucho reunirla, es cierto que es una lata el proceso, es una lata...hay que hacerlo más entretenido, no sé cómo , pero estar ahí sentado, leyendo, notas, me da sueño... estar sentado todo el día leyendo que si cumple o no cumple, de repente hay algo entretenido, ahí nos quedamos parados porque es entretenido lo que dijo en precalificador... ahí se pone entretenido

Menos mal que ahora es así (gesto de pantalla), pero ahora la junta no lo toma como muy en serio

A qué cree que se debe eso?

Porque no lo toman en serio, mira si la última vez estaban todos con el celular prendido, no estaban escuchando nada, pero yo miraba, todos con el celular, yo prohibiría los celulares, después te sales porque te llaman por teléfono y es el director, o sea, del Director para abajo no toman en serio esto, porque el director los manda a llamar y se acabo la junta, se acabó y el tiene que considerar también que es un proceso serio, que no tiene que mandar a su gente a comisión de servicio, ni llamarlos a reunión, nada, es una semana, 2 semanas ya...es importante ese tema.

Ud lleva hartos años en la junta, todas las veces ha sido igual?

Todas las veces ha sido igual, llevo hartos años, y siempre ha sido igual, cambiamos de lugar íbamos a olmué... fíjate que cuando íbamos a olmué se tomaba más en serio esta cosa, porque nadie tenía que irse rápido, estaba el almuerzo listo, o sea, nos llamaban a almorzar, nos levantábamos temprano, tomábamos desayuno y toda la mañana para la calificación, almorzábamos, después descansar un rato y toda la tarde hasta las 9 de la noche, pero nadie estaba pendiente de que te vayan a venir a buscar, q ven para acá, para allá, nada nada, se trabajaba más tranquilo, pero cuando se empezaron a hacer en las oficinas, en estos lugares de aquí cerca, ya la cosa se cambió,. La gente llegaba atrasada en primer lugar, le decían a las 9 y llegaban a las 9 y media o a las 10 y no podíamos empezar.

Yo revisé la documentación y el 2012 como estaban por la iso el proceso estaba bien ordenadito.

2013-2014 no vi capacitación de evd-

Yo participe de capacitaciones, me acuerdo una que se hizo en el copihue, pero era mucha gente, no hubo más capacitación, después fueron todas online, pero la gente hace el curso por cumplir, por eso te decía yo que mejor hacer una capacitación con ejemplos típicos, o tal vez más interactiva. Cuando son entretenidas, pero yo encuentro que con el tiempo ha ido decayendo este proces, claro, antes éramos poquitos, el proceso en una semana estaba listo, porque se conocía a la gente. Ahora yo que formo parte de la junta no tengo idea quien es la gente, de aquí! No las conozco porque todos los días llegan, no los conozco y a los otros les pasa lo mismo, entonces a qué va uno a escuchar a ese funcionario que no conoce. Mira yo veo que siempre a los que califican mal son a los de servicio menor, siempre tienen un 3 por ahí, y en cambio otros que no son de servicio menor y que pasan dando vuelta por ahí todo el día....

Y a qué se cree que se debe eso?

No creo que se sean malos fíjate, se les carga la mano de repente, lo trabajos de ellos se deben notar más si comenten algún error, son puestos críticos por ejemplo, un choque en un chofer debe ser mucho más impactante que te equivoque en un documento...

Por su puesto...

Pero sería bien bonito porque yo te digo la gente en general, tampoco, tú le preguntas, te llamaron para la retroalimentación sí que se yo... me da lo mismo, - oye pero esto te sirve para algún asenso, qué asenso si yo no voy a tener nunca asenso.. es una cosa más pero así no más aquí en el servicio..

Debiese la evaluación tener consecuencias en otras cosas?

Claro, tomar conciencia tanto los evaluadores como los evaluados, no te digo que todos pensemos en que vienen las calificaciones y las van a usar para castigarnos, pero debiese ser algo bueno, para sacar cosas buenas de nosotros, como una herramienta de gestión para las jefaturas... bueno, ellas también son evaluadas por el director, y también tu te das cuenta que ahí también es rápido, a veces no las hace el director, las hace otra persona, se nota la mano de otra persona, si no hay seriedad en esto... ahora otra cosa, lo bueno que tiene este proceso, que yo me refiero siempre al período de la calificación, que van los representantes, 3sa es una ventaja, que van los representantes de los funcionarios y van a

defenderlos para subirles la nota, cuando corresponde claro, hay unos que han sido muy buenos y tienen muy buenos fundamentos, y para defender a su gente...

Hace poco fue el proceso eleccionario para escoger a los representantes del personal, y no se propuso a mucha gente

Por eso te digo que no se toma en serio y te fijas que siempre van los mismos... siempre van los Galdames... no hay interés, nada.

Y qué se debiese hacer para despertar el interés de la gente?

Una buena difusión, aquí en el servicio comunicaciones debe trabajar muy bien, este no es un problema de ustedes, ustedes no saben cómo comunicar esto, ustedes tendrían que darle una idea a comunicaciones y ellos usar todas sus herramientas para poder despertar el interés así como se hizo con esto de las ideas de innovación, que hasta yo participé, eso fue bueno, con globitos, no sé cómo se hará, ellos deben saber cómo se hace. Pero difundir el lado bueno que es una parte del diario, que no es para castigar sino para saber cómo están para tomar medidas, así como están haciendo con el clima laboral también.

Mira yo creo que en estos momentos tiene más debilidades que fortalezas... y va cada vez peor, porque antes nos juntábamos y había mucha seriedad, el director era muy estricto en eso.. ahora te llama el director, otros toman vacaciones, no sé,...

Lo de la junta no pueden pedir vacaciones, lo mismo que los precalificadores, hacen rápido las evaluaciones antes de salir de vacaciones, o sea que no saben bien lo que hacen los funcionarios, te hacen hacer tu programa de trabajo, pero no te ayudan a formarlo, hay que gente que no las sabe hacer, tienen que ser hechas con las jefaturas y no saben ... se copian unos a otros, yo los he visto...

Hay secretarías que te detallan todas las funciones, en lugar de escribir 2 cosas y punto...

Falta conocer bien al funcionario no ponértela por un día que se equivocó, lo otro, si participan en un acto varias personas, oye, le van poniendo nota de mérito a todos los que participaron en eso.. oye si ya fueron al zoológico ya les dieron su premio... y además les ponen nota de mérito? Están chacreadas las anotaciones, es vergonzoso, la anotación de mérito es una cosa que destaque, nosotros teníamos un compañero que hizo cobros y le sacó plata a una empresa que no pensaba en pagar, él se merecía una anotación de mérito, pero sin embargo esa parte no fue destacada nunca, entonces después tú ves que vienen otros con puras notas buenas, y tu sabes que han tenido sus embarradas, está muy desequilibrado el cuento, falta unificar criterio y tomar en serio el tema... todos, los funcionarios, precalificadores y la junta. Ahora el ideal sería incentivarlos con algo, pero no puede ser monetario, y si todos tienen 5 no le van a dar lápiz a todos los de 5 sino el servicio va a quedar en la ruina.

Hubo un tiempo en que el 80 % casi tiene 5... algo tiene del proceso mismo, yo recuerdo que hay cosas que no se puede medir, que para mí siempre ha sido problema, el subfactor de permanencia en el puesto de trabajo, yo quiero que lo arreglen eso, porque yo he preguntado varias veces, que está presente, o que está sentado en su escritorio, y qué pasa con los fumadores que están siempre afuera, y el jefe les pone -están siempre en su puesto de trabajo- entonces, eso no está bueno tampoco, entonces yo siempre me hacía la pregunta...

Ese puntito habrá que arreglarlo o sacarlo, por ejemplo el atraso está muy bien hecho, está su tablita muy bien... nunca ví uno que decía que no está en su puesto de trabajo.

Otra cosa más para mejorar de precalificación que yo decía que se debería considerar en el comportamiento de los funcionarios, participación en actividades, nosotros tenemos equipos de futbol que han ganado copas, y yo nunca he visto que en una precalificación los hayan nombrado...

Habría que incorporar esas actividades que son buenas, los que participamos en clases de baile, yo participo por salud, esas son cosas buenas, sanas... y es fácil de comprobar... todos los concursos que ha habido en el servicio, gente que ha organizado cosas buenas. A veces las niñas hacen rifas para juntar plata para otro funcionario, eso es bonito, habría que incentivarlo, sin descuidar las tareas, claro el servicio diría no es tema nuestro, pero favorece nuestra comunidad, el clima...

Comentarios anexos?

No me preparé mucho para la entrevista... hay un comentario que te puedo hacer y que se luchó mucho fue mi participación en la junta, encuentro que no lo hicieron bien, ni por antigüedad ni grado no me consideraron en la junta...

Yo creo que hay que actualizar el reglamento, los tiempos han cambiado, las funciones también, yo creo que hay muchas cosas que hacer... después revisar las políticas, lo otro que yo creo que debería existir en el servicio, es una unidad de calificaciones está encargada todo el año, no que le den a una persona que tiene muchas otras cosas que hacer, que se encargue de hacer las capacitaciones y que esté chicoteando.. no que el jefe que se acuerde, que organice todo, dedicada de manera exclusiva a esto a nivel nacional y acá...falta relevar el proceso, y que tengas una persona a cargo, si hay reunión de directores que allá vaya... y debiera ser una psicóloga fíjate, para que vaya captando las debilidades de las jefaturas y trabajando al tiro...

Le agradezco enormemente su tiempo en la entrevistas, no sé si le gustaría comentar algo más...

No pos, es lo que te dije, la retroalimentación es indispensable, eso me gusta, eso no había antes, pero ahora hay, además hay una cosa, cuando tú, a ti te dan la calificación por correo, pero si tu no estás de acuerdo y pones todos tus planteamientos, eso te lo ve el jefe, por eso nadie reclama nada... el jefe debiera saber qué estás reclamando, pero no debería saber qué cosa,

1. Cuál es su opinión respecto del proceso de ev de desesmpño

La verdad, creo que tiene varios inconvenientes, bueno, la primera parte, el solo hecho de que no tiene mucha significancia los resultados, para las personas, porque da lo mismo si estos son buenos o no son tan buenos, no afecta mucho o no te favorece en nada, no va asociado a un aumento de grado, sencillamente o eres bueno o eres menos malo, o regular entonces creo que ya eso es un tema que no es muy positivo. Lo otro es que creo que nadie le da como la importancia que creo que en realidad tiene y va asociado a lo mismo, en el fondo un poco se hace porque hay que hacerlo.

Habría que hacer la evaluación asociadas a recompensas?

Es súper complicado, pero sí que tu sepas, no sé po, si en cinco años fui bien calificada, por qué no aspirar a un grado más, por ejemplo, yo sé que este tema de las plantas no se mueve, tengo super claro ese asunto, pero que ya este es una modificación no a nivel de servicio, sino algo más grande, pero creo que eso igual a la gente la desmotiva un poco, o sea la gente igual hace su trabajo y no,... cuando llega el período de calificaciones no le importa mucho, o sea, yo todo el tiempo escucho, cuando llega el período de calificaciones todos tienen 5, yo también quiero tener 5, pero da lo mismo porque no vas a obtener nada, solo sentirte cómodo, sentirte bien, bueno tengo una buena nota, hay una buena opinión sobre mí, pero no pasa más allá de eso, y cuando te califican, la gente igual espera una buena nota, porque hay un tema de autoestima en todo esto, por eso yo pienso que es una gran debilidad en el sistema, y lo otro que también creo que los evaluadores tampoco se ponen como mucho las pilas con el asunto, porque como te digo, cumplen, porque tienen que cumplir, y también se da una especie de competencia, porque yo he escuchado, ponte tú, hay departamentos en que todos tienen muy buenas notas, entonces, hay otros departamentos en que el calificador es un poco más estricto, más exigente, entonces las notas de ese departamento tienden a ser inferiores a estas otras, entonces hay como una disparidad de opiniones porque además es un tema súper subjetivo, porque lo único objetivo en las calificaciones son los atrasos, eso, es lo único objetivo.

Cuando dice objetivo es porque es fácil de medir?

Claro, o sea cuando tu tienes 10 atrasos y mereces tanta nota por 10 atrasos, lo otro no, lo otro tiene que ver solo con las percepciones, hay gente que hace muy bien su trabajo, pero no se muestra, tú no sabes que realmente es súper trabajador y responsable, pero hay gente que sí muestra su trabajo de una u otra forma le hace ver a su calificador que hace la pega y lo muestra... hay gente que tiene otro carácter más encerrada en sí misma y aún así hace bien su trabajo, por eso yo creo que es una de las principales desventajas que tiene el sistema, no sé qué otra cosa te podría aportar...

Y del proceso en sí?... las etapas, las fechas en que se realiza?

No yo creo que eso no tiene mayor complejidad ni genera mayor problema, no, no me parece, porque yo creo que en realidad está bien que yo reciba en ciertos períodos evaluaciones porque

ahí dentro pueden haber cambios de jefe, pueden haber un millón de situaciones que se pueden dar, están los estados de ánimo de las personas, mejores períodos, una serie de situaciones que se dan y es inherente al ser humano, creo que en eso no tengo ninguna aprehensión, creo que está bien, más calificaciones o menos precalificaciones no va a resolver el problema de fondo que sería lo otro que te mencionaba

Y en base a eso que me mencionaba, considera que el proceso necesita realizar ajustes?

Yo creo que sí, para que sea un proceso que no solamente sea por cumplir, porque por lo general se hace por cumplir

Y a qué debiese apuntar esos ajustes?

A lo que yo te señalaba a que vaya asociado a algún.... No diría premio, no sé, a algún incentivo, porque, claro, o sea tú trabajas por dinero, o sea obviamente que no es solamente eso, hay un montón de otras situaciones que son propias del ser humano, o sea yo trabajo porque me quiero sentir bien, me quiero sentir realizada, no tener todo el tiempo tantas horas del día libre, porque sino nos enfermamos, uno tiene que servir, pero creo que sí tiene que haber algún cambio en este sistema, o sea, no creo que sea lo ideal, no me parece que sea lo ideal...

Por lo que entiendo, el cambio apuntaría a dejar lo que está y a asociarlo a incentivos?

Sí, porque si tu lo analizas, aquí tu no aumentas de grado en las calificaciones, jamás. Nadie ha subido de grado por las calificaciones, anotaciones de mérito no sé si te sirven mucho, y si las tienes tampoco aportan, porque las anotaciones obedecen a una buena.... A un trabajo específico que hiciste y que lo hiciste bien, pero tampoco recibes ningún tipo de incentivo por eso, o sea da lo mismo si tienes buenas calificaciones, anotaciones de méritos, podrías inclusive tener anotaciones de demérito y aún así no afectan, por eso te digo, es como que todo el proceso se hace por cumplir, así lo siento yo y es lo que he visto históricamente, y siempre ha sido igual... no creo que cambiar el sistema de notas, da lo mismo, que te evalúen de 1 a 100 o de 1 a 7, o como sea, no va a cambiar el proceso, los resultados van a ser exactamente iguales.

Cuál considera que son las fortalezas del proceso

La verdad es que no le veo algunas fortalezas, o sea creo que debe existir, debe existir el proceso, no creo que aquí no deba existir nada porque los seres humanos actuamos con el carabinero al lado, no creo que no deba existir, por ningún motivo, o sea tiene que estar

De hecho por reglamento debe estar...

Sí, por supuesto pero si lo hablamos en términos fríos, donde sé que está todo reglamentado, pero dejando de lado esa parte, sí creo que debe existir porque las personas funcionamos si te están observando, si alguien está... porque sino, nadie haría su trabajo, o sea no habrían buenos resultados, o sea, tiene que existir, pero como te decía, sí creo que cambiaría fundamentalmente eso, o sea, creo que pondría un incentivo para que la gente.... Y que sea igual, más real porque no

creo que todo el servicio pero creo que un noventa y tanto por ciento de las personas tienen nota cinco, eso es irreal, no es... entonces por eso te digo, no le veo muchas cosas positivas en este momento al sistema. De que sí tiene que existir obviamente que sí...

Y la forma en que se hace, tendrá alguna fortaleza? Porque una cosa es que exista la evaluación y la otra es cómo yo la llevo a cabo...

Si, yo creo que en términos de orden, de que hay plazos establecidos, de que de una u otra forma los jefes cumplen y que hay... o sea, esas cosas sí, están bien... pero por ejemplo hay muchas cosas que son dentro del proceso de calificaciones como que se toman muchas decisiones de momento, ya este año lo vamos a hacer así, este año no vamos a observar esto, este año... o sea como que hay muchas cosas que están fuera de lo que es el reglamento

Por ejemplo?

A ver, se toman decisiones, cuando está la junta calificadora, a veces decimos, ya, todas las personas que tienen nota 5 no la vamos a observar mucho, vamos a tomar.. a ver... no vamos a cuestionar la nota 5, pero si vemos de que hay un personaje que tiene un dos, vamos a abrir la hoja de vida, y vamos a discutir si se lo subimos o lo mantenemos, porque todas esas decisiones se toman en el momento, no está normado, esas decisiones la toma la junta, yo he estado presente.. y eso hay muchas decisiones que se toman ahí, en ese momento.... O sea igual hay un acuerdo, hay un acuerdo, queda en acta y todo eso, pero creo que esas cosas deberían estar más reglamentadas, el hecho de acordarlas, eso ya debiera estar en el reglamento, ponte tú, si hay personas que tienen baja nota, o bajo la media revisemos bien esto, por qué, porque en estricto rigor, se deberían revisar todas las notas todas, pero igual aquí hay,,, actúan las personas de manera subjetiva o lo que tú ves de él... de la persona que están evaluando, dicen no esta persona me parece super ordenada, no observemos mucho aquí, el precalificador le puso a todo cinco, y en realidad no... me entiendes?

Entonces en la práctica lo que se hace es que todos los que tienen 5, se pasa y los que tienen menos de 5, eso se discute para subir la nota?

Supongo que esto no habla (grabadora), no necesariamente para subirla, pero si se discute, incluso hasta se podría bajar, pero en general no se baja, pero sí hasta se podría bajar, podría pasar.

Ahora los excede encuentro como que están demás, o sea yo no creo que cuando vas al colegio y tienes una escala de 1 a 7, haces una prueba y te ponen un 7 es porque excediste, no po, tú respondiste bien las 7 preguntas que hicieron, contestaste todo bien, el profesor estuvo de acuerdo, porque el exceder es súper subjetivo, o sea, yo podría pensar que tú excediste, pero la persona que está en frente no necesariamente puede pensar que tú excediste, entonces, no creo que eso sea, quizás el exceder no sea un buen mecanismo de medición yo creo que quizás a esas personas que tú sabes que exceden, una anotación de mérito, porque de esa forma tu te das cuenta que una persona en realidad está excediendo.

De alguna manera igual me ha comentado cuáles son las debilidades del proceso, considera otras?

Cambiaría el tema del excede, definitivamente lo sacaría, no creo que sea un buen mecanismo, creo que los precalificadores no están suficientemente preparados, porque la calificación siempre va a ser subjetiva, es difícil esa parte cambiarla, pero está muy asociada a la forma en que tú expresas, hay gente que tiene mucha capacidad de expresar a través de la escritura o de la forma de hablar que otras, hay otras que de repente te califican y no dicen mucho, entonces esa disparidad de.... Esa disparidad es compleja

Disparidad de criterios?

No, es que no son los criterios, tiene que ver con los precalificadores, porque son personas, no son computadores, entonces es re difícil, porque hay gente que dice, ya... tiene un cinco, pero al momento de justificar ese cinco, no dice mucho, pero la persona a lo mejor sí tiene un cinco, pero este otro precalificador verbalmente es más... porque en realidad aquí actúan personas, si fueran máquinas sería súper distinto, pero es imposible, y como es imposible no podría decir que... pero sí creo que hay una debilidad ahí, quizás hacer el proceso más objetivo, en términos de poner adjetivos para calificar a las personas, ya esta persona es tal cosa, y que todos los precalificadores manejen esa terminología, o sea se me ocurre, no sé, podría ser una debilidad.

Habría que capacitar a los precalificadores?

O sea, capacitarlos , pero mejorar esa parte, que el sistema de calificaciones tenga un mecanismo que sea más objetivo, que yo pueda decir, ya, existen términos para calificar como puntual, no sé pos, una serie de términos que....

Cómo que estén definidas o asociadas las conductas a cada subfactor?

Una cosa así, no sé, de hecho nunca lo había pensado, pero se me ocurre algo así

Como por ejemplo, no sé, se me ocurre evaluar la cordialidad, por tanto me voy a fijar en la conducta de que salude, sonría, etc. algo así?

Algo así, me parece una súper buena idea, porque algo así es visible, o sea hay personas que todos sabemos que no sonríen, o que no saludan y si el precalificador dice no saluda, todos vamos a poder saber que sí es verdad, es un ejemplo.

Entonces también habría que modificar el tema de los subfactores? Como acotarlos más para que sean más objetivos?

Claro, por eso te digo, yo creo que le falta objetividad al sistema.

Claro, pero igual existe una pauta de evaluación que es objetiva

Claro, pero es muy amplia, no es muy acotada como decías tú, porque por ejemplo habla de calidad de la labor realizada, pero no sé, como que los conceptos no se van abriendo.

Qué otra debilidad observa en el proceso?

Fíjate que yo creo que son esas fundamentalmente, el tema de que no se asocie a un incentivo, que es poco objetivo, lo que hablábamos recién también, que los conceptos están muy amplios y no dicen mucho.

Cual debiese ser el espíritu de la evaluación de desempeño?

Que se mejoraran los resultados... mejorar el desempeño

Debiese tener retroalimentación?

No, yo creo que tiene que haber reconocimiento constante, y si no hay reconocimiento que te digan que esto no es, tiene que haber una comunicación permanente, dejaste abandonado como 3 meses, es como cuando llega tu hijo con la nota y nunca te preocupaste, y el día que llega la nota le llamas la atención, creo que así funciona el sistema, no hay como una retroalimentación constante

Son los hitos que te van marcando y es cuando el jefe te llama y te dice, sabes qué tú eres esto que está aquí, pero cuando ya están los resultados dados, entiendes? No cuando hay pucha pasa esto, trata de mejorar esto otro porque en realidad estamos mal, no sé cuando se da la situación no esperar, como te decía denantes, esperar a que llegue la nota para el día de...

Y eso tendrá que ver con un problema del proceso o tendrá que ver con un problema de gestión de la jefatura?

Creo que tiene que ver con la gestión, definitivamente, porque el proceso puede ser el mismo, o lo pueden cambiar, pero tú como obligas al precalificador a que tenga ese feedback con las personas, si... sí creo que en el momento de capacitarlos, es un punto en que se debiera considerar, que haya una preocupación constante, no sé no se trata tampoco de que estemos todos los días con el asunto, porque no hay tiempo para eso, pero sí cuando se dan las situaciones hacerlas ver.

Estoy pensando en una dirección regional grande, como Los Lagos, por ejemplo, donde el Director regional figura como jefatura...

No los conoce, ese es otro punto como debilidad, hay gente que califica a personas que no... yo he estado en las juntas calificadoras, pero por ejemplo hay muchas personas que no conozco, y no las conozco, o sea, hay gente que se califica acá y son de regiones porque no tienen las suficientes personas para formar una junta, entonces de hecho hay personas que no las conoces, cómo puedes dar una opinión de esas personas

Y ahí prevalece el hecho de mantener la nota del precalificador de esas personas sin cuestionar mucho...

Claro, es complejo...

Y se da la instrancia de llamar por ejemplo, para solicitar más antecedentes?

Pero qué antecedentes vas a solicitar si no conoces a la persona? O sea los resultados van a ser exactamente iguales, no la vas a conocer, o sea se entiende que la persona que califica, tienen que estar cercano a esa persona, al menos conocerla, pasar todos los días al menos al lado de ella, no sé...

Lo que pasa es que son cambios más profundos y de fondo, no es un tema que lo pueda cambiar el servicio, porque el estatuto dice una cosa y tenemos que actuar de acuerdo a eso, o sea, podemos cambiar la escala en que evaluamos, pero esas otras cosas no, porque está reglamentado de que cierta cantidad de personas no pueden formar una junta calificadora, por lo tanto tienen que irse a la junta calificadora central, es difícil cambiarlo, ahora cómo puedes conocer tú a las personas, no sé... es complejo, creo que esa es una debilidad del sistema, no se conoce a la gente.

Y hoy como está el proceso? Considera que ha sido mejor o peor?

Creo que está un poco viciado el tema del cinco, súper viciado, porque si yo tengo un 4, pucha por qué tengo un 4, si todos tienen 4 por qué tengo un 4? Si este que está aquí al lado, sé que no trabaja como yo, o sea, es difícil hacer que uno mismo se califique, uno siempre piensa que lo está haciendo fantástico, pero tú te das cuenta que el de al lado, no está trabajando y tiene puros 5... y eso pasa mucho

Y si uno se autoevaluara?

No creo que cambie algo, porque.. aparte es súper complejo autoevaluarse, hay gente que tiende a tener una autoestima un poco baja, hay otros que la tienen muy alta, se transformaría en un sistema quizás más injusto... haciendo que trabajen de la mano, podría ser...

Y si trabajáramos un poco el tema de la difusión del proceso? Usar medios para que inicialmente la gente escriba sus metas, etc.

Es que el sistema te obliga a escribir tus compromisos

Pero a pesar de eso no todos lo hacen

Sí pero, pero te hablo directamente de mi departamento, nosotros tenemos que escribirlo, pero eso en qué mejora, si tu puedes escribir tus compromisos el día antes y van a estar ahí, escritos, o el precalificador igual te va a calificar aunque no estén...

A última hora te puede decir, tienes que ingresarlo porque el reglamento dice que tiene que estar o el departamento de las personas dice que tiene que estar... entonces es...

Falta como sentirse motivado, de que me van a evaluar, que buena onda... eso no pasa... o sea, es como un trámite más... yo he escuchado muchos comentarios y van todos en la misma línea, a da lo mismo si no sirve para nada... ese es el comentario general...

Al final si cualquier forma que adoptemos vamos a llegar a lo mismo, o sea por eso yo te decía si el tener un cinco va a asociado a que tu excedes, no me parece, por eso te digo, tienen que haber otros mecanismos de evaluación, como cursos, pucha no sé esta persona se dedicó a hacer cursos de capacitación, tiene anotaciones de mérito, tiene una buena calificación, ya.. tiene derecho en un tiempo de aquí a 5 años a subir un grado, por decir algo.

Comentarios...

No, fíjate que no, igual uno, o sea yo llevo hartos años acá en el servicio, al final caminas con el sistema, no hay mucho que hacer, tengo a parte de todos los comentarios que te he hecho son solo realidad, y eso se viene arrastrando desde siempre en la historia y creo que ahora está mucho más profundizado de que esto no es un buen mecanismo, no sé si será porque somos muchos más, yo cuando llegué éramos 50, ahora somos doscientos y tantos o sea, hay más gente que tiene una mala opinión del sistema, hay... no sé igual creo que antes era más real, si porque imagínate, cuando llega el período de calificaciones tienes que calificar a una gran cantidad de gente, e imagínate que ni ellos mismos, las mismas personas que están dentro de una junta, algunos que son más antiguos, otros que son elegidos, por escalafón, bueno,.. no conocen a la gente, la mayoría no conoce a la gente, o solo conocen a unos pocos...

Ejemplo, ayer se hizo el tema de la elección del representante de personal, según lo que me informaron fueron a votar 6 personas de la totalidad, o sea ahí hay una respuesta, entonces la gente ha perdido interés en el asunto, antes al menos sentías así como impotencia, chuta qué va a pasar con esto, me van cambiar la nota, me la van a subir, me la van a mantener, qué onda, o sea... ahora es un trámite.

