

**Servicio Civil**



COMPENDIO DE  
ORIENTACIONES TÉCNICAS EN  
**GESTIÓN Y DESARROLLO  
DE PERSONAS**

PARA LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL ESTADO DE CHILE

2007-2016

[www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl)





# ÍNDICE

**6**

I. Presentación

**10**

II. Política de Desarrollo de Personas

**22**

III. Reclutamiento y selección

3.1. Reclutamiento y Selección en servicios públicos.....	23
3.2. Carrera Funcionaria: Concursos para ingreso a la planta.....	31
3.3. Carrera Funcionaria: Concursos de provisión de Jefes de Depto. y Jefaturas Jerárquicas equivalentes.....	40
3.4 Portal Empleos Públicos.....	50

**56**

IV. Perfiles de Cargo

**66**

V. Inducción

**72**

VI. Gestión del Desempeño Individual

**82**

VII. Gestión de la capacitación

7.1. Gestión de la capacitación en los servicios públicos.....	83
7.2. Planificación Trienal de Capacitación.....	90

**98**

VIII. Movilidad Interna

**104**

IX. Clima Laboral

9.1. Clima Laboral.....	105
9.2. Gestión de factores psicosociales: Medición e intervención de las condiciones laborales.....	108

**112**

X. Conciliación de la Vida Personal y Familiar con el Trabajo

**118**

XI. Buen Trato y Protección a la Dignidad de las Personas

**124**

XII. Egreso de la Función Pública

**130**

XIII. Glosario

**138**

XIII. Anexos

# I. Presentación

En los últimos años, el Estado de Chile ha promovido decididamente la dictación de políticas de gestión estratégica de personas, así como también, la implementación de prácticas de gestión y desarrollo en esta materia. Ello, con el objetivo de ir avanzando en el logro de un mejor empleo público, de tal forma que genere mejores condiciones de trabajo para las personas que se desempeñan en la Administración Central del Estado y, en consecuencia, entregar mejores servicios a los ciudadanos de nuestro país.

En términos concretos, este objetivo ha sido materializado en varios instrumentos, entre los que se encuentran:

- Ley N° 19.882 del año 2003, que regula la nueva política de personal de los funcionarios públicos. Entre otros aspectos, crea la Dirección Nacional del Servicio Civil y el Sistema de Alta Dirección Pública.
- Instructivo Presidencial N°2 del 15 de junio de 2006, denominado Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación.
- Instructivo Presidencial N°3 del 7 de noviembre de 2013, que impulsa Políticas Descentralizadas de Gestión de Personas en la Administración Central del Estado.
- Instructivo Presidencial N° 001 del 26 de enero de 2015, sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado.
- Ley N° 20.955 del 20 de octubre de 2016, que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Consecuente con lo anterior, la Dirección Nacional del Servicio Civil, en el marco del cumplimiento de su mandato legal, y de las acciones que ha realizado para la implementación del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas<sup>1</sup>, ha generado en los últimos años variadas orientaciones técnicas en distintos ámbitos de la gestión y desarrollo de personas. Estas han permitido a los servicios y ministerios contar con un marco común referencial para el desarrollo de estas temáticas, teniendo siempre presente que la aplicación de dichas orientaciones técnicas es descentralizada en cada institución.

---

<sup>1</sup> Oficio Gabinete Presidencial N° 001 del 26 de enero de 2015. Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado.

El presente documento, al que hemos denominado **“Compendio de Orientaciones Técnicas en Gestión y Desarrollo de Personas para la Administración Central del Estado de Chile”**, reúne y presenta en forma ordenada, un conjunto de orientaciones técnicas que desde el año 2007 y hasta el año 2016 han sido elaboradas e impartidas por la Dirección Nacional del Servicio Civil, presentando en forma resumida cada uno de los contenidos. Sin embargo, si el lector estima necesario profundizar y revisar cada documento en forma detallada, en la página web del Servicio Civil [www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl), se puede acceder de manera directa a ellos. Asimismo, este documento hace referencia a los marcos legales de cada tema, aparte de la jurisprudencia de la Contraloría General de la República, y considera un glosario que permite buscar la definición de los conceptos utilizados.

La forma de presentar cada tema contenido en el Compendio, considera la siguiente estructura:

- Definición de los temas abordados.
- Principales orientaciones técnicas entregadas.
- Fuentes legales, considerando los principales cuerpos normativos asociados en forma directa o indirecta con la temática tratada, como también algunos dictámenes de Contraloría General de la República.
- Fuentes documentales.

Por otra parte, las orientaciones técnicas que se presentan en este Compendio, están referidas a las siguientes temáticas:

- Política de Desarrollo de Personas.
- Reclutamiento y Selección:
  - Reclutamiento y Selección en Servicios Públicos.
  - Carrera Funcionaria: Concursos para ingreso a la planta.
  - Carrera Funcionaria: Concursos para la provisión de Jefes de Departamento y Jefaturas Jerárquicas equivalentes (Tercer Nivel Directivo).
  - Portal Empleos Públicos.
- Perfiles de Cargos.
- Inducción.
- Gestión del Desempeño Individual.
- Gestión de la Capacitación:
  - Gestión de la Capacitación en los Servicios Públicos
  - Planificación Trienal de Capacitación

- Movilidad Interna
- Clima Laboral
  - Gestión de factores psicosociales: Medición e intervención de las condiciones laborales
- Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo
- Buen trato y protección a la dignidad de las personas: Prevención del maltrato, acoso laboral y acoso sexual en el trabajo
- Egreso de la Función Pública.

Es importante agregar, que la Ley N° 20.955 del año 2016, asignó a la Dirección Nacional del Servicio Civil, entre otros aspectos, la facultad de “impartir normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas a los ministerios y sus servicios dependientes...”, y en el cumplimiento de este rol rector, las orientaciones contenidas en el presente Compendio, serán sin duda un insumo muy relevante para el trabajo normativo que el Servicio Civil desarrollará en los próximos años.

Se espera que este Compendio se constituya en un documento de trabajo, de consulta y uso cotidiano para todos aquellos interesados en la gestión y desarrollo de las personas, profundizando en las orientaciones, tendencias y prácticas que en este ámbito, se están instalando en el Estado de Chile.

**Rodrigo Egaña Baraona**  
**Director Nacional del Servicio Civil**





## **II. POLÍTICA DE DESARROLLO DE PERSONAS**

## DEFINICIÓN

La Política de Desarrollo de Personas es la declaración principal de los compromisos, valores y criterios que guían el desarrollo individual y colectivo de la organización al interior de cada servicio público, estableciendo **orientaciones y directrices** para quienes tienen responsabilidades en la conducción de personas y para todas las personas que se desempeñan en la institución.

La Política entrega criterios preexistentes y conocidos, a la base del proceso de toma de decisiones, que contribuyen a otorgar mayor objetividad y transparencia a la organización del trabajo, con el propósito de alinear los objetivos organizacionales y el desempeño de las personas que se desempeñan en una institución, con la estrategia de la misma.

## PRINCIPALES ORIENTACIONES TÉCNICAS

### I. La Política debe considerar como mínimo los siguientes contenidos:

Cómo la institución garantiza y/o se compromete con:

- a) Respeto a la dignidad humana.
- b) Adecuado funcionamiento y desarrollo de los distintos subsistemas y/o ámbitos de gestión de personas, considerando al menos las siguientes temáticas: Reclutamiento y Selección, Inducción institucional, Gestión del Desempeño Individual, Gestión de la Capacitación, Procesos de Movilidad, Gestión de Ambientes Laborales, Calidad de Vida laboral, Gestión de las Relaciones Laborales, Egreso.
- c) Generar condiciones de empleo público que no conlleve discriminación de ningún tipo.
- d) Cumplimiento y generación de condiciones para la observancia de las normas de protección de funcionarias y funcionarios con responsabilidades familiares y parentales.
- e) Propiciar condiciones que permitan disponer de ambientes de trabajo de mutuo respeto entre hombres y mujeres.
- f) Cómo la institución contribuye a una cultura organizacional basada en el buen trato, respeto y no discriminación.
- g) Las características que deben poseer todos quienes desempeñan funciones de jefatura o liderazgo de personas en la organización, desarrollando acciones para fortalecer liderazgos motivadores, positivos, responsables y comprometidos con ambientes laborales sanos.

- h) Fortalecimiento del rol del servidor/funcionario público.
- i) La sistematización de información relevante de la gestión y desarrollo de personas, para fundar decisiones de gestión (contar con sistema de información para la toma de decisiones).

## II. Propuesta de estructura y desarrollo de contenidos de la Política

Se propone un formato o guía de orientación para el diseño o rediseño de la Política de Desarrollo de las Personas que deben disponer los servicios públicos, que considera:

- a) **Introducción:** En este apartado, la institución puede declarar cuál es la importancia de la Política para su organización y para el desarrollo de las personas que se desempeñan en ella.
- b) **Definiciones estratégicas institucionales:** Corresponde a la declaración de los lineamientos o ideas estratégicas con las cuales se guía la organización, pudiendo contemplar la visión, misión, objetivos estratégicos y los focos para el desarrollo de sus personas.
- c) **Valores institucionales:** Es clave declarar los valores con los que cuenta la institución, ya que son las convicciones y conductas acordadas por las personas que colaboran en ella.
- d) **Objetivos de la Política de Desarrollo de Personas:** Se refiere a los propósitos de la Política. Al igual que en los otros apartados, la institución debe relevar cuáles son sus objetivos en materia de desarrollo de personas.
- e) **Actores y roles:** Corresponde a los principales actores involucrados en el diseño e implementación de la Política de Desarrollo de las Personas, y acotar sus roles y responsabilidades.
- f) **Marco normativo:** Se debe indicar el marco normativo en el cual se sustenta la gestión de la institución. Si bien las normativas comunes de las instituciones de la Administración Civil del Estado, son la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado y el Estatuto Administrativo principalmente, es importante destacar las normativas o jurisprudencia específicas de cada servicio.
- g) **Directrices o políticas específicas:** Se refiere a las directrices o políticas específicas del desarrollo de las personas en su ciclo de vida laboral. Estas directrices son las que la institución debe considerar como las mínimas a desarrollar. En las diversas directrices, se deberán considerar acciones para informar y difundir los derechos y deberes de los funcionarios públicos y todas aquellas normativas que rigen en cada una de ellas, según corresponda. A continuación se describen algunas de ellas:

### **i. Reclutamiento y Selección**

- La institución debe garantizar la igualdad de oportunidades en las condiciones de acceso al empleo público, evitando todo tipo de discriminación. Para esto, considera una amplia difusión del reclutamiento con criterios de selección objetivos relacionados con el perfil de cargo que se requiere proveer, informando oportunamente de los procesos y desarrollo transparente de los mismos.
- El servicio público desarrolla procesos de reclutamiento y selección para proveer sus vacantes –con independencia del sistema contractual– transparentes, meritocráticos y no discriminatorios, basados en el perfil de selección que busca el mérito e idoneidad para la selección. Adicionalmente, genera las condiciones para una amplia difusión de sus ofertas laborales, utilizando el portal [www.empleospublicos.cl](http://www.empleospublicos.cl) en complemento a los sistemas de difusión que previamente se hayan definido.
- Lo anterior, se encuentra formalizado en un procedimiento en la materia y que contempla las disposiciones normativas y orientaciones del Servicio Civil.

### **ii. Inducción institucional**

- El proceso de inducción es la instancia en que las personas conocen cuál es su rol, su aporte a la organización y cómo se traduce esto en la entrega de mejores servicios a la ciudadanía, aumentando su satisfacción y generando valor público. La institución entrega las herramientas necesarias para facilitar la adaptación de quienes se integran a ella, fortaleciendo el compromiso de éstos con la labor que realizan, al proporcionarles conocimientos básicos y aspectos transversales de la labor que desempeñarán.

La institución debe contar con un procedimiento de inducción formalizado.

### **iii. Gestión de la Capacitación**

- La Gestión de Capacitación contribuye al desarrollo de los funcionarios/as, permitiéndoles la obtención y/o el perfeccionamiento de sus competencias y habilidades, para mejorar su desempeño actual y futuro, apoyando el cumplimiento de la función pública y los resultados de cada servicio público.
- La gestión de la capacitación y formación es participativa, asegurando las condiciones para el adecuado y permanente funcionamiento del Comité Bipartito de Capacitación, y se encuentra formalizada en un procedimiento que contempla las orientaciones del Servicio Civil.

#### **iv. Gestión del Desempeño Individual**

- La institución considera el principio de desarrollo y mejoramiento continuo del desempeño de las personas, y debe disponer de herramientas adecuadas para mejorarlo.
- Los resultados del proceso de Gestión del Desempeño, deben permitir fundar adecuadamente decisiones de gestión en coherencia con otros subsistemas de personas.
- El servicio público implementa un sistema de Gestión del Desempeño que considera como procesos claves, la planificación, gestión, retroalimentación permanente, evaluación y mejora del desempeño de las personas, que permiten fortalecer prácticas de liderazgo y mejora continua en el desempeño de las personas.
- El Reglamento Especial de Calificaciones, como una de las herramientas del sistema, dispone de elementos que permiten evaluar el desempeño de las personas, considerando aspectos relacionados con la dignidad humana, buen trato, respeto y no discriminación, la evaluación del cumplimiento del rol de jefatura, estilo de liderazgo esperado y resultados esperados.