Parece que no hay nada más, no se me ocurre, además que no sabía de qué se trataba, algo me comentó la otra persona ayer, pero... no se me ocurre que más, la verdad es que es una opinión que siempre he tenido y que participe en él no significa que piense que hay que borrarlo, o sea, igual es necesario, es necesario porque sino, nada funcionaría, si no hubiese horario, todos llegarían a cualquier hora, si no hay un reglamento que diga que tienes que llegar a las 9, tiene que haber un orden, como te decía denantes, los seres humanos actuamos así, tiene que haber un orden, de otro modo, no funciona, son muy pocas las personas que se autoregulan en ese sentido, si vamos a nivel de colegio, son 5 los alumnos destacados en el curso, no es más, y el resto funciona, más o menos así sigue operando el sistema, las personas son las mismas, tiene que ver con la historia de cada persona, con la formación que han tenido, con un montón de cosas...con el carácter, hay personas que son un poco más rebeldes que otras...

Será bueno evaluar a todos con un mismo instrumento?

Yo creo que sí...quizás se transformaría en algo más injusto, porque utilizar escalas distintas o parámetros distintos, en realidad lo que tú estás midiendo son actitudes y aptitudes, eso es lo que estás revisando, y todas las personas funcionamos en realidad de acuerdo a eso, por eso mismo te decía, en realidad tú los conceptos no alterarían en nada, o sea, deben usarse los

mismos conceptos independiente que sea un directivo, quizás al momento de ser evaluado se van a medir otras cosas en él.

1. ¿Cuál es su opinión respecto del actual proceso de EVD?

En términos generales el proceso que actualmente se realiza, para mi gusto adolece de problemas en el ámbito de la forma y el fondo, de la forma, respecto de cuándo y cómo se realiza y cuántos informes parciales o generales existen, y de fondo, respecto del contenido del proceso y del reglamento, en cuánto, a de qué manera evalúa las diferentes instancias que se quieren evaluar, cantidad, calidad, cumplimiento, etc. eso en general como estructura.

Ahora, yendo a la forma, a la parte formal, existen parámetros que son requeridos para evaluar, pero que no son totalmente exigibles para el Servicio, esto significa que nosotros estamos evaluando sobre una percepción personalizada del jefe y no sobre hechos objetivos medibles, o sea, no sacamos nada con hacer dos informes, 3 informes, 4 informes si no tenemos un elemento que evaluar en ese informe, por eso que hacer 2 informes finalmente termina evaluando 2 períodos que a final de cuentas en la evaluación final, en la calificación, casi son tomadas como elementos, elementos – antecedentes, y debieran ser parte de la evaluación final. Si yo evalúo un período, con una determinada nota y evalúo otro período con otra determinada nota y evalúo un tercer período con otra determinada nota y quiero hacer una evaluación final. Esa evaluación final debiera ser una observación de lo que pasó en el año, tomando las evaluaciones parciales, pero lo que sucede hoy día es que las evaluaciones parciales pasan a ser un antecedente, y si la persona, en los dos últimos meses del período que se está evaluando donde se hace una precalificación, resulta que tiene un comportamiento distinto al que tuvo durante el año, muchas veces se les saca la fotografía del último período y se termina calificando de una manera distinta a como se hizo durante el año, y eso resulta poco objetivo y poco entendible para el funcionario, pero también el precalificador resulta amparado por eso, porque no existe la obligación de considerar los informes parciales, si el informe parcial fuera completo y se controlara durante elementos realmente tangibles, uno podría hasta sumar lo que ocurrió durante el año y obtener la calificación total, sería mucho más fácil incluso, pero aquí es poco objetiva. Ahora, los elementos que hay, en la parte de fondo, los elementos que hay dentro del reglamento, las condiciones para evaluar, muchas de ellas no están correlacionadas entre sí, otras resultan muy vagas, como las notas, las que no están relacionadas son las escalas de valores, la escala no está correlacionada con las notas, los conceptos no están claros, desde cuándo se pasa de uno al otro, el excede, para mi gusto no debería existir, eso, lo único que provoca es que la gente esté mirando siempre que hizo algo más de lo que debería hacer y la verdad es que la gente debe estar pensando en lo que debe hacer y se debe evaluar por lo que hizo. Para eso el excede no debiese existir para mi gusto, si la nota es de 1 a 5, el que hizo toda su pega tiene un 5, pero como no puede ser premiado por las cosas extras que pudo haber hecho, significa que cada nota debiese ser abierta en diferentes conceptos, de tal manera que la visión del calificador, sea más fina, no solamente hizo cantidad, ok hizo cantidad, pero la cantidad puede ser sin oficio o la cantidad pueden ser 2 informes estratégicos, full importante para el servicio y le demandó el mismo tiempo, y los 2 van a tener un 5, por lo tanto, el que uno haya hecho un tema más estratégico y el otro haya hecho 5 oficios, debería tener distinta nota y eso obliga a que dentro de cada factor, o de cada subfactor, existan conceptos que se evalúen de forma distinta, y que la nota final sea un promedio de esas

evaluaciones y debíamos abrir a la nota con decimal, de tal manera que tuviéramos más opciones para hacer la diferenciación entre lo que es el estratégico, por ejemplo, de un oficio, puede ser incluso que los oficios sean mucho más estratégicos por su contenido, pero eso lo sabe el jefe, y tiene que llevar una cuenta de lo que hizo la persona, y que tampoco tenemos ese sistema de cuenta, entonces, tenemos para mi gusto, la estructura de fondo y de forma del actual sistema, que nunca nos va a permitir hacer una evaluación equitativa, con equidad entre 2 personas. Siempre vamos a tener que hablar de él y solo de él. Y la verdad es que, si bien yo no soy partidario de que debíamos evaluar comparando personas, sí es necesario, cuando se habla de los trabajos que realiza cada persona. Y ahí estás haciendo una comparación. También tienes una diferenciación en la calidad de las personas, puede que yo este informe estratégico se lo pase a 10 funcionarios y todos me den una respuesta distinta, y eso debiera tener una calificación distinta. Y no es que esté calificando entre nombres de personas sino que entre la competencia de cada uno para entregar un resultado, y eso yo lo podría hacer en la medida en que cada factor y cada subfactor, yo logre abrir en más conceptos, por ejemplo, yo dijera cantidad, cantidad y oportunidad, ¿no es cierto?, yo en cantidad podría decir -cumplió todas las tareas-, -sí-, todas las tareas cumplían el objetivo trazado?- tal nota – va una nota por el contenido técnico y el desarrollo del tema, voy a poner una nota porque existe una metodología científica agregada, voy a colocar una nota porque el resultado se ciñe a las estrategias de la institución, y todo ese promedio es calidad. Y para uno será un 4, 7, un 5,2, dependiendo de la escala, y del promedio sale la cantidad, esa es la nota que ha sido evaluada la cantidad en diferentes aspectos, que me permiten diferenciar de otros. A todos los mismos aspectos, por supuesto, para cada subfactor. Eso lo hace más objetivo porque te permite llegar a un punto más fino y hacer la diferencia entre las personas. Hoy día qué nos sucede, un tipo hizo toda su pega? Sí, ah! Matus, él tenía que hacer esto y esto otro, sí lo hizo, ok, un 4. A pero además me subrogó, le inventamos la subrogancia para ponerle el 5, pero entonces alguien me podría decir, a ver espérate- pero yo también podría subrogarte, no pero tú no eres el elegido, entonces yo elegí el 5, lo elegí yo, porque le di un cargo de subrogancia a uno y no a otro. Puede parecer básica la discusión, pero de fondo sí el Sr. Tendría derecho a reclamar y decir – bueno, por qué no me prueba a mí como subrogante, Ud. No me ha dado esa posibilidad.

Entonces se empiezan a inventar cosas, entonces, el señor hizo todo, pero un día participó en el taller y sirvió el café, que nunca lo hace porque no está en sus funciones, pero lo hizo, adicional, ah, tiene un 5, y le inventamos los 5, entonces los 5 para qué los inventamos, no es necesario inventarlos, no tengamos excede. El Sr. Hizo su pega, hizo los 5 informes que dice el objetivo, el compromiso de desempeño, el que tenía que hacer 5 informes de INFAS, hizo los 5 informes? Los hizo, cuál es la nota máxima por haber hecho la pega? Un 5, perfecto un 5. Los 5 informes fueron aceptados a la primera? No, este no, entonces tiene un 4,8. Los 5 informes fueron aceptados a nivel de la subdirección? No fueron aceptados, entonces tiene un 3, me explico? Y el final, entonces yo digo que este señor tiene un 4. Esa es su nota en cantidad.

Cuando yo a otro le pongo un 4, probablemente va a tener 3, 4 y 5, no este no hizo toda la cantidad, tiene un 3. Fueron aceptadas a la primera? Sí, un 5, fueron devueltos?, sí, pero solo 1, un 4, tiene el mismo 4, pero sus bases de cálculo son fueron distintas.

2. ¿en ese sentido sería necesario hacer ajustes al proceso?

Absolutamente, porque el proceso, yo por ejemplo, bajaría a dos informes. No sé si gubernamentalmente el Servicio Civil o alguien nos pudiera aceptar esto...

E: se puede hacer

Bajar a 2 informes, y que la calificación final sea una media de las 2 notas.

E: no tendría sentido la junta calificadora

O que la media la haga la junta, el proceso de la junta ya sería más simple, la Lili cuánto sacó? Sacó 5 y 5 entonces su nota final es 5, hay alguna objeción para esto? Está bien hecho el proceso?, la junta vería el proceso. Se hizo bien el proceso? Estaban los objetivos de desempeño? Estaban... tiene todo bien? Entonces la nota está bien puesta. Por lo tanto se acepta que se mantenga esa nota. Mantiene todo? Ok, entonces la calificación de la señorita Lili está bien, mantiene esa nota. Y, bueno después hay que cambiar la tabla de....

E: puntaje, ponderación?

Bueno, también hay un tema con la ponderación, ya?, la cantidad distinta en los estamentos pero también, cómo le llaman a esto, cuando sacan la... cuando sacas el puntaje final y entras al escalafón, hay que cambiar el escalafón, porque tenemos de... aún cuando... mira, si entras en el detalle de las comas, con un decimal y la nota con 2, con 3, 4, 5 o 6 criterios dentro de cada uno de esto, ah, y mantienes la nota máxima del 5.0, la escala actual te podría servir, porque va de 50 a 40, cierto? Y borrando el excede, entonces todo aquel que tenga entre un 4,00 y un 5,00 está en el primer nivel, ahí ya el que obtiene puros 4 y está en el último lugar del escalafón, no es cierto? Ya no me importaría, hoy día sí me importa, porque en el fondo la persona obtuvo un 4.00, que es una nota menor que el 5,00, porque no hay excede y por lo tanto, quien tiene 40 puntos, por porcentaje, o qué sé yo, obtiene el último puntaje en el escalafón. Y el significado de la nota, cómo defino cuando tiene un decimal, 4,7, también es posible estructurarlo en tablas, y tú tengas por cada concepto, te diga si Ud. ha cumplido entre tanto % tiene un tanto.. Y va haciendo la variación de las comas. Te puedes meter incluso en la cantidad, y si bien se mide la calidad por el otro lado, acá tienes que pedir en cantidad, la calidad, la cantidad institucional que tiene el documento, porque acá va la calidad técnica, va la redacción la calidad del análisis, pero acá, va la calidad institucional, en el ámbito más estratégico, si yo estoy haciendo un informe, como el que estás haciendo tú ahora, el de calificación, apunta hacia un tema estratégico que es fundamental para el funcionamiento de las personas en la institución, pero si está otro señor al lado haciendo un informe del campeonato de fútbol para las actividades recreativas de la institución, en algún punto de los datos que se van a evaluar, va a haber diferencia notable.

Al menos, se cumplió no se cumplió..5 y 5, da respuesta estratégica? No pueden tener 5 y 5, o sea, 5 y 4 por lo menos. Este tendrá un 4 en la medida que se haya pedido como una actividad de calidad de vida, pero si se pidió por una cuestión de un fin de semana, y además ocupó 3 meses en hacerlo, hasta un 3cito y un 2cito sería aceptable, te fijas?, pero si hay diferencias y este fue pedido y hay alguna competencia, este puede tener un 5 y este perfectamente un 4,8. En el contenido técnico, en el diagnóstico, el contenido de las propuestas, en si se aceptó al tiro, si fue necesario hacer 20 reuniones para esta cuestión. Todos esos elementos son parte también de la oportunidad, porque una cosa es que el Sr. Oportunamente me haya entregado el informe, lo leímos todo un grupo, lo encontramos magnífico, tiene todo lo que queríamos, cumple con todas las indicaciones que dimos, un 5, son varios conceptos, a tiempo, cumple los objetivos, va a tener varios 5. Pero otro seño me presenta el mismo informe, y necesité 5 reuniones personales con él para llegar a este informe, ya en el contenido del ámbito personal no es el mismo, tendrá que ser un 4, quizás el mismo informe de 2 personas distintas quizás habrá una diferencia de 5 o 6 puntos, pero hay una diferencia. Hoy que hacemos?, no si la Lili hizo el informe, no si este también hizo un informe.. Ah, los 2 hicieron la misma cantidad de trabajo, lo entregaron durante el año?, sí durante el año – oh, oportunamente – sí – un 4 los dos – los felicitamos, pero les pusimos un 4 y están en el último lugar del escalafón. Cachay todo lo injusto que hay dentro de ese concepto? Entonces alguien va a decir, sí pero no va a estar en el último lugar del escalafón, ya pero la Lili, yo vi que trabajó muchas veces de noche, hace horas extraordinarias- entonces tiene un 5, si pero a Juanito Pérez yo lo vi que trabajó el fin de semana, ok, ya solucionamos el tema con 2 personas, le pusimos el 5 que queríamos porque realmente estábamos buscando el 5, porque no tengo opción de ponerle un 4,5. Y el 4 es injusto, porque lo mete en el último lugar del escalafón, por eso la gente anda buscando el 5, porque no quiere estar en el último lugar del escalafón tampoco, porque suena injusto, qué es el 4 hoy día, muy bueno, le pones un 4 en rendimiento, calidad, qué sé yo, y quién es este señor? Un muy buen funcionario. Y debería sentirse feliz y todos felices porque tenemos un muy buen funcionario, pero está en el último lugar del escalafón.

Entonces no hay una correlación entre la nota y el escalafón. Y eso es porque tenemos el maldito excede. Entonces nuestro buen funcionario debería ser este es el cinco, no existen los funcionarios excelentes, son buenos funcionarios, porque el excelente no está bien definido – el que hace cosas adicionales – qué cosas adicionales, es una cosa adicional en el contenido del trabajo que me encargaron? O es un trabajo adicional? Todos tenemos trabajos adicionales asignados? No. Cierito?

E: y qué pasa con alguien, por ejemplo, que llega con una propuesta y que es útil para el Servicio, cumple, no sería algo que excede a su función, porque no tiene que ver directo con sus funciones.

Sí, si alguien llega con una propuesta de trabajo, y uno se la acepta que la haga, podría constituir el excede, pero previamente me tiene que responder con todo lo que tenía que hacer, porque me puede llegar con este excede, pero no me hizo esto otro, entonces ya el excede se murió, pasa a ser parte de lo otro, porque lo que no hizo fue esto otro, entonces, ya no tiene, pero no le puedo poner un 4, porque si lo hago así en todos los niveles, puedo terminar con el tipo en el último lugar del escalafón, si es que a eso me resisto, a que el tipo termine en el último lugar del escalafón. Por

eso es que yo el excelente, el excede, el excede para mi es una cualidad más a evaluar, en cantidad, debería haber dentro de las cosas a evaluar una que diga, hizo trabajo nuevos no asignados? Y los terminó a tiempo, si lo hizo, entonces en ese concepto tiene un 5. Todos sus trabajos fueron oportunos? No la verdad es que no todos sus trabajos fueron oportunos. Entonces, cuánto fue más o menos, más de la mitad-ya la mitad- entonces tiene un 2,5. Alguien me podrá reclamar, ya pero los que hice fueron el 80% de la pega, si ok – tienes un punto. Tienes entonces trabajo 1, 2, 3, 4, 5 y estos los hiciste a tiempo, ok, los más grandes los hizo a tiempo, 3, 5. Por eso los decimales son buenos, porque te permiten hacer una discriminación incluso dentro del mismo funcionario, puedes darle incluso un rango al tamaño de cada compromiso que tenía, o a la importancia de cada compromiso que tenía, te fijas? Por eso también es relevante. Y después se verá la cantidad, los trabajos que hizo, cuánto terminó a tiempo, el contenido, cumplió los objetivos, porque lo otro, me pudo hacer hecho 5 trabajos, los terminó todos, pero no cumplió el objetivo asignado a la tarea, entonces alguien me podrá decir, pero tú lo corregiste? Entonces yo tengo que tener eso dentro de mi análisis.

Y ahí sí que tú puedes decir que los funcionarios que tienen 5 son capos. Y tienen 5 en todo.

También te resolvería el tema eliminando los excede, el cumplimiento de las normas, nadie excede cumpliendo normas, o las cumple o no las cumple. Y ahí tampoco puedes tener notas de 1 a 5, porque ahí las cumple o no las cumple, nadie cumple a media, si alguien tuvo un incumplimiento, podrás decir sí uno en el año, pero esa es la evaluación que hará el jefe.

Le pondrá 4 o 5, dependiendo si fue una vez o reiterada. La reiteración lo lleva a 1 directo, pongamos la inventiva, pero te fijas que cada elemento puede parecer más subjetivo si le ponemos alguna razón de ser.

En las calificaciones, no existe lo bueno y lo malo, existe lo justo e injusto. Aunque sea un mal proceso, a todos se le aplica por igual. Es justo.

3. ¿Cuáles son las fortalezas del proceso?

De hoy, yo creo que no es un proceso justo, porque los elementos calificadores son tan amplios, que no permiten hacer la diferencia entre el realmente buen funcionario y el mal funcionario.

E: los elementos calificadores son las herramientas auxiliares, los formularios?

Las herramientas auxiliares, los factores y subfactores, las herramientas que tienen para llevar adelante las evaluaciones del factor y subfactor. El proceso en sí mismo no es nada justo, porque por ejemplo hoy día no hay conciencia realmente en algunos directivos de lo que el proceso significa y por ejemplo, la Carmen se vino para acá, qué tendría que haber hecho automáticamente el ex jefe de la Carmen, haberme traspasado inmediatamente la hoja de vida, con sus últimos informes, o los informes que se estaban haciendo en ese minuto que era julio, tuve que ir a rogar que me pasaran una idea de informe, no hay conciencia, a pucha se fue, me descargué, no me corresponde a mí, que rico uno menos. Ese es concepto, si te fijas no hay

conciencia, pero por qué no hay conciencia, porque estos instrumentos no sirven para nada. Entonces para qué me devalo pensando si no sirve para nada, entonces ahí hay un punto en los directivos, no sé en cuántas juntas has participado tú, las últimas me imagino...

E: Ninguna

Y en las del año pasado no participaste? Bueno, en mis más de 20 años de junta, siempre terminamos criticando a los directivos, la forma de evaluar, siempre.

E: y qué se hace al respecto?

Nada, es decir, se hace, pero no lo adecuado. Al otro año, capacitación. La misma capacitación de siempre, entonces para qué seguimos con esta capacitación?, rendimiento, que los excede, tomamos acuerdo, el excede será cuando ocurra A, B, C y D, y resulta que ese A, B, C, y D le ocurrían a 5 gallos, a los otros 20, había un H,J,I,K. y que no estaba dicho, pero cuando tuvimos la reunión tampoco lo dijo, y nadie los mando a la cresta por hacer eso, entonces no se hizo lo correcto. Lo correcto era haber sido mandarlo a la cresta por hacer eso, no haber cumplido las indicaciones del año anterior, haberle puesto una nota de demérito a él. Nunca se hizo, para mí lo que correspondía hacer era sancionarlo. Siempre era una capacitación más, entonces gastábamos en un Coaching que venía, nos hablaba del rendimiento, la realidad, la cosa legal, entonces, ya el año pasado la junta tuvo problemas para decidir sobre qué era el excede, entonces fijemos criterios, ya, el que es subrogante del director, o departamento, los que hacen capacitación, etc. entonces empiezan a inventar lo que es el excede. Entonces yo llegué a la conclusión hace muchos años que no deben existir los excede. Pero sí debería existir para que sea equitativo, la diferenciación entre el trabajo realizado entre 2 personas, no la diferenciación entre 2 personas, que es lo que muchos interpretan- no tú no puedes estar comparando entre 2 personas, eso no es justo – sí, claro que no es justo, yo no estoy diciendo que se comparen a dos personas, estoy diciendo que se compare el trabajo que realizan las 2 personas. Entonces, ponte tú, voy a comparar a la Carmen con Kirkwood. Puedo sacar 20 comparaciones aparte de ser hombre y mujer, pero no estoy comparando a la Carmen con el Kirkwood, estoy comparando lo que entrega la Carmen profesionalmente, el contenido de su trabajo, si me dice el informe te lo tengo a las 5 de la tarde, a las 5 de la tarde lo tiene, porque es así de jodida, y te trae lo que te dije, entonces no puedo ponerle la misma nota... y él, él me va a llegar una hora más tarde, se va a atrasar un día, más relax. Entonces no les puedo poner la misma nota, y tú empiezas a hacer diferenciaciones y muchos funcionarios se quejan, entonces, empiezan a reclamar, claro es que a mí me cargaron con 20 temas, y yo les digo, pucha es que a los otros no les puedo encargar los 20 temas porque no me los van a hacer, y uno empieza cargarle la mata al que más uno confía, y empieza a cargar las manos, y eso no debería hacer, pero lleva a que el directivo lo haga, porque finalmente, yo tengo que dar cuenta al ser supremo de arriba, y el ser supremo no me va a aceptar esto de que mira yo me equivoqué.. Y ahí me va a decir, bueno la embarraste, pero es tu culpa, no de la Carmen ni del Kirkwood, tu mal ojo para entregar las pegas, para administrar el personal, pero yo no puedo llegar con esa disculpa arriba. Para que eso no ocurra, tienes que ponerle elementos al sistema que te impida que eso no ocurra.

Lo ideal es que todos los elementos que se ven en la nota de un subfactor, tengan un instrumento auxiliar que los ayude a comprobar, eso es lo ideal, puede que alguno sea de percepción, entonces aquí viene la siguiente pregunta: convendrá tener en cada elemento algún elemento de percepción de la jefatura directa que haga esa diferenciación entre el que para ti es el bueno o confiable? Esa es la pregunta que yo me he hecho en más de una ocasión en el sistema. No es poco justo, porque uno puede cargar la mata, irse por el favoritismo, hay un punto ahí, pero también mi experiencia me dice que de alguna manera mi percepción de la persona es la que ha provocado trabajar más con el mejor que con el peor, y por lo tanto, si no me he equivocado, tengo claro que hay una diferencia entre ambos funcionarios, hay una percepción, y a lo mejor uno debiera expresarla en alguna parte de la evaluación, debiera influir, que no sea una nota que marque la línea final de la calificación, sino que sea un elemento más. Y no puede decir, en mi percepción, a este le doy un 5 y a este le doy un 4. Es mi percepción como calificador, porque eso demuestra las relaciones que hay entre las personas. Ese elemento tiene que estar, porque si no, los calificadores lo van a inventar en la nota y van a hacer la diferencia en la nota.

Ahora lo que te estoy sugiriendo es de bastante difícil implementación, porque hacer que ese tipo de cosas, la gente entienda, ahí soy partidario de que la letra con sangre entra, y ahí tiene que haber una disposición de la autoridad a sancionar a quien no cumpla con esos preceptos, porque podría ser catastrófico para el proceso mismo, el no cumplir con las reglas del juego, ahora muchos dicen y que también es un mito y que ayuda a que la cosa no funcione. Muchos dicen que si un precalificador se saca puros 4 hoy tendríamos que echarlo, y tú dices por qué?- bueno porque no es posible que un precalificador esté en el último lugar de la tabla, tenga puros 4 y su gente tenga puros 5, entonces la gente dice, espérate, la gente dice que es una foto del momento, quien dice que el precalificador no pueda tener en algún momento 4 también. Se estima que el precalificador siempre tendría que tener mejor nota que su gente, y eso es un mito. O sea si yo un día me saco un 3 porque me mandé un condorazo, por qué llegamos a las calificaciones y no me echa, pero sin embargo, te dicen, bueno dejémoslo, porque un condoro en 20 años. Pero resulta que después llega la calificación y lo quieren colgar por tener una mala nota. Ahora, por qué la gente, no hay nadie echando gente, o a nadie lo echan, aquí en el Servicio, echar a alguien te puede costar la pega propia. Entonces en estas típicas reuniones de directivos, entonces uno te dice, pucha jefe estos gallos me tienen cansando, porque no sé cómo deshacerme de ellos- evalúalos- y después te encuentras con que estos gallos tienen buena nota, y preguntas – no estabas cansado de ellos- sí, pero cómo les coloco la mala nota, o sea- pero, espérate, tienen cansado, no te gustan, pero no les das apretón que corresponde- y ahí empiezas a ver que hay algunos directivos que flaquean., no logran cazar a su gente, sentarlos a la mesa a conversar o a determinar cuáles son las verdaderas habilidades.

Yo pienso que si abrimos los factores y subfactores les vamos a dar otra herramienta a los directivos distinta, entonces sí podría haber diferenciación de nota que diga quienes son buenos y quienes son malos, pero también debiese haber una línea en la Dirección que te diga – ok las personas que tienen tal o cual situación, nota informe etc., no pueden tener más de tal nota en las calificaciones. Las reglas dicen que si tiene una nota de demérito , le afecta uno o dos puntos en

algunos de los puntos de la evaluación, por eso nosotros debíamos tener cosas como que la persona que llega más del 50% de las veces atrasado a la pega, tiene que verse afectada su nota en cumplimiento de instrucciones en un punto y en rendimiento y cantidad en un punto, porque obviamente no tiene tiempo para hacer toda su pega, y si la hace toda la pega, quiere decir que está trabajando la mitad de lo que debería trabajar. Pero esas cosas deberían estar escritas en alguna parte, de tal forma que la gente sepa que si yo tengo esa línea de conducta, que no pida el 5, y la persona tiene que saberlo, porque si no, cómo se lo exigimos. Porque si lo escribes y no lo exiges, después se encuentra con el problema. Falta escribir cosas en los instrumentos para que las personas sepan a qué atenerse.

E: Esa sería una debilidad del sistema hoy día que falta escribir muchas cosas.

O sea, uno podría decirlo de todas maneras, faltan instrumentos para los precalificadores para poder definir cada situación, o tal vez podrías mirarlo desde el punto de vista del funcionario, faltan muchos instrumentos para que el funcionario pudiera tener a la mano y saber a qué atenerse o qué le va a suceder en las calificaciones en tales circunstancias.

¿Qué otras debilidades presenta el proceso distintas a las que ya ha mencionado?

Mira, lo que voy a decir, es probable, dada la estructura que tiene o como se asume, yo tengo la sensación de que es un proceso que está demás, que no se le mide la importancia que tiene, pero yo creo que es porque no funciona.

¿Cuál debiese ser el sentido de la evaluación?