#### **v. Desarrollo de Personas**

- El servicio público genera instancias y acciones para el desarrollo de las personas, con la finalidad de gestionar el talento interno y contribuir a nuevos desafíos laborales, que den cuenta de las necesidades de la organización y que permitan tener personas motivadas y comprometidas.
- Para satisfacer y dar respuesta a las necesidades de desarrollo de las personas y de aprovisionamiento de cargos, acorde a los requerimientos institucionales y recursos disponibles, se establecen concursos de promoción interna y se realizan procesos de movilidad interna, de acuerdo a las definiciones institucionales al respecto.
- Cada vez que el servicio público determine la necesidad de proveer un cargo vacante mediante alguna de las acciones ya señaladas, la institución se compromete a aplicar los procedimientos establecidos para estas materias.

#### **vi. Calidad de Vida Laboral**

- El servicio público genera acciones con la finalidad de brindar apoyo a sus funcionarios y a su grupo familiar, en el ámbito social y recreativo-cultural, procurando con ello mejorar su calidad de vida, de modo que los funcionarios/as se desempeñen en condiciones de dignidad, eficiencia, mérito e innovación, contribuyendo al establecimiento de relaciones cooperativas entre la dirección y los funcionarios/as.

**vii. Gestión de Ambientes Laborales**

- La institución promueve ambientes laborales saludables, que permiten a las personas desarrollar su trabajo en forma más eficiente y eficaz, contribuyendo al logro de objetivos institucionales y mejores servicios a la ciudadanía.

- **Clima y/o Gestión de Riesgos Psicosociales**

El servicio público realiza evaluaciones periódicas de clima organizacional o de factores de riesgos psicosociales, resguardando la participación y confidencialidad de la información, con el fin de identificar principales brechas y fortalezas que permitan disponer de información fundada y sistemática, e implementa programas de intervención y/o de gestión de clima, para contribuir y fortalecer los ambientes y condiciones laborales.

- **Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo**

La institución desarrolla acciones de conciliación para compatibilizar las responsabilidades laborales con las familiares y personales de sus funcionarios/as, en base a la identificación de la estructura y funcionamiento de la institución, características socio-demográficas, principales tensiones conciliatorias, disponiendo de programas de trabajo para su gestión y de un procedimiento/protocolo de conciliación formalizado.

- **Prevención del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual**

El servicio público garantiza la protección de la dignidad de las personas, mediante el desarrollo de acciones para la prevención del maltrato, acoso laboral y acoso sexual, y el adecuado tratamiento de situaciones que podrían atentar en su contra.

En este contexto, la institución define y ejecuta actividades de difusión y promoción del buen trato y respeto a las personas, los derechos y deberes funcionarios y la probidad administrativa, como también, dispondrá de un procedimiento formalizado de denuncia y sanción del maltrato, acoso laboral y sexual.

**viii. Rol de jefaturas y personas con personal a cargo**

- La institución define el rol de jefatura y el estilo de liderazgo esperado, en apego a la estrategia y valores institucionales, y se compromete a fortalecer sus habilidades directivas a través de programa y/o acciones de formación y evaluando su desempeño de acuerdo a estas definiciones y al apoyo técnico de la Unidad de Gestión de Personas.

### **ix. Gestión de las Relaciones Laborales**

- El servicio público declara el reconocimiento explícito a la Asociación/es de Funcionarios como interlocutor válido de las necesidades y demandas de los funcionarios/as y su compromiso a respetar y facilitar los derechos laborales y las acciones que emanen de esta representación, comprometiéndose al establecimiento de instancias de trabajo periódicas con las máximas autoridades del servicio y/o la jefatura de gestión de personas, en la que se abordarán y desarrollarán agendas de trabajo anuales y tópicos estratégicos de la organización, como también, el cumplimiento de los desafíos operacionales, los ambientes laborales y las tensiones naturales que se originan en el ámbito laboral.

### **x. Egreso**

- El servicio público diseña acciones para gestionar adecuadamente el egreso de las personas, que contemplan, entre otros, estrategias de comunicación, acompañamiento y asesorías, basándose en el respeto a la dignidad de las personas. Además, gestionará la transferencia de conocimientos desde aquellas personas que se retiran de la organización, y cuando ello lo amerite, el debido reconocimiento por su aporte a la institución.
- Cuando las razones de egreso corresponden a decisiones institucionales, el servicio, las jefaturas y el área de gestión de personas deberán cumplir los lineamientos emanados a través de circulares o instrucciones específicas al respecto.

## **III. Orientaciones prácticas para el diseño o rediseño de la Política de Gestión y Desarrollo de Personas:**

Elementos a considerar para el diseño o rediseño de una Política de Desarrollo de Personas, en su estructura, las etapas que involucra y los factores de éxito para su implementación:

### **a) En relación a la estructura**

El documento de la Política debe relevar lo que la institución cree y considera necesario para el desarrollo de las personas que la integran y para el cumplimiento de la misión y estrategia institucional: las definiciones estratégicas institucionales; los objetivos y propósitos de la política; los roles y responsabilidades de los diversos actores involucrados en el diseño e implementación de la política; el rol del área de Gestión de Personas –como asesor y socio estratégico de la dirección y las jefaturas– garante de la calidad técnica del diseño e implementación de la política, y el marco normativo que rige al servicio.



Se recomienda tener presente ciertos aspectos centrales, que se mencionan a continuación:

- Se sugiere que el documento sea breve y se acote a los aspectos centrales que se comprometen y declaran. De esta forma, los procedimientos no debieran ser parte del contenido de la Política.
- La Política debe ser flexible, en términos de su contenido y forma, de tal manera, que sea posible realizar los cambios pertinentes de acuerdo a factores de contexto y permitir incorporar los desafíos estratégicos que defina la institución para cada período o momento temporal específico.

Con todo, resulta importante declarar:

- La vinculación de los contenidos de la Política con los objetivos estratégicos de la organización.
- Relacionar explícitamente el desempeño individual y el de los equipos a la estrategia de la organización, para el logro de sus objetivos y metas.
- Considerar las necesidades de los clientes internos y externos.

## **b) Etapas para el diseño e implementación de la Política**

### **i Diseño/elaboración**

Consiste en el proceso de revisión de documentos vinculados a la gestión y desarrollo de personas presentes en la institución, especialmente, la Política existente. En el caso de no existir un documento formalizado de Política, su diseño deberá considerar los contenidos del Instructivo Presidencial de 2015 y aquellos solicitados por el Servicio Civil en el documento de Instrucciones Operacionales. Si el servicio ya dispone de una Política de Desarrollo de Personas, ésta deberá ser revisada y complementada a partir de las orientaciones indicadas.

El proceso de diseño o rediseño de la Política de Desarrollo de Personas, como el programa de trabajo para su implementación, deberá desarrollarse a través de un proceso participativo, que incorpore a las Asociaciones de Funcionarios.

Realizado este proceso de construcción participativa, el documento de Política deberá ser validado por la Dirección del Servicio y formalizado a través de Resolución Exenta.

## **ii Difusión**

Es recomendable contar con una estrategia comunicacional que dé a conocer desde su inicio y oportunamente a todas las personas de la institución, el proceso de diseño e implementación de la Política, el cual debe considerar la cultura institucional y permitir a través de los medios y canales adecuados, cubrir las necesidades de información que presentan las personas pertenecientes al servicio.

## **iii Implementación, seguimiento y evaluación permanente**

Con la finalidad de asegurar la correcta implementación de la Política y considerar los eventuales ajustes que se requieran para la oportuna toma de decisiones, es recomendable diseñar un Programa de Seguimiento que integre las directrices y compromisos declarados en la Política, esto significa programar metas, plazos, indicadores, responsables, entre otros, que hagan posible monitorear su ejecución y registrar los avances y gestiones realizadas.

## **c) Factores de éxito para el diseño e implementación de la Política**

A objeto de asegurar que el proceso de diseño e implementación de la Política sea exitoso, es preciso contar entre otros aspectos con:

El compromiso de la dirección, jefaturas y actores claves de la institución en su conjunto: es entendido como la base para el éxito. En este contexto es relevante el compromiso de la alta dirección, sin su apoyo o con un apoyo insuficiente de la cúpula directiva, es difícil la introducción de cualquier tipo de cambio en la organización.

Participación: Un trabajo participativo permite involucrar a más personas a un proceso de definiciones y aportar nuevas ideas y miradas que enriquecerán la Política, permitiendo validar el proceso desde el principio.

Estrategia comunicacional: Utilizar una estrategia comunicacional para llevar a cabo un cambio planificado, asegura una buena recepción, entendimiento e involucramiento de los funcionarios y funcionarias desde el inicio del proceso. A su vez, debiese sensibilizar, facilitar el proceso participativo que se determine, entregando información oportuna y clara.

Posición e influencia de Gestión de Personas: Se espera contar con un Área de Gestión de Personas con competencias técnicas, posicionada al interior de los servicios y con influencia en la alta dirección, que facilite la elaboración e implementación de la Política.

**NOTA:** Lo señalado precedentemente corresponde a las principales orientaciones técnicas entregadas por el Servicio Civil en materia de Política de Desarrollo de Personas en Servicios Públicos, ello no obsta a que el lector complemente esta información con normas, instrucciones u otros antecedentes ya existentes o emergentes, a partir de las situaciones específicas que le corresponda abordar.

## FUENTES LEGALES

- Constitución Política de la República de Chile.
- D.F.L. N° 1/19.653, (2000). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575(1986). Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.
- D.F.L. N° 29, (2004). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo. Ministerio de Hacienda.
- D.F.L. N° 1, (2002). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado del Código del Trabajo. Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
- Ley N° 20.545. Modifica las Normas sobre Protección a la Maternidad e incorpora el Permiso Postnatal Parental.
- Ley N° 20.609. Establece medidas contra la Discriminación.
- Ley N° 20.087. Sustituye el Procedimiento Laboral contemplado en el Libro V del Código del Trabajo.
- Ley N° 19.882. Regula nueva política de Personal a los funcionarios públicos que indica.
- Ley N° 19.296. Establece normas sobre Asociaciones de Funcionarios de la Administración del Estado.
- Decreto Supremo N° 69, (2004). Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo, Ministerio de Hacienda.
- Instructivo Presidencial (IP), (2015). Sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado.
- Ley N° 20.285, Sobre Acceso a la Información Pública.
- Ley 19.880. Establece bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la Administración del Estado.

Sin perjuicio de lo anterior, se consideran como antecedentes complementarios a los ya señalados, la jurisprudencia asociada al tema que la Contraloría General de la República pudiera emitir.

## **FUENTES DOCUMENTALES**

- Documento: "Orientaciones para el diseño o rediseño de Políticas de Desarrollo de Personas". Subdirección de Desarrollo de Personas, Servicio Civil, 2015.

En página web institucional:

**<http://bit.ly/2opOcv0>**



# III. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

### 3.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN SERVICIOS PÚBLICOS

El Reclutamiento se entenderá como el proceso de búsqueda para atraer candidatos adecuados. Es una actividad de divulgación -ofrecimiento de empleo- para atraer de forma selectiva a candidatos que respondan a ciertas características asociadas a un desempeño exitoso para un determinado cargo.

La Selección, constituye una actividad de evaluación, en donde se escoge a aquellos postulantes que se adecuen en mayor medida al cargo ofrecido, satisfaciendo las necesidades de la organización, en concordancia con el perfil establecido.

El Reclutamiento y Selección tiene como objetivo cubrir la dotación que requiere la Institución para el logro de su misión y objetivos estratégicos, consistente con la planificación de gestión de personas y con las habilidades requeridas para el cargo.

El Enfoque de Selección Basado en Evidencia propuesto por el Servicio Civil, considera un Sistema de Reclutamiento y Selección con cuatro componentes claves: Recursos/contexto; descripción del cargo; Competencias/predictores y herramientas de evaluación. Estos, gestionados de forma adecuada, permiten seleccionar a la persona más idónea para cubrir un puesto de trabajo determinado, ya que este nivel de análisis facilita discriminar con mayor certeza a la persona correcta para el puesto a proveer.

#### PRINCIPALES ORIENTACIONES TÉCNICAS

El Servicio Civil propone a los servicios públicos desarrollar un sistema de reclutamiento y selección de calidad- Esto es, basado en la mejor evidencia disponible para determinar la metodología utilizada para evaluar, que garantice procesos abiertos, sin discriminación arbitraria, eficientes. Adicionalmente, que permitan identificar la idoneidad de los postulantes en contraste a los requerimientos de la organización definidos en términos de habilidades, conocimientos y características requeridas para desempeñar determinadas funciones en un contexto institucional.

El enfoque propuesto implica efectuar un adecuado análisis de los recursos/contexto, es decir, el mercado laboral, las

condiciones que son factibles de ofrecer en el empleo, en términos de renta, ambiente físico y recursos. Como también de la correcta descripción del cargo, es decir, qué aporte debe entregar ese puesto de trabajo a la misión y objetivos institucionales. Esto, sumado a las competencias requeridas, permite elaborar o actualizar el perfil del cargo, elemento que facilita el proceso de reclutamiento y selección, al contener información primordial tanto de las características del cargo, como de las características y atributos requeridos para su buen desempeño.

En todo proceso de Reclutamiento y Selección, se deben resguardar los principios de:

- Transparencia en el acceso al empleo público, asegurando una amplia difusión de la convocatoria.
- Mérito e idoneidad, en términos de evaluar, buscando identificar en los candidatos, las características o condiciones requeridas para el buen desempeño del cargo, e
- Igualdad de oportunidades y no discriminación arbitraria, utilizando perfiles de cargos para la selección.

El objetivo de todo proceso de selección es predecir la conducta/desempeño futuro de los postulantes. Se entenderá como predictor en la selección de personas, a aquellos antecedentes y características personales del postulante cuya presencia permitan aumentar la probabilidad de ocurrencia de una conducta esperada.

Las investigaciones actuales permiten establecer con relativa precisión que los mejores predictores generales del desempeño son las características de personalidad, las habilidades cognitivas generales y procedurales (inteligencia general entre ellas), los conocimientos declarativos (o modelos de procesamiento de información) y la motivación.

Las herramientas de evaluación son un componente clave de un adecuado proceso de reclutamiento y selección, porque permiten identificar a las personas que presentan un mayor ajuste al perfil para un mejor desempeño del cargo. Para elegir estas herramientas, el primer requisito es haber definido las competencias (conducta observable) y los predictores del desempeño más relevantes para el trabajo.

Para avanzar hacia un procedimiento de selección basado en evidencia, se debe comenzar por investigar o consultar si las técnicas y/o instrumentos que se aplican para evaluar las competencias y sus predictores, cumplen con estos principios o propiedades (confiabilidad y validez) y en qué respaldo empírico se sustenta dicho juicio. Además de la evidencia de validez, los costos son también una consideración importante en la elección del método de selección.



## Características o condiciones de un proceso de selección basado en evidencia:

**1. Estar alineado con la estrategia de la organización.** La organización debe tener claridad en cuanto a sus objetivos y desafíos institucionales, es decir su Misión, Visión y Estrategia, ya que éstas orientarán la búsqueda y selección de los candidatos más adecuados para la organización, respecto a un determinado cargo.

**2. Ser estandarizado.** Un Proceso de Reclutamiento y Selección de calidad tiene una estructura lógica, que responde a una secuencia de actividades que se organizan en etapas que cuentan con estándares auditables. La estandarización permite determinar cómo se va a organizar el proceso, en qué secuencia, cómo se va a evaluar, y cómo se integrará la información de las diferentes etapas.

Es fundamental que las instituciones tengan estandarizados sus procesos, mediante el diseño de un procedimiento de reclutamiento y selección.

**3. Ser eficiente.** Un Proceso de Reclutamiento y Selección de calidad, logra mayor eficiencia, si se basa en evidencia, mantiene o reduce los gastos y optimiza los tiempos. Un proceso de Reclutamiento y Selección, es eficiente si:

- i.** Se identifican las competencias y los predictores que determinan en mayor medida el desempeño esperado.
- ii.** Las técnicas que se utilizan para medir los predictores son las correctas (método válido y confiable), y
- iii.** El criterio o nivel de logro determinado para aprobar la evaluación, es el apropiado para medir el resultado que se busca predecir.

**4. “Distinguir” entre personas.** Un Proceso de Reclutamiento y Selección compara las características requeridas para el cargo con las que tienen los candidatos, midiendo aspectos relevantes e identificando las diferencias, para distinguir los candidatos que mejor se ajustan al perfil del cargo.

**5. Identificar predictores del desempeño y utilizar métodos y herramientas más adecuados.** Un Proceso de Reclutamiento y Selección, busca predecir el desempeño laboral, para lo cual, por una parte, identifica los predictores de las conductas esperadas que se requieren para un cargo en particular, y por otra, elige las mejores herramientas y/o test para evaluar estos predictores.

**6. Evitar sesgos y discriminación injustificada.** El proceso debe considerar la aplicación de instrumentos de selección que no realicen distinciones o exclusiones basadas en motivos de raza, color, orientación sexual, estado civil, opinión política, ascendencia nacional, origen social u otras características personales no vinculadas a las competencias y predictores definidos para el desempeño esperado. Debe garantizarse un trato justo y equitativo a todos los candidatos.

**7. Proporcionar información relevante para la toma de decisiones e interactuar con otros sistemas de gestión de personas.** La información que entregue el proceso, alimenta otros subsistemas de gestión de personas, como capacitación y gestión del talento, ya que contiene antecedentes sobre el potencial a desarrollar en la persona seleccionada en relación al perfil del cargo y a los desafíos de la organización.

**Un proceso de Reclutamiento y Selección debe contemplar las siguientes etapas:**

- 1.** Planificación del proceso, que contempla los siguientes aspectos:
  - a.** Detección de necesidad de proveer una/s vacante/s. Recepción de la solicitud formal del jefe de la unidad requirente donde se especifica la necesidad del cargo a proveer.
  - b.** Verificación de la pertinencia de la solicitud, disponibilidad de dotación y presupuesto.
  - c.** Conformación de una Comisión de Selección. La constitución de esta comisión es muy importante pues aporta la perspectiva institucional y contribuye a dar transparencia al proceso. Debería estar integrada por tres (3) miembros, siendo uno de ellos la jefatura directa del cargo a proveer, un experto técnico en la materia a desempeñar y la Jefatura del Área de Gestión de Personas.
  - d.** Elaboración/actualización/revisión de propuesta del perfil del cargo.
  - e.** Definición de metodología de selección a aplicar. Se recuerda que las mejores herramientas y/o test para evaluar la presencia de los predictores, son aquellas que cuentan con evidencia empírica de validez y confiabilidad.
  - f.** Definición de mecanismos de reclutamiento y difusión de la convocatoria. Se refiere a los medios que serán utilizados por la institución para dar a conocer su oferta de empleo. En este punto, hay que destacar que todos los servicios públicos de la Administración Central del Estado deben difundir toda su oferta laboral en el Portal Empleos Públicos [www.empleospublicos.cl](http://www.empleospublicos.cl), que administra la Dirección Nacional del Servicio Civil.
  - g.** Elaboración de la convocatoria. Se refiere a la construcción de la pauta de selección que contiene el perfil del cargo validado, requisitos legales y deseables, las etapas del proceso, cómo serán evaluadas, la tabla de asignación de puntajes en el caso que se requiera, los mecanismos y plazos de postulación, etc.

**2. Reclutamiento:** contempla los siguientes aspectos:

**a. Difusión.** Se deberá dar amplia difusión de la convocatoria con el objeto de llegar a un mayor número de postulantes, y así garantizar con la mayor transparencia la elección adecuada de la persona que preste los servicios que se requieren. Para ello los servicios públicos de la Administración Central del Estado deben difundir toda su oferta laboral en el Portal Empleos Públicos que administra la Dirección Nacional del Servicio Civil [www.empleospublicos.cl](http://www.empleospublicos.cl). Los procesos de selección deben tener un plazo mínimo de difusión de 5 días hábiles.

**b. Recepción de postulaciones.** Se debe tener un adecuado registro de las postulaciones recibidas, para asegurar la información de todas las postulaciones. Las postulaciones pueden ser recibidas a través de la plataforma web [www.empleospublicos.cl](http://www.empleospublicos.cl), en forma tradicional (papel) o a través de un correo electrónico.

La utilización del currículum ciego constituye una buena práctica, que contribuye a evitar discriminaciones y preferencias basadas en variables distintas al mérito e idoneidad de las personas, de igual modo los servicios públicos deberán contemplar y/o adaptar todos los mecanismos o instrumentos posibles para asegurar la adecuada participación de personas con discapacidad.

**3. Selección.** Esta fase contempla:

**a. Evaluación Inicial.** Se revisan los aspectos de Admisibilidad, es decir, la verificación de los requisitos legales establecidos en la normativa del servicio público, además de las eventuales inhabilidades, incompatibilidades y conflictos de interés. También se realiza la Evaluación Curricular, de los aspectos de formación educacional, especialización, capacitación, conocimientos y experiencia establecidos en el perfil del cargo. Se informa de los resultados de este proceso a la comisión de selección, quien revisa y valida.

**b. Evaluación en Profundidad.** Se aplican las herramientas de evaluación que permitirán medir las habilidades cognitivas, personalidad, técnica (conocimientos) y competencias, que puede ser llevada a cabo a través de distintas metodologías como por ejemplo; entrevistas, test y/o cuestionarios, simulaciones, entre otros.

Los instrumentos de selección que se apliquen deben permitir resultados comparables entre los/las postulantes sobre

la base de criterios objetivos y transparentes. Se debe resguardar el secreto de la identidad de cada candidato/a durante el proceso de selección y la confidencialidad en todas las etapas del proceso en que ello sea posible, aun cuando éste sea externalizado.

**c. Etapa de Evaluación Final.** Se recomienda efectuar, sobre todo para cargos de mayor complejidad técnica o directiva, la realización de una entrevista de valoración global, efectuada por la comisión de selección, a los postulantes que hayan superado las etapas anteriores.

En esta fase final, la comisión de selección debe determinar la existencia de candidatos idóneos de acuerdo a la evaluación total del proceso y, de existir candidatos idóneos, proponer a la autoridad correspondiente una nómina de candidatos para la decisión final. En el evento que no existan candidatos idóneos, el proceso debe declararse desierto.

**4. Decisión Final.** La autoridad facultada para el nombramiento, una vez recibida la nómina de candidatos/as, seleccionará al candidato e informará al Área de Gestión de Personas para que se inicien los trámites administrativos.

**5. Cierre.** Se efectuará el cierre del proceso, mediante la notificación personal al candidato elegido y se solicitarán los antecedentes requeridos para cursar su contratación y la definición de la fecha de su incorporación a la institución. Asimismo, se envía correo a los candidatos no seleccionados, informándoles del cierre del proceso.

Un buen proceso de selección siempre debe considerar:

- La notificación formal al candidato seleccionado del resultado obtenido en el proceso de selección.
- Notificar los resultados del proceso a participantes no seleccionados.
- Redactar y recopilar las actas y confección de archivos de registros disponibles en la Unidad de Gestión de Personas para futuras consultas de los participantes del proceso de selección y/o para eventuales revisiones por parte de instituciones que poseen competencia para fiscalizar este tipo de materias.

**NOTA:** Lo señalado precedentemente corresponde a las principales orientaciones técnicas entregadas por el Servicio Civil en materia de Reclutamiento y Selección en Servicios Públicos, ello no obsta a que el lector complemente esta información con normas, instrucciones u otros antecedentes ya existentes o emergentes, a partir de las situaciones específicas que le corresponda abordar.

## FUENTES LEGALES

- Constitución Política de la República de Chile.
- D.F.L. N° 1/19.653, (2000). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575, (1986). Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.
- D.F.L. N° 29, (2004). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo. Ministerio de Hacienda.
- Decreto Supremo N° 69, (2004). Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo, Ministerio de Hacienda.
- Instructivo Presidencial (IP), (2015). Sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado.
- Ley N° 20.285. Sobre Acceso a la Información Pública.

Sin perjuicio de lo anterior, se consideran como antecedentes complementarios a los ya señalados, la jurisprudencia de la Contraloría General de la República, contenida en los dictámenes emitidos por este órgano contralor. Entre los dictámenes relacionados con la materia en análisis y vigentes a la fecha del presente Compendio, se encuentran los siguientes:

### **Dictamen N° 55.344 del 1° de septiembre de 2011:**

“...el certamen deberá resolverse designando al único oponente que satisface los requisitos y puntuación exigidos, toda vez que, en esta situación, no puede considerarse que hay falta de postulantes idóneos.”

### **Dictamen N° 58.761 de 2010:**

“Cada concurso es independiente, aun cuando se refiera a la misma plaza, principio que con mayor razón resulta aplicable cuando se trata de dos certámenes distintos para la provisión de cargos diversos, como acontece en la especie, los que estarán regidos por sus propias bases, de manera tal que no puede un nuevo proceso considerar la evaluación de una fase referida a otro certamen anterior.”

## FUENTES DOCUMENTALES

- Documento: “Reclutamiento y Selección en Servicios Públicos: Un Enfoque Basado en la Evidencia”, Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2013.

En página web institucional:

<http://bit.ly/28WRCd9>

- Documento: “Orientaciones para la elaboración de un Procedimiento de Reclutamiento y Selección: Ingreso a la Administración Central del Estado”, Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2015.