A ver, la evaluación debiese estar dentro de la carrera funcionaria como algo importante, la evaluación y hoja de vida debieran ser un elemento fundamental para permitir que una persona ocupe instancias superiores. La evaluación y la hoja de vida, debiera reflejarme fielmente cómo es el funcionario que quiero asignar en instancias superiores. Nosotros asignamos instancias superiores cuando personalmente conocemos al funcionario en su tema profesional, y aquí quiero precisar, cuando digo personalmente, porque tenemos un conocimiento directo, no porque seamos amigos. Tenemos un conocimiento directo, por eso uno recomienda. Necesitamos un encargado- mira yo te recomendaría o prueba con fulano ese gallo tiene experiencia- entonces uno recomienda a la persona porque conoce su actuar, pero yo tuve la fortuna de conocer su actuar, porque, ya sea trabajé con él, qué se yo... pero aquí debiera llegar un Director y tener la hoja de vida y tener la misma percepción que yo con solo leer la hoja de vida. A qué se dedica la hoja de vida? Capacitación. Te voy a poner unos ejemplos, puede parecer muy yo, pero son los que se me vienen a la mente. En mi hoja de vida aparece por ejemplo que fui el diseñador y constructor del VMS Institucional? No. En mi hoja de vida aparece el que yo hice 2 veces limpieza con Borncheauer del RPA y encontramos corrupción regional y por eso lo trajimos al nivel central, son hechos que marcan mi gestión, que si viene un Director y las lee, sabe con quién está hablando, no tengo necesidad yo de contárselo. Estos son todos mis hitos en la Institución durante estos 20 años porque he hecho aportes a la Institución, no está en mi hoja de vida, pero tú ves en la hoja de vida de la Marina, y está todo, los pros y los contras. Tú mira las hojas de las fuerzas armadas y ves todos los rollos negativos y positivos que tiene el gallo, entonces decir, conforme a

eso, el tipo está para ascender o no ascender. No es que todos ascienden, hay gallos que se mandan un condoro, y les cuesta la carrera, porque pierden antigüedad, pero acá nosotros no guardamos eso

E: y tampoco hay carrera

Bueno, no hay carrera porque no tenemos un proceso que te ayude, no tenemos carrera porque tenemos al 80% del servicio en una condición de contrata, no tenemos carrera porque se perdieron los ascensos por grado porque le empezaron a dar grados a los funcionarios para armar grupo y salud animal siempre tiene mejores grados que todo el resto, después viene Comex que también tiene mejor grado que el resto, Medio Ambiente no, esos son los que están reclamando por qué sus colegas tienen mejores grados que ellos. Eso desarmó la carrera funcionaria, y están todos a contrata entonces ahora para volver a la carrera funcionaria tienes que volver a las plantas. Y las plantas significa bajar 2 o 3 grados, entonces, quién castigó eso? Parece que me estoy yendo a otra cosa, pero tienes que tenerlo en consideración. Te lo cuento para eso. Yo lo uso en mi análisis para la Evaluación de Desempeño, porque esos elementos afectan a la evaluación de desempeño, porque yo debiera evaluar distinto a un grado 12 y un grado 13, cierto? Si el grado 12 me cumplió sus cosas bien debiese tener un 4,5, pero el grado 15 que gana menos, debiese tener happy una nota mejor que el otro.

E: debiesen ser evaluados por distintas escalas los estamentos?

Sí, porque la cantidad no se las puedes pedir al administrativo igual que al profesional, yo creo que el técnico sí, yo creo que deberían estar juntos, el directivo también deberías pedir, incluso más que en el ámbito de la cantidad, deberías estar en el ámbito de la gestión, la calificación y los conceptos para los directivos... ah! Y eso es lo otro, los conceptos debieran ser distintos por estamentos, puede ser cantidad en todos, pero el contenido de los subfactores deben ser diferenciados. A este le veré la cantidad y a este la gestión, incluso es más, también podría ser dentro de un elemento a evaluar, la cantidad o calidad podría ser también un concepto así como no se mandó ningún condoro, cierto no tiene ningún condoro, un 7. Pensando en un cargo directivo, y podría decir, todos los procesos asociados a la normativa de su región se cumplieron, puedo ponerle distintos elementos que se evaluarán distinto en distintas regiones, es un abanico de cosas. Todo eso, indudablemente requiere instrumentos para el trabajo, por eso es que hay que bajar a 2, y que la última no puede ser el resultado de un nuevo proceso, tiene que ser la suma de lo otro, y la junta lo que haga es evaluar que se haya hecho bien el proceso. La junta debiera observar formalmente que los procesos se cumplieron y las notas colocadas ahí obedecen realmente a los antecedentes que se tienen a la mano. La junta no debiera hacer nada más que eso.

E: sería la instancia de evaluación real a la jefatura

Exacto. Entonces, sí Sr. Tiene los antecedentes, la nota corresponde, tiene el instrumento, se cumple la.... Ok lo hizo lo tomó. Aquí no lo hizo, bueno, el evaluador... y es más, el directivo debiese ser evaluado después de que la junta termina. Debieran entregarse los elementos de la junta, el evaluador al Director y decirle, toma aquí tienes, Director X Región y decirle, la junta estima que hizo todo lo instruido, entonces el Director, a parte de su visión de la gestión del hombre con el que trabaja a diario, tiene además su gestión sobre el personal, y la junta que lo asesora le dice, este ha cumplido bien, este ha cumplido mal.

E: dada la realidad del servicio, cree que eso sea factible?

Sí, yo creo que sí, depende de nosotros mismos

E: porque estoy pensando en un Director Regional, por ejemplo, el Director de Los Lagos, que esté sentado frente a su computador con los instrumentos auxiliares para evaluar a sus profesionales, técnicos, sus administrativos, de toda la región, será posible hacer eso?

No, porque este elemento también, una propuesta debiera contener las calificaciones intermedias

E: que sea la jefatura de cada funcionario que lo evalúe?

Sí, dicho así, pero eso hay que entrar a definirlo, porque quién es la jefatura directa? Porque nuestra estructura es bastante débil en eso. Pero en una oficina, debiera calificar el jefe de oficina y en la región los encargados de programas y el director y a los jefes de oficina el director, no obstante, el Director debiera conocer las calificaciones hechas por el jefe de oficina, previo a calificarlo él. Porque en las regiones hay mucho amiguismo y enemiguísimo, mucho, hay funcionarios que saben lo que va a ocurrir cuando saben la composición de la junta y te llaman. Muchos llaman, los más conocidos de uno te llaman y te dicen – chuta, estoy preocupado porque en la junta me van a hacer mierda- porque en la junta está ABCD y no me pueden ver porque me he peleado todo el año con ellos, y se ponen el parche antes de la herida. Y está el otro que dice, no este gallo en la junta tiene a todos sus amigos, aunque el Director va a decir, aunque yo los ponga puros 3, a estos gallos en la junta le van a poner puro 4.

E: y haciendo una modificación de lo que hoy día existe como evaluación de desempeño, corregirá lo otro? Esto que menciona del amiguismo

Con los cambios que yo te digo, sí pero falta uno. Terminar con las juntas regionales. Que sea todo en el nivel central, total el nuevo trabajo de la junta sería el ver que se haya hecho el debido proceso.

E: pero eso se calibraría con las evaluaciones de las propias jefaturas?

Sí, y finalmente tú estarías tratando equitativamente a todos los directores regionales

E: pero una manera de regular no sería el hecho que las juntas regionales son calificadas en la Dirección Nacional?

Yo me traería a todos los funcionarios para el nivel central. O los llevas todos a las regiones y haces un pre informe. O los traes a todos para acá, pero es injusto que dejes a algunos en las manos calificadoras de la junta regional y a otros en la central

E: pero es porque el reglamento así lo señala

Nada más, por eso que nuestro reglamento podría decir otra cosa, porque es injusto y no es equitativo, porque resulta que el encargado de fiscalización de la X, yo lo puedo encontrar pésimo pero él puede estar tranquilo porque no soy yo el que lo evalúa, lo va a evaluar la junta de allá, y yo voy a evaluar a los miembros de la junta... ok se salvó... y de otra región que no tiene junta me los traigo a todos para acá, y acá los ve un grupo de subdirectores que no tiene ninguna hoja de vida el tipo, ni los antecedentes técnicos, hay solo un conocimiento probablemente personal, hay algunos subdirectores que no ubican a nadie, y muchas veces se van a dejar llevar por lo que dice otro, eso es injusto. Y el otro se salvó porque la región tenía más de 25 funcionarios por tanto tenía junta propia. Entonces yo prefiero, o todos tienen junta, se aplican los mismos criterios, se cautela que la cosa se haga bien y luego mande todo para acá, y acá revísese que se haya hecho

bien, o califique a toda su gente y aquí revisamos en el nivel central que su calificación fue bien hecha.

E: me queda súper claro cuáles son las debilidades del proceso y todas las necesidades de ajustes que señala del proceso, pero cuando le pregunté por fortalezas, no me quedó claro.

Del actual proceso? Ninguna. Y te lo prueba el siguiente concepto, podemos vivir sin ella? Es un trámite más que hay que cumplir? Yo ayer en la reunión de subdirectores dije “necesito pasar 3 avisos económicos y no voy a hablar más. 1° les avisé del taller de plan de acción del psicolaboral y que el Director me dijo que tenía que informar, 2° Junta Calificadora 21 de Septiembre, Ud., Ud. y Ud., debe estar en esta sala el día 21 en la tarde. Se les va a enviar una minuta con contenido..” y ahí empezaron al tiro, ya, y no la podemos hacer el 22? – y será mucho pedir si la hacemos el 20? O sea, a ver la Ley dice el 21 y vamos a juntarnos el 21, así que yo les pido que la agende, en esa reunión vamos a hablar de los criterios. – ya y es necesario?- no están ni ahí, ojalá no los invites a esa cuestión, podemos vivir sin ella, no sirve ni para echar ni para contratar ni para ascender ni para carrera funcionaria, el escalafón ya no lo lee nadie, a nadie le interesa el escalafón porque estamos todos a contrata, la contrata la lleva, a todos nos echan el 31 de diciembre y a todos nos contratan el 1 de enero, para qué te sirve la calificación, todos la entienden como una carga, enero de nuevo, julio de nuevo, y septiembre de nuevo, pucha que eres autoritario, por qué el 21? La ley lo dice, tienes que llegar hasta esa forma explicárselo para que entiendan. Tu puedes vivir sin las calificaciones hoy, no sirven para nada, mejoremos las calificaciones, pero la hoja de vida, quizá debiésemos encargarle a alguien la hoja de vida, pero que tenga realmente la vida del funcionario y todos los cagazos, los derechos, los deberes, lo bueno y lo malo. El tipo hizo algo bueno, debiese anotarse ahí, el tipo fue el que propuso el procedimiento.

E: eso debiese ser reflejado en una anotación de mérito? Que son herramientas que está, pero que las jefaturas no las utilizan.

Bueno ahí tienes otro tema, no la utilizan, y sabes por qué? Porque no está claro cuando sí y cuando no, porque te dicen, en capacitación, qué capacitación, cuando yo te mando? El meterme todos los días a internet es válido? Por esa razón hice una propuesta con la Carolina, un documento, no sé si tú participaste en él, de cuándo poner notas de mérito y de demérito y cómo se canalizan. Se la pasé a Kirkwood para que me haga el análisis final y eso va a ir en un documento firmado por el Director Nacional para que sepan cuando poner notas de mérito, cómo se piden, quién las pide, cómo se anotan y cuándo se ponen las de demérito. Pero ya más especificado, se define cuáles son los elementos que debe tener esa capacitación para que sea una anotación. Entonces eso le va a dejar claro a los funcionarios qué pedir y cuándo pedir y a los directivos. Esas cosas tenemos que mejorarlas. Los instrumentos tenemos que mejorarlos, la hoja de vida. Yo tengo una hoja de vida y sé todo lo que el tipo ha hecho. Aquí está la vida cronológica, no la funcionaria. Uno puede tomar decisiones con esa hoja de vida, hoy día hoja de vida vale callampa. Yo entro a la mía y muchas veces tiene errores, las fechas de repente no cuadraban, y yo les decía a personal, por qué no me cambian la fecha, y no me pescaban. Claro, cuando uno no es jefe, no te atienden y eso es malo, yo lo sufrí de afuera, pedía cosas de cambio y no me daban la hora.

E: cometarios para ir cerrando?

No creo que ya te he hablado demasiado del tema, yo tengo mucho interés en hacer esto pronto, porque cuando me vaya me gustaría que esto esté funcionando, de hecho, la estructura nos debería tomar este año, la pelea con la AFUS nos debería tomar otro año, la implementación nos debería tomar otro año, no es una cosa corta. Yo tengo temor de que hagamos algo y al tercer año si no logramos implementarlo completamente, yo me vaya y quede en nada. Yo tengo 2 propuestas anteriores, una de ellas la tengo negociada con la AFUS. Tengo un reglamento y una resolución, con todos los elementos que te he dicho, yo quiero que tú me hagas una propuesta porque puede tener cosas buenas o distintas en esa propuesta, y después esto lo usamos como insumo para jugar con tu propuesta.

DIAGRAMA DE FLUJO

1. NOMBRE

CALIFICACION Y ESCALAFON

2. OBJETIVOS

Calificar el desempeño de los funcionarios del Servicio, y contar con el Escalafon de Planta.

3. ALCANCE

Se aplica una vez al año a los funcionarios que corresponda.

7. PROVEEDORES

1 Encargado/a Departamento de las personas Regional

2 Jefe/a Depto. de las personas o Encargado/a Área de Personal

3 Funcionarios

4 Director Nacional

6. INSUMOS

1 Precalificación

2 Hoja de Vida

3 Aplicación Evaluación de Desempeño (Módulo Web de RRHH)

5.- PRODUCTOS

1 Informe de calificación con firma del funcionario

2 Escalafón de mérito

4.- CLIENTES

1 Funcionarios/as

3 Contraloría

3 Encargado/a Área de Personal

8. DEFINICIONES

1 Escalafón

3 JCC

4 DN

5 JC

Documento que da cuenta de la ubicación de los funcionarios, de acuerdo a su calificación en la Planta del Servicio

Junta Calificadora Central

Dirección Nacional

Juntas Calificadoras

9. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

1 Decreto N° XXX, Reglamento Especial de Calificaciones

2 Decreto N° 1825, Reglamento General de Calificaciones

3 DFL N°29

11. INDICADORES DE GESTION

INDICADORES DE GESTION (IG)

CRITERIO DE ACEPTACION

MALO

REGULAR

BUENO

MEDICION

EVALUACION

CONTROL

PROCESO EVALUA

ESTE PROCESO NO TIENE INDICADORES DE GESTION

10. CONTROL DE REGISTROS

ALMACENAMIENTO

Identificación

Responsable

Tiempo

Medio de Soporte

Lugar Responsable / Recuperación

Disposición

1 Oficio informativo sobre elecciones

Director Nacional

1 año

Digital

Depto. de las personas Dirección Nacional

Eliminación

2 Acta de Escrutinio de los Votos (si corresponde)

Encargado/a de Personal

1 año

Papel/digital

Depto. de las personas Dirección Nacional o Depto. de las personas Regional según corresponda

Eliminación

3 Acta de Constitución de la Junta Calificadora Central

Encargado/a de Personal

2 años

Papel

Depto. de las personas Dirección Nacional

Eliminación

4 Actas de Sesiones de la Junta Calificadora Central

Encargado/a de Personal

2 años

Papel

Depto. de las personas Dirección Nacional

Eliminación

5 Acta de Constitución de las Juntas Calificadoras Regionales

Encargado/a UDP Regional

2 años

Papel

Archivador Encargado Depto. de las personas Regional

Eliminación

6 Acta de Sesiones de las Juntas Calificadoras Regionales

Encargado/a UDP Regional

2 años

Papel

Archivador Encargado Depto. de las personas Regional

Eliminación

7 Informe de calificación

Encargado/a de Personal

1 año

Papel/digital

Depto. de las personas Dirección Nacional

archivo de personal

8 Escalafón de Mérito

Encargado/a de Personal

2 años

Digital

Intranet

Eliminación

9 Oficio entrega Escalafón de Mérito

Director Nacional

1 año

Papel/digital

Oficina de Partes

empaste bodega

10 Correo de difusión escalafón de mérito a funcionarios

Encargado/a de Personal

1 año

Digital

PC Depto. de las personas Dirección Nacional

Eliminación

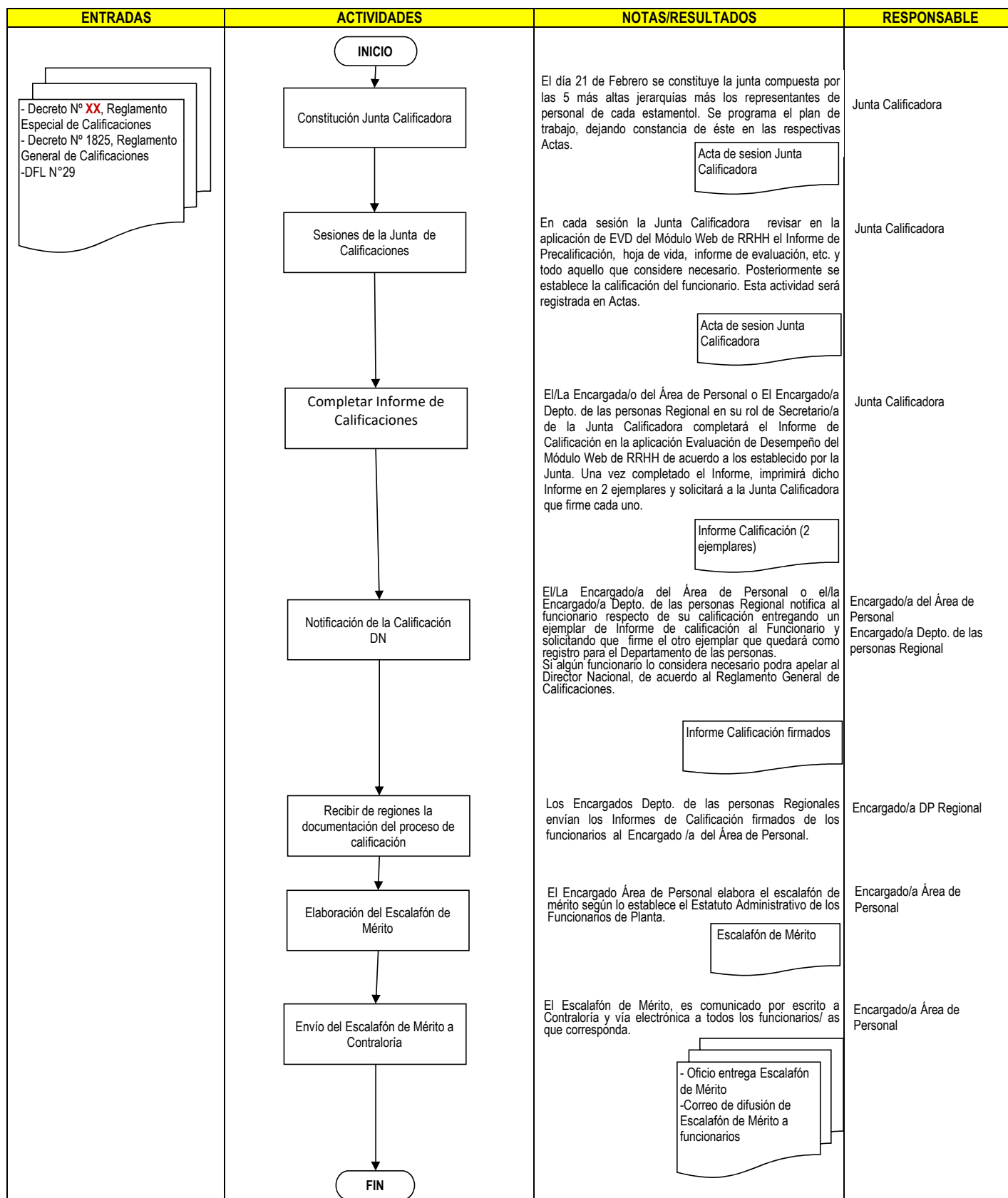
DUEÑO DE PROCESO:
Encargado/a Evaluación del Desempeño

APROBADO:
Encargado/a Evaluación del Desempeño

12. OBSERVACIONES

13. CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	FECHA	PRINCIPALES PUNTOS MODIFICADOS	RESUMEN DE MODIFICACIONES
1.0	05.11.2016	Versión Inicial	



12. OBSERVACIONES

13. CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	FECHA	PRINCIPALES PUNTOS MODIFICADOS	RESUMEN DE MODIFICACIONES
1.0	06.11.2016	Versión Inicial	

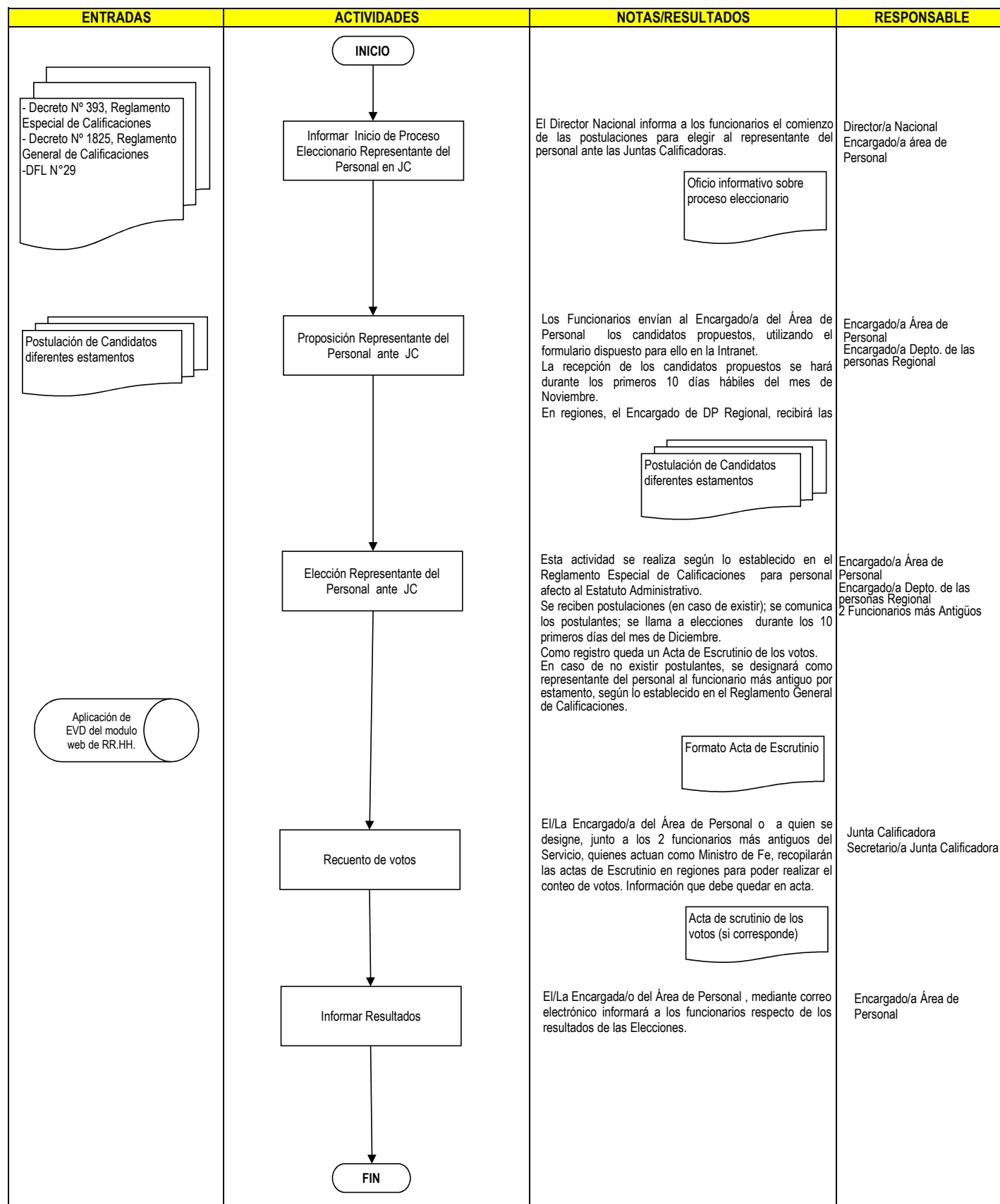


DIAGRAMA DE FLUJO

1. NOMBRE	INGRESO DE COMPROMISO DESEMPEÑO INDIVIDUAL					
2. OBJETIVOS	Ingreso de Metas					
3. ALCANCE	Se aplica a todos los funcionarios del Servicio sujetos a Calificación					

7. PROVEEDORES		6. INSUMOS		4. PRODUCTOS		5. CLIENTES	
1	Encargado/a Perfiles de Cargo	1	Perfiles de cargo por competencias aprobados y difundidos.	1	Compromisos de Desempeño Individual	1	Funcionarios
2	Jefe/a Depto. de las personas o Encargado/a de Personal	2	Instructivo Aplicación de EVD	2	Oficio que instruye la realización del proceso de evaluación de desempeño	2	Jefatura
3	DTIC	3	Aplicación de EVD del módulo web de RR.HH.				