En página web institucional:

<http://bit.ly/2oi8xSv>

## **3.2 CARRERA FUNCIONARIA: CONCURSOS PARA INGRESO A LA PLANTA**

### **DEFINICIÓN**

Concurso público de ingreso es aquel destinado a seleccionar el personal idóneo para el ingreso a la carrera funcionaria en calidad de titular. Corresponde hacerlo respecto del último grado de la planta respectiva, salvo que existan vacantes de grados superiores, que no hubieren podido proveerse mediante promociones, sea a través de concursos internos o ascensos.

Los concursos de ingresos a la Planta, se encuentran regulados en la normativa establecida en el D.F.L. N° 29/05, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley 18.834, sobre Estatuto Administrativo, y en el Decreto Supremo N° 69 del año 2004 del Ministerio de Hacienda, que aprueba el Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo.

Esta ficha es un extracto con los principales elementos contenidos en la “Guía metodológica para la elaboración de Bases de Concurso para Ingreso a la Planta”, que sirve como pauta referencial para facilitar la elaboración de bases de concursos de ingreso, siendo el servicio público que las utilice el responsable en adecuarlas a sus condiciones particulares. Se indican los aspectos que debe contener una base concursal y se entrega un ejemplo de la tabla de valoración de factores para un concurso de ingreso a la planta (ver anexo N° 2).

### **PRINCIPALES ORIENTACIONES TÉCNICAS**

Es recomendable que las bases concursales que regulan un llamado a concurso público de ingreso para proveer cargos de planta de los servicios públicos sujetos a las normas del Estatuto Administrativo, posean la información suficiente que permitan a las personas interesadas en postular conocer sobre la institución, las características del cargo, requisitos para su desempeño, plazos de postulación, requisitos y la individualización de los antecedentes requeridos. En este sentido, a continuación se propone una estructura de Bases con sus contenidos mínimos y en algunos casos recomendaciones para su revisión:

**I. Antecedentes del Servicio Público,** se debe señalar Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

**II. Vacantes a Proveer:** se debe identificar el detalle del cargo, perfil, objetivo, funciones, competencias y condiciones deseables del postulante:

**III. Sistema de Remuneraciones:**

Indicar la normativa que aplica al Servicio en materia de remuneraciones (Ejemplo: las normas del decreto ley N°249 de 1973, y su legislación complementaria).

**IV. Requisitos de Postulación** (son los requisitos legales):

**4.1. Requisitos Generales:** los postulantes deberán cumplir con los requisitos generales señalados en el Artículo 12 del Estatuto Administrativo (señalarlos explícitamente en las bases, por ejemplo: Ser ciudadano).

También indicar que los postulantes no deberán estar afectos a las inhabilidades, contenidas en el artículo 54 del DFL N°1/19.653 de 2000 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N°18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, señalándolas detalladamente.

**4.2. Requisitos Específicos:** aquellos señalados en la Ley de Planta del Servicio. (De no existir requisitos específicos se omite este punto).

**4.3. Admisibilidad de Postulaciones Recibidas:** los postulantes que cumplan los requisitos legales, generales y específicos detallados en las bases, pueden acceder a la siguiente fase de evaluación.

El Comité de Selección, designado para estos efectos de acuerdo a la normativa legal vigente, verificará si los postulantes cumplen con los requisitos, debiendo levantar un acta con la nómina total de postulantes, distinguiendo aquellos que se ajustan a los requisitos legales, de los que no lo hacen.



Además, deberá indicar cualquier situación relevante relativa al concurso y dispondrá la notificación por correo electrónico a los postulantes cuya postulación hubiere sido rechazada, indicando la causa de ello.

## **V. Etapas, Factores y Subfactores a evaluar<sup>2</sup>:**

**Etapa I:** Factor “Estudios y Cursos de Formación Educacional y de Capacitación”.

**Etapa II:** Factor “Experiencia laboral”.

**Etapa III:** Factor “Aptitudes específicas para el desempeño de la función”.

**Etapa IV:** Factor “Apreciación global del candidato”.

Cada uno de estos factores puede contener subfactores para una evaluación más detallada o establecerse un orden de presentación diferente.

**VI. Condiciones del concurso:** En este punto se define la forma en que se realizará la evaluación<sup>3</sup>, indicando que se llevará a cabo en base a etapas sucesivas, por lo que la puntuación mínima por etapa determinará el paso a las etapas superiores.

El Concurso solo podrá ser declarado total o parcialmente desierto por falta de postulantes idóneos, es decir, cuando los postulantes no alcancen el puntaje mínimo definido en las bases.

**6.1.** Procedimiento de Listado de Postulantes Elegibles (esta opción se utiliza sólo si la institución lo estima pertinente). Establecer este mecanismo en las bases es discrecional de la institución y su beneficio radica cuando se requieren proveer varios cargos de perfil similar en el tiempo, ya que permite contar con una nómina de postulantes evaluados y caracterizados como idóneos para proveer nuevas necesidades de personal que surjan desde la institución en un determinado periodo de tiempo.

Una vez realizado el concurso se conformará un listado de postulantes elegibles, con aquellos candidatos evaluados y calificados como idóneos, ordenados en forma decreciente según los puntajes obtenidos.

---

<sup>2</sup> Los factores a considerar deben ser: Estudios y cursos de formación educacional y capacitación, experiencia Laboral, y aptitudes específicas para el desempeño de la función. El artículo 11° del DS 69/2004 señala que cada institución podrá determinar factores adicionales a los anteriores. Por su parte el artículo 6° de este mismo cuerpo legal indica que “ningún factor de evaluación a considerar en un concurso podrá tener una ponderación superior al 40% ni inferior a un 10% de la puntuación máxima total”.

<sup>3</sup> Los factores podrán evaluarse por etapas sucesivas o en forma simultánea (inciso 3° del artículo 3° del D.S.69/2004 (MH)). Para el caso de estas Orientaciones se ha optado por la evaluación sucesiva.

## VII. Proceso de postulación y recepción de antecedentes:

En este punto se debe indicar la fecha y lugares donde se encontrarán disponibles las bases de concurso, sean medios virtuales utilizados para su difusión (como la página web institucional, el portal de empleos públicos), como también la dirección física en donde es posible acceder a la copia del documento.

Por ejemplo: “Las bases y sus respectivos formularios de postulación se encontrarán disponibles en la página web del Servicio (indicar nombre del servicio) [www.serviciopublico.cl](http://www.serviciopublico.cl), a contar del día de su publicación en el Diario Oficial, entendiéndose, de esta forma, conocidas plenamente por todos los postulantes. Del mismo modo, las Bases y Formularios se podrán retirar desde la Secretaría del Departamento de Gestión de Personas/Recursos Humanos del Servicio Público (indicar nombre del servicio) ubicada en Avenida xxxxxxxx N° xxx, comuna de xxxx, a contar de la misma fecha y hasta un día antes de la fecha de cierre de recepción de antecedentes, ambas fechas inclusive, en horario que comprende desde las 9:00 horas y hasta las 16:00 horas.”

**7.1.** Fecha y lugar de recepción de postulaciones. Como su nombre lo indica, en este apartado se deben señalar el período durante el cual será factible postular al proceso concursal. Por ejemplo “la recepción de postulaciones y antecedentes se extenderá desde el día hábil siguiente a la publicación de las bases en el Diario Oficial hasta las 16:00 horas del 9° día hábil (o más) siguiente. No se recibirán postulaciones ni antecedentes fuera de este plazo.”

**7.2** Antecedentes requeridos para la postulación: En este punto corresponde indicar la nómina de documentos requeridos para formalizar la postulación a la oferta de trabajo.

Por ejemplo “Para formalizar la postulación y participar en el proceso de selección, los interesados deberán presentar la siguiente documentación que, entre otra, es:

- Ficha de postulación, según formato.
- Currículum vitae, según formato.
- Fotocopia simple de la Cédula Nacional de Identidad.
- Fotocopia simple de Título Profesional, Licencia de Educación Media o Educación Básica, según corresponda a los requisitos del cargo al que postula.
- Ver listado completo en documento individualizado en “FUENTES DOCUMENTALES”.

**7.3** Formalidades de presentación de antecedentes: Este punto tiene por objeto identificar el mecanismo de postulación a la oferta de trabajo. Por ejemplo: "El sobre con los antecedentes requeridos deberá indicar claramente en el anverso los apellidos del/la postulante e individualizarse indicando el destinatario y cargo al que se postula.

A la fecha de cierre de la recepción de las postulaciones al concurso, las personas interesadas deberán haber acreditado por completo todos sus antecedentes y requisitos solicitados.

Los postulantes que presenten alguna discapacidad que les produzca impedimento o dificultades en la aplicación de los instrumentos de selección que se administrarán, deberán informarlo en su postulación, para adoptar las medidas pertinentes, de manera de garantizar la igualdad de condiciones a todos los postulantes que se presenten en este concurso<sup>4</sup>."

#### **VIII. Proceso de selección:**

En este punto se entrega en mayor detalle la composición de cada una de las etapas de evaluación que se han definido a aplicar en el proceso de selección, incluyendo sus puntajes asignados, a cada factor y subfactor correspondiente, como también se indica el tipo de evaluación a realizar, simultánea o sucesiva, según las definiciones de cada institución.

Por ejemplo: "Los factores serán evaluados en forma sucesiva<sup>5</sup>, indicándose en cada factor cuál es puntaje mínimo de aprobación que determinará el paso a las etapas superiores.

#### **IX. Actas del Comité de Selección:**

En este punto y en correspondencia con lo señalado en el reglamento de concursos, se indica la existencia de actas que dan cuenta de lo resuelto por el Comité de Selección, en términos de los resultados del proceso de evaluación de candidatos. Por ejemplo "el Comité de Selección, desde su constitución hasta el cierre del concurso, deberá levantar acta de cada una de sus sesiones, en las cuales se dejará constancia de sus acuerdos. Las actas deberán contener la información necesaria para que cada participante del concurso pueda verificar el cumplimiento cabal de las bases y la pertinencia, en cuanto a su relación con los requerimientos del cargo, de los antecedentes tomados en consideración, así como las pruebas aplicadas y sus pautas de respuesta."

---

<sup>4</sup> El servicio público deberá definir procedimientos para el caso de tener postulantes que presenten alguna discapacidad, con el objeto de adecuar los instrumentos de selección.

<sup>5</sup> Los factores podrán evaluarse por etapas sucesivas o en forma simultánea. (Ver artículo 3, inciso tercero del DS 69/2004 (MH).

#### **X. Puntaje requerido para ser considerado postulante idóneo:**

El puntaje final de cada postulante corresponderá a la sumatoria de los puntajes parciales obtenidos en cada etapa. Para ser considerado postulante idóneo el candidato deberá obtener un puntaje igual o superior a los puntos ponderados y requeridos. El postulante que no reúna dicho puntaje no podrá continuar en el proceso de concurso, aun cuando subsista la vacante.

#### **XI. Sobre la selección y notificación de los resultados:**

Como resultado del Concurso, el Comité de Selección propondrá al Director(a) Nacional o Jefe Superior del Servicio, los nombres de los candidatos que hubiesen obtenido los mejores puntajes, con un máximo de tres, respecto de cada cargo a proveer.

El concurso podrá ser declarado total o parcialmente desierto sólo por falta de postulantes idóneos, entendiéndose que existe tal circunstancia cuando ninguno alcance el puntaje mínimo definido en cada caso.

El director del servicio público seleccionará a una de las personas propuestas y notificará personalmente o por carta certificada al seleccionado, quién deberá manifestar su aceptación al cargo, dentro de un plazo de tres días hábiles, y además acompañar en original o copia autenticada ante notario los documentos probatorios de los requisitos de ingreso. Si el postulante seleccionado no responde dentro del plazo o rechaza el ofrecimiento, se deberá nombrar a alguno de los otros postulantes propuestos.

Una vez aceptado el cargo, la persona seleccionada será designada titular en el cargo correspondiente. Los resultados finales del concurso y los nombres de quienes ocuparán las vacantes ofrecidas, serán publicados en la página web del servicio.

#### **XII. Calendarización del proceso:**

Este punto de las bases tiene por objeto explicitar las fechas y/o plazos involucrados en las diversas etapas que componen el proceso concursal, desde la fecha de publicación de las bases, hasta la finalización del proceso, siendo especialmente relevante indicar las fechas probables en que se tomarán las entrevistas, evaluación y/o las pruebas de oposición si las hubiere. A continuación un ejemplo:

Etapa	Fechas
Publicación - Convocatoria Página Servicio Público	A contar del día hábil siguiente a la publicación en el Diario Oficial y hasta el noveno día hábil siguiente, a las 16:00 horas.
Recepción y Registro de Antecedentes	
Evaluación curricular y nómina de candidatos jerarquizada	Quince días hábiles contados desde el cierre de las postulaciones.
Evaluación psicolaboral	Dentro de los diez días hábiles siguientes a la evaluación curricular.
Entrevista Final de Valoración Global	Al quinto día hábil de la semana siguiente a la realización de la evaluación psicolaboral.
Finalización del Proceso	Dentro de los siete días hábiles siguientes a la realización de la entrevista.
Notificación a los postulantes Seleccionados	Dentro de los diez días hábiles siguientes a la Finalización del proceso.