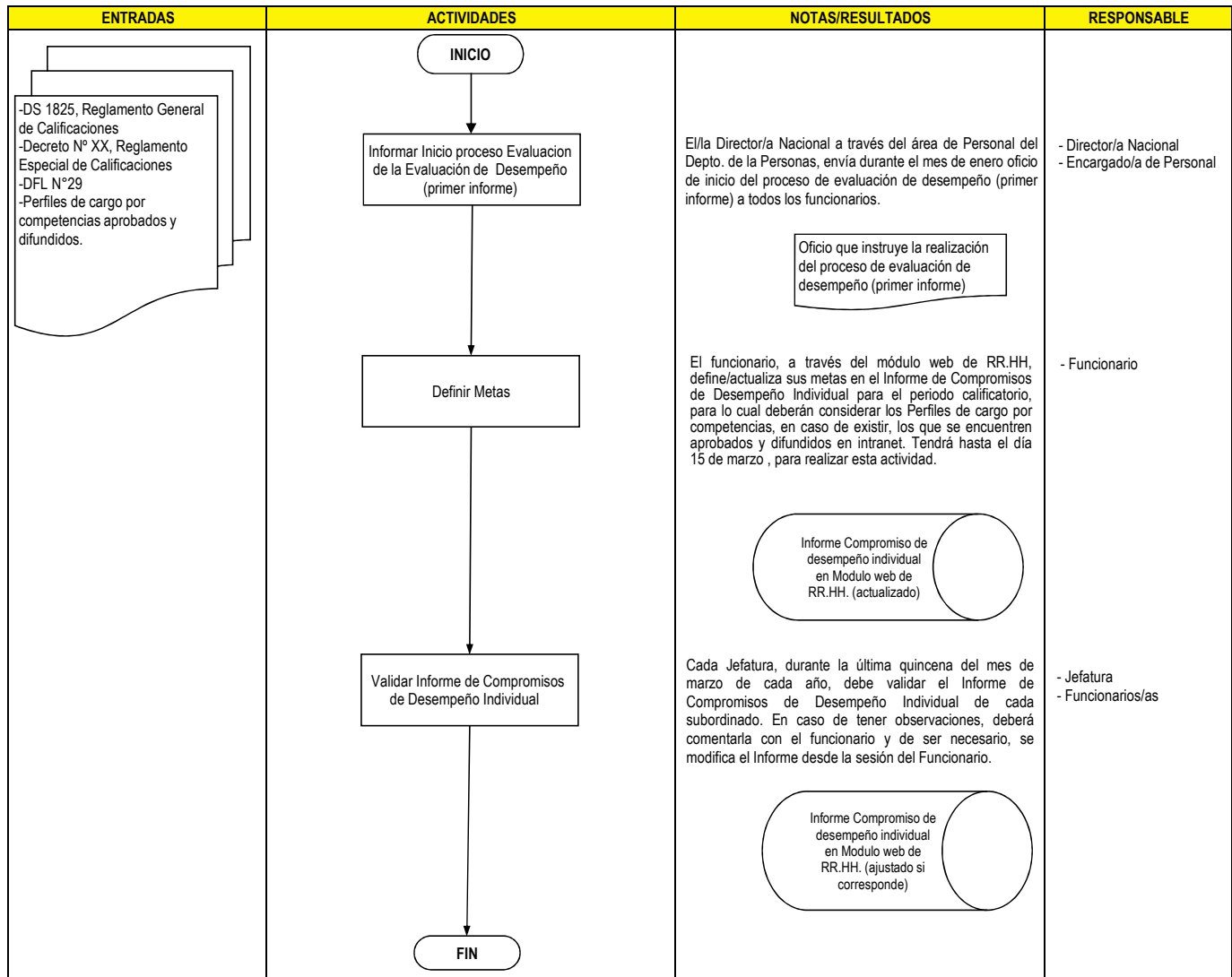
8. DEFINICIONES	
1	EVD Evaluación del Desempeño
2	SEVD Sistema de Evaluación del Desempeño
4	RR.HH. Recursos Humanos
5	DTIC Depto. de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
6	DOC FLOW Sistema informático de seguimiento de documentación

9. DOCUMENTOS DE REFERENCIA	
1	DS 1825, Reglamento General de Calificaciones
2	Decreto N° XX, Reglamento Especial de Calificaciones
3	DFL N°29 Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la LEY N° 18.834, Sobre Estatuto Administrativo

10. INDICADORES DE GESTIÓN						
INDICADORES DE GESTIÓN (IG)	CRITERIO DE ACEPTACIÓN			MEDICIÓN		PROCESO EVALÚA
	MALO	REGULAR	BUENO	EVALUACIÓN	CONTROL	
ESTE PROCESO NO TIENE INDICADORES DE GESTION						

11. CONTROL DE REGISTROS					
	Identificación	Responsable	ALMACENAMIENTO		
			Tiempo	Medio de Soporte	Lugar Responsable / Recuperación
1	Oficio que instruye la realización del proceso de evaluación de desempeño	Director Nacional	1 año	Digital	PC/ Jefe/a de Personal
2	Aplicación de EVD del modulo web de RR.HH actualizada	Jefe/a de Personal	Sin eliminación	Digital	PC Jefe/a de Personal / DTIC

13. CONTROL DE CAMBIOS			
VERSION	FECHA	PRINCIPALES PUNTOS MODIFICADOS	RESUMEN DE MODIFICACIONES
1.0	05.11.06	VERSIÓN INICIAL	



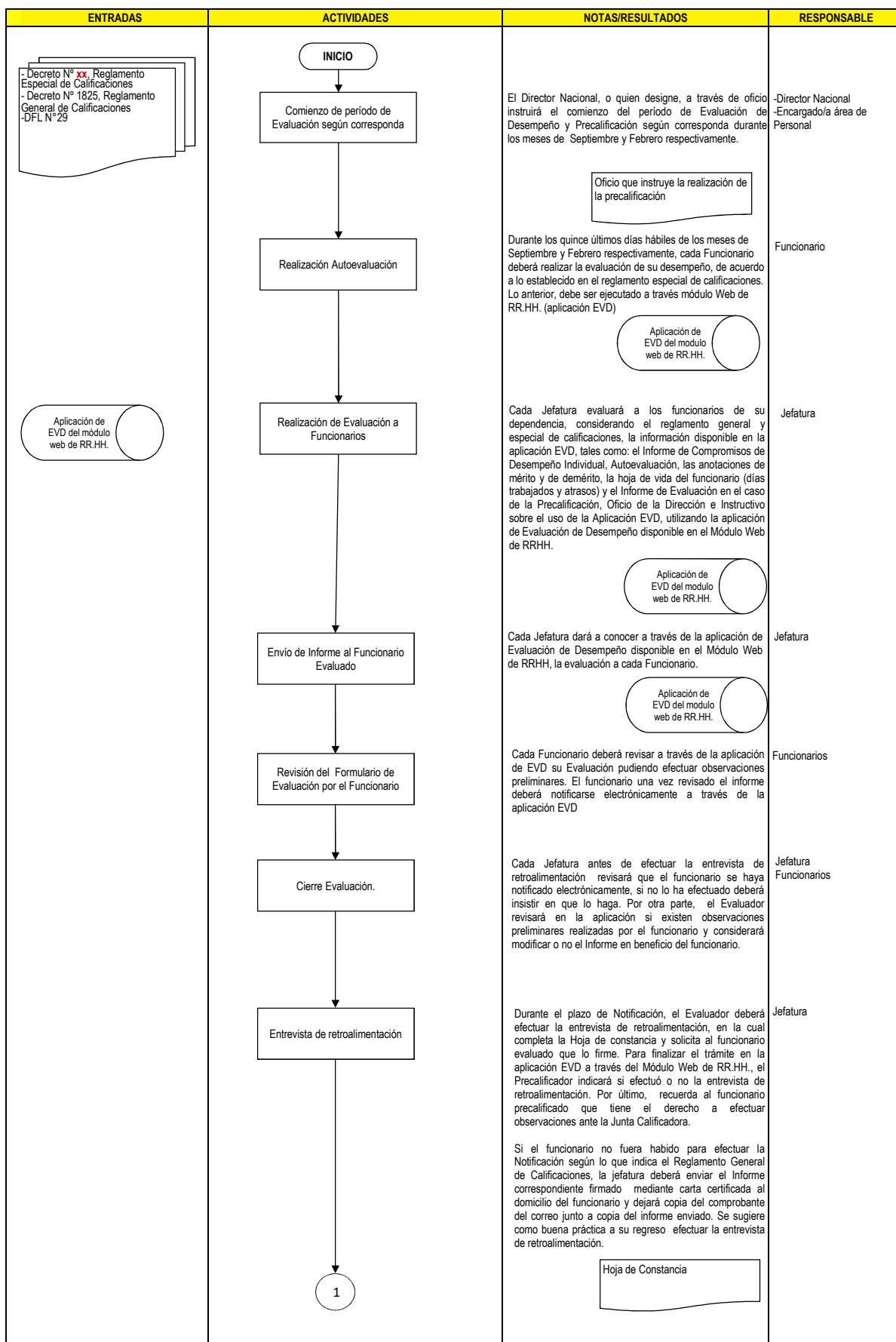
1. NOMBRE		Precalificación												
2. OBJETIVOS		Evaluar el Desempeño de los Funcionarios												
3. ALCANCE		Se aplica en los meses que corresponda según reglamentación												
7. PROVEEDORES		6. INSUMOS				4. PRODUCTOS				5. CLIENTES				
1	Director Nacional	1	Oficio que instruye la realización de la Evaluación correspondiente			1	Aplicación de EVD del modulo web de RR.HH. (con Informe de Precalificación)			1	Funcionarios			
2	Jefe/a Depto. de las personas o Encargado/a Área de Personal	2	Aplicación de EVD del módulo web de RR.HH.							2	Junta Calificadora			
3	Jefaturas									3	Encargado/a de Personal o Encargado/a Depto. de las personas Regional			
8. DEFINICIONES														
1	DN	Dirección Nacional												
2	SEVD	Sistema de Evaluación de Desempeño												
3	RR.HH.	Recursos Humanos												
4	DTIC	Depto. de Tecnologías de la Información y Comunicaciones												
5	DOC FLOW	Sistema informático de seguimiento de documentación												
9. DOCUMENTOS DE REFERENCIA														
1	Decreto XXX, Reglamento Especial de Calificaciones													
2	Decreto N° 1825, Reglamento General de Calificaciones													
3	DFL N°29													
10. CONTROL DE REGISTROS														
11. INDICADORES DE GESTIÓN		ALMACENAMIENTO												
INDICADORES DE GESTIÓN (IG)		CRITERIO DE ACEPTACIÓN			MEDICIÓN		FORM							
		MALO	REGULAR	BUENO	EVALUACIÓN	CONTROL	PROCESO EVALÚA	Identificación	Responsable	Tiempo	Medio de Soporte	Lugar Responsable / Recuperación	Disposición	
		ESTE PROCESO NO TIENE INDICADORES DE GESTION												
								1	Oficio que instruye la realización de la Evaluación correspondiente	Director Nacional	1 año	Digital	PC/ Encargado/a EVD	Sistema Doc Flow
								2	Aplicación de EVD del modulo web de RR.HH.	Jefe/a de Personal	Sin eliminación	Digital	PC Jefe/a de Personal / DTIC	Permanente

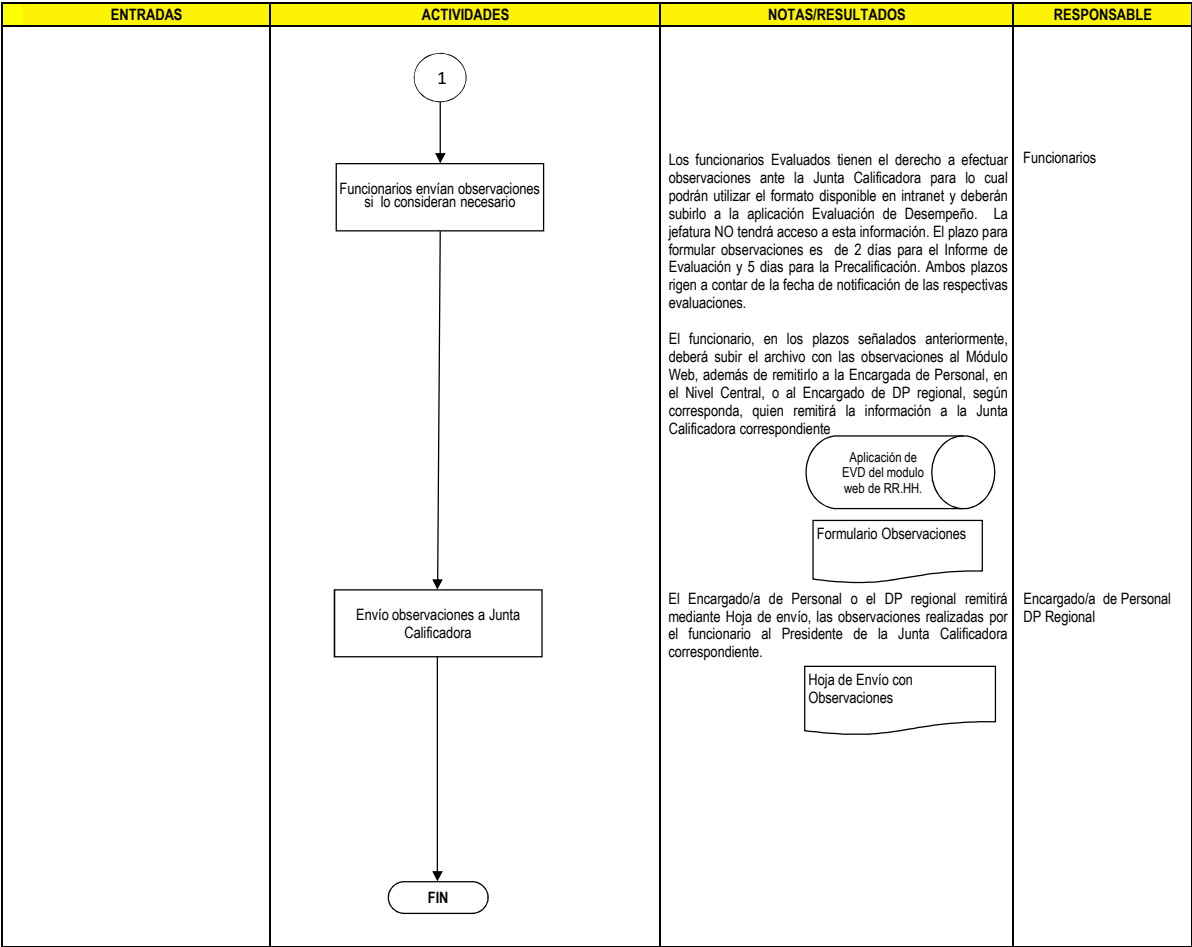
12. OBSERVACIONES

La Aplicación Sistema de Evaluación de Desempeño disponible a través del Módulo Web de RRHH contiene Evaluaciones de Desempeño, Hoja de Vida, Informe de Precalificación, etc.

13. CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	PRINCIPALES PUNTOS MODIFICADOS	RESUMEN DE MODIFICACIONES
1.0	02.11.2016	Versión Inicial	





HL: hay que saber que este proceso es reglado, por tanto hay cosas hay que aunque discutamos no vamos a llegar a buen puerto, por eso es mejor saber qué lo que no es reglado para que podamos sacar acuerdos de cosas reales.

E: tengo un listado de temas para que vayamos conversando en base a este listado cosas que efectivamente podemos intervenir. Porque como bien dice hay cosas que no podemos cambiar, como el hecho de que exista, o que debe tener cierta estructura.

E: todos aquí hemos estado sujeto a evaluación cierto, cuáles es su opinión respecto del proceso cómo se lleva?

IG: engorroso, yo que he estado, he hecho cursos del proceso para entender, dentro de las capacitaciones, pero hay muchas etapas que enredan, precalificación, calificación, no pasan 6 meses y te vuelven a evaluar. Si no estás metido en el tema cuesta entenderlo, pero es una cuestión que viene desde el estado y que no vale ni la pena discutirlo. Pero es difícil entenderlo y generalmente, en lo personal, te dejas llevar nomás. Y como tu dices, bueno la jefatura te dice.. y no puedo salirme?, no yo creo que hay que hacerlo.

GR: mira yo creo, en primer lugar, desde el punto de vista de nosotros los funcionarios somos un elemento pasivo de la calificación, o sea nosotros somos calificados, o sea tenemos que esperar cuando se van cumpliendo las fechas y hay que esperar no más a aplicar esto. Para mi el procedimiento, no me conozco las venas por si lo conozco más o menos. Igual hice el curso así que tengo cierta idea. A mi como funcionario, mi conflicto con las calificaciones es para qué sirven. Porque las calificaciones ojalá, los jefes estuvieran más cuadrados con lo que tuvieran que evaluar, en qué hay que fijarse, qué es lo importante y qué es lo que no y en la medida en que puedan verificar en todos nosotros tanto las virtudes como defectos, el servicio genere las herramientas para ayudarnos a mejorar en las cosas que estamos bajas y las cosas que estamos buenas potenciarlas, o en algunos casos, en que valga la pena, premiarlas o reconocerlas. El problema está en que hay departamentos o unidades que en ya, todos puros 5. Son todos fantásticos pero no reciben nada. No hay ningún conocimiento aparejado con esa súper performance. Entonces para mi como funcionario ese es el tema y no tengo nada más que decir al respecto.

MA: igual como dice GR, después de hacer la capacitación y haber pasado un par de evaluaciones uno ya sabe en qué parámetro lo están evaluando a uno, y cuál es la escala, ya sabemos cuales son los resultados. Lo que a mi me queda siempre una confusión cuáles son los períodos en que se evalúan, por ejemplo primer semestre de un año, un año completo. Son períodos como súper confusos. Y lo otro, que como dice GR, uno tiende a pensar o escucha por rumores, es desinformación realmente, que todo el mundo es evaluado con la misma nota, realmente, o sea da lo mismo y no sirve de nada. Entonces, en mi caso personal, yo he tenido buenas calificaciones y yo sé que están acorde a mi rendimiento y desempeño. Entonces con eso yo estoy conforme y satisfecho, pero no sé cómo evalúan al resto entonces el proceso completo y los resultados de eso para mi es como un misterio. El escuchar decir, no es que todos están evaluados en 5, digo ok entonces no sirve de nada, porque uno se esfuerza y uno piensa que sí se merece, porque tienes 5 y estás entregando más de lo solicitado, estás excediendo el requisito, finalmente dices no sirve de

nada, si el gallo que es más mediocre tiene la misma nota que uno hace que tú pierdas la motivación, pero esa es una opinión del desconocimiento, porque la verdad no sé cómo están evaluados mis compañeros del mismo departamento o como están evaluados mis propios departamentos. Entonces no sé si por reglamento tiene que ser todo super discreto o se puede dar algo de información como resúmenes estadísticos, por ejemplo decir, en esta subdirección el 80% de las personas está evaluada con nota 4 y el resto con nota 5. Y el 10% con nota 3. Y ahí hay una distribución normal lógica, y si nos muestran ese resultado podríamos entender si es que sirve de algo o no

DC: coincido con las 2 observaciones anteriores, y agregaría que yo creo que las jefaturas, depende de la jefatura. Hay jefaturas que se toman en serio la calificación y otras que no. Ahora no podría decir bien qué tan en serio, porque puede que sea aplicada en el sentido que puede aplicarse en el momento correcto hacer la calificación y todo, pero lo que yo noto detrás es que no hay un criterio, no sé si a nivel de jefatura o servicio, cómo hacer que la evaluación sea algo que potencie al funcionario en este caso. Como lo que dice M, da lo mismo, al final igual voy a tener buena calificación así que da lo mismo, o voy a tener menos calificación, pero al final también da lo mismo, porque a mi me pasa en mi caso personal, siempre tuve buena calificación y de repente, para que mejore más entonces me dijeron voy a bajar a 4 en un aspecto, pero realmente uno no entiende, y cuando ha hecho la pregunta es, no, es para que te superes, y des más de lo que ya das. Y bueno, entonces cuál es el criterio para...yo apuntaría a eso. A parte que uno esperaría que si tienes una buena calificación ojalá vaya con una premiación y ojalá en referencia a tu sueldo cachai?, es lo que uno espera, y tampoco va en referencia a eso, es como que buena onda lo haces bien, y nada más.

LG: sí con lo que decía MA, yo me recuerdo que años atrás, estaba publicado en la web del servicio el tema de las calificaciones del escalafón, pero hace varios años que ya no

E: el escalafón sí se publica

HL: está oculto.

E: pero tu te refieres al escalafón o a la publicación de las notas de cada uno?

LG: es que salía la nota de cada funcionario

E: yo sé que el escalafón existe y efectivamente está publicado y efectivamente está escondido en la intranet, pero es solo plantas.

LG: en este aparece todo, plantas y contratas.

GR: yo por si acaso cuando di esa opinión la dije sobre el siguiente fundamento. El año 2014 cuando hubo una pasada masiva de honorarios a contrata. Como era todo un proceso transparente se publicaron todos los puntajes y uno de los componentes era la calificación, entonces tu mirabas eso y veías la calificación de los demás. Entonces empecé a ver 5, 5, 5, 5, y a mi mi jefe por ser más estricto me puso 4 y casi me deja fuera. Entonces ahí uno empieza a ver...

PR: oye y una pregunta, por ejemplo, yo soy secretaria no más, pero quien me califica a mi a parte de mi jefe obviamente, pero califica otra persona que me conoce que sabe como yo trabajo?

DR: la junta calificadora se supone que hace esa última evaluación. Es una cosa bien extraña en todo caso.

PR: yo tengo ignorancia en cuando a quien me califica y cuando me califican y cuál es la vara de medir de mi calificación. Me conoce, sabe como trabajo?

E: el periodo de calificaciones tiene alrededor de 3 etapas: precalificación, calificación y apelación. La precalificación la conforman los 2 primeros informes que se hacen los 10 primeros días del mes de febrero, y el 2do los 10 primeros días del mes de julio, y en septiembre se hace la precalificación propiamente tal. Y todo ese período se llama precalificación. Y el período calificadorio en total parte el 1 de septiembre y termina el 31 de agosto del año siguiente. La precalificación la hace su jefatura directa. Y se espera que haya un espacio de retroalimentación, no todas las jefaturas lo hacen, pero se espera que se haga como buena práctica.

PR: por eso es que yo decía quién me califica a mi me conoce en lo que yo hago?

E: precalificador la jefatura directa, que el su jefe directo, y la calificación la junta calificadora, considerando sus informes. Y existe otra instancia de apelación donde, cuando uno no está conforme con su nota se lo hace saber al Director o a Contraloría.

LG: cómo la junta calificadora que no nos conoce cómo trabajamos puede calificarnos? O arreglar la nota, es como raro, porque es gente que ni siquiera a veces nos conocemos.

E: había preguntado MAN cuanta gente conformaba la junta, acá en el nivel central son las 5 más altas jerarquías, a excepción del director nacional y además la conforman los representantes de personal que hayan sido electos, por cada estamento, o sea si yo soy profesional voy a tener un representante del estamento profesional. Y en regiones son las 3 más altas jerarquías a excepción del DR.

MA: una pregunta, aquí las más altas jerarquías son los subdirectores?

E: sí

LG: también es raro porque los subdirectores también califican a algunas personas.

DR: el período de calificaciones en el contexto general se va convirtiendo en algo engorroso desde el punto de vista que primero, se supone que la junta calificadora te califica en base a las precalificaciones. Sin embargo, curiosamente ellos tienen la facultad de subir o bajar la nota. No sé si ahora pueden solo subir las bajas, porque antiguamente podían interactuar con cualquier nota. Una buena nota la podían bajar si no estaba bien argumentado, o poder subir. Además en los informes de precalificación es bien escueto en algunos casos o está sobre argumentado. El tema de los plazos y número de informes he pensado que es una cosa de ordenamiento más que nada, pero el fondo de las precalificaciones, y calificaciones son complejas, porque si bien es cierto están

los factores y subfactores que indican ciertos elementos tú no sabes, o muchos se dan cuenta, la forma en que te precalifican o califican no siempre es objetivo. Uno ve, y no tienes que conocer mucho del sistema para darte cuenta que de objetividad tiene bien poco. Y eso yo, la verdad es que le he dado harta vuelta y no sé si existirá una fórmula de minimizar eso, porque hoy sabemos que casi todos tienen 5, pero todos sabemos que no da para 5, o no da 5 en las proporciones en que los tenemos hoy. Por otro lado creo que hay herramientas que faltan y que podrían ir minimizando este proceso que tiene que ver con los perfiles de cargo, que no están todos, por lo tanto dejan las hojas de desempeño, que se supone se hace en conjunto, pero el jefe tiene todas las facultades cuando le dices que estás sobrepasado. Muchas veces las actividades normales que te ponen que deberían darte una nota 4, ya es mucho, entonces ya deberían darte una parametrización respecto del nivel de trabajo o cantidad de actividades para llegar a una nota 4, y después de eso pasar a un excede. Y cuáles son los criterios para tener un excede? En qué términos, como que faltan varias cosas, entonces todo queda con muchas libertadas. Hay tantas libertades que todos nos preguntamos lo mismo, para qué sirve?

DC: como que al final uno pierde la esperanza.

DR: como que al final da lo mismo que a uno le pongan un 4 o un 5. Igual te da como lata que te pongan un 4 si a todo el resto le ponen un 5. Cuál es la diferencia entre ellos y yo, aunque dicen que no tenemos que compararnos, pero es difícil. Evidentemente no sabes si eso va a significar un beneficio o perjuicio anda a saber tú en qué situación lo van a considerar.

E: todos conocen la hoja que menciona DR cierto? El ingreso de metas y compromisos? Y la usan?

LG: es que hacen llenarlo

IG: no, pero no se actualiza, es por cumplir.

DC: no, además haces esos compromisos y te suman más cosas después entonces tratas de llegar a ese compromiso, pero tienes otras mil cosas que hacer. Al final dices que llegaste a 3 de 4 pero resulta que en el camino tuviste muchas otras actividades que te quitaron mucho tiempo.

DR: el problema de eso en muchas ocasiones de cuando llega el momento de calificarte, cómo lo pudiste haber hecho no se compara con lo que hiciste o no hiciste mal. Y te pusieron un 3 o un 4. Porque no hay una real medición de lo que hiciste o en el período, sino que basta con que un puro evento dentro de 3 meses te define la nota.

DC: yo como conclusión mía veo que no se toma en serio. Lo toman como un cacho, como que ya hay que evaluar. Es un proceso por cumplir.

HL: ahí toma lo que dice GR, o sea, para qué, que efectivamente esto tuviera un sentido, porque si estuviera asociado a un incentivo todos estaríamos recitando el reglamento y revisaríamos nuestros compromisos y siendo súper estrictos.

E: pero con eso no se pasaría al otro lado, de decir póngame una buena calificación para tener este incentivo.

HL: es que mira, al final las calificaciones sirven para 2 cosas, para premiar y castigar, nosotros no estamos en un sistema privado, en el sistema privado, al primer condoro que te mandas para afuera. Y acá uno dice puedo asesinar al Director Nacional por la espalda y no sé si me voy de sumario... y estos mecanismos te permiten mejorar la ruta. Acá el punto que es súper clave, y algunos lo hacen, es la retroalimentación con la gente, pero en la retroalimentación es clave que te encierres una o dos horas con las personas. Y ahí está lo humano de la pega y ves en las bajas de rendimiento que se puede deber a otros factores. Probablemente estas conversas sin súper claves para ajustar el mono y tener buenos resultados.

E: se debiese incorporar la retroalimentación como una etapa más del proceso?

HL: es que está dentro del proceso

E: pero no es obligatorio

HL: Tu dijiste recién el ejemplo de la X región, yo como DR debiese estar un mes antes de las precalificaciones porque tengo 180 funcionarios a mi cargo, entonces es un tema que habría que revisar bien el diseño justamente para entender eso, porque probablemente si tengo un rol, estoy medio oculto, porque mi jefatura no me permite ver los otros puntos.

MA: yo quería proponer hablar sobre para qué sirve este proceso, así si tú nos podrías orientar con algunos ejemplos en que realmente se ha aplicado, por ejemplo GR nombró 1 ejemplo que lo vimos hace como 2 años. Y ahí se pudo ver claramente si sirve o no sirve el instrumento.

E: esa situación que cuentas es rara, porque la evaluación de desempeño se aplica solo a funcionarios de planta y contrata, y en esa oportunidad se ocupaba un instrumento similar para los honorarios. Hoy en estricto rigor para qué te sirve la evaluación de desempeño es para postular a algún cargo de jefatura, debes haber estado en lista 1. O para los concursos de promoción interna, dentro de la planta, se considera la evaluación de desempeño.

MA: o sea es importante estar en lista 1 más que la nota propiamente total

GR: solo quería agregar eso de la retroalimentación con el jefe. Yo he tenido jefaturas que lo hacen, pero el problema está en que nuestras jefaturas directas tienen tanto poder como nosotros para hacer cambios, a qué me refiero. Por ejemplo a mi me dicen "y qué puedo hacer yo para ayudarte a hacer mejor tu trabajo" tal cosa- pero eso no depende de mí- esto otro- tampoco depende de mí, tengo que conversarlo-entonces, debe enmarcarse todo esto en una política del Servicio, de esta gran preocupación por las personas que somos nosotros, de los que hacemos el Sernapesca. No es algo que resuelva nuestro jefe directo dedicándonos media hora.

E: falta más compromiso de la dirección

GR: más que compromiso, es querer ver las cosas como son, de repente se nublan como los conejos, ven una luz y de repente todos para allá corriendo, todos preocupados del vertimiento, pero cualquiera sea el quehacer del servicio, el motor del servicio somos nosotros los funcionarios. Si como servicio fortalecemos las bases, tenemos mejor capacidad de reacción para lo que sea, pero andamos matando pájaros en el aire.

IG: voy a dar mi opinión personal, que todo esto no sirve de nada. A cumplir con lo que se dijo, porque no vamos a cambiar nada, con un grupo tan pequeño y un sistema tan grande con tantas aristas que falta tanto, que si logras tener una buena idea, va a quedar como una buena idea, pero el sistema no lo vas a cambiar. Dicho eso, tengo que dar mi mayor aporte. Primero quisiera conocer, o pautas, para sacar estos resultados, pero hay como una lluvia de ideas. Ahora en el sentido de apoyar, definitivamente ni siquiera lo que ya está escrito se respeta, si dicen que hay una entrevista de retroalimentación que hay que hacerla, eso veo que no lo hacen todos los jefes. Si estamos apelando para el 4 y el 5, también lleguemos a 1 para sacar a gente, entonces todos deberíamos estar entre el 2 y el 4, nisiquiera 5, y te aseguro que entre todos nosotros no da para 6. Es muy difícil llegar arriba pero esa persona lo logró, pero también para afuera, el 1. Porque también hay ejemplos, o sea dentro de la misma estructura enredada que tenemos, ni siquiera somos capaces de aplicarla como es, y pasa de la política, pasa por una disposición, a lo mejor estos de conversar con los jefes, puede dar buenas ideas para sacar cosas mínimas para ir avanzando en el proceso, pero tenemos que considerar carreras funcionarias, mallas curriculares, perfil de cargo, hay herramienta como para ir calificando bien a las personas. Tus tareas, considerarlas, yo sé que las consideran en algunos departamentos, pero en otros, ha sido una maraña para cumplir, o actualízalo, ten esas herramientas. Pero pasa por las jefaturas, yo no le voy a poner un 4 o 3 a mi gente cuando la jefatura de al lado le va a poner puros 5, no voy a exponer a mi gente y les pongo a todos un 5 igual. Pasa por la jefatura. Y una buena retroalimentación, ahí podría pasar, pero una buena retroalimentación. Pero estandaricemos primero dentro del servicio y las pocas herramientas que están.

GR: O sea, tomándome del IG. A los Subdirectores, o sea, un subdirector debería tomar a los jefes de departamento y decirles oye tienes a todos tus funcionarios en 5 y está la cagá en el departamento, no se explica. A su vez el director nacional puede decir lo mismo, también cargarle la mano, al final como que todos miran para la cordillera.

HL: en la medida que vas poniendo 4, te doy firmado que la gente pierde la motivación, y ves a compañeros con la cara feliz diciendo eh me saqué un 5, y al otro, desmotivado y asumiendo lo que le corresponde, y eso es yéndose a la hora, siguiendo las instrucciones, diciendo, esto es blanco y te lo pinta blanco, sin el valor agregado que todos damos en las pegas.

PR: y eso atribuye el comentario de pasillo. A qué voy a ir a esa reunión, es una desmotivación tremenda

E: como que se genera un circulo vicioso, no pongo mala nota para que el funcionario no se sienta mala y no reclame, y a su vez entre jefaturas a no le voy a poner mala nota porque el de al lado también le va a poner puros 5.

MA: sí, eso quería decir yo, cuáles son las capacidades reales de un jefe de este servicio de ponerse los pantalones y calificar bien o mal a su gente. Si no es capaz, no está calificado para ser jefe, como dice MR, cómo va a ser presentable que un departamento de 15 o 20 personas lleguen todos con 5.

DC: si le pides ponerse los pantalones a él, tendrías que exigir a todos los demás a que también se pongan los pantalones.

MA: existe alguien que fiscalice eso, a esa jefatura?, porque es ilógico pensar que todos van a tener un 5, esa es mi duda si es que alguien lo controla o lo ve o revisa, y lo otro, es que si el jefe no se atreve a calificar mal a su gente, es porque tampoco tiene las capacidades de liderazgo, ni de manejo de un equipo de persona. Si tu piensas, por miedo, no le voy a poner a nadie un 3, un 4 un 1, para tener a la gente contenta. Se está un poco autoengañando y faltando a las capacidades que debe tener un jefe al estar a cargo de un grupo de personas. Tiene que tener las capacidades de decirle, oye te estoy evaluando con un 3 porque te mandaste un condoro gigante, te peleaste con un compañero a gritos, cosas que también se evalúan ahí. Si hubo un evento y todo el mundo lo supo, me se va a tener que ver reflejado en las calificaciones y decirle, sabes que no te puedo poner un 5 ni un 4, porque faltaste al respeto. Y tener la capacidad de decirle, de aquí en adelante vamos a hacer esto para mejorar y decirle esto no va a significar que te van a echar, pero yo siento que en algunos casos, las personas que tienen a cargo gente, no tienen las capacidades para liderar, y eso se refleja en cómo califican a su gente.

E: como que debiese ser el proceso una herramienta de gestión para que las jefaturas puedan gestionar a su personal.

HL: mirando el diseño, yo creo donde podría estar la estandarización o las reglas del juego clara podría ser el tema de la junta calificadora, porque es mi segundo evaluador y él debiera corregir todas estas asimetrías, todas estas cosas, pero yo entiendo que la junta tiende a subir las notas más que a bajártelas. Y sigue la misma lógica, entonces este tema se va replicando en los distintos niveles, uno podría poner en los distintos niveles corrección.

MAA: igual encuentro que es raro que termine la evaluación personas como extrañas, porque la termina una junta que no es tu directo, es raro que digan a esta persona le vamos a bajar la nota, porque no me cuadra que otra persona me baje la nota si no me conoce

E: entonces el rol de la junta calificadora más que ponerte una nota, tendría que si se hizo bien el proceso de evaluación?

DC: sí, ver si está bien justificado. No sé si en ese sentido estaría permitido que la jefatura directa esté presente cuando se evalúa a sus funcionarios, para que se produzca esa situación. Que haya una conversación con alguien que conoce a esa persona. La parte objetiva está en esta junta calificadora.

PR: la junta te baja o te sube la nota sin preguntarte nada?

E: en rigor, si la junta considera que no tiene todos los antecedentes para ver si subir o bajar la nota, debe solicitar más antecedentes, no es que se le ocurra subir o bajar nota de la nada. A la vista tiene la hoja de vida del funcionario y la precalificación. En su hoja de vida está todo, datos, atrasos, días trabajados, anotaciones, etc. dentro de la junta además está el representante de personal. El precalificador no puede estar presente en la calificación.

MA: es que según eso, no tienen por qué conocerte, lo que hacen es corroborar que la evaluación que te está dando tu jefe que sí te conoce, corresponde con los antecedentes que existen, por tanto no tendría por qué conocerte, sino ver que la evaluación que te hizo tu jefe es correcta.

DC: no pasa por una opinión sobre ti, si no ver cuáles son los antecedentes, se condicen con la nota? No, si, ya corroboramos la nota entonces.

DC: a mi en realidad da lo mismo, no sé si va a pasar mucho en que el representante me represente o no, si quisiera pelear alguna vez algo o no, no sé si valdrá mucho la pena, si aunque tenga buena nota o me hayan bajado.

HL: el tema central es que todos hemos perdido la fe en las calificaciones, por el tema de los incentivos, o para qué más que nada. Ahí te das cuenta que hay una falla en la elección, como recién lo señalaste, nosotros hemos sido certificados, y por ende vamos a tomar todos estos productos a mejorar el sistema, pero claramente hay un punto critico

DC: o sea, claramente yo creo que hay un problema en el diseño y la aplicación. En diseño a lo mejor está bien, pero hay que aplicarlo bien. No sé si faltarán más herramientas o no. A primera vista parecería que sí, pero ahí está el cuento de la política que establezca el servicio, qué evaluar, qué parámetros, qué objetivos.

HL: en esa línea apelaría a innovar, porque uno podría decir, tenemos la herramienta, pero realmente te falten más elementos que te permitan tener una retroalimentación que faciliten el proceso a la junta, pero la pregunta es cómo me podría conocer en función de temas laborales, quizás habría que inventar otras herramientas. Y eso está fuera del alcance de la norma.

CM: yo hace poco entré al sistema, me han calificado, he tenido calificaciones, pero tampoco he entendido mucho el proceso, sé que me llama el jefe a su oficina, me dice los puntos buenos y malos que tengo, y me ve lo que tengo que superar y después yo apruebo el acta de calificaciones y ahí queda.

E: como que faltara relevarla un poco más?

DC: o sea que realmente tuviera impacto. Da lo mismo, podrías esforzarte mucho o relajarte un poco y da lo mismo.

MA: o sea, tu puedes ver situaciones negativas frente a un equipo de trabajo de personas y también sigue dando lo mismo, esa persona va a tener igual un 5.

E: entonces hasta ahora hemos hablado de buscar un sentido a la evaluación, relevarla un poco más, que tenga un propósito, que haya una responsabilidad o compromiso por parte de la jefatura para poder utilizar la herramienta como corresponde, que tenga la capacidad de poner buenas o malas notas

DR: yo creo que el propósito de un proceso de calificación en definitiva es reflejar que tan buenos trabajadores tienes y que tan buen nivel productivo tienes. Hoy día la verdad es que tú no logras visualizar qué cantidad de trabajadores tienes con dificultades y que debieras... creo que hay otros procesos que debieran anexarse también, porque no basta con ponerle una mala nota porque no sabe desarrollar cierta actividad, importa que exista un paliativo para cambiar y darle ciertos tiempo, hoy creo que el proceso no logra demostrar qué tan bueno es el servicio en sí, respecto de su nivel de productividad. Porque estamos todos igual, internamente todos lo tenemos clarito, el tema es que lo que muestra el servicio no es la realidad, y para ninguno de los 2 lados. Entonces en ese sentido, creo que hay poca seriedad, y que no va por tener bien a la gente porque es buena persona. Son varios elementos para que el trabajador pueda tener el mejor complemento para que refleje en términos productivos.

IG: es tan difícil, imagínate que a nivel de funcionario, o sea solo a nivel de jefatura, pondría alguien nota 1? No, difícil, y la norma es la misma y los criterios son los mismos para funcionarios y jefaturas.

DC: para ser una jefatura tu tienes que ser capaz de argumentar y justificar bien la nota, pero si ese se pone los pantalones y los demás no, todas las personas de acá se van a ver perjudicadas, que es lo que contaba GR. Entonces o la política del Servicio es que diga, lo siento mucho todas las jefaturas deben poner lo que corresponde, o no más. Y ahí si toma sentido la junta calificadora, porque ellos objetivamente van a poder decir, a este gallo califica a todos con 5, a no algo está malo.

GR: yo creo que también debería generarse una cultura funcionaria donde nosotros también tendríamos que estar contentos con el 4 y saltar en una pata con el 5, porque a todos los que le ponen 5 están súper mal pagados.

E: como que la gente se cree con el derecho del 5...

GR: claro, como que si no es 5, es la muerte.

HL: es como cuando los pescadores te dicen, dame un bono, porque es parte de..

E: y si elimináramos el excede de la evaluación?

DC: Es que pasaría los mismo, porque todos tendrían un 4 y lo buscarían.

PR: cuando no me ponen el 5 entonces yo digo que es porque me tienen mala, no soy capaz de decir que me ponen esa nota porque me corresponde. No soy sincera en ese sentido.

IG: ahí tocaste un punto, hay herramientas que igual se pudieran incluir, pero no se ha hecho, la evaluación de los pares o la autoevaluación, aunque tenga un % menor que la jefatura. Tener esa herramienta, entre los pares nos conocemos mejor, y si somos sinceros, puede haber un reflejo más nítido, y la autoevaluación también es otra herramienta.

HL: eso es interesante, por lo que tú decías, bueno y si eliminamos el excede? Y la pregunta y por qué 5 o cambiar 10?

IG: para mi un sistema ideal, sería te evalúo desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre, con nota de 1 a 7 y te hago una vez la calificación y listo, ahí está tu nota. Pero no 3 evaluaciones.

DR: desde que yo estoy aquí esta es la segunda vez que estoy en este mismo proceso y cambió. Cuando yo llegué era otra la escala que se usaba, porque la verdad es que si hablamos de vicios, da lo mismo el sistema que tu pongas, si el tema es cómo abor das los vicios que generan.

MA: el tema es para que lo vas a usar realmente.

DR: si no basta con cambiar el escalafón, no basta con cambiar la cantidad de notas o cómo lo vas a medir, si una vez que se instauran los vicios, el sistema ya no te sirve.

MA: yo creo que el hacer estas calificaciones para tener un diagnóstico y en base a ese diagnóstico establecer dimensiones, cierto? En el servicio público no se hace ningún tipo de intervención, por ejemplo, trabajar en el servicio público tienes asegurada la estabilidad laboral. Entonces el que haya gente que se saque un 1 da lo mismo porque a nadie lo van a echar, va a haber que hacer matar a alguien en la oficina y que te graben para ahí poder hacer....

IG: es que ahí está el tema, que te mandaste un condoro y te puedan calificar mal.

MA: pero el tema es que si en el servicio está la instancia de hacer intervenciones para sacar a la gente mala y muy mala y al mismo tiempo para premiar y beneficiar a la gente súper buena. Si eso no existe, entonces cualquier tipo de herramienta que use da lo mismo porque no queremos tener un diagnóstico, porque si tenemos un diagnóstico, tenemos que meternos y hacer intervenciones. Qué pasa si el servicio publica y dice que el 20% está entre nota 1 y 2, vamos a revisar el historial del funcionarios y lleva 20 años, se cambió de aquí para allá, se mejoró su sueldo, mejoró el grado, entonces, te fijas? Yo creo que hay un temor también de mostrar esos datos, porque si tu lo muestras y hay un elemento negativo y tu fuiste capaz de hacer nada, y al contrario, si hay mucha gente buena, también tiene que reflejarse en la gestiones que haces para esa gente. No sé si hay capacidad para mejorar a la gente o los equipos en base a una calificación.

PL: tengo una consulta respecto de los compromisos de desempeño individual, porque nos hicieron una charla y la verdad es que nunca entendí. Que lo que se nos indicó era que no correspondían a nuestras funciones habituales, no correspondía colocar ninguna de las labores que nosotros desempeñábamos de manera normal. Tenían que ser como proyectos o metas que mejoraran nuestra gestión, entonces la duda es que cuando te califican, primero no sé si es

obligatorio y uno como funcionario los ofrece, pero si los hago y me comprometí con una meta individual, me van a calificar solo por eso o por el resto de las funciones que también hago.

E: es un insumo, pero como el proceso parte con este proceso de ingreso de metas con eso te van a evaluar.

HL: me da la impresión que los compromisos no están en el reglamento.

PL: pero la consulta es te evalúan solo respecto de esos compromisos o a todas las funciones que yo hago.

IG: a todas las tareas de la ficha

HL: así como yo te escucho Pame yo te podría 5, porque así como estás poniendo en la mesa temas fuera de tu gestión o labor habitual, eso para mi me daría para ponerte un 5.

PL: me acuerdo de una charla y vino la Carola y todos quedamos con la duda, nos explicó a qué correspondía los compromisos y metas de desempeño individual. Y todos quedamos con la duda porque ella siempre expresó que no eran nuestras funciones habituales. Y todos pusimos casi como en mi caso, elaborar un manual de procedimientos disciplinarios, que es lo que yo veo, pero no es lo que me dedico a realizar habitualmente, yo me dedico a revisar la legalidad de los procesos. Y no puse nada más que eso y así con mis propios colegas, se nos dejó como súper en claro que no eran para nada mis funciones.

E: bueno una meta, hay varias maneras de cómo escribir metas, efectivamente no son tus funciones pero están muy relacionadas con tus funciones.

PL: nos tiene que evaluar en función de eso no más? Porque no está explicitado

E: o sea tu evaluación se basa en los criterios que están establecidos en la pauta en función de tu trabajo y tus metas.

PL: o sea no es si cumpliste o no la meta, sino tu conducta funcionaria.

DC: igual los indicadores tienen eso, si permaneces en tu lugar de trabajo, ve esos aspectos.

IG: vuelvo a lo mismo, lo que tú estás diciendo, ni siquiera lo conocía, porque para mí en la evaluación, la pega que yo me pronpongo a realizar en el año es la pega normal rutinaria, ese otro compromiso, por qué se hizo una charla solo para tu departamento?, o sea tendríamos otra herramienta más, que a parte de todas las tareas y funciones que debe hacer a diario, se comprometió a esta otra cosa y tienes tu nota 5, pero ni siquiera sabíamos que existía eso.

PL: o sea, nosotros pedimos esa charla porque no sabíamos, no sé si se habrán hecho más. Nosotros teníamos la duda, por eso pedimos como subdirección.

HL: eso es interesante, porque me da la impresión que todos nosotros hemos sido sometidos en gran parte a capacitación de manera elearning, pero aquí me queda claro que los conceptos no queda claro, cobra más relevancia el tema presencial.

E: faltaría capacitación para ayudar a conocer las herramientas actuales que existe en el proceso.

LG: que la gente entienda eso mismo de las notas, que el 4 es porque cumple bien tu compromiso, no que te saques un 4 no significa que hagas mal tu pega, sino que haces bien tu trabajo.

DC: voy a decir lo que yo siempre he entendido, cuando tu llenas esta hoja de compromisos, al principio me dijeron, no llena con las funciones que tú haces, y después con el tiempo entendí que era en función, y entendí lo que decías tú, que hay tareas habituales y ciertos lineamientos de la dirección hacia abajo que se van concretando y tu subdirección te va a decir que mira sabes que para este año queremos ver en el área que tú trabajas en este punto. En ese sentido empecé a llenar mis compromisos. Por ejemplo en mi caso, el reglamento de no sé qué, está dentro de mis funciones, pero es algo nuevo porque es un feedback que se me va dando, porque es una conversación con mi jefatura, y a su vez mi jefatura con su jefatura y así para arriba. Es súper importante, porque si tu jefatura no tiene claro un lineamiento, tampoco te va a poder dar un lineamiento a ti entonces claro, queda en nada. Pongo mis funciones. O de repente pones tus compromisos, y te das cuenta que estás super alejado de lo que el servicio requiere.

IG: en esta cosa de querer estandarizar y comprender el proceso me sale a la palestra otra duda, cómo considera la jefatura un plus, o la tarea extra o cómo te hace la diferencia la nota una anotación de mérito. Si tení 4, estoy obligado a pasarte a 5? Te aseguro que queda a criterio de los jefes. Hay personas que en el año con suerte tiene 1, y otras que tienen al menos 4. Pero hasta esa duda cómo la asignan.

DC: y hasta cómo consideran que sea una anotación de mérito, yo he visto súper pocas, o uno no se entera de los otros, pero en mi caso, así la vez y sería todo. Por eso para mi es raro que digas que hay gente que todos los años tiene. Yo creo que tendría que hacer una cosa súper extraordinariamente no sé para tener una anotación.

IG: más gente de voluntaria en control carretero. Esa es una anotación de mérito. Y hay gente que no se la colocan. Y tu lo comparas. Sacas un post grado y sacas igual una anotación de mérito, pero está estipulado que sí, pero al momento de considerarlas en las calificaciones está claro que no hay un criterio estandarizado.

E: faltaría una política o lineamiento.

MAR: hay algo que diga que se debe poner una anotación de mérito cuándo

HL: está en el reglamento. Hay un mecanismo que puedes ver, donde dices chuta hice todas estas acciones y no me pusieron las anotaciones que corresponden, antes yo estaba del otro lado, y claro, hubieron varias situaciones en que yo debí solicitarlas y no las solicité. En ese sentido todas las jefaturas debieran tener la claridad de ver cuándo colocar una anotación de mérito.

E: aparece en el reglamento, pero es muy general.

GR: pero da lo mismo porque para qué te sirve tener una anotación de mérito, y además da lo mismo porque pasó el período y volviste a cero.

DC: a eso voy yo, con que debía haber una política clara del proceso en general, qué herramientas, qué evalúa, que función tiene la junta calificadora respecto del jefe directo que te evalúa, las jefaturas que te puedan evaluar.

E: dentro de los factores que se evalúan están estos criterios (nombre). Consideran es lo óptimo, que debiesen evaluarse otras cosas que no están contempladas.

DC: tengo una duda primero, porque mencionaste varios aspectos y me queda la duda con uno que siempre me ha llamado la atención, que dice permanencia en su puesto y yo siempre pienso que pasa con alguien que es súper eficiente y su pega tiene que ver con estar en muchas reuniones o conversando con personas y tu puedes ver que no está en su puesto, es como..

MA: es que igual yo lo entiendo, es como que no está en su puesto de trabajo porque está haciendo cosas personales, que nunca está, o que está afuera fumando, porque cuando alguien no está en su puesto se sabe siempre, no está en reunión o está trabajando con otra persona en otra parte, está en Santiago en otra parte, eso se sabe que está cumpliendo funciones. Y también se sabe cuando se busca una persona y no está, y sabes que no hay reunión, fue a comprar, fue a no sé... eso también se sabe. Yo creo también que el jefe sabe si uno está en otra parte trabajando o ...

HL: pero si sé que efectivamente está afuera fumando, pero ya me entregó un buen producto...

DC: es lo que estoy diciendo, pucha no está en su puesto de trabajo, pero pucha, me larga un buen producto.

E: faltaría como definir más estos criterios, porque lo mismo que mencionaba PR denantes, porque la escuché varias veces decir cosas como el jefe me evalúa mal porque le caigo mal o porque le caigo bien, pero consideran que es útil los criterios que se evalúan a los funcionarios

HL: yo creo que sí. O sea, desde la lógica o del sentido común, pero lógicamente deben haber más criterios y hay que explorarlos, pero me cobra sentido lo que decía DR, pongamos más notas, cambiemos la estructura, pero ya encontrado el vicio es difícil corregir eso,

E: como que cae en la responsabilidad de la jefatura siempre

DC: en mi opinión yo creo que lo que está está ok, si el cuento es saberlo aplicar, eso creo yo, darle vuelta a que qué significa que esté en su puesto...

IG: asistencia y puntualidad, cuántos podemos llegar atrasados y cuántos compensan cuando llegan tarde. Mejor saca la información de la cantidad de gente que llega atrasada y compensa

entre las 9 y las 10, a lo mejor es un indicador, claro, con el actual, no llega nunca atrasado, pero compensa todas las veces que llega atrasado.

MA: pero, osea, yo analicé bien la herramienta y la escala, porque hicimos un ejercicio en la subdirección de conocer esta cuestión y aplicarla en grupos de trabajo, analicé cada una de las cosas y me di cuenta que es súper útil, y si se aplica bien, debiera reflejar cómo es un funcionario es su quehacer, porque evalúa si entrega las cosas a tiempo, pero además evalúa la calidad de eso, porque uno te puede entregar mil informes pero horribles donde no entiendes nada, también evalúa eso. Y como dice DC, yo creo que es útil y que integra hartas cosas, como el comportamiento funcionario, la clave está en aplicarlo bien.

E: podría perfectamente seguir como está, pero que sea bien aplicada.

DC: si el tema está en que se aplique bien y que exista una política del servicio, porque la política hoy día no le da importancia. No le da importancia, que diga, no que los funcionarios son importantes y no sé qué, no le da importancia.

HL: es un alcance, porque en el tema de la asistencia, se hace contra atrasos y contra días trabajados, y ahí tiene un error el sistema porque no te conoce los cometidos, cuando haces el cálculo, te aparecen súper pocos días trabajados, y te disminuye la nota y eso hay que corregirlo.

LG: nosotros nos dimos cuenta que los días de cometido no están considerados como días atrasados.

MA: y ahí te das cuenta que queda a criterio de quien está evaluando, porque ponerle una fórmula a la puntualidad tampoco sirve mucho, porque si vas a tener a alguien que llega todos los días tarde, pero compensa. No está el detalle que quedó atrasado, está bien, pero también está el que llegue tarde a las reuniones de trabajo, para mí eso es puntualidad, y cuando hubo evaluación yo lo evalué con las personas que estaban conmigo. Creo que en ese punto es muy cuadrado y tiene una fórmula que no sirve. Hay que evaluar más subjetivamente porque no tienes como sacar una calculadora para sacar cuestiones como reuniones.

E: sería dejar esto más abierto y no tan cuadrado?

MA: en el tema de la puntualidad, sí.

DR: yo no soy partidaria de esa idea porque vamos a agregar otro elemento más de subjetividad, cuando es el único que tenemos, tal vez es mejorar lo que hay, tal vez puedes hacer una medición de las horas compensadas, yo soy una de ellas, pero indistintamente de eso, las horas compensadas para justificar, tú puedes identificarlas claramente, pero aquellos que abusamos de esa franquicia tú lo puedes evidenciar. Pero como así como se hizo en un minuto de las compensaciones con horas enteras, en algún minuto, todos reclamaron al principio, pero es una manera de ordenar un poco. Yo creo que habría que regular el uso de las horas a compensar en las mañanas. Si bien es cierto igual uno sufre un costo ahí, porque puedes llegar un par de minutos

atrasada, pero te castigan con una hora, pero más evaluarla, habría que tener un mecanismo de controlarla. De forma que no ocurra tanto.

HL: te aseguro que si tu tiras una acción que es justa para todos, todos inmediatamente se alínean. Tu podrías reclamar el primer o segundo día, pero si ves que a todos nos aplican las mismas reglas del juego.

MA: o sea, yo digo que así como está en base a un cálculo no sirve, debe tener además otros componentes. Por ejemplo tienes a una persona que llega todos los días a las 8:30 y se va a las 17:30 ok, pero si la citaste a una reunión y llega tarde. Creo que debe ser otro componente, así como está la permanencia en el puesto de trabajo que es subjetiva y no tienes como saberlo. Hay muchas cuestiones que son de observación y ahí la jefatura tiene que conocer bien a su gente. En el mismo tema de la entrega de los trabajos en calidad. Si yo le entrego un informe a mi jefe que quisiera lo va a leer y lo va a publicar al tiro en algún sitio web o página del gobierno, y va a ser una vergüenza con faltas de ortografía, me va a poner a sí cumple...el decir que entregó un trabajo no solo en tiempo si no que en calidad

DR: pero eso es subjetivo

MA: pero tiene que existir, porque no todo lo podemos poner así cuadradamente de sacar fórmulas y tener respaldos.

DC: y cuando te evalúan en el colegio todo depende del criterio del profesor o quien te esté evaluando. Esta base siempre está.

MA: después estará la retroalimentación donde el jefe te diga, mira cada vez que yo te llamo llegas tarde. Y ahí te dirán a no, si no lo voy a hacer nunca más.

E: el período en el cual se realizaría el proceso, lo óptimo sería año calendario? O como está ahora?

DR: no logro visualizar en qué mejoraría el proceso cambiarle la fecha de cómo está hoy día.

E: de los trabajos anteriores se rescata que en septiembre uno no se está programando para el próximo año, estás finiquitando los temas de este año.

MA: y muchas de las tareas que tenemos están dentro del año de enero a diciembre. Sería como lo lógico.

E: lo otro que hablamos son los número de informes

LG: es que son cada 6 meses

IG: o sea, si el sistema está, a lo mejor la forma tan importante no es, lo importante es que tratemos de ocupar las herramientas de manera igual y tratar de transparentar, el sistema es importante, pero hay otras más importante que deberían estar.

E: quizás descongestionando un poco el sistema se pudiera llevar de manera más amena

DC: y así la jefatura no se sentiría tan agobiada. Se podría tomar un poco más en serio, porque dicen chuta, toda la pega que tengo que hacer y más encima tengo que hacer esto y después pasa un poco de tiempo y lo tengo que hacer de nuevo y de nuevo...

DR: respecto del período en que se hace la calificaciones, podría ser que sea solo uno en todo el año, yo no sé si tenga la opción de que si en un período lo hiciste más o menos, en el 2do puedas mejorarlo, entendiendo que la retroalimentación se da solo en ese momento, lo que yo siempre he encontrado muy extraño, porque le dices al funcionario que podrías mejorar pero en el desarrollo de la actividad, nunca te dijo que estabas mal o que no estabas cumpliendo con las expectativas, a veces te asombras con las calificaciones, o sea te colocan la calidad es buena pero el tiempo excesivo, no sé, cualquier cosa. Tu recién te estás enterando de lo que tu jefe te está evaluando.

MA: yo igual creo eso que por un lado se pudiese eliminar esta tediosidad de es más complicada, reemplazándola con lo que dices 'tu, con retroalimentaciones obligatorias, pero no signifiquen que tengas que llenar un formulario.