### XIII. Resolución del concurso:

El concurso se resolverá a más tardar al quinto día hábil siguiente a la aceptación del cargo. El departamento de recursos humanos, enviará a todas las dependencias del servicio un informe general del proceso para su publicación y difusión.

El director del servicio, a través del departamento de Gestión de Personas o quien cumpla sus funciones, comunicará a los concursantes el resultado final dentro de los 30 días siguientes a su conclusión.

### XIV. Consideraciones finales:

En este punto se deberá indicar todos aquellos aspectos que a juicio de servicio deban explicitarse y que no están contenidos en los puntos anteriores, por ejemplo: "La Declaración Jurada requerida en estas bases, debe estar emitida con fecha igual o posterior a la publicación del aviso en el Diario Oficial."

Respecto de los concursos de Ingreso a la Planta, se recomienda ver el Anexo N°1, que resume algunas características de este tipo de procesos. Asimismo, en el Anexo N° 2 se presenta una propuesta de tabla de puntajes.

**NOTA:** Lo señalado precedentemente corresponde a las principales orientaciones técnicas entregadas por el Servicio Civil en materia de Concursabilidad Ingreso a la Planta en Servicios Públicos, ello no obsta a que el lector complementemente esta información con normas, instrucciones u otros antecedentes ya existentes o emergentes, a partir de las situaciones específicas que le corresponda abordar.

## FUENTES LEGALES

- Constitución Política de la República de Chile.
- DFL N°1/19.653 de 2000 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575 (1986). Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.
- D.F.L. N° 29, (2004). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo. Ministerio de Hacienda.
- Decreto Supremo N° 69, (2004) del Ministerio de Hacienda. Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo, Ministerio de Hacienda.
- Instructivo Presidencial (IP), (2015) sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado.  
Sin perjuicio de lo anterior, se consideran como antecedentes complementarios a los ya señalados, la jurisprudencia de la Contraloría General de la República, contenida en los dictámenes emitidos por este órgano contralor. Entre los dictámenes relacionados con la materia en análisis y vigentes a la fecha del presente Compendio, se encuentran los siguientes:

### **Dictamen N° 90.230, de fecha 16 de diciembre de 2016:**

“...la circunstancia de que la regulación en comento otorgue una mayor puntuación a la misma experiencia, solo por desempeñarse en el organismo que convoca al concurso analizado, configura una vulneración de las garantías individuales contempladas en el artículo 19, números 2° y 17°, de la Constitución Política, que impiden a la autoridad establecer diferencias arbitrarias, y aseguran la admisión a todas las funciones o empleos públicos, sin otras exigencias que las que impongan la Carta Fundamental y las leyes.”

“...si bien la autoridad, al momento de fijar las bases, tiene la facultad de establecer las reglas y condiciones de los certámenes y el procedimiento mediante el cual se valorarán los requisitos y cualidades de los postulantes, ello en caso alguno puede implicar la determinación de regulaciones que otorguen un privilegio a los empleados de los servicios públicos...”

**Dictamen N° 33.164, de fecha 25 de mayo de 2011:**

“De esta manera, cuando se trate de proveer varios cargos en un mismo concurso, deberá proceder de forma tal, que la primera terna, correspondiente al cargo número uno, se deberá integrar con las personas que alcanzaron los tres puntajes más altos; la segunda terna, con los nombres de los postulantes no seleccionados en la primera y con el cuarto puntaje superior, no propuesto para el primer cargo; luego, la tercera terna, para el tercer empleo, se debe confeccionar con los excedentes del segundo cargo más otro postulante con mejor puntaje, y así sucesivamente (aplica dictámenes N°s. 17.851, de 2006, y 61.903, de 2009).”

**FUENTES DOCUMENTALES**

- Documento: “Guía Metodológica para la Elaboración de Bases de Concursos para Ingreso a la Planta”, Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2015.

En página web institucional:

**<http://bit.ly/2oZtrUC>**

- Orientaciones para la elaboración de un Procedimiento de Reclutamiento y Selección. Ingreso a la Administración Central del Estado. Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2015.

En página web institucional:

**<http://bit.ly/2oi8xSv>**

### **3.3 CONCURSOS PARA LA PROVISIÓN DE CARGOS DE JEFES DE DEPARTAMENTO Y NIVELES DE JEFATURAS JERÁRQUICAS EQUIVALENTES (TERCER NIVEL DIRECTIVO) EN SU PRIMER LLAMADO INTERNO A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

#### **DEFINICIÓN**

Los cargos de Jefes de Departamento y niveles de jefaturas jerárquicas equivalentes (tercer nivel directivo) son de carrera y corresponden a los cargos definidos en el artículo 8° del Estatuto Administrativo, a cuya provisión podrán postular los funcionarios de planta de los ministerios y servicios públicos regidos por el Estatuto Administrativo y aquellos a contrata que tengan previo al concurso, 3 años de desempeño mínimo en esa calidad.

Si en esta primera fase, no hubiere postulantes idóneos al interior de los ministerios y servicios públicos, para su provisión deberá realizarse un concurso público, en donde podrán participar todas las personas que cumplan con los requisitos.

Los concursos de Jefes de Departamento y niveles de jefaturas jerárquicas equivalentes, se encuentran regulados por el artículo 8° del D.F.L. N° 29/2004, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley 18.834, sobre Estatuto Administrativo, y en el Decreto Supremo N° 69 del año 2004 del Ministerio de Hacienda, que aprueba el Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo.

Esta es una guía referencial para facilitar la elaboración de bases concursales para concursos de Jefes de Departamento y niveles de jefaturas jerárquicas equivalentes, siendo el Servicio Público que las utilice el responsable en adecuarlas a sus condiciones particulares.

#### **PRINCIPALES ORIENTACIONES TÉCNICAS**

Las bases concursales que regulan un llamado a concurso para proveer cargos de Jefes de Departamento y niveles de jefaturas jerárquicas equivalentes, deben contener como antecedentes mínimos lo siguiente:



### **1. Identificación de la vacante:**

Nombre del cargo, n° de vacantes, planta directiva, grado, unidad de desempeño, unidad dependiente y lugar de desempeño.

### **2. Perfil del cargo:**

**2.1.** Objetivo del cargo, para qué existe el cargo, qué es lo que se pretende conseguir con él.

**2.2.** Funciones del cargo.

**2.3.** Competencias del cargo, requerimientos que el cargo exigirá a quien lo desempeñe. Las competencias pueden entenderse en un sentido amplio como el conjunto de atributos que debe tener un ocupante para realizar adecuadamente su trabajo.

**2.4.** Condiciones deseables del postulante: aspectos deseables relacionados con el buen desempeño del cargo, que orienten la evaluación y/o ponderación de los candidatos en el proceso de selección. Cada vez que se solicite un aspecto deseable, se recomienda agregar que ello será ponderado por el Comité de Selección, se pueden establecer circunstancias o características tales como: experiencia, formación académica, especializaciones, capacitación y conocimientos técnicos, entre otros.

### **3. Requisitos y permanencia:**

#### **3.1** Requisitos generales:

Los (as) postulantes deberán cumplir con los requisitos establecidos en los artículos 46 y 47 del Decreto Supremo 69/04 del Ministerio de Hacienda, para la provisión de cargos de Jefes de Departamentos y equivalentes.

Sin perjuicio de lo anterior, los postulantes no deberán estar afectos a las inhabilidades, contenidas en el artículo 54 del DFL N°1/19.653 de 2000 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.

**3.2** Requisitos específicos: aquellos señalados en la ley de planta del Servicio Nacional o en su Ley Orgánica.

#### **3.3** Admisibilidad de postulaciones recibidas:

Los postulantes que cumplan los requisitos legales, generales y específicos detallados previamente, podrán acceder a la fase de evaluación.

El Comité de Selección, designado para estos efectos de acuerdo a la normativa legal vigente, verificará si los postulantes cumplen con los requisitos, debiendo levantar un acta con la nómina total de postulantes, distinguiendo aquellos que se ajustan a los requisitos legales, de los que no lo hacen. Además deberá indicar cualquier situación relevante relativa al concurso y dispondrá la notificación por correo electrónico a los postulantes cuya postulación hubiere sido rechazada indicando la causa de ello. Para tales efectos, el postulante es responsable de entregar un correo electrónico vigente, correctamente registrado en el currículum y/o ficha de postulación y con la capacidad para recibir información.

### 3.4 Permanencia en el cargo:

El funcionario nombrado permanecerá en el cargo por un período de tres años, al término del cual y por una sola vez, la jefatura superior del servicio público podrá, previa evaluación de su desempeño, resolver la prórroga del nombramiento por un período igual.

Con todo, su permanencia en el cargo quedará supeditada a su calificación en Lista N° 1 de Distinción.

El funcionario nombrado, una vez concluido su período o eventual prórroga podrá volver a concursar o reasumir su cargo de origen, cuando proceda.

## 4. Etapas, factores y subfactores a evaluar<sup>6</sup>, para las siguientes etapas:

**Etapas I: Factor “Estudios y Cursos de Formación Educacional y de Capacitación”** que, según lo decida el servicio, podría componerse de los subfactores asociados a Formación Educacional, Estudios de Especialización y Capacitación.

**Etapas II: Factor “Experiencia Laboral”**, que, según lo decida el Servicio, podría componerse de los siguientes subfactores: experiencia laboral en el área determinada y experiencia en cargos de jefatura y/o dirección de equipos.

**Etapas III: Factor “Aptitudes específicas para el desempeño de la función”** que, según lo decida el Servicio, podría componerse del subfactor: Adecuación psicológica para el cargo, de acuerdo al perfil de selección previamente establecido.

**Etapas IV: Factor “Apreciación global del candidato”** que, según lo decida el servicio, podría componerse del subfactor: Entrevista de evaluación de aptitudes directivas.

---

<sup>6</sup> Los factores a considerar deben ser: Estudios y Cursos de Formación Educacional y Capacitación, Experiencia Laboral, y Aptitudes específicas para el desempeño de la función. El artículo 11° del DS 69/2004 señala que cada institución podrá determinar factores adicionales a los anteriores. Por su parte el artículo 6° de este mismo cuerpo legal indica que “ningún factor de evaluación a considerar en un concurso podrá tener una ponderación superior al 40% ni inferior a un 10% de la puntuación máxima total.

## 5. Modalidad de evaluación:

La evaluación se llevará a cabo en base a etapas sucesivas<sup>7</sup>, por lo que la puntuación mínima por etapa determinará el paso a las etapas superiores.

El concurso sólo podrá ser declarado desierto por falta de postulantes idóneos, es decir, cuando los postulantes no alcancen el puntaje mínimo definido en las bases.

## 6. Proceso de postulación y recepción de antecedentes:

Las bases y sus respectivos formularios de postulación se encontrarán disponibles para descargarlos desde la página web del Servicio (indicar nombre del servicio) [www.servicioxxxxx.cl](http://www.servicioxxxxx.cl), a contar del día su publicación en el Diario Oficial, entendiéndose plenamente conocidas por todos los postulantes. Del mismo modo, las Bases y Formularios se podrán retirar desde la Secretaría del Departamento de Gestión de Personas/Recursos Humanos del Servicio Público (indicar nombre del servicio) ubicada en avenida xxxxxxxx N° xxx, comuna de xxxx, a contar de la misma fecha (o del día hábil siguiente) y hasta el día de la fecha de cierre de recepción de antecedentes, en horario que comprende desde las 8:30 horas. hasta las 16:00 horas.

### Documentos requeridos para postular:

Para formalizar la postulación, los interesados que reúnan los requisitos deberán presentar la siguiente documentación:

- Ficha de postulación, según formato.
- Currículum vitae, según formato.
- Fotocopia del certificado de título profesional.
- Documentación que certifique su calidad de funcionario de planta, suplente o a contrata de alguno de los ministerios o servicios regidos por el Estatuto Administrativo. En el caso de los empleados a contrata o suplente, requerirán haberse desempeñado en tal calidad, a lo menos, durante los tres años previos.
- Ver listado completo en documento individualizado en "FUENTES DOCUMENTALES".

---

<sup>7</sup> Los factores podrán evaluarse por etapas sucesivas o en forma simultánea (inciso 3° del artículo 3° del D.S.69/2004 (MH)). Para el caso de estas orientaciones se ha optado por la evaluación sucesiva.

### **Fecha y lugar de recepción de postulaciones:**

La recepción de postulaciones y antecedentes se extenderá desde el día hábil siguiente a la publicación de las bases en el Diario Oficial hasta las 16:00 horas del 9º día hábil<sup>8</sup> (o más) siguiente. No se recibirán postulaciones ni antecedentes fuera de este plazo.

Una vez cerrado el plazo para la presentación, no se podrán recibir nuevas postulaciones. Asimismo, no serán admisibles antecedentes adicionales, a menos que el Comité de Selección así lo requiera para aclarar los ya presentados.

Los antecedentes deberán ser enviados o entregados directamente en la oficina de partes de la Dirección Nacional del Servicio ubicada en \_\_\_\_\_, comuna de \_\_\_\_\_, en sobre dirigido a: Dirección Nacional de \_\_\_\_\_.REF.: Postula a cargo Jefe de Departamento Planificación.

A la fecha de cierre de la recepción de las postulaciones al concurso, las personas interesadas deberán haber acreditado por completo todos sus antecedentes y requisitos solicitados.

Los postulantes que presenten alguna discapacidad que les produzca impedimento o dificultades en la aplicación de los instrumentos de selección que se administrarán, deberán informarlo en su postulación, para adoptar las medidas pertinentes, de manera de garantizar la igualdad de condiciones a todos los postulantes que se presenten en este concurso<sup>9</sup>.

Las consultas sobre el proceso de postulación, como el estado del concurso podrán canalizarse sólo a través de correo electrónico dirigido a seleccion@servicionacional.gob.cl (este es un correo hipotético o ejemplar).

### **7. Proceso de selección:**

Los factores serán evaluados en forma sucesiva<sup>10</sup>, indicándose en cada etapa cuál es puntaje mínimo de aprobación que determinará el paso a las etapas superiores.

---

<sup>8</sup> Debe mediar un lapso mínimo de ocho días hábiles entre la publicación y recepción de antecedentes, por ello se sugieren al menos nueve días hábiles.

<sup>9</sup> El servicio deberá definir procedimientos en las bases de concurso para el caso de tener postulantes que presenten alguna discapacidad, con el objeto de adecuar los instrumentos de selección.

<sup>10</sup> Los factores podrán evaluarse por etapas sucesivas o en forma simultánea. (Ver artículo 3, inciso tercero del DS 69/2004 (MH).

La evaluación de los postulantes constará de cuatro etapas que se presentan a continuación:

### **Etapas I: Factor**

Cada uno de los puntajes asociados a un subfactor, son excluyentes entre sí, obteniendo el postulante el mayor puntaje de acuerdo a cada criterio, no pudiendo sumarse éstos.

### **Información específica sobre cada factor a evaluar:**

**7.1 Etapa I:** Factor “Estudios y cursos de formación educacional y de capacitación”, se compone de los subfactores asociados a formación educacional, estudios de especialización y capacitación.

**7.2 Etapa II:** Factor “Experiencia laboral”, se compone de los subfactores “Experiencia laboral en funciones similares”, “Experiencia en cargos de jefatura y/o dirección de equipos”.

**7.3 Etapa III:** Factor “Aptitudes específicas para el desempeño de la función”, con el subfactor: “Adecuación psicolaboral para el cargo”. Consiste en la aplicación de un test de aptitudes y entrevista complementaria, que se utiliza para detectar y medir las competencias asociadas al perfil de selección. Dicha evaluación podrá ser realizada por una consultora especializada.

**7.4 Etapa IV:** Factor “Apreciación global del candidato”, con el Subfactor “Entrevista de evaluación de aptitudes directivas”.

Consiste en la aplicación de una entrevista a los postulantes que hayan superado las etapas anteriores. Pretende identificar las habilidades, conocimientos y competencias, de acuerdo al perfil de cargo.

### **8. Actas del Comité de Selección:**

El Comité de Selección, desde su constitución hasta el cierre del concurso, deberá levantar un acta de cada una de sus sesiones, en las cuales se dejará constancia de sus acuerdos. Las actas deberán contener la información necesaria para que cada participante del concurso pueda verificar el cumplimiento cabal de las bases y la pertinencia, en cuanto a su relación con los requerimientos del cargo, de los antecedentes tomados en consideración, así como las pruebas aplicadas y sus pautas de respuesta.

### 9. Puntaje de postulante idóneo:

El puntaje final de cada postulante corresponderá a la suma del puntaje obtenido en cada una de las etapas. Los puntajes finales se calcularán sólo respecto de aquellos postulantes que hubieren obtenido, además, los puntajes mínimos que cada etapa requiere.

Para ser considerado postulante idóneo, el candidato deberá obtener un puntaje igual o superior al puntaje ponderado requerido. El postulante que no reúna dicho puntaje no podrá continuar en el proceso de concurso, aun cuando subsista la vacante.

En caso que no existan postulantes idóneos una vez concluido el proceso, se convocará a concurso público.

### 10. Calendarización del proceso:

Etapa	Fechas
Recepción y registro de antecedentes.	A contar del día hábil siguiente a la publicación y hasta el noveno día hábil siguiente, a las 16:00 horas.
Evaluación curricular de estudios, cursos de formación educacional, capacitación y experiencia laboral.	Quince días hábiles contados desde el cierre de las postulaciones.
Evaluación psicolaboral.	Dentro de los diez días hábiles siguientes a la evaluación curricular.
Entrevista final de apreciación global del candidato.	Al quinto día hábil de la semana siguiente a la realización de la evaluación psicolaboral.
Finalización del proceso.	Dentro de los siete días hábiles siguientes a la realización de la entrevista.

### 11. Propuesta de nómina, notificación y cierre:

Como resultado del concurso, el Comité de Selección confeccionará una nómina de tres a cinco nombres, con aquellos candidatos de planta del servicio público, que hubieran obtenido los más altos puntajes. En el evento que no haya un número suficiente de candidatos de planta idóneos para conformar una terna, ésta se complementará con los contratados y los pertenecientes a otras entidades, en orden decreciente según el puntaje obtenido.

La terna, cuaterna o quina, en su caso, será propuesta al Director(a) del servicio público, a objeto que seleccione a una de las personas propuestas. El Director(a) seleccionará a una de las personas propuestas por el Comité de Selección.

**Notificación y cierre del proceso:** El jefe superior del servicio, notificará personalmente o por carta certificada al postulante seleccionado. La notificación por carta certificada se practicará, a la dirección consultada vía correo electrónico, o la que se indique en la ficha de postulación, y se entenderá practicada al tercer día de expedida la carta.

Una vez practicada la notificación, el postulante deberá manifestar expresamente su aceptación al cargo, dentro del plazo de tres días hábiles contados desde la notificación, aportando la documentación original solicitada en estas bases. Si así no lo hiciere, el Director Nacional del servicio público nombrará a alguno de los otros postulantes propuestos.

### **12. Resolución del concurso:**

El concurso se resolverá a más tardar al quinto día hábil siguiente a la aceptación del cargo. El departamento de Gestión de Personas/Recursos Humanos, enviará a todas las dependencias del servicio un informe general del proceso para su publicación y difusión.

El Director del Servicio, a través del departamento de personas o quien cumpla sus funciones, comunicará a los concursantes el resultado final dentro de los 30 días siguientes a su conclusión.

Los postulantes que fundamenten u observen reparos al proceso, tendrán derecho a reclamar ante la Contraloría General de la República, en los términos que establece el artículo 160 del texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley 18.834, fijado por el D.F.L. 29, de 2004, del Ministerio de Hacienda.

### **13. Consideraciones finales:**

En este punto se deberán indicar todos aquellos aspectos que a juicio del servicio público deban explicitarse y que no están contenidos en los puntos anteriores, por ejemplo: "La Declaración Jurada requerida en estas bases, debe estar emitida con fecha igual o posterior a la publicación del aviso en el Diario Oficial".

Respecto de los concursos para proveer cargos de Jefes de Departamento y niveles de jefaturas jerárquicas equivalentes (tercer nivel directivo), se recomienda ver el Anexo N°3, que resume algunas características de este tipo de procesos. Asimismo, en el Anexo N° 4 se presenta una propuesta de tabla de puntajes.

**NOTA:** Lo señalado precedentemente corresponde a las principales orientaciones técnicas entregadas por el Servicio Civil en materia de Concursabilidad Jefes de Departamento en Servicios Públicos, ello no obsta a que el lector complemente esta información con normas, instrucciones u otros antecedentes ya existentes o emergentes, a partir de las situaciones específicas que le corresponda abordar.

## FUENTES LEGALES

- Constitución Política de la República de Chile.
- DFL N°1/19.653 de 2000 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575 (1986). Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.
- Artículo 8°, D.F.L. N° 29, (2004). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo. Ministerio de Hacienda.
- Decreto Supremo N° 69, (2004). Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo, Ministerio de Hacienda.
- Instructivo Presidencial (IP), (2015). Sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado.

Sin perjuicio de lo anterior, se consideran como antecedentes complementarios a los ya señalados, la jurisprudencia de la Contraloría General de la República, contenida en los dictámenes emitidos por este órgano contralor. Entre los dictámenes relacionados con la materia en análisis y vigentes a la fecha del presente Compendio, se encuentran los siguientes:

### **Dictamen N° 788 del 6 de enero de 2015:**

“Si bien la superioridad, al momento de fijar las bases, tiene la facultad de atribuir una mayor valoración a aquellas circunstancias, características o aptitudes que respondan a sus necesidades para seleccionar al postulante más idóneo, ello en caso alguno puede implicar la instauración de requisitos adicionales o diversos de los dispuestos por el legislador de modo que signifiquen la exclusión de los participantes que, no obstante satisfacer tales exigencias legales, no cumplan con dichas directrices o que pueda suponerse que están dirigidos a obtener la nominación de una o más personas determinadas.



Lo anterior, debido a que dicho proceder, vulnera las garantías contempladas en el artículo 19, Nos 2º y 17º, de la Constitución Política, que prohíbe a la autoridad establecer diferencias arbitrarias, y aseguran la admisión a todas las funciones o empleos públicos, sin otras exigencias que las que impongan la Carta Fundamental y las leyes, como asimismo, el principio de juridicidad.”

**Dictamen N° 71.694 del 15 de septiembre del 2014:**

“...no resulta posible que los suplentes participen en los concursos para cargos de jefe de departamento en condiciones similares a las de un titular, por lo que se estimó que su postulación debe sujetarse al cumplimiento del mismo lapso de desempeño que la normativa prevé para los empleos a contrata, el cual comprende, a lo menos, los tres años previos al certamen respectivo.”

**Dictamen N° 13.618 del 27 de marzo de 2007:**

“...La condición de empleado público en servicio activo debe mantenerse desde que el interesado se presenta a la oposición y durante todo el desarrollo del certamen, toda vez que para ser incluido en la respectiva terna o quina de candidatos, el funcionario debe "pertenecer" a la dotación del organismo público que realiza el concurso, o a otra entidad regida por la ley 18834. Entonces, no puede entenderse que forma parte de la dotación de personal de un ministerio o servicio, la persona cuya relación laboral con la Administración, ha cesado.”

**Dictamen N° 58.515 del 5 de diciembre de 2006:**

“Se deberá proponer a la autoridad competente; una nómina de a lo menos tres candidatos, siempre que exista el número suficiente de postulantes idóneos y, en el caso que esta condición no se cumpla; deberá resolverse el proceso concursal designando al único candidato que satisface los requisitos y puntuación exigidos.”

## **FUENTES DOCUMENTALES**

- Documento: “Guía Metodológica para la Elaboración de Bases de Concurso para la provisión de cargos de Tercer Nivel Directivo, en su primer llamado interno a la Administración Pública”, Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile.

En página web institucional:

**<http://bit.ly/2oYuS8H>**

### 3.4 PORTAL EMPLEOS PÚBLICOS [www.empleospublicos.cl](http://www.empleospublicos.cl)

#### DEFINICIÓN

El portal [www.empleospublicos.cl](http://www.empleospublicos.cl) es una plataforma web administrada por el Servicio Civil, que publica convocatorias de servicios públicos para proveer cargos vacantes, a las que pueden postular funcionarios/as públicos/as y la ciudadanía, según corresponda.

El portal [www.empleospublicos.cl](http://www.empleospublicos.cl), es de acceso público y gratuito para todos los organismos de la Administración Civil del Estado que lo requieran, administrado por el Servicio Civil en ejercicio del mandato legal de colaboración y promoción de medidas tendientes al mejoramiento de la gestión de personas del sector público.

Es importante indicar que la Medida Administrativa N° 5 de la Agenda para la Transparencia y la Probidad en los Negocios y en la Política, hace obligatorio el uso de este portal [www.empleospublicos.cl](http://www.empleospublicos.cl) por parte de los servicios públicos.

#### PRINCIPALES ORIENTACIONES TÉCNICAS

**El portal [www.empleospublicos.cl](http://www.empleospublicos.cl) está habilitado para que las instituciones públicas efectúen publicaciones para proveer cargos vacantes (ofertas de trabajo), que se pueden realizar de dos formas. La primera, en la que el portal sólo publica el aviso teniendo por objeto ampliar la difusión de los procesos de selección; y la segunda, permite postulación en línea por parte de los ciudadanos.**

En forma más detallada, el acceso y uso del portal por parte de los servicios públicos, es el siguiente:

**1. Modalidad sólo de difusión (Pizarrón Laboral):** Son avisos de trabajo, en la opción “pizarrón laboral” que tienen como objeto la difusión, sin utilizar al Portal Empleos Públicos como mecanismo de reclutamiento, derivando a otro medio de postulación.

Debido a que esta modalidad no se encuentra vinculada al Convenio de Colaboración que se genera con la Dirección Nacional del Servicio Civil, no cuenta con un proceso de revisión de los avisos por parte de esta Dirección. En este contexto, la responsabilidad del contenido de cada publicación, es exclusiva del servicio público convocante.