DC: que se de una vez al año y dices, tuve 2 retroalimentaciones y la persona mejoró entonces tu vas y lo evalúas.

HL: ahí tiene otro valor

DC: si te hace obligatorio, porque hay jefaturas que tienen más afinidad con una persona y son más cercanas y con otras no, entonces al ser obligatorio, tiene que conversar contigo necesariamente, ahora cómo va a quedar constancia de que eso ocurrió, vas a tener que firmar un formulario.

DR: la misma hoja de compromiso debiese tener esa opción, porque me parece que la tiene.

HL: y de cierta manera uno podría quebrar esquemas, uno podría jugarse un piloto por ahí con algo, porque en lo personal yo creo en el trabajo en equipo es fundamental, mi meta es algo individual, pero lo fundamental es el trabajo con el equipo. Y yo creo que todos estamos aspirando o buscando metas colectivas más que individuales.

DC: se supone, porque todo va a la mirada de conjunto. Que exista una política, una política clara que siga esto se debe hacer así o así...

MA: y lo otro que también hablamos es la transparencia, generar indicadores de los resultados para que todos conozcamos cómo nos están evaluando a nosotros, a nuestros compañeros, en regiones, guardando la confidencialidad, decir el departamento de al lado los funcionarios tienen 100% nota 5, así terminas con los rumores. Lo están haciendo mal, y para que nosotros también sepamos cómo están haciendo la pega los jefes, que exista una supervisión o evaluación a las jefaturas.

IG: eso les iba a comentar, no sé si todos lo han hecho, yo lo he hecho, bajar a preguntar con nombre y apellido la junta la calificadora quien la compuso y la nota que puso cada uno.

DR: de hecho yo siempre he pensado que la calificación debe hacerla una entidad como en las auditorías internas, son súper ordenados con todo bien alimentados, de modo que viene una persona que no sabe nada de ti. Y te pueda evaluar mediante una herramienta super potente que entregue toda esta información.

E: pudiese ser que la junta lo que hiciera es promediar las notas de los informes previos y que su tarea principal sea revisar el proceso?

DC: siempre que las jefaturas se pongan los pantalones, si fuera así ahí cobra sentido la junta calificadora, porque si hay una jefatura que evalúa super bien, hay algo raro ahí.

MA: ahora a mi me llama la atención quienes conforman las juntas calificadoras y realmente son las mismas personas que evalúan a sus funcionarios, en algunos casos... lo que yo decía, quien evalúa a sus jefes en su actividad de evaluación.

HL: a ellos también los evalúa la junta, si hay malos fundamentos se toma a esas jefaturas y se potencian en temas de evaluación de desempeño, en mejorar...

LG: pero tu vas más allá

MA: es que están evaluándose los pares finalmente.

LG: o sea quien cuestiona si él pone puros 5

MA: no sé la Alicia Gallardo va a evaluar que la Mónica Rojas evalúa mal a su gente, están al mismo nivel en el fondo, debieran ser personas que no son jefes para poder evaluar a estas personas que son jefes para ver cómo están sus funcionarios, porque se va a viciar un poco el tema de cómo evaluar a un par mío.

E: IG mencionó hace un rato la autoevaluación o evaluación de los pares, sería una instancia también a la jefatura?

HL: puede ser de manera consultiva.

DC: claro, pero no responde a lo que dice MA, pasa que faltaría un ente que no sea jefe que le de la objetividad, en realidad pasa al revés.

E: me dijeron que el instrumento era útil, salvo algunos ajustes puntuales que se deberían hacer. Será necesario evaluar a los distintos estamentos con un mismo instrumento o debiese haber un instrumento distinto?

DC: yo pienso que no debiesen ser distintos

CM: yo pienso que sí debiesen ser distintos, yo como informático tengo diferentes formas de trabajar que un administración pesquera, no me pueden evaluar como a él porque yo hago distintas cosas, el puede ir más a terreno a pescadores, tu tienes que ver la mantención de los equipos, entonces yo pienso que es distinto lo que él ve de lo que yo veo

E: un instrumento distinto

IG: un instrumento para evaluar a profesionales, puede tener criterios tan valiosos como para evaluar a un técnico.

LG: pero lo que estás evaluando es tu trabajo, no si eres técnico o profesional

HL: perdón me perdí en la pregunta

DR: si es necesaria distintas evaluaciones dependiendo del estamento al que pertenecen.

DC: pero disculpa cuando dices distinto a qué te refieres tú,

E: a criterios distintos

DC: esas, para mi gusto son súper generales útiles para todo, además como es tu jefatura, va a ir en qué te desempeñas.

DR: lo que debe controlarse ahí son las funciones que realizas, porque por ejemplo tu no puedes tener profesionales haciendo funciones súper light.

LG: pero eso es como hablar de los grados

HL: no, pero uno eso lo ve, ves a técnicos haciendo pegas de profesionales, y profesionales haciendo pegas de técnicos, y eso no corresponde.

DR: pero igual, te fijas que esto conlleva a un tren de cosas, porque tu podrías tener profesionales haciendo pega que no le corresponde y evaluarlos buen, en desmedro de un técnico que hace funciones que no le corresponden y puede no salir tan bien evaluado.

PL: yo creo que ese no es un tema de la evaluación, yo creo que es un problema de contratar personas que no cumplen con el perfil del cargo.

MA: y con la asignación de funciones también.

DR: a lo que yo me refiero que bajo ese contexto no hay ningún control, nadie lo controla después. Como hay cosas que nadie controla porque son la facultad de alguien. Todas estas cosas conlleven a que te califiquen por cosas que no tienen que ver contigo, pero si tu jefe te pide que hagas ciertas cosas vas a decirle que no?

E: y dado a lo que conversábamos denantes que falta un poco evaluar la gestión de la jefatura no sería como una instancia quizás para evaluar a la jefatura o personas que tengan gente a cargo,

agregar un criterio que tenga que ver con gestión de personas por ejemplo? Que con este instrumento no lo abordes de manera tan directamente.

HL: entre más responsabilidad de la gente debiese ser más compleja la evaluación. Como tienen más responsabilidad, ganan más lucas, por lo tanto el estándar debiese ser más exigente.

E: y en ese sentido sí aplicaría utilizar un instrumento diferente

DR: sí, pero porque ya lo vas a abrir

HL: uno no debiera tener miedo a las evaluaciones. Lo que uno rescata es la retroalimentación y generar el espacio de confianza porque es ahí donde uno va aprendiendo, de los errores.

IG: pensé que era obligatorio

HL: es que ahí

JA: Hoy los invitamos como jefes de departamentos y mañana es para trabajar con los funcionarios. En lo principal, que tengan interés en esto de la evaluación de desempeño. Si va a venir una persona a quien no le interese mucho que lo diga, porque la verdad es que no va a aportar mucho.

Lo que queremos hacer es modificar el reglamento de calificaciones, por eso hacemos estas reuniones de grupo, queremos modificar la modalidad de fiscalizar, la forma de fiscalizar, queremos modificar todas las cosas que sea posible y atendible de modificar de tal manera que cumpla su objetivo. Y por eso es bueno conversar con los jefes de departamento ya que son los precalificadores, de manera que nos comenten las fortalezas, debilidades del actual sistema, los inconvenientes para calificar, las dificultades para identificar cuando poner 4 cuándo poner 5, necesitamos el excede? Necesitamos los instrumentos que hoy están? Hay una larga discusión. El tema en la Subdirección administrativa lo está trabajando Lilian y hemos pensado hacer esta discusión de tal manera de poder recoger información de los precalificadores y mañana de los precalificados, estamos buscando información de otras Instituciones, estamos haciendo una buena recopilación de tal manera que nos permita después analizar y hacer un diagnóstico y poder hacer una propuesta, algo innovativo que nos permita cumplir los propósitos de evaluación de desempeño, que es realmente evaluar a las personas, que realmente la nota sea objetiva, que realmente pueda existir la comparación natural entre los funcionarios y no tengamos que nosotros estar haciendo una diferenciación odiosa porque sabemos que uno no es igual que otro. En definitiva, cómo lo podemos hacer, así que les agradezco que hayan venido.

E: dentro de las actividades que se están realizando para trabajar el tema de la evaluación de desempeño está el establecer estos Focus para conocer la opinión del proceso, porque son ustedes los que llevan finalmente el proceso y quienes aplican los instrumentos. Y un poco en ese sentido nos gustaría conocer cuál es la dificultad que han tenido ustedes en el minuto de hacer las evaluaciones propiamente tal....? Cedo la palabra

DM: que lástima que se fue Alejandro, porque en este proceso, no sé en qué etapa está considerada la Asociación de Funcionarios en su opinión, porque en el fondo después pasa que podemos hacer un reglamento el descueve, pero si la Asociación dice no me gusta, ahí quedamos, entonces no sé cómo está diseñado, está bien, vamos a estar los precalificadores, los calificados y la otra contraparte también está considerada, recoger las inquietudes que ellos tienen del actual proceso, no está considerado.

Hoy el primer objetivo es recoger información de los distintos actores, se va a trabajar también mediante videoconferencia con las juntas calificadoras en regiones, desconozco si ahí irán a participar algunos de la Asociación de Funcionarios, se le indicó a las regiones que ojalá estuviese la junta calificadora presente más 2 funcionarios que quisieran participar, no sé si dentro de esos funcionarios habrá gente de la AFUS, pero sí está incorporada su participación dentro de toda esta etapa.

DM: es importante, porque si tú me presentas una propuesta, lo primero que haría sería decirte No.

VC: tal vez no es tan importante en esta fase diagnóstico, tal vez la forma de completarlo va...

DM: está bien, pero en esta fase también es importante la opinión...

E: estoy de acuerdo con usted porque es importante contar con todos los puntos de vista, porque todos están relacionados con el sistema, de hecho mañana se va a hacer Focus con los funcionarios, porque entendemos también, me incluyo, somos evaluados también con estos mismos instrumentos, entonces la idea es recoger de todos los ámbitos posibles información.

VC: y con los funcionarios cómo se va a hacer? Con todos los funcionarios, con un grupo?

E: se envió un correo a los subdirectores donde se les solicita designar a 2 funcionarios por subdirección, tenían plazo hasta hoy para enviar los nombres, así que no sé si ya estarán definidos... y con las juntas.

VC: es que no yo tengo subdirección

E: pero la subdirección Nacional

VC: no

E: pero si quieren participar, bien, o sea ojalá tener un número entre 8 o 12 que puedan aportar información.

VC: yo creo que es buena la visión nuestra porque está vinculada con el desempeño Institucional hay un vínculo también...

E: primero queremos conocer cuál es la opinión que existe del sistema actual y en base a esto establecer cuáles son las fortalezas, debilidades y en base a eso establecer las mejoras que se pudieran hacer y también esté normada con las directrices que establece el Servicio Civil, porque se nos pueden ocurrir tantas cosas, pero pueden no ser todas viables.

ESCALA

VC: a propósito de esta enfermedad que tenemos de tener todo con la máxima perfección, creo que es bueno abrir la escala, es mejor estar con el 1 a 7 que lo utilizamos para todo que con el 1 a 5. Además poner un 6 no es tan mal visto como cuando te ponen un 4, que te pusieran un 4 es como un castigo, psicológicamente lo asocias siempre a un....

CCO: culturalmente estamos acostumbrados a 7

DM: bueno hubo un cambio en la Institución que antiguamente era de 1 a 7 y después no sé por qué motivo después de una fracción de números había un vacío que pasamos al 5. Si la primera pregunta que uno tiene que hacer es para qué,

VC: podemos empezar a elucubrar del fondo, la verdad es que el sistema en entero, digamos, en el servicio público

UTILIDAD

DM: sí, pero a ver, deja por lo menos relatar lo que antes era. Antes cuando estabas en el primero o segundo lugar de tu escalafón, tenías la posibilidad de subir un grado. Porque si había un grado, soñando, en el 14 y yo estaba en el 15, yo pasaba al 14 automáticamente porque yo era el número uno, era el ganador. Y ahí venía la pelea, después años atrás, trajeron un modelo, no sé de adonde, en que el primer tercio segundo tercio y tercer tercio tenía incentivo al sueldo, ya, y ahí los cuchillazos fueron pero de muerte, y eso se quitó porque era una cuestión terrible, porque el corte no era por nota, sino que después habían empates y había que ver a los que eran más antiguos, fue un desastre... chao. Entonces hoy día es para qué. Cuando hoy día tu ves, si hay un grado 14, y yo tengo 17 no puedo postular, porque son 3 grados para abajo, y lo único que te piden es haber estado en la lista 1, entonces debíamos de borrar el "excede" ese tema nos complica y debíamos castigar al malo, justificado obviamente, y dejar todo estándar y se acaba el problema, porque... vuelvo al para qué, para qué quiere esta gente calificar, para decirte-ah! Estoy en lista 1, porque eso no sirve para nada

CCO: sí tienes que estar en Lista 1 para postular a otra pega.

DM: para postular a otro cargo, entonces esa es la condición, o sea hemos tenido la confianza que todos estamos en lista 1 salvo que yo la cague

VC: si es así, qué sentido tiene evaluar

CCA: es que lo que pasa que lo que dice Daniel es cierto, si estuviéramos evaluando Sernapesca en sí sería más fácil, pero finalmente todos los servicios caen en esa situación, porque la gente por la modernización antigua que tú estás diciendo, era un ranking que finalmente terminaba súper bestial y se peliaban la nota. Lo otro, es que si tu tienes una expectativa de movilidad en otro servicio, lógicamente no vas a querer una nota más honesta, porque 7 no somos, o sea, así top one, es como un amigo me decía "oye, ustedes los funcionarios públicos siempre tienen excelencia y por qué la gente se queja tanto de los Servicios Públicos, somos una paradoja en sí misma, pero sí la gente se pelea el asunto, entonces el Servicio Civil lo tiene claro y ha hecho algunas sugerencias que eso es lo que podríamos ver. El primer punto es la escala, porque nosotros no solamente tenemos un tema escalar que es diferente, cuando hay temas de sanción administrativa de bajar puntaje nos vamos para abajo, no alcanzamos.

CCO: de hecho en las sanciones ahora te dicen bájele 6 puntos en el factor que corresponda, y quedamos debiendo

ESCALA

CCA: entonces el objetivo, como tú dices Daniel, que quede claro, el primer punto, la gente va a luchar siempre por estar en la lista 1, eso lo tenemos claro, principalmente los de movilidad. Aquí por concurso. Ahora, el Servicio Civil, teniendo claro dice “abra la lista 1, porque ahí están los matices, o sea, si nosotros queremos trabajar la evaluación de desempeño para trabajar la competencias de las personas, para ver las brechas, para ver cómo podrían mejorar, como no, o incluso reconocer cuál es el punto de mejora que tiene la persona o cuáles son los mejores. Hay que abrirlo, porque, sino tenemos puros 7 y después pasa a ser ridículo porque después no se va a tomar decisión de nada. Me pasó con una región que no voy a decir cuál, pero hay alguien de allá. Es que el tema de Jaime me pareció super interesante y lo pongo en la mesa porque es parte de la evaluación de desempeño. Él tenía un ADP que tenía que ver con las competencias y su plan era de ver las personas, si tenían las competencias y luego ver si tenían un plan de capacitación. Cuando yo alcancé el último año ver su informe, el decía no, están todos perfectos y no hubo plan de capacitación porque todos están perfectos. Me llamó la atención, y yo dije me parece curiosa esta región, no conozco a los chiquillos, pero todos son perfectos, cómo nadie va a tener brechas? Si los ciclos laborales son siempre de conocer más temas y terminamos en eso, con puros 7, puros 5, con puras notas máximas, no hay brechas, todos somos perfectos, no es forma de hacer gestión. Y lo peor, bajas un poquito la nota a un 4, es horrible, hay cartas incluso.

CANTIDAD DE INFORMES

E: el proceso de evaluación cuenta con una serie de etapas (informes de precalificación, la calificación propiamente tal, la calificación y hay un período de retroalimentación. Consideran que el número de informes es el más óptimo, agregarían, sacaría?

VC: yo sacaría

DM: o sea, yo creo que estamos trabajando demás, porque tenemos una evaluación los primeros días de julio del segundo informe, hacer la precalificación en un mes y medio más. Si es porque alguien se mandó el condoro del año para bajarle o subirle la nota, o sea yo creo que ese es el que está demás. Yo creo que como primera cosa, hay que dejar un informe a mitad de tiempo y para el segundo tiempo es la precalificación no más

PERIODO

CCA: también hay una cuestión que siempre he encontrado extraño y siempre la gente lo dice, por qué en febrero siempre le decimos a la gente la expectativa que nosotros tenemos de ellos, cuando debería haber sido en septiembre cuando comienza el período.

VC: porque estás a mitad y estás mirando cosas, fijaste metas con la gente en septiembre. En febrero sabes lo que viene para el año ya, y ahí es más fácil...

E: considerarían entonces que el período calificadorio no fuera de Septiembre a Agosto sino en otro períodos?

DM: sí, o sea yo creo que la calendarización que hay hoy día del año no sé de cuándo, pero te diría que todas las metas, todos los compromisos de desempeño colectivo están de enero a diciembre y nosotros estamos jugando de septiembre a agosto, no cuadra.

E: debiese ajustarse entonces la fecha al año calendario y luego reducir el número de informes. Ahora, en cuanto a los instrumentos auxiliares que ustedes utilizan para hacer la evaluación de desempeño, hoja de vida, tablas de puntuación, todo lo que aparece en el módulo web, uds creen que les facilita la tarea para poder hacer la gestión de evaluar?

EVALUACIÓN SUBJETIVA EN TODOS LOS ITEMS

DM: es que sabes qué? Yo iría un poco más atrás y diría que la evaluación es tan subjetiva en todos los ítems, a parte de la asistencia o de los "atrasos", porque ni siquiera la permanencia, porque la asistencia es así, es lo único objetivo.

PARA QUÉ CALIFICAMOS?

RM: además que yo volvería un poco al punto que comentaba Daniel al principio, porque veo que estamos tomando acuerdo año calendario, pero el para qué, o sea realmente cuál va a ser la finalidad que va a tener. Yo soy calificada y me ha tocado calificar este año. Y la verdad es que, además de todos los temas subjetivos que hay, y que además yo califico a dos personas que tienen expertise completamente distintas, también eso es una dificultad, porque de la manera en que está el proceso y como está la escala, te lleva a calificar parejo cuando estás hablando de expertise súper distinta, que a lo mejor en otros departamentos no pasa tanto, pero por lo menos en comunicaciones sí. Entonces cuál es la ganancia en que uno califique o sea calificado bajo este sistema, si en realidad. Yo lo veo cuando uno hace las reuniones de retroalimentación, es como – ya

UTILIDAD

sí bien- algún comentario, algo que quieras decir, algo que no estás de acuerdo-no si esto no sirve para nada- y uno sabe que no sirve para nada, es que de verdad no sirve para nada, porque hay mucha gente aquí que claro, a lo mejor te sirve para postular a un cargo, pero en estricto rigor, cuánta gente está aquí solo en la Dirección Nacional, tiene alguna intención de postular a un cargo. Y lo otro, cuánta gente realmente va a quedar. Para la masa, no existe ninguna ganancia respecto de la evaluación de desempeño, entonces, creo que el para qué es una cuestión que hay que definir antes de pensar que el ciclo calendario, o la tabla del 1 al 7, que puede tener toda la lógica del mundo, pero cuál va a hacer la ganancia para el funcionario.

E: cuál debiese ser el sentido entonces de realizar la Evaluación?

DM: mantenerse en el Servicio, es que aquí está pensado al revés.

RM: aquí está pensado calificar al bueno, y a quien tienes que calificar es al malo, porque esos quedan encubiertos, porque como todo el mundo quiere tener la nota 5. Yo voy a poner por ejemplo el caso de X, cuando me tocó revisar su evaluación, tenía puros 5, obviamente lo esperable, y justo en la única parte donde tenía 100% objetividad, tomando sus atrasos, si tu calculabas tenía un 4, entonces también está la práctica por parte de uno que califica, decir ya, de 5 para abajo, pones un 4 y te haces de un problema que te va a arrastrar hasta la próxima calificación.

PONEMOS 5 PARA CUIDAR AL FUNCIONARIO

DM: además te juega en contra, porque si yo no te pongo un 5, lo desmotivas, entonces, al final es por qué no me pusiste un 5? Para cuidarlo, porque si no, el gallo se me viene abajo.

RM: y después tu conversas con él y le dices mira te voy a poner un 5, pero quiero que tú hagas esto, y ya es una observación de acuerdo al sistema que tienes.

INCORPORAR AUTOEVALUACIONES

DM: mira hay varios sistemas de evaluación y a lo mejor Lilian nos puede dar una clase, de 360° de autoevaluación. Yo me acuerdo que tiempo atrás se quiso implementar, con Alejandro estaba haciendo hace años esta cuestión de la evaluación de desempeño, incluso quedó ad portas con un reglamento nuevo casi aprobado por la asociación de la época y el director de la época no se lo aprobó. Entonces yo sé que Alejandro es un tema que él sabe que esta cuestión no contribuye como está. Cuando yo estaba en el departamento y él estaba como jefe dijo “vamos a hacer autoevaluaciones”, uno es mucho más crítico cuando hacen la autoevaluación y a lo mejor para ti es más fácil evaluar cuando voy para allá y te evaluaste con puros 4, y dices no aquí te autoflagelaste porque esto no fue para 4, fue para 5. Entonces a lo mejor, es otro cambio que hay

que... porque no sé yo lo pongo en la discusión porque Alejandro hacía a todos en el Departamento, y decía, por qué te pusiste esta nota? Tú tienes que justificar no yo. Un poco pasar la pelota para el otro lado también.

EVD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA JEFATURAS

E: eso les iba a consultar, respecto de la utilidad del proceso, porque como lo ponen fuera “sirve para traslados, para postular a otros cargos”, pero será útil como herramienta de gestión propia de ustedes? El hecho de tener una instancia en el año de sentarse a conversar con el funcionario para planificar su quehacer en el año y en base a eso cada cierto tiempo establecer una instancia de reatoolimentación o evaluación donde se hacen estos informes para ver qué tan cerca de las metas estamos, qué ajustes hay que hacer.

RM: sabes, yo creo que desde mi punto de vista eso es una obligación de la jefatura que eso sea en forma permanente. No puedes tener a una persona que sabes que está metiendo las patas tupido y parejo a diario y esperar que sea la precalificación o calificación para llamar y decirle que está metiendo las patas, porque resulta que ahí, por las condiciones que tenga su cargo, ya no haya nada que hacer

DM: ya es tarde

RM: y tú mismo te empiezas a comer los costos de lo que eso significa. Entonces no debíamos depender de un proceso de esta naturaleza para hacer eso.

VC: pero está bien RM, hay muchas cosas que deberían ser, pero no son, porque viven en la contingencia...

RM: pero tampoco pienso que eso debiera ser la motivación

VC: no, están dando como lo usas tú

E: no es que la Evaluación sea el momento de gestionar, sino que sea una herramienta más que te ayude a ti como jefatura a poder gestionar a tu gente, por ejemplo.

RM: la verdad es que así como está no lo veo

VC: en mi caso yo creo que la uso así, más allá de las notas, que no le encuentro utilidad alguna, porque como están, la misma historia digamos, si pongo una nota mala, propino un clima laboral remalo y eso no me lo voy a comer, no me pidas que ponga una nota mala, pero sí que haya una conversa bien honesta con la persona y que le digas a esta persona, mira tu tienes todas estas áreas de mejora, no sé po, si hay alguien del negocio y siempre opina de lo general, le falta meterse más en entender qué es lo que hace el sernapesca en las distintas áreas, si hay alguien que es del giro del negocio y le ha costado ver por ejemplo otras áreas, no es problema. Así lo he hecho y me ha resultado muy bien.

E: Cuál es la aprehensión de colocar una nota que no sea 5?

DM: la reacción.

VC: lo que viene de vuelta después de eso es un clima laboral espantoso.

CCA: no solamente los reclamos la gente reclama

VC: terminas subiendo

RM: me he sacado la mugre y me pusieron un 4.

CL: pones una nota mal, cómo la justificas, en un tiempo que además no es cronológico, es a mitad de año, efectivamente lo haces dada su contingencia, te quedó en la retina algo muy puntual, y en la vereda de al frente lo pueden ver muy distinto, entonces te quedas sin respuestas objetivas. Entonces para evitarse esa problemática esto nos derive a lo otro. Para efectos prácticos de calificación, no hay sistemas perfectos, y este no lo va a cumplir, sí lograr que la armonía permanezca. Y sí yo creo que uno puede llegar a enfocarse en los elementos que sean realmente malos. Quizás ahí debiese haber un indicador que pueda gestionar eso. Ahora yo no sé si poner matices dentro de la nota excede, porque entraríamos en la misma problemática.

CCA: tu puedes plantear el asunto de distintas formas. Como bien dice RM, hay que tener súper claro que es muy extraño, lo digo principalmente cuando la gente va a contraloría a reclamar. Estoy en el 5 y después llegas a Agosto y de repente junta calificadora y paf! Quedaste en lista 3. Igual es la jefatura, en la retroalimentación, y no las palabras, sino la alineación respecto a eso, y los que se van desalineando,

VC: ahí está lo que dice RM, cuando tu estás viendo una conducta que es permanente...

RM: Vilma, hay gente que incluso no sabe cuál es el objetivo que tiene que cumplir dentro de su departamento, entonces cómo lo calificas

VC: ese es un problema de quien está calificando, no es siempre

RM: bueno, pero se da, entonces es que de repente tu llegas a las calificaciones y no tienes claro tu objetivo. Estas haciendo cosas, muchas, pero cosas que te van pasando en el momento, pero cuál es tu objetivo, cuál es tu labor dentro de la cadena de esa subdirección o de ese departamento.

AC: yo creo que hay un tema ahí, cuando uno ve como funcionario el hecho de que te califiquen es para qué, porque da lo mismo que te pongan un 5 o un 4 porque tu sabes que no pasa nada con esa nota, y después viene la otra calificación y después vas a subir, pero no hay una gran diferencia, porque no hay un beneficio para el que está en lista 1 que hace todas las cosas bien, versus uno que las hace más o menos no más, no hay tantas diferencias, entonces mientras no tengamos un objetivo claro, de para donde quieres apuntar...

CCA: pero mira, a mi me pasó hace poco en el proceso calificadorio anterior, tenía una persona que tenía brechas que tenía que superar, entonces la nota lógicamente iba reflejando eso y más encima le hice hacer una carta de compromiso diciendo que tenía que mejorar esas brechas. Parte de eso significó que el contrato no fuera anual, fue del semestre no más, o sea, ahí dándole todas las señales del mundo, por ahí no va el tema. Claro, porque lo otro es simplemente hacerse el loco y decir que... ojo que pasa, para qué tostarte la cabeza con situaciones y decir que finalmente no va a pasar nada, pero ahí está la alineación del servicio, o sea, qué personas quieren que contribuyan, quizás no eso, en ese perfil, en esa situación no contribuye, pero en otra super bien...

AC: pero en procesos anteriores partieron de la base que todos eran 4, y el 5 tenía que justificarse, pero hoy día tu ves y son todos 5, entonces al final caemos todos en lo de antes.

CCA: el punto es que los que evalúan también...

AC: el que evalúa le pone a todos muy buenas notas para crear un buen ambiente laboral en su equipo.