**Para habilitar la forma de uso de esta modalidad denominada Pizarrón Laboral,** la Jefatura Superior del Servicio debe solicitar a través de un oficio enviado al Director Nacional del Servicio Civil, la habilitación de claves de acceso al portal, indicando en dicho documento el nombre y correo electrónico de la persona a la cual se le asigna dicha responsabilidad.

**2. Modalidad Reclutamiento en línea:** Son avisos de trabajo que tienen por objeto la difusión del cargo a proveer y el reclutamiento en línea. Esto significa que la persona postula al empleo a través de la misma plataforma web, permitiendo al portal la gestión del proceso de reclutamiento y apoyo en la selección.

Desde la lógica del servicio público que utiliza esta modalidad, a través de ella se puede gestionar la confección del aviso de empleo, siguiendo una estructura formateada en la plataforma; gestionar la nómina de postulantes al empleo, posibilitando la generación de planillas Excel con los candidatos; gestionar documentos solicitados en el empleo; administrar nómina de postulantes por estado y comunicar resultados del proceso.

**Para habilitar la forma de uso de esta modalidad denominada Reclutamiento en línea,** se debe firmar un convenio de colaboración entre la jefatura Superior del Servicio que requiere utilizar la plataforma y la Dirección Nacional del Servicio Civil, documento que establece las responsabilidades mutuas en el uso de la plataforma web.

**3. Condiciones de operación del Portal:** El portal dispone de un servicio de provisión de plataforma tecnológica de alta disponibilidad que cuenta con el certificado de seguridad SSL (Secure Socket Layer). Esto implica que el sitio [www.empleospublicos.cl](http://www.empleospublicos.cl) es un sitio que permite transferir información con altos estándares de seguridad.

Asimismo, y para apoyar el adecuado funcionamiento del portal, se cuenta con el servicio de mesa de ayuda al postulante.

**4. Perfiles de usuarios:** La plataforma [www.empleospublicos.cl](http://www.empleospublicos.cl) opera en base a los siguientes perfiles:

**4.1** Por parte del servicio público usuario del Portal:

- Perfil Publicador: crea convocatorias y publica resultados.
- Perfil Validador: supervisa la calidad de la información ingresada, autoriza la publicación de las convocatorias con reclutamiento en línea.

**4.2** Por parte de la Dirección Nacional del Servicio Civil:

- Perfil Administrador DNSC: administración del portal.
- Perfil Revisor DNSC: revisa y aprueba las convocatorias, sólo en procesos con postulación en línea.

**5. Tipos de convocatorias:** El portal de Empleos Públicos que el Servicio Civil administra y dispone para los servicios públicos, publica los siguientes tipos de convocatorias:

**5.1** Concursos: Procedimiento técnico y objetivo que se utiliza para seleccionar el personal que se propone a la autoridad facultada para hacer el nombramiento, evaluando los antecedentes que presenten los postulantes y las pruebas que hubiesen rendido, si así se exigiese, de acuerdo a las características de los cargos que se van a proveer. Los procedimientos asociados a los “concursos” están estrictamente regulados por un conjunto de normas, dictadas para tal efecto. Estos comprenden:

**a) Concurso de Ingreso a la Planta Funcionaria.** Son los concursos que efectúan los servicios públicos para proveer los cargos de carrera en calidad jurídica de titular y proceden en el último grado de la planta respectiva, salvo que existan vacantes de grados superiores a éste que no hubiesen podido proveerse mediante concurso de promoción.

**b) Concurso para proveer cargos de Jefes de Departamento y de niveles jerárquicos equivalentes.** Son los concursos que efectúan los servicios públicos para proveer cargos vacantes afectos al artículo 8º del Estatuto Administrativo, ley N°18.834, del tercer nivel jerárquico de su planta.

**c) Concurso de cargos a contrata.** Serán los concursos que efectúen los servicios públicos cuando la normativa impone la obligación de proveer sus vacantes de contrata bajo esta modalidad, o bien decidan proveer un cargo vacante de calidad jurídica contrata por esta vía, teniendo en consideración que el empleo a contrata es aquél de carácter transitorio que se consulta en la dotación de una institución pública.

**5.2 Procesos de selección:** Se consideraran procesos de selección, aquellos que efectúan los servicios públicos cuando necesitan disponer de personas para desempeñar funciones específicas, como también, con expertise técnica y/o profesional para desarrollar funciones generalmente calificadas como transitorias o especializadas.

En esta categoría se considerarán las convocatorias a empleos a contrata, honorarios, suplencias, reemplazos, prácticas laborales, contratos de trabajo y estatutos especiales, entre otros.

#### **6. Suspensión o eliminación de usuarios:**

El Servicio Civil se reserva el derecho de suspender y/o eliminar unilateral y automáticamente del portal [www.empleospublicos.cl](http://www.empleospublicos.cl) a los usuarios que incumplan las políticas, orientaciones y condiciones de uso del Portal, establecidos por el Servicio Civil.

#### **7. Calidad de información:**

La información y contenido de los avisos de empleo publicados, son de completa responsabilidad de los usuarios de cada servicio público que elaboran y publican los mismos.

La utilización del Portal implica que los servicios públicos deberán seleccionar y completar oportunamente los campos o ítems que se encuentran definidos como obligatorios en el sistema para la adecuada elaboración del aviso de empleo.

#### **8. Otros medios de difusión:**

Los servicios públicos podrán utilizar otros medios de difusión, ya sea Diario Oficial y páginas web institucionales como lo señalan las normas para algunos tipos de concursos; como también prensa escrita, otros portales de empleo, o bien, su propia página web. No obstante, será responsabilidad de los servicios públicos, que la información contenida sobre plazos de postulación y demás contenidos expuestos, sean coherentes y consistentes con lo publicado en el Portal Empleos Públicos.

#### **9. Responsabilidad del servicio público convocante:**

- Velar por el cumplimiento de al menos, los siguientes principios rectores: Transparencia, Legalidad y No Discriminación.
- Responder directamente las consultas y/o reclamos que efectúen los postulantes a convocatorias publicadas en el portal [www.empleospublicos.cl](http://www.empleospublicos.cl).
- Informar dentro de los 30 días de finalizada la convocatoria, el resultado de los procesos de selección y/o concursos.

**NOTA:** Lo señalado precedentemente corresponde a las principales orientaciones técnicas entregadas por el Servicio Civil en materia de uso del Portal de Empleos Públicos, ello no obsta a que el lector complementa esta información con normas, instrucciones u otros antecedentes ya existentes o emergentes, a partir de las situaciones específicas que le corresponda abordar.

## FUENTES LEGALES

- D.F.L. N° 1/19.653, (2000). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575, (1986). Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.
- D.F.L. N° 29, (2004). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo. Ministerio de Hacienda.
- Decreto Supremo N° 69, (2004). Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo, Ministerio de Hacienda.
- Instructivo Presidencial (IP), (2015). Sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado.
- Ley N° 20.285. Sobre Acceso a la Información Pública.

Sin perjuicio de lo anterior, se consideran como antecedentes complementarios a los ya señalados, la jurisprudencia de la Contraloría General de la República, contenida en los Dictámenes emitidos por este órgano contralor. Entre los dictámenes relacionados con la materia en análisis y vigentes a la fecha del presente Compendio, se encuentran los siguientes:

### **Dictamen N° 82.669 del 14 de noviembre de 2016:**

"...el llamado al proceso de selección en comento, fue divulgado a través del portal de empleos públicos, y que la afectada pudo presentar oportunamente su postulación al mismo, por lo que no se advierte la falta de transparencia alegada, debiendo destacarse, además, que la superioridad no se encuentra obligada a arbitrar medidas para privilegiar o preferir a los funcionarios de la institución, por cuanto aquella puede fijar libremente las condiciones de los certámenes y el procedimiento de estos..."

### **Dictamen N° 5.639 del 28 de enero de 2011:**

La circunstancia de que la referida página de empleos públicos no precisara ( el horario) cuando concluiría la etapa de recepción de antecedentes, en caso alguno puede alterar el claro tenor de las publicaciones oficiales que se efectuaron en el diario El Mercurio, ni menos permite colegir, según pretende el peticionario, que tal aspecto estaría determinado por la personal apreciación de cada eventual oponente, por cuanto, ante esa situación, quienes deseaban participar en el proceso debieron tener la previsión de solicitar esa información al organismo convocante en forma oportuna, o ingresar su postulación con la debida antelación.

## FUENTES DOCUMENTALES

- Formato: “Convenio para el uso del Portal Empleos Públicos”, Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2015.

En página web institucional:

**<http://bit.ly/2nyfSi2>**

- Documento: “Condiciones de uso para usuarios postulantes. Portal Empleos Públicos”. Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2012.

En página:

**<http://bit.ly/2aOSLsA>**

- Formato: “Condiciones de uso para Servicios Públicos en convenio de colaboración” Portal Empleos Públicos, Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2015.

En página web institucional:

**<http://bit.ly/2oRMXWq>**

- Documento: “Orientaciones Operacionales Portal Empleos Públicos”, Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2015.

En página web institucional:

**<http://bit.ly/2oR7All>**

- Documento: “Guía Metodológica Portal Empleos Públicos – Pizarrón Laboral, Subdirección de Desarrollo de las Personas, Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2016.

En página web institucional:

**<http://bit.ly/2ojMXel>**

# **IV. PERFILES DE CARGO**



## ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DE PERFILES DE CARGO

### DEFINICIÓN

Un perfil de cargo es un documento que contiene información acerca de un cargo determinado y las características o requerimientos que éste exige a quien lo desempeñe. El perfil entrega una descripción de los elementos requeridos para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo.

Contar con perfiles contribuye a gestionar las capacidades de las personas y a cumplir con los objetivos de la organización. Los perfiles pueden ser entonces el punto de unión, interacción e integración estratégica entre los diferentes subsistemas, agrega valor a la gestión institucional y permite orientar el desarrollo de las personas.

### PRINCIPALES ORIENTACIONES TÉCNICAS

Para realizar una gestión estratégica de personas, las organizaciones requieren definir como uno de sus principales instrumentos los perfiles de cargo, los que deben considerar procesos de actualización, según corresponda.

Un perfil debería abordar como base, los siguientes elementos:

**a) Identificación del cargo:** Se debe indicar el nombre del cargo, institución, jefatura directa, renta (escala de sueldo), grado, estamento y lugar de desempeño.

**b) Requisitos legales del cargo:** Corresponde a los requisitos especificados en la Ley de Planta del Servicio.

**c) Otros aspectos a considerar:** Aspectos necesarios para el adecuado desempeño del cargo, como título profesional específico, estudios de especialización, capacitación requerida; ésta última traducida en cantidad de años de experiencia en algún área deseable para el cargo.

También, se indica experiencia específica (traducida en cantidad de años) y otros, tales como: dominio de idiomas y licencia de conducir, etc.

**d) Objetivos del cargo:** En este punto se debe señalar de forma simple y breve, para qué existe el cargo y cuál es su aporte u objetivo dentro de la gestión organizacional.

**e) Funciones del cargo:** Funciones o actividades asociadas al cargo, las cuales están en relación al o los objetivos anteriormente definidos y son la operatoria que permite cumplirlos.

**f) Características del entorno:** Equipo de trabajo: Describir las principales características del equipo de trabajo en que se desempeña o inserta el cargo.

**i. Superior directo:** Mencionar qué cargo es superior directo de éste y su relación con su equipo de trabajo.

**ii. Clientes internos:** Mencionar y describir los clientes internos relacionados con el cargo. Enumerar principales demandas y características.

**iii. Clientes externos:** Mencionar y describir los clientes externos relacionados con el cargo. Enumerar principales demandas y características.

**iv. Clima laboral:** Describir el clima laboral en que se inserta el cargo.

**v. Condiciones físicas:** Mencionar el entorno físico en el que se desempeñará el cargo, infraestructura y otros.

**vi. Entorno externo:** Describir el entorno externo.

**g) Características o competencias asociadas al desempeño del cargo:** los requerimientos que el cargo exigirá a quien lo desempeñe. Esto es, qué conocimientos, habilidades y capacidades debe tener una persona para realizar adecuadamente el trabajo. A estas características, también se les llama “competencias asociadas al desempeño exitoso”. Estas competencias corresponden a las específicas (propias de la función) y a las transversales (de la organización), ambas constituyentes de un perfil.

En el perfil del cargo, las competencias también se pueden agrupar en:

**Competencias técnicas:** Referidas a los conocimientos o habilidades más estrechamente relacionadas con aspectos técnicos del trabajo, propias del sector en que se desempeñará el/la ocupante del cargo. Ejemplo: Conocimientos de contabilidad gubernamental, conocimientos de formulación y evaluación de programas y proyectos sociales, conocimientos de tecnologías de información.

**Competencias interpersonales:** Referidas a habilidades o actitudes relacionadas con el espacio de interacción con otros. Ejemplo: Comunicación efectiva, negociación, orientación de servicio.

**Competencias gerenciales:** referidas fundamentalmente a capacidades de dirección estratégica. Ejemplo: Visión estratégica, planificación, monitoreo y control de gestión, organización.