DM: yo creo que no puede colocar 5, lo que no puede suceder es que sea 5 parejo, porque para qué estamos con cosas, yo de repente, yo voy a otros servicios públicos y llega a dar rabia, te dicen, caballero esto lo ve otra persona, aquí uno ve de la A hasta la Z, la carga laboral es distinta, de partida yo a toda la gente que he tenido a cargo le he puesto 5 en carga, en calidad podemos conversarla, pero para qué estamos con cosas. La realidad aquí en el Servicio es que te pasan una pega, planificas para trabajar en A, te sentaste en el escritorio, suena el citófono y ya estás en C, y a A también tienes que sacarlo, en capacidad para el trabajo, a todos les pongo 5, porque a todos loes vas dando pega, ya sea, no solo la programada sino que le vas tirando y tirando y tirando. Y tenemos la mala costumbre, que al que te rinde más más le tiras, pero en realidad las otras podemos discutir las.

VC: el otro gran problema también es que, cuando uno quiere bajar nota, el punto es cómo te calibras con los otros, porque si tu te pones duro y el otro tiene mano blanda, y el funcionario aquí se conoce...

DM: bueno, ese es el otro tema, que las Juntas calificadoras regionales dicen para qué vamos a bajar, yo he estado en regiones, y dicen para qué le vamos a bajar la nota nosotros si la junta de al lado le sube a todo. Entonces vamos a quedar todos en contra, se pierde la objetividad? Se pierde.

CCA: es que volvemos al punto de inicio, para qué lo terminamos haciendo, porque si lo vamos a hacer como saludo a la bandera, porque tenemos que cumplir

VC: o sea estamos obligados a tener un sistema, si vamos a tenerlo tengamos uno que sea el menos malo, que sea como liviano no con una carga tan excesiva. Y lo otro, pedirle a los calificadores que intenten hacer de ese momento, un momento de encuentro que va más allá de la nota si no captar cuál es el desarrollo personal que tienen las personas, cómo se ven en el futuro. Aprovechar ese momento al máximo.

E: pareciera ser que se da un círculo vicioso, de que yo te pongo una buena nota para que tú no me reclames y yo te reclamo cada vez que me pones una mala nota y al final queda una pega latera

AC: por cumplir.

DM: yo creo que si haces una encuesta hoy día en el servicio, o en toda la administración pública, sale un 90% que no sirve para nada, porque ese es el concepto. Yo he llamado a gente porque tenemos que... a ya me dicen.

VC: el que esté alineado y sea año calendario, es una mejora, el que esté ampliado con la escala de notas, es una mejora,

E: que se agrande la escala de notas o que se agreguen decimales?

De 3 a 7 una cosa así, para que no se noten todos los rojos.

CCA: los atrasos se pueden medir...

CCO: no, es que estaba hablando por año calendario, pero que tenía que estar antes del 30 de noviembre para poder dar las cartas de aviso correspondiente de renovaciones.

DM: no sé yo tengo una duda, porque en el tema contrata, ese era como un mito que el 30 de noviembre decía que continuaba, pero yo tengo entendido que en cualquier mes del año puedo ser despedido.

CCA: hay un dictamen nuevo que cambió eso de las prórrogas. Después de 2 renovaciones

VC: bueno podría ser de febrero a enero.

CCO: sí, pero por ejemplo, tu quieres sacar a alguien, necesitas tener la evaluación de desempeño que diga que la persona no está cumpliendo

CCA: es que por eso el calendario es así, porque imagínate, termina la precalificación en septiembre, luego en octubre viene la JC y en noviembre puedes apelar. Es que por eso termina siendo... ok, no existe el sistema, de este informe va a salir que no tenemos sistema, pero igual va a salir esto de que tenemos que retroalimentar a las personas. Cómo ha sido nuestro ideal, entendiendo eso. Cómo logramos no sacar a las personas, o sea, las mismas personas se van yendo. Si te están alienando, es la misma persona que no se quiere alinear. Hay personas que aún están pegadas en años anteriores y la Institución está por acá, entonces tenemos que estarle diciendo "oye vengan para acá" y los que siguen allá, bueno quizás sus oportunidades están en otro lado, ellos solitos están tomando otra decisión, pero si no hay ninguna herramienta de calificación... ok no hay, pero igual tienes que buscar un sistema para que las personas se alineen a tu gestión.

VC: eso es lo que digo yo, como tenemos que tener el instrumento, hacer de este unos hitos en el año asociados a la retroalimentación.

La retroalimentación que se constituya como una etapa más del proceso?

VC: es que debiese ser un proceso de retroalimentación en distintos ámbitos, eso es lo que rescato. En el fondo, si no tenemos notas, que no sirven. Rescatemos estos hitos del sistema de retroalimentación, donde yo te digo, mira sabes qué...

AC: sí, pero la retroalimentación yo creo que debieras hacerla de manera constante, o sea no necesariamente por cumplir.

VC: a ver, lo que pasa es que este instrumento tienes que tenerlo

MR: yo creo que es una buena opción, lo que señala Daniel, de hacerse una autoevaluación primero, cosa que en la siguiente evaluación que hace ...

CL: tu dices que se promedie.

RM: no que se promedie, que si yo me pongo un 3 o 4, en la calificación de la jefatura, ahí realmente voy a tener una medida de lo que considero cómo yo lo estoy haciendo y respecto de lo que el jefe espera de mi, por qué, porque es muy probable que en la mayoría de los casos las jefaturas no llaman a su gente para decirle, mira este año tenemos tales y tales metas, por lo tanto, yo espero de ti que logres sacar este proyecto de aquí a fin de año. Y de alguna manera tu sabes que esa es una parte importante de la calificación que tu vas a tener. Entonces cuando tú te haces esa autoevaluación primero, la jefatura también tiene un punto de comparación, de lo que tú crees que has hecho, versus lo que él ha visto por otro lado.

CCO: ahora, nosotros tenemos esa herramienta. El tema es que la mayoría de las jefaturas no la utilizan. Hoy día nosotros tenemos esa herramienta a través del Módulo Web de RRHH, donde tu ingresas las metas y esas metas tienes que conversarlas con tu jefatura.

RM: eso es el detalle de las metas, lo que yo te digo es una autoevaluación

CCO: sí, pero el mismo sistema que tenemos te da la pauta, para que la jefatura pueda hacer eso.

RM: pueda hacer la evaluación, pero aún así no tienes

CCO: la primera parte que se supone que uno hace...

RM: pero son tus objetivos... está bien pero yo no me refiero a eso. A ver, parece que no me estoy dando a entender. Esos objetivos con la jefatura está ok, esas son tus metas para el año. Pasado cierto período, 4 meses, 6 meses, parte este período, entonces, lo primero que tienes que hacer, no es la precalificación de la jefatura, sino que es tu autoevaluación. Y eso no existe. Entonces tú frente a esas metas, después de 4 meses puedes decir, sí he avanzado súper poco, en esto otro lo he hecho bien, ha faltado gestión. Acá... uno mismo se empieza a decir, chuta, me falta avanzar en esto, y ahí es donde tú como funcionario, frente a esas metas, te calificas con la misma escala que después la jefatura te va a evaluar a ti.

CCA: o sea uno puede proponer, por ejemplo, me pongo una nota 2, y tu jefatura te puede decir, oye por qué te pones un 2 te voy a poner un 5, ok no sé, por la razón que sea, pero eso lo sabe, la persona, su jefatura y nadie más, porque en el primer informe y en el segundo informe va a quedar lo que quedó. Entonces lo que la calificación de la misma persona con sus argumentos, porque todos creemos que hacemos bien la pega, pero por qué hacemos bien. Y que la jefatura te diga, ok sí, ok, no, y que la junta después termina viendo eso.

RM: probablemente ahí saques algo más objetivo respecto de esa comparación frente a temas de calidad por ejemplo, cómo fijas la objetividad en ese tema.

E: a qué se refieren cuando nombran la objetividad? He escuchado varias veces que la nombran.

DM: Calidad, cómo mides la calidad. Yo, la capacidad de trabajo extraordinario, yo pacto contigo que íbamos a hacer A, B, y C. y tu me dices que hiciste hasta la Z, entonces te pongo 5. Y en calidad yo he puesto 4, y me dicen, pero si nunca me he equivocado. Es para 5 o para 4?

VC: o sea todos nos equivocamos, pero cómo mides eso.

DM: tu me presentas un trabajo y lo has tenido que cambiar 2 veces, porque los estilos son distintos, eso es mala calidad?

E: por ejemplo acá está los que es calidad de la labor realizada y la defino "... " se lee criterios

Eso ayuda a evaluar el subfactor que estoy evaluando o debiese ser casi chek list?

DM: no

CCA: porque imagínate, nosotros como departamento, documentos que tenemos un montón, versus, por ejemplo el caso de secretarias. Una secretaria de nuestro departamento tienen un montón de documentos que pasan, versus otra secretaria que quizá en documentos puede ser ni un 10%. Claro, la incidencia de error tu ves es mucho menor, versus otra que tiene como 100 documentos diarios, aunque tengas tablita, va a ser injusto.

DM: yo igual, en un servicio que es tan técnico, además diverso, pero en lo puro técnico, tu puedes tener una visión de cómo hacer las cosas y otro otra, son procesos distintos.

RM: queda mucho a criterio de la jefatura, cuando por una coma tú lo vas a dejar en el 4, si son estilos de redacción no más, o puedes poner las palabras de una forma y las ordenas al revés, pero en el fondo estás diciendo lo mismo, y a veces por eso te pueden poner un 4 o un 3, depende de lo estricto que tu seas, y ahí, en términos de la calidad tu deberías tener parámetros muchos más claros respecto de cómo definirlos. O no hablar de calidad, sino de otras cosas que sean más objetivas.

E: esa es la otra consulta que quería hacerles. Porque hoy los instrumentos que se utilizan miden 3 factores que se subdividen en los otros 2.(rendimiento), consideran que está bien lo que hay, que se debiesen evaluar otros factores que no están contemplados?

DM: es que sabes que? Yo creo que va a más allá eso, porque eso significa que vamos a cambiar el reglamento, y eso viene dado por el estatuto administrativo.

E: hoy está la opción de hacer modificaciones al reglamento especial de calificaciones y esta conversación.

DM: pero mira si el tema es tan subjetivo que una vez dijeron, mira el cumplimiento de normas. Todos tienen 5, porque mientras nadie compruebe que no cumpliste una norma, es inferior a 5.

RM: quizás sería bueno, fuera del proceso en general, quizás analizar cada uno de esos factores que hay que calificar, por ejemplo el tema de la puntualidad, súper bien, es fácil, pero el tema de la permanencia en los espacios de trabajo, para mí no dice nada. A mí no me sirve un funcionario que está sentado desde las 9 am hasta las 6 de la tarde, porque si tiene que gestionar algo, yo espero que se pare y vaya de donde la gente.

DM: o puede estar sentado viendo páginas web

RM: claro, puede que esté haciendo nada, entonces ahí quizás es donde hay que revisar qué sentido tiene la permanencia en el puesto de trabajo. Germán por ejemplo nos dice, no manden un correo electrónico, estamos a dos pisos, bajen y hablen, pero según esto, yo no me puedo parar de mi escritorio y hacer eso porque entonces puedo tener una mala nota.

CCO: por ejemplo la gente que está pagando y que tiene que estar en su puesto de trabajo.

RM: pero a la mayoría de la gente acá no le pagan por estar en su puesto de trabajo sino por hacer una pega y gestionar, sobretodo en la dirección nacional es gestionar. Imagínate, yo no sé cómo evalúan esto en las regiones cuando los fiscalizadores salen a terreno.

DM: qué otros sistemas de evaluaciones tienes, de otras reparticiones?

VC: hay alguien que ya haya hecho algo de esto?

E: sí, de hecho hay otros servicios, el Ministerio del Medioambiente, está súper avanzado en esta materia. De hecho incorpora la autoevaluación de los funcionarios.

CCA: es que ahí por ejemplo se puede ver la permanencia en el trabajo, porque si una persona tiene que estar conversando con otra persona y no tiene clientes o usuarios internos da lo mismo que esté dando cuenta en otros lados.

VC: pero yo creo que eso tiene que ver con que sea ubicable para el jefe

CCA: no, pero piénsalo para nuestro departamento.Cuál es la queja típica que hay, que llaman y no les contestan el teléfono, por qué, porque la gente tiene un requerimiento, una necesidad. Yo si llamo a planificación y no me contestan entendería que están en una reunión, pero nosotros como subdirección entera, si no estamos en nuestros puestos es porque estamos en otra cuestión. Entonces ahí el espíritu del 360°

RM: sí, pero tu lo acabas de decir, si estás en una reunión y están todo el rato viendo el teléfono. También es mal visto, porque es súper difícil calificarlo.

CCA: pero veamos los casos extremos en que, yo cuando trabajaba al otro lado, lo veía y era super claro, que están ahí todo el santo día afuera... y tienen 5. Claro porque llegaron temprano, y se ponen a leer el what's app. Entonces también uno desmotiva como jefatura y funcionario las notas. Cuando tu reclamas una nota cuando sabes que al otro también le van a poner un 5 por una situación así de grotesca.

RM: a ver espérate, dime una cosa, si tú estás trabajando por cumplimiento de metas, y tu meta la haces en un mes y hay otro que se demora 6 meses en hacer lo mismo, no justifico a los que salen a fumar, porque también por una cuestión de imagen, no debería pasar eso, pero ojo, que tu también caes en una cuestión donde dices oye la Carola súper rápida para trabajar, pero a lo mejor la Vilma, le da más vuelta, la piensa más y se demora más, entonces hacen una buena pega al final y cumplen con el objetivo, con los tiempos, todo, entonces cómo calificas eso considerando que una persona te puede decir, oye sí, tengo tiempo para salir y fumar, pero hago todas mis pegas y bien. Entonces es importante considerar y analizar los puntos que ya están para ver donde pones la objetividad a esos parámetros que ya existen.

E: dentro del factor rendimiento está la calidad de la labor realizada y canti...

CCO: dentro de esos se pueden abrir muchos más para ayudar a la jefatura... porque en realidad hay jefaturas que... o sea igual me tocó el año pasado ver las juntas y también cómo son las fundamentaciones de unas y otras jefaturas. Hay unos que se fijan súper en lo específico, y abren un abanico de comentarios y la gente, de hehco, se hizo un comentario a una de las jefaturas que que buena su evaluación, en el sentido que estaba súper justificada, y era motivadora incluso su justificación, y motivaba al funcionario, y había otra que decía excede o cumple.

VC: si los jefes conociéramos esas herramientas más completas de ver el modelo, sacar los nombres de las personas y dejarlo como modelo para...

CCO: no sé, trabajo en equipo, trabaja con sus pares, trabaja con la jefatura

RM: es que eso mismo pudieses ponerlo ahí en el reglamento, en la misma evaluación.

DM: con el Sr. Mujica se hizo una vez, de tener a la vista las conductas que ejemplificaban los criterios, eso sirvió.

CCA: pero no es el objetivo, porque hay un término de redacción, pero lo que decían las chiquillas, 1: la carga laboral, cuando es mucha, el tema de los plazos, en un mes una cosa que hacer, la haces demás, pero si tienes mil cosas que hacer en ese mes, evidentemente uno dirá, ok, ese objetivo no se cumplió, pero también tenía más carga, entonces uno se empieza a quemar un poco...

DM: el tema de interés por el trabajo, está el tema de la capacitación , pero en el caso nuestro, nosotros vemos de gente que la campaña para la difusión de no sé qué, y se inscriben...después la campaña de... y dicen de otras unidades, yo me sumo, porque otros que son más cómodos dirán, y para qué voy a ir, prefiero quedarme más cómodo.

VC: pero acá no se hace

DM: si se hace, pero esas son las cosas de cuando tu empiezas a mirar para el lado y ves, chuta a él también le pusieron un 5, si hizo la pega no más, o porque fue a un par de cursos, entonces a lo mejor esas líneas falta tirarlas un poco más finas, porque en el tema de los cursos hay otro tema más, yo te mando a un curso, te lo pago, te pago viático y después vienes y me dices, del curso salimos a las 8, te voy a pasar 2 horas extraordinarias, qué interés por la pega?

RM: o de repente, por otro lado, no tienes la opción de ir a cursos, que es lo que le pasa a comunicaciones, que existe un interés por la pega porque tu ves que los cabros le han puesto empeño, pero nada de lo que ha dicho Daniel yo lo podría aplicar en ellos. A la Carola, porqué no la podemos mandar a un diplomado de innovación en la Adolfo Ibáñez que la dicta todos los años? Si ella está metida en el tema de innovación, la misma Vilma el otro día dijo, va a ser una tremenda vida la de innovación, pero no le podemos pagar el curso para que vaya a aprender más de innovación, por ejemplo. Ahora tenemos equipos nuevos para poder editar, pero no tenemos un curso de photoshop, es tan específica nuestra área que no puedo aplicar lo que dice Daniel, entonces cómo lo hago.

CCA: además que la participación también tenemos que verla con temas blandos, porque la pega, tiene un componenete más blando, tenemos el asunto del clima, que es más intangible.

VC: y ver el comportamiento funcionario, porque así lo encuentro básico, y de primero básico, lo sacaría completo y particularmente la actitud de cada uno de nosotros en el cumplimiento de su jornada laboral.

RM: yo no estoy de acuerdo, nosotros tenemos un problema de cultura y volvemos a lo mismo. Hay personas que te puedo apostar, han tenido problemas y sumarios más o menos serios y tienen nota 5, y eso es comportamiento funcionario, entonces volvemos al para qué, qué vamos a calificar, vamos a calificar al que se porta bien.

DM: no, ahí justificas totalmente lo que está diciendo Vilma, si tiene un sumario serio, es otro problema y es de la institución

RM: es que está diciendo, saquemos el comportamiento funcionario

DM: no no no, pero aquí escuché que dijo, reemplacémoslo por habilidades blandas, porque por ser, yo tengo otro ejemplo, aquí hay gente que se caracteriza por andar con el caguin de pasillo. Eso donde lo evaluamos? Comportamiento?

CCA: pero imagínate, está el tema de la comisión 18era ahora, si no hay un grupo de chiquillos que está motivando, genera un mal ambiente de 18, entonces esas cuestiones no son valoradas en el servicio, numéricamente hablando, pero sí hay gente que colabora positivamente. Cuando las chiquillas de calidad de vida organizan cosas, de repente es súper triste porque no llega nadie, entendiendo que no es una pérdida de tiempo, sino una instancia de que la gente participe y se comunique ahí.

DM: no, es que ese es problema Institucional más grave

CCA: es que eso hay que abrirlo

VC: y agregar esto de...

CCO: porque acá dentro de los factores tenemos, condiciones personales, tiene orientación al cliente, trabajo en equipo, etc., pero a lo mejor, si le vamos tikeando y lo vamos abriendo, nos va a dar un promedio, que a lo mejor no va a ser el 5, porque esa persona en condiciones personales puede trabajar muy bien en orientación al cliente, pero con sus compañeros...

CCA: o al revés, hay gente que es súper buena con los compañeros... al abrir también sirve a la jefatura para guiarse, porque cuando uno tiene que hacer con 40 o 50 personas al rato ya ni ves

E: al abrir se refieren a definir conductas que sean observables tipo check list

CCO: claro, es que aquí el gran reclamo, son lo dispareja que son las notas, entonces si tu lo abres, puedes ir promediando.

DM: si lo que yo veo y vuelvo al principio de la conversa, toda la gente quiere tener mejor nota por algo, y ese algo no está, y ese es el tema.

RM: es que nadie quiere tener mala nota, o sea, que vergüenza tener un 4.

DM: está el concepto de que en algún momento el 5 era para ascender en algo, para lograr algo.

VC: pero aunque no logres nada, no te gusta el 4 y quieres el 5, aunque no tengas nada a cambio

DM: qué logramos con calificarte a ti si hay gente que está con grado 15 20 años, por ejemplo, ha estado todo el rato en lista 11 y dice, y para qué quiero estar en lista 1 si es lo mismo. Si ese es el tema, o sea, el incentivo no lo veo de estar bien o mal o medianamente calificado, ese es el punto y ahí es donde está toda la discusión. Si les vuelvo a contar, cuando se habló esa cuestión de los 2/3 del sistema Neozelandés, si ahí fue a cuchillazos esa cuestión, ahí casi te escondían el oficio para que quedaras mal calificado y en el otro tercio.

CCA: y si le agregas que por cada tantas anotaciones de mérito te van a poner un puntaje, te andan persiguiendo la gente...

CCO: en el servicio de salud, si tu tenías anotaciones de mérito, era tema de la nota, se andaban persiguiendo

DM: yo creo que el tema de los incentivos, si fuera compromiso de DC, si quienes cumplen, tienen el incentivo, bien. Pero el gallo que la embarró se va afuera, pero aquí está eso de que te van a dar algo, pero ese algo por años que no llega. Entonces ahí esta cuestión juega siempre en contra. Cuando se van a preocupar cuando estén en lista 2 porque se van a ir para afuera.

RM: y se van para afuera?

AC: y por qué no se califica solo a los que han tenido mala ejecución en sus labores, pensando que acá todos somos 4. Y solamente vamos a calificar a aquellos que han excedido en su labor y lo tendrás que justificar, o solamente calificas a aquellos que han hecho menos de la labor que tú esperabas de ellos.

DM: eso es lo que yo planteaba recién, que califiquemos para abajo.

RM: así descongestionas, para mi es fácil porque solo tengo a dos personas, pero por ejemplo ustedes en pesquería, imagínate en regiones, ninguna posibilidad,

DM: y ese es otro cambio, que esté establecido que el jefe de oficina que califiquen porque sino el pobre director regional, que no tiene idea como trabaja lo califica. Y tiene que estar haciendo cosas en que dice hazlo tú, y después viene el otro y dice, no es que esto no está en el estatuto y te echan para abajo la nota. Tiene que quedar súper claro que cuando la oficina sea de tantas personas, tiene que calificar el jefe de la oficina o de la unidad, porque si no..

CCA: hay delegación de funciones. Oye, es posible, considerando el SIAC que tuvimos que contestar, es posible que todos tuvimos 4

VC: que se pueda establecer que solo calificarás a los que están en el excede o bajo

DM: pero cuál es la ganada, que te pongan una estrellita? Para mí aquí tienes que venir a trabajar, y el que lo hace mal tiene que irse para afuera, y yo siempre te dicho

VC: y el que hace algo especial un reconocimiento

DM: pero algo súper súper súper especial

CCA: pero finalmente es como lo mismo

RM: y fuera de la calificación, casi para hacer servicio y ahí establecer criterios. Tú cuando calificas, puedes argumentar los 5, pero hay otra instancia donde uds, manden un correo donde pidan el listado de personas que exceden y ahí...

DM: yo lo haría como los bomberos, por unidad, que voten por el mejor funcionario.

CCO: pero eso es como elegir al mejor compañero

RM: pero ojo que es el mejor funcionario no el mejor compañero.

DM: la metro una vez aplicó la elección del mejor compañero del mes y lo colocaban públicamente.

RM: pero hazlo por subdirección o por departamento

DM: claro, pero eso tiene que ser independiente de las calificaciones

VC: igual quedarían todos en 4

DM: pero es como decía la RM, si alguien tuvo un sumario y que fue cototo, a lo mejor suspendido un mes, es para ponerlo un 3 o un 2, pero que sea para abajo y no para arriba, porque las expectativas no se cumplen y se pierde el objetivo. A mi me han llegado así, dale no más, yo te las valido. O una vez le puse un 4 a un tipo en trabajo en equipo y me pregunta por qué, le digo es que te falta participación en las reuniones y me dice, es que yo soy así

RM: ahí la junta yo no sé si es mucho el atracón que tiene para ver en poco tiempo a mucha gente, pero también llama la atención que de repente tu ves y en la justificación no es para 5, es para 4, pero la junta mantiene la nota, pero tampoco hay una instancia para decir, oye, se mantuvo la nota del funcionario para no perjudicarlo, pero es necesario que mejore el comentario que haga para justificar esa nota. Entonces yo creo que ahí hay una anotación para el que está evaluando, pusiste cumple, excede y nada más. A mi me ha tocado ver...

CCO: eso pasa también con nivelar los criterios con la jefatura para nivelarlos

VC: esa es otra ganancia que podría tener el sistema, de que cada vez que parta, exista un hito que consista en juntar a todos los jefes y buscar una manera de calibrar

RM: sobretodo si se hace hacia abajo, porque también puede pasar que es la oportunidad de un jefe para matar a alguien, por eso tiene que quedar especificado ahí casi como check list

CCA: es que por eso tiene que quedar especificado ahí, la forma. Es que no puedes cagarte a alguien con la evaluación de desempeño

RM: pero Carolina, hay gente en este Servicio que está en una lista de reubicación, están como en la oferta donde nadie los quiere tener, y quedan ahí dando vuelta. Por eso hay que tener cuidado en calificar de la forma en que lo menciona Alan y Daniel, lo terminen perjudicando

VC: pero la realidad es todo lo contrario, el problema es que estamos todos en 5. Hay unos 2 o 3 casos, pero no los mil funcionarios.

E: de lo que revisé, del 2012 a la fecha

DM: hiciste la campana

E: de hecho no hay campana, el 2012 había 400 y algo que eran evaluados, hoy somos como 800 y tanto, y de esos, están casi todos en lista 1 y como 4 en lista 2, y de los que están en lista 1 son como el 60% entre 4 -,9, con 5 pareja era como el 40%

DM: qué acordamos entonces? Que no sirve para nada

CCA: es que como jefatura no hay un discurso de que para qué nos sirve, o sea, hay un montó de temas de RRHH que indica por qué sirve. Porque ni siquiera sirve para capacitación. Por ejemplo, la jefatura tiene un PMG de transferencia y trabajo en equipo. Yo por la encuesta de DN puedo hacer la detección de necesidades, pero con esto no, y eso que es un factor evaluado, pero no me sirve. Pero por otro lado están pidiendo curso de trabajo en equipo para toda esa gente que tiene 5. Es como el tema de la encuesta de clima, entre pares me llevo súper bien, pero con el de al lado no. Tenemos la información, pero no la podemos gestionar, porque se contradice.

E: desde ese discurso da lo mismo entonces el instrumento que se tenga porque siempre se va a tratar de evitar el reclamo de la gente?

RM: no porque si tu le pones nota parejo, partes con el 4 y calificas solo al que realmente ha incumplido, ahí mataste la competencia.

DM: y los otro sería el número de informes que es excesivo lo que hay hoy día

RM: lo otro sería hacer esta autoevaluación...

E: de lo que hemos conversado, está el ajustar el período a las funciones reales del servicio

DM: o sea perdón, como evalúan a la institución, porque la Dipres te evalúa en año calendario y te pone metas... uno debería estar de acuerdo a eso

AC: a parte que en verano están todos de vacaciones entonces tienes que estar enviando las cartas notificadorias.

E: esa es una cosa, la otra, es el número de informes, reducirlo, eso optimizaría el proceso

DM: y calendarizarlo representativamente, y borrar el 5 y el 1

E: eliminar los Excede

VC: incorporar la autoevaluación también me parece una buena idea

DM en el primer informe

E: incorporar la autoevaluación como una nota que voy a considerar o que sirva como un insumo para que la jefatura sea quien sancione?

Todos: como insumo

RM: pero que utilice la misma escala

VC: abrir más los factores de evaluación con conductas que sean observables casi como check list

RM: el tema de la calidad o permanencia de trabajo son muy subjetivas.

CCA: es que va a haber una escala que se te abre, y al abrir...

VC: mira cuando uno lo abre, se obliga a ver más aspectos de la persona

RM: además lo primero para mí en la escala, sobretodo para las competencias, es ver la descripción del perfil de cargo, porque en una de las páginas tienes 2 cuadros donde te definen una serie de cosas que debieran estar, porque también debíamos ver este documento donde están definidas tus funciones.

CCA: y lo otro, en lo de las evaluaciones diferenciadas, los médicos tienen una evaluación, las enfermeras tienen otra, los estamentos también tienen otra escala, con objetivos distintos, entendiendo que los directivos tienen una función distintas

VC: en las competencias dices tú

CCA: incluso en los subfactores. Entonces en esta apertura es distinto, sino evaluamos a todos por igual y la exigencia es distinta, lo que dice DM, que una jefatura mande una situación a otra con distinta escritura no es un error, pero que ese documento se mande con garrafales errores ahí hay una situación.

CCO: por eso es buena la idea de abrir los temas, pero por estamento, porque no vas a pedir a un administrativo que tenga liderazgo, o si alguien que tiene que venir a abrir y cerrar el servicio, no le vas a pedir otras cosas.

E: debiesen ser instrumentos diferenciados de acuerdo al estamento?

CCA: y a niveles jerárquicos.

DM: no sé yo he estado en regiones donde me dicen no me mandes a esa persona a reunión porque es súper conflictiva. Evitas muchas veces mandar a un técnico porque son personas que no saben participar, entonces tienen poco autocontrol. Entonces cómo le voy a poner tienes bajo en trabajo en equipo porque te rechazaron en calama, y el funcionario te dice, pero si a mí nadie me ha dicho nada. Pero son otras las condiciones que limitan a otras personas a asistir a reunión.

CCA: la evaluación se hace por temas productivos, igual que en el colegio, las habilidades blandas en el colegio las naranjas.

VC: a mí me gustaría saber de otros sistemas, otras tendencias

Juntas calificadoras

Julián (representante afus) jorge fiegueroa + tomás manriquez+carlos Madrid+luisa

XI: respecto a lo que consultas, lo que es evaluación de desempeño tiene larga data en el servicio por tratar de hacer, o hemos realizado muchos análisis, se han hecho muchas reuniones respecto del tema y la visión general que existe respecto del proceso de evaluación es más bien negativo, negativo en el sentido que no es objetivo en el sentido o en términos de calificaciones porque no es objetivo en varios aspectos, tanto en lo que es el proceder de las personas y la opinión que puede tener sobre una persona determinada. Por ejemplo un la calificación de precalificador, puede ser muy distinta a la de un precalificador en otra región. Va a depender de los criterios, uno de esos elementos yo creo que es la estrecha escala de notas, creo que eso es crítico, la escala de notas es un tema a mejorar. De ahí no estoy claro si del 1 al 10, en su minuto se había propuesto del 1 al 7, lo que nos daría rangos para evaluar lo que es excelencia, gente muy buena, buena y de ahí seguir hacia abajo, y no llegar al tema que tuvimos hace un par de años atrás que éramos todos de excelencia, y que es la generalidad de lo que pasa en toda la administración pública, eso por una parte, lo otro que encontramos que es muy largo el proceso, o sea 3 procesos de evaluación de desempeño en un año más una calificación, creo que es extremo. Hay dos opiniones a nivel local, podría ser a lo mucho, 2 evaluaciones en el período y la calificación final, por parte de los directivos, y hay otra postura de una calificación en la mitad del período y posteriormente la evaluación del director. Eso es la generalidad regional, y no sé si algún otro miembro de la junta local quiera hacer otro complemento.

XII: un excelente resumen

E: qué opinan el resto de las regiones?

XI: podrán haber matices, pero yo creo que es una opinión a nivel local deberían tener sus conversaciones internas para luego dar una regional, al final del proceso que están haciendo de la evaluación del sistema.

E: igual hay lineamientos generales para ir recogiendo como por ejemplo ud mencionaba el número de informes, quizás parece excesivo, no sé si el resto de las regiones opina similar o distinto.

E: hay un tema anterior, una de las cosas a discutir es el período en el que se desarrolla el proceso, ud. Les acomoda que sean en este período, debiesen ser otras fechas

XV: si bien es cierto que acá en la región no tenemos junta calificadora, pero participamos del proceso. Como observación de la experiencia que el período que abarca no se condice con las metas que se deben cumplir durante el año, estamos hablando que evaluamos de agosto a septiembre, versus metas que se deben cumplir de enero a diciembre. Esa es la primera observación. Con respecto a la cantidad de informes que se emite, más que la cantidad y lo he planteado en otras oportunidades en que he participado en temas de reglamento tiene que ver con las notas que lleva el informe de evaluación de desempeño, creo que es un informe donde

debiesen establecerse ciertas observaciones de desempeño del funcionario y las mejoras que se pueden establecer dentro de ese período. Pero que lleven nota, para mí no tienen ningún sentido, porque la nota válida es la que lleva la precalificación y finalmente confirmada por la junta calificadora, o esta puede ser también subida de acuerdo a los fundamentos que existan. Esa es mi opinión.

E: disculpa, que en el momento de la calificación no lleve nota?

XV: nono, que los informes no lleven nota

XII: Patricio Días, Ximena gallardo, Fabiola pacheco y AFUS /JC mancilla y Jorge Sierpe.

Esto da para mucho, creo que esta es una conversación bien preliminar del tema, la verdad es que nosotros hemos concordado con lo que señalan, así que voy a dejar que mis colegas hablen. Yo creo que es transversal el sentimiento que haya expresado Rodrigo de que es un proceso inútil, es un proceso que se cumple porque hay que cumplirlo administrativamente, pero que no tiene ninguna funcionalidad o sentido práctico, por cuanto no tiene ninguna influencia en los ascensos o beneficios que pudiésemos tener por cumplimiento como funcionario. Por otro lado, el tema de las etapas que se evalúan, efectivamente, lo lógico sería que se evalúe el proceso de acuerdo al calendario, donde en un principio se establezcan los objetivos propuestos y al final ver el cumplimiento de las metas colectivas e individuales y ver si fueron abordadas como corresponde, pero en lo básico, en lo medular, es un proceso que está muy mal valorado por la generalidad de los funcionarios de manera transversal, no cumple ningún objetivo práctico más allá de un mero propósito de carácter administrativo, que hemos sufrido en el tiempo cambios en la escala de valoración que han cambiado de 5 puntos 10 puntos 7 puntos, pero en la práctica la tendencia del servicio casi nadie, o el 95% de los funcionarios terminamos teniendo el máximo de la calificación posible de obtener. Y eso en cualquier proceso en cualquier empresa, no es real. Yo creo que sin habernos puesto de acuerdo, sí podemos decir que compartimos plenamente los lineamientos iniciales de nuestros colegas de la undécima región porque nosotros igual lo hemos conversado en numerosas ocasiones, donde este proceso en este instante es uno más de de los 15 o 20 años donde siempre llegamos a la misma situación.

E: este trabajo de realizar grupos de discusión se hizo con las jefaturas de departamento y funcionarios y la verdad es que el punto común de estos 3 grupos es que la evaluación no sirve para nada sino algo que tenemos que cumplir. La pregunta es de qué manera podemos hacer para que esto que es obligatorio que hagamos que se nos impone, de qué manera hacer para nos sirva.

XI: (Julián), tengo entendido que este instructivo presidencial tengo entendido que todos los servicios lo implementen, dentro de esos están los procesos de calificación de los funcionarios. Este es mi segundo periodo como dirigente AFUS regional y en el primer período se hizo un levantamiento de la AFUS donde se presentó a la Dirección Nacional modificaciones al reglamento interno del Servicio sobre el sistema de evaluación, eso se va a tomar también? O esto se va a hacer con todo lo que nosotros propongamos ahora?

E: mira desconozco esa información que me acabas de señalar, pero la idea es tener información desde todos los actores por lo que las asociaciones sí están consideradas en este levantamiento preliminar de información, ahora la vías se han hecho entrevistas, se están haciendo estos grupos, por otro lado hay un levantamiento de información documental que es lo que hoy tenemos. Hay levantamiento sobre como lo están haciendo otros servicios de ir comparando escalas, de acuerdo a otras experiencias, cuál es la que más podría servir a nosotros, pero una vez que tengamos identificado cuál es el sentido que le vamos a dar a esto, porque actualmente la evaluación está asociada o a carrera funcionaria que no existe hoy, o cuando uno quiere postular a otros cargo de jefatura en otros servicios, les piden estar en lista 1, pero eso es un porcentaje súper reducido de funcionarios que está en el servicio. Tenemos que hacer esta pega, pero cómo lo hacemos para que tenga sentido.

XI, estoy de acuerdo contigo con que hay que darle un sentido y un orden, pero también hay que tomar en consideración que tenemos un marco general de reglamentación que de alguna forma está impuesto por el estado y que tampoco podemos esperar llegar a la luna si el reglamento no nos deja llegar a la luna. Soñar es lindo pero hay que tener los pies bien puestos en la tierra

E: exactamente, de hecho para que no nos vayamos a pedir la luna, el servicio civil, establece ciertos lineamientos y nos van asesorando en establecer este trabajo. La propuesta va a ir validada por ellos, por si se implementa vaya todo en regla. Hoy día está la instancia para que los servicios públicos puedan hacer modificaciones al reglamento que existe, por eso estamos haciendo este trabajo, efectivamente como tú dices, hay reglamento y normativa que debemos cumplir, pero se nos está dando la instancia para poder hacer ciertos ajustes, como es por ejemplo, cambiar las fechas, el número de informes. Y que si bien no van a cambiar el proceso propiamente tal, va a enriquecer la tarea, la idea es esa, la idea es que la jefatura pueda tomar este proceso como una manera de gestión para que ellos tengan una instancia para poder reunirse con sus funcionarios y establecer metas e ir evaluando el desempeño.

XI: a ver, pero si nos ponemos en ese plan el sistema que tenemos ahora debiera funcionar, el directivo debiera tener las directrices del directivo nacional de cómo debiera ser la pega, no es una pega de hacerla por hacer, si ahora tú le preguntas a un directivo si es un cacho hacer la evaluación, porque tiene que estar 3 veces al año calificando al funcionario, pero si él hiciera la pega objetivamente de alguna forma debiera ser de retroalimentación, por eso hay una parte de entrevista de retroalimentación, no es solamente poner la nota por ponerla.

E: claro, hoy día por ejemplo esa entrevista de retroalimentación no es obligatoria, es casi como buena práctica, porque no está reglamentada en ninguna parte, entonces claro, esta conversación puede girar en torno a será necesario contar con esa entrevista de retroalimentación como algo obligatorio, o ver qué elementos pudiéramos incorporar al sistema o sacar para que sea más óptimo al sistema actual.

XI: no sé si hay otra opinión al respecto, pero tenemos al menos ya algunas luces, primero que el sistema no sirve, lo otro hay que cambiar la fecha, tal vez el número de procesos dentro del año es mucho, pero que hay situaciones que tienen que ver con la propia institución. Esta cuestión tiene

un valor público, para la administración del estado, segundo tienen que haber políticas institucionales respecto a lo que son la alta dirección y respecto del seguimiento que los propios directores tienen que hacer de su propia gestión y tienen que contar con una herramienta de gestión para poder contar con elementos para lo que están desarrollando en una región determinada, que es en el caso de los funcionarios que son los que le van a hacer la pega a trabajar con él, y en ese sentido tienen que haber políticas propias de la institución. Entonces la reunión esta yo creo que está buena como para abrir el tema de debate, pero no para ver sobretodo en el momento en que estamos insertos en el proceso de calificación.

E: sí, bueno, el algún minuto teníamos que sentarnos a conversar. Hoy lo que se está haciendo es levantar información, no significa que lo que conversemos acá lo vayamos a ejecutar en su totalidad, tiene que ver con conocer la opinión de ustedes que llevan el proceso en región, de cómo se está dando.

XI: es que por eso, para qué? Es una pregunta del millón, para qué lo hacemos, no sirve para ascender, no sirve para traslado, la institución no tiene políticas de traslado, ni de ningún otro tipo, entonces cuál es el sentido o valor que tienen las calificaciones, cumplir solamente con requisito que establece el Estado, que hay que calificar a los funcionarios, están todos en lista 1, todos en igualdad de condiciones, nadie asciende, nadie se va.

XII: mira yo me iba a referir al tema de la entrevista de retroalimentación, la verdad es que en un proceso que normalmente... es complejo que en un tiempo acotado estar haciendo numerosas entrevistas en un período puntual. La retroalimentación debiese ser un proceso continuo, debiese generarse cuando se produce el evento que la amerita, y no decir, haga la evaluación y posteriormente cumpla con la retroalimentación. Yo creo que no la colocaría dentro de este proceso, que en la medida que no sea visto como utilidad, siento que aquí concordamos con lo que dice la undécima región absolutamente, si no es de utilidad, entonces simplifiquémoslo, pero los problemas no los resuelve una entrevista larga de trabajo

E: creo que estamos todos de acuerdo en que no sirve, y lamentablemente es algo que tenemos que trabajar,

XI: por eso yo insisto en el sentido que debe darle el propio Servicio, primero tomar en cosnideración que esta es una cuestión que va a cambiar el próximo gobierno, porque cada gobierno le da un énfasis y ya es tercera vez que estamos en un proceso de cambio en un proceso calificadorio, y hasta ahí quedamos, cambió el gobierno y nos vamos para otra línea. Entonces si no lo toma la institución en acuerdo con la asociación de funcionarios que siempre tiene su tip de validación, no sacamos nada con hacer modificaciones, porque el mismo Julián está diciendo que hace dos años atrás se hizo una propuesta y aquí estamos nuevamente discutiéndola.

XV: acá estamos con una persona de la asociación de funcionarios y justamente nos trajo propuestas y ejemplos de pautas de evaluación que se mandaron el 2014, que se trabajó en conjunto con la AFUS y también con los funcionarios

E: esa a quién se la enviaron, como para rescatar esa información y tener a la vista.

XV: podemos buscarla y que te sirva para recopilar la información, pero como te decían ahí, se han hecho muchas observaciones. De hecho hace un par de años atrás tuvimos macrozonales con dirigentes de la AFUS y encargados de DP que hicieron también muchas observaciones, entonces yo creo que sería recomendable primero empezar a ver qué es lo que tenemos hoy día en el Servicio con todas las propuestas, porque me imagino que hay propuestas que deben ser muy buenas y beneficiosas para mejorar el proceso, y lo otro, sería también comenzar a hacer más aporte a lo mejor en reuniones internas regionales hacer nuevamente las observaciones, mejoras de lo que teníamos y de ahí comenzar a trabajar. Creo que es buena esta forma de participación, pero estar así como tirando ideas al aire, no sé, creo que vamos a estar en una videoconferencia más sin llegar a acuerdo y eso es lo que me preocupa.

XI: lo que te propone la región de Aysén es, este tema lo tomó DP el Gastpon Lillo el año 2013-2014 y estamos en foja cero, tú eras UDP en ese tiempo y nos estás pidiendo oye juntemos los datos, los datos están allá, lo que nosotros proponemos hagan un documentos y trabajemos en base a un documento, eso propone Aysén, no sé las otras regiones.

XII: nosotros sugerimos que esto debiera recogerlo el Servicio de manera más formal y sistemática. Creemos que esto es una apertura a abrir el tema, pero obviamente si lo queremos llevar a efecto de manera ordenada, y con un fin real, tiene que ser hecho de otra forma, con propuestas documentadas.

E: bueno, como les mencionaba, se está haciendo un levantamiento de información, efectivamente estaba en el período de Gastón Lillo, pero no veía evaluación de desempeño, entiendo que la información está y la vamos a rescatar de acá. Hoy lo que se está haciendo es levantar información, y hacer esta lluvia de ideas para poder sistematizarla, porque para nosotros sería súper fácil encerrarnos en entre 4 murallas y hacer el reglamento, pero la idea es esa propuesta levantarla ya con información de las regiones.

XI: me parece, mira otra propuesta, esta la hago como presidente de una junta, qué te parece si al término del proceso cada junta calificadora hace un informe con lo que se requiere hacer cambiar, agregar, etc. y cada junta que haga su presentación. Las regiones que no tienen junta yo creo que se puede hacer de otra forma, pero igual de otra vía. Va a ser eso dentro de un mes más, pero ya tenemos un inicio. Encuentro muy positivo lo que está planteando en este momento el servicio, porque la verdad es que esto no es que sea importante, es más que importante, es urgente hacerlo, porque el sistema de las personas en las personas, no estamos en la línea de agachar la cabeza, en esto de tener respuestas, todo el mundo quiere ganar algo, y creo que es el momento de hacerlo.

E: me parece bien, pero no sí si informe, creo que de las conversaciones puedes abarcar mucho más que de un papel. Igual hemos abarcado hartos puntos, por ejemplo el periodo, el número de informes, y de las herramientas auxiliares, les acomoda para realizar el proceso?

XI: a la junta bien poco, al que le es muy útil es al Director. Si se mejora el módulo web y se hace extensivo para los jefes de oficina, encargado de programas, y la junta facilitaría mucho el proceso de evaluación, lo acortaría, porque la verdad con que tanto proceso, y en periodos críticos, porque en Febrero nunca está el director y no sé XII si te ha tocado calificar toda la vida. A mi por lo menos me ha tocado siempre el período de febrero, en julio estás con las vacaciones y estás ganando zonas extremas, tanto en Punta Arenas, Arica y Aysén, todos quieren irse de la región, porque es el período en que salen los chicos y se van todos de vacaciones al norte, al menos los australes. Entonces todas esas cosas hay que conversarlas y hablarlas.

E: un tema que salió en las conversaciones anteriores es que todos ponene 5 y que no sirve mucho, que el precalificador termina colocando una buena nota para sacarse el reclamo del funcionario, entonces se proponía que el rol de la junta calificadora fuera revisar el proceso. Si el argumento fue el adecuado.

XI: es que ahí está el tema de que si el director regional está haciendo o no la pega, le vas a traspasar la misma responsabilidad, pero a la junta. Entonces no le veo sentido. Si aquí lo que tiene que haber es objetividad en cuanto a la evaluación de cada persona, y eso es responsabilidad del Director, de los jefes de área, de los encargados de programa y los jefes de oficina. Por eso te digo, la lluvia de ideas me parece bien, y estoy seguro que los elementos que están sacando en limpio son los mismos, o sea son repetitivos en las otras región. Lo que no veo que sea igual es cómo nos enfrentamos.

XI: A: pero yo puedo decir algo? Porque yo tengo experiencia con junta y sin junta, cuando estaba en la IX, que no tenía junta calificadora, pucha era como mi anhelo llegar a una región con junta, porque las regiones que no tenían junta igual era complejo lo de la calificación, me vine a la región de Aysén donde había junta calificadora y la verdad es que es igual o peor que no tener junta, entonces de los antecedentes que estás indicando no sé si vale la pena seguir dándole vuelta porque partimos diciendo al menos en la región que el sistema de evaluación de desempeño es ineficiente, o sea si me preguntas qué fortalezas tiene el sistema hoy día, para mi como DP, no tiene ninguna más que ahora incluso el trabajo es un poco más liviano desde que se implementó en la web, porque antes era muchos más engorroso porque tenía que andar con el expediente de cada funcionario, entonces yo creo que no sé si vale la pena seguir dándole vuelta al asunto, yo creo que más que nada recoger la propuesta que hizo la XV y la otra región y en base a eso establecer cómo trabajar, porque como diagnóstico no hay mucho que analizar.

E: claro uno escucha rumores, comentarios, pero uno tiene que objetivar esa información para hablar con propiedad, porque no puedo decir no si parece que el proceso no funciona, porque a mi me tinca que no funciona. Es distinto a decir, no sabes que se hizo un trabajo con la gente en regiones y se aclara que esto no es así. pero la idea es ocupar esta instancia para eso, ahora si uds. Consideran o les acomoda más otra modalidad bien también.

XII: perdona, sabes que a mi me parece que lo fundamental de esto es hacerlo lo más objetivo posible, yo llevo 28 años en el servicio y he pasado de ser un funcionario estrella a ser un funcionario penca porque va a depender del director que ha estado de turno, por lo tanto creo

que el tema fundamental acá es buscar todos los elementos que permitan hacer el sistema lo más objetivo posible de modo de evitar todo ese tipo de situaciones en las cuales llega un director en que uno le cae mal y se transforma inmediatamente como te digo en el peor funcionario.

XI: si fuese objetivo, no necesitaríamos junta calificadora.

E: pero como cambiar el contenido de la evaluación? Porque por ejemplo hoy día se evalúan 3 factores, uno que tiene que ver con el () la idea es hacer casi como un chek list de la conducta del funcionario?

XI: pero mira, ahí hay elementos que el servicio sí está utilizando, está haciendo un elto en los procesos de gestión y que se haga un análisis en función de la tarea o meta que tú estás cumpliendo, y tenemos que tener un impacto por resultados, qué resultados tiene fulano respecto de un objetivo o metas que se le asignaron, porque si lo vamos a hacer, no si el fulano llega a la hora si eso es objetivo o no objetivo, la cuestión no tiene patas ni cabeza. Por eso te decía al principio, al director A eso es un 7, para el director B es un 3, lo que te acaba de decir Tomás es cierto, ha pasado de ser excelencia, pasó castigado el 93 por allá abajo con un 1, el 2003... y va a depender

E: dependiendo del director es la nota.

XI: además que los directores nacionales tampoco se ajustan al reglamento porque yo recuerdo un director nacional le dijo que a ningún funcionario se le podía poner puros 5 y él a muchos directores regionales les puso puros 5. Entonces la verdad es que el sistema ya no tiene credibilidad y para los funcionarios no tiene ningún aporte.

XI. y es re complicado trabajar con los directores. El tema es para conversarlo, bien. Es para darle vuelta, pero una vuelta cortita y démosle con las modificaciones, la Institución tiene que poner una línea y con eso nos vamos. Al Pato Diaz le debe pasar lo mismo, la mitad del período califica, y la otra mitad es del perraje.

XV: bueno, no más calificaciones, como no más AFP, tiene que ver con tener claridad o establecer alguna pauta para poder discutir cada uno de los factores que se establecen en el proceso porque efectivamente como quedan a criterio va a generar todas estas problemáticas que se han presentado durante tanto tiempo, va a depender del director, del evaluador, de cómo esté ese día como te puede evaluar, está muy abierto el sistema

E: como que hay que acotarlo más

XV: yo creo que más que acotarlo establecer con claridad qué significa cada uno de los factores porque si bien es cierto, cuando una persona en 5 excede, estamos hablando a lo mejor de un funcionario en donde a parte de hacer su pega y de cumplir con sus metas, hace subrogancia, lleva más de un programa, lleva más de una unidad, y tiene la misma nota que un funcionario que a lo mejor no tiene mayor recarga laboral, entonces es ahí donde empiezan a generar incluso conflictos internos donde uno dice por qué, o miras para el lado, la otroa región y dices, chuta el

sistema la verdad es que no sirve para nada, perdió credibilidad por como se ha establecido, entonces, primero, tener claridad de qué significa cada uno de los factores establecidos, hacer una pauta de tal manera que yo pueda ir midiendo de manera objetiva, incluso dentro de las metas o compromisos que uno hace, que yo te aseguro no se hace o se repite lo del año anterior, incluso ese mismo informe de compromisos, tu podrías establecer que lleve asociado indicadores, de manera que cuando tú tienes que evaluar, tu podrías evaluar al funcionario diciendo, oye tú te comprometiste con tales metas a principio de año, veamos tus indicadores para hacer el sistema un poco más objetivo, hoy día el sistema es sumamente subjetivo, incluso, el de asistencia y puntualidad que se supone es una de los más objetivos sigue siendo subjetivo, porque si bien existe una tabla de cálculo, si el fundamento no está bien escrito, la junta calificadora le sube la nota. Entonces, un funcionario que ha llegado atrasado miles de veces tiene la misma nota de otro funcionario que nunca ha llegado atrasado, entonces eso genera conflicto interno.

XI: oye dentro de los mismo, por ejemplo el Jorge Sierpe, Hernan Mansilla, el Patricio Díaz, Tomás Manriquez, yo todos plantas, en los últimos 10 años alguno de ustedes ha subido de grado? Teniendo un 5, teniendo un 8 o un 2, están todos igual, entonces ese es el primer reclamo, el sistema de evaluación de desempeño no sirve.

XV: han salido algunas propuestas dentro de todo lo que hemos conversado han salido ideas, yo propongo que aquellas regiones pudiésemos trabajar con los funcionarios donde pudieran salir muchos más aportes y que también de ahí mandar observaciones al nivel central, pero de verdad que se hagan cargo del tema y que no quede como hace 2 años en nada, porque finalmente es una pérdida de tiempo para ustedes, para nosotros para los funcionarios que hacen sus observaciones. Que cuando se presenta nuevamente el problema uno dice sabes qué no estoy ni ahí con la cuestión, porque si ya hablé y no me tomaron en cuenta, entonces para qué.

XI: una forma de avanzar rápido sería que el subdirector nacional lo tomara como CDC, como compromiso de alta dirección, ahí te aseguro que van a trabajar todos los directores regionales y todo el perraje.

XII: creo que ya se echó a andar el tema, yo te insisto que ahora se puede hacer una propuesta formal

XV: Ricardo. En base a involucrar a todos los actores se ha pensado en la evaluación a los Directores? Por parte de los funcionarios? Te lo menciono por si existe la posibilidad de hacer una evaluación de los funcionarios hacia el director, no lo digo en mala, sino en algún momento puede servir para quien evalúa a los Directores Regionales tener información de cómo son evaluados por parte de los funcionarios.

E: Se planteó en la reunión de ayer, el hecho de evaluar a la jefatura.

XI: yo insisto en que hay cosas que el nivel central tiene que definir, tú estabas cuando estaba la chica Mendoza, recuerdas que se promocionó la evaluación por competencias, no sé qué pasó con eso, ahora se está planteando 180° y nos vamos a dar vuelta con eso, pero falta el punto crítico

que es tomar decisiones. Y si no se toman decisiones a esta cuestión vamos a seguir dándole vueltas.

E: claro, pero para tomar decisiones se deben presentar alternativas

XI: pero están, el tema se ha conversado largamente. La cantidad de tiempo que llevamos todos aquí, por lo menos llevamos más de quince años en la institución, vemos pasar el tema para allá vamos de vuelta, rebota, la verdad que el tema, hasta arriba y seguimos. En el año 84 calificábamos del 1 al 7, ahora estamos del 1 al 5, vamos para abajo

XV: una sugerencia que me están haciendo por aquí es que la escala del 1 al 7, tiene mucha relación con la nota que tenía uno en el colegio, una nota 6 no la va a considerar tan malo, porque para el colegio un 6 no era malo, pero sí un 5 o un 4. Entonces cumplí con todo y tengo un 4, y creen que el 4 es malo, entonces no asimilan, por ende como propuesta evaluar el tema de la escala.

E: y agregando además los decimales o no, por hoy no te permiten decimal.

XI: por eso en su momento se pensó del 1 al 60, del 1 al 100, o sea, yo creo que hay escalas amplias que se pueden aprovechar para darle objetividad, del 1 al 5 nunca, y eso ya está claro, yo creo que no hay más elementos para discutir, hay que cambiarlo.

E: existe alguna otra observación que quieran hacer distinta a que el sistema no sirve?

XI: el resto ya es agregarle los elementos, de qué forma puedes darle más utilidad utilizándola como forma de gestión, por ejemplo, pero tiene que tener ciertos objetivos de alineamiento que de la dirección

E: como definir las políticas.

XI: correcto, el para qué nos va a servir. El lineamiento y las políticas es la base. Cosa que cuando entre el funcionario a trabajar tenga extremadamente claro, que si lo hace bien va a pasar esto y si lo hace mal, va a pasar esto. El período de inducción para mi es extremadamente importante para que sepan en qué están metidos.

XI: A: y el proceso tampoco conversa con otras ramas de la gestión de personas. Yo tengo 8 años en el servicio. Y he tenido creo que 5 todos los años, y ni por eso, un grado.

Esto habla del instructivo presidencial número 1 que habla de las buenas prácticas y dentro de eso está la gestión de personas y como bien dijiste, está todo unido. Esta es una parte de un gran trabajo de las políticas de recursos humanos, no es sólo un apéndice.