**Competencias de relación con el entorno:** referidas a habilidades para relacionarse y coordinarse efectiva y proactivamente con el entorno propio del cargo y la organización. Ejemplo: Desarrollo de alianzas, manejo sociopolítico.

El perfil de cargo es un instrumento que puede utilizarse en varios de los subsistemas de gestión y desarrollo de personas, como se muestra a continuación:

#### 1. El Perfil de cargo en el Proceso de Reclutamiento y Selección:

- El Reclutamiento, se entenderá como el proceso de búsqueda para atraer candidatos adecuados. Es una actividad de divulgación -ofrecimiento de empleo- para atraer de forma selectiva a candidatos que cumplan o respondan a los requisitos mínimos o básicos. Implica atraer a la organización a aquellas personas cuyos perfiles se acercan mayoritariamente al perfil deseado o buscado. También permite un proceso de autoselección, donde cada candidato se incorporará o se excluirá de postular a un proceso de selección cuando su perfil no cumpla con lo requerido en la convocatoria.
- La Selección, constituye una actividad de evaluación, donde se escoge a aquellos postulantes que se adecuen en mayor medida al cargo ofrecido satisfaciendo las necesidades de la organización y en concordancia con el perfil establecido.
- La existencia de perfiles contribuye a garantizar un proceso de selección claro y objetivo, y que facilite la identificación y desarrollo de competencias al interior de una organización.
- Es preciso no olvidar y consignar en el perfil aspectos legales que acompañan al cargo, y otros aspectos, que eviten todo tipo de discriminación (entre otras, género, discapacidades).
- Cuando exista la necesidad de reclutar y seleccionar a una persona para un determinado cargo, quien sea responsable de este proceso deberá revisar si el perfil se adecua a las necesidades actuales, y en caso contrario, ejecutar las acciones pertinentes, para actualizarlo.
- Un perfil bien definido contribuye a obtener candidatos más ajustados a lo requerido por la organización, y en función con ello, las distintas etapas tanto del reclutamiento como de la selección serán más fáciles de administrar.
- Para lograr la concordancia entre el perfil requerido v/s candidatos adecuados, es fundamental la correcta identificación

del perfil buscado y conocer las reales expectativas de los/as postulantes. Una vez que la persona ha sido seleccionada se debe establecer un acuerdo entre las partes en base a esos elementos (perfil buscado/expectativas del postulante).

- En una entrevista de selección es importante asegurar que quien realiza la entrevista (una persona o un grupo) conozca en forma detallada el perfil de cargo. En esta instancia es necesario considerar las competencias definidas en el perfil e indagar las motivaciones de los postulantes.
- Para la realización de entrevistas de selección, resulta clave definir y disponer, con la debida antelación, de metodologías, instrumentos y herramientas, especialmente, pautas generales considerando las competencias indicadas en el perfil.
- La inversión en la definición de perfil posee un valioso retorno para la organización en los procesos de selección y concursos, y especialmente, de cargos claves para la misma, ya que permite guiar la búsqueda de los mejores candidatos al considerar parámetros claros y objetivos respecto de lo requerido
- Cabe señalar que ninguna metodología ni herramienta asegura el éxito total de un proceso de reclutamiento y selección, ya que intervienen muchas variables. Lo que al final se puede tener es una persona que se ajusta en mayor medida al perfil definido para un cargo determinado.

## 2. El Perfil de cargo en el Proceso de Inducción:

- La Inducción es un proceso que apunta a integrar de manera planificada a las personas que ingresan a la organización o cambian de funciones o cargos, a través de un proceso de acompañamiento tendiente a ofrecer la información necesaria para desempeñarse en forma cómoda y eficaz, que les permite conocer y comprender los aspectos específicos del trabajo y los procedimientos de la institución, promoviendo la adaptación a las características organizacionales y al cargo específico. La inducción demanda contar con perfiles actualizados.
- Se encuentra dirigida a quienes se incorporan a la organización, para ello debe estar planificada y perfilada de acuerdo a la procedencia de quien se incorpora y debe procurar potenciar el alineamiento individual con el cargo que se ejercerá.
- En la inducción, el perfil puede convertirse en una herramienta de alineamiento, que permita a la persona conocer cuál será su aporte particular al cumplimiento de los objetivos institucionales, y con ello, identificarse con dicha función y tareas a desarrollar.
- La jefatura directa de la persona que ingresa a la organización tiene la gran tarea de comunicar eficazmente las expectativas que tiene la organización acerca de su rendimiento, y a la vez, de inspirar y motivar el compromiso que nace a partir del cumplimiento de éstas.

- En el proceso de inducción se sugiere disponer de un mapa de los productos y procesos estratégicos de la organización, con el cual mostrar la vinculación existente entre los objetivos organizacionales, la unidad específica en que se desempeña y el objetivo del cargo que aparece en el perfil.
- La inducción debe ser planificada como uno de los primeros instrumentos de gestión del desempeño que demanda contar con perfiles actualizados.

### 3. El Perfil de cargo en el Proceso de Gestión del Desempeño:

- La **Gestión del Desempeño** es uno de los aspectos más complejos de abordar en una organización. Es también uno de los componentes más estratégicos, ya que contribuye muy significativamente al logro de los objetivos institucionales, siendo gravitante en la obtención de mejores resultados.
- El desafío es transitar desde el actual sistema de evaluación del desempeño hacia una estrategia que permita incidir efectivamente en los rendimientos de las personas que se desempeñan en los servicios públicos. Esto implica considerar y desarrollar un ciclo de planificación, seguimiento, evaluación y mejora del rendimiento. En este proceso, la adecuada utilización de perfiles de cargo puede contribuir considerablemente.
- Contar con perfiles de cargo es un aspecto fundamental al momento de plantear desafíos en torno a mejorar los desempeños individuales, colectivos e institucionales. La definición formal, explícita y difundida de las funciones que corresponden a cada colaborador/a, el propósito de su cargo, su vinculación con otros actores, y las características con que debe ser asumida dicha función son aspectos centrales para controlar los resultados de una organización.
- Los perfiles de cargo permiten establecer claramente el sentido de cada puesto. Son una especie de “contrato”, en el que se formalizan aspectos fundamentales para comprender los desafíos a los que está llamado cada integrante de una organización.
- Contar con perfiles de cargo, actualizados y validados, permite tener una línea base fundamental para el proceso de Gestión del Desempeño. Es vital que las funciones, objetivos y competencias requeridas para cada uno de los cargos de la organización estén declaradas formalmente, puesto que son la base desde la cual cada persona debe proyectar su rendimiento.

#### 4. El Perfil de cargo en el Proceso de Capacitación y Formación:

- Se entenderá por **capacitación** el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a desarrollar, complementar, perfeccionar o actualizar los conocimientos y destrezas necesarias para el eficiente desempeño de los cargos o aptitudes funcionarias.
- Una gestión adecuada del subsistema de capacitación genera condiciones para que las personas sean más competentes y tengan mejores desempeños en sus puestos de trabajo, lo que contribuye también a su autorrealización, y al logro de los objetivos y metas organizacionales.
- El perfil de cargo debe contener, entre otros elementos, las competencias que debe poseer una persona para realizar adecuadamente el trabajo.
- La comparación entre las competencias declaradas en el Perfil de Cargo y las competencias que realmente posee el individuo, ponen de manifiesto la brecha entre el desempeño actual y el que debería ser/tener esta persona, logrando de esta forma identificar necesidades de capacitación.
- La organización debe procurar la existencia de un instrumental de medición de brechas de competencias, adecuado a las necesidades organizacionales cuyos resultados sean oportunamente interpretados y considerados, en la planificación de la capacitación.
- Aplicar este instrumento de medición de brechas, idealmente, cada dos (2) años, con la finalidad de contar con brechas de competencias actualizadas de los funcionarios/as.

**NOTA:** Lo señalado precedentemente corresponde a las principales orientaciones técnicas entregadas por el Servicio Civil en materia de Elaboración y Utilización de Perfiles de Cargo en Servicios Públicos, ello no obsta a que el lector complemente esta información con normas, instrucciones u otros antecedentes ya existentes o emergentes, a partir de las situaciones específicas que le corresponda abordar.

## FUENTES LEGALES

- Constitución Política de la República de Chile.
- D.F.L. N° 1/19.653, (2000). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575, (1986). Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.
- D.F.L. N° 29, (2004). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo. Ministerio de Hacienda.
- Ley N° 19.882. Regula nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica, artículo cuadragésimo noveno.
- Decreto Supremo N° 69, (2004). Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo, artículo 11.
- Instructivo Presidencial (IP), (2015). Sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado.

Sin perjuicio de lo anterior, se consideran como antecedentes complementarios a los ya señalados, la jurisprudencia de la Contraloría General de la República, contenida en los Dictámenes emitidos por este órgano contralor. Entre los dictámenes relacionados con la materia en análisis y vigentes a la fecha del presente Compendio, se encuentran los siguientes:

### **Dictamen N° 82.669 del 14 de noviembre de 2016:**

“...la fijación y cumplimiento de los perfiles y cualidades que deban satisfacer los concursantes, son aspectos de mérito, cuya determinación compete a la Administración activa...”

### **Dictamen N° 2.411 del 13 de enero de 2014:**

“...la superioridad puede fijar los perfiles de las plazas, en ejercicio de la libertad que le asiste para determinar las bases de un certamen, y, de igual forma, atribuir una mayor valoración a aquellas características o aptitudes generales que respondan a las necesidades del cargo, según lo estime pertinente, con el objeto de discernir al o los postulantes más idóneos...”

## FUENTES DOCUMENTALES

- Documento: "Orientaciones metodológicas para la elaboración de perfiles de terceros niveles jerárquicos en los Servicios Públicos", Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2007.

En página web:

**<http://bit.ly/2oq7JuX>**

- Documento. "Orientaciones Planificación y Gerenciamiento en Gestión de Personas: Caso Aplicado a Perfiles", Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2010.

En página web:

**<http://bit.ly/2oXzagH>**





# V. INDUCCIÓN

## DEFINICIÓN

La Inducción es una herramienta de gestión que apunta a integrar de manera planificada a las personas que ingresan a la organización o cambian de funciones, a través de un proceso de acompañamiento tendiente a ofrecer la información necesaria para desempeñarse en forma cómoda y eficaz, que les permite conocer y comprender los aspectos específicos del trabajo y los procedimientos de la institución, promoviendo la adaptación a las características organizacionales y al cargo.

La Inducción busca contribuir a un ajuste entre persona/puesto/organización, a través de acciones deliberadas tendientes a apoyar en su integración a la cultura organizacional.

Es un proceso que, además de entregar una visión global de la organización, sus proyectos y dar apoyo al ingreso, involucra el inicio de la interiorización en los valores institucionales, conocer las prácticas predominantes y los comportamientos acordes a las expectativas de un sistema social estable. Implica el desafío de incorporar e integrar a un nuevo colaborador a una cultura colectiva que determina la manera de actuar.

Entenderemos por Programa de Inducción a un **plan de actividades diseñado y administrado por las instituciones públicas, implementado en un tiempo definido, que facilita la incorporación y adaptación de las personas a la administración o a un nuevo cargo.**

## PRINCIPALES ORIENTACIONES TÉCNICAS

- El servicio público deberá contar con procedimientos sistemáticos de inducción para los funcionarios nuevos o que asuman nuevas funciones, con el propósito de orientarlo, socializarlo y entregar entrenamiento en el puesto de trabajo, abordando temáticas vinculadas a la organización y el sector público.
- El servicio deberá contar con prácticas/acciones específicas, que permitan una adecuada reincorporación de aquellas personas que se integran, luego de una licencia médica prolongada, permiso postnatal parental, o alguna otra situación que por largo tiempo les haya alejado de la institución.

- Los programas y/o acciones de inducción y de formación y capacitación que el servicio dispone deberán considerar contenidos que permitan orientar, alinear y fortalecer competencias específicas en relación a principios, valores y responsabilidades del funcionario público con el buen trato en la gestión de personas. La inducción de una persona constituye un proceso estratégico para la institución, cuyos objetivos son **socializar, orientar, entrenar, alinear y fidelizar**:
  - **Socializar**: Proceso a través del cual el funcionario/a empieza a conocer e integrarse con las personas que forman parte de la institución, y particularmente, con su equipo de trabajo.
  - **Orientar**: Proceso a través del cual, se apoya al funcionario/a para que comience a comprender y aceptar los valores, normas, derechos, deberes y convicciones de la organización y su contexto.
  - **Entrenar**: Proceso que permite facilitar el aprendizaje inicial del funcionario/a en las funciones propias, y cómo ellas se vinculan con las funciones de su equipo y con la misión y objetivos institucionales.
  - **Alinear respecto al rol**: Proceso de vinculación del desempeño esperado del funcionario/a con las definiciones y productos estratégicos de la institución, y sus propias expectativas al respecto<sup>11</sup>.
  - **Fidelizar**: Proceso de fortalecimiento de la identificación del funcionario/a con la función pública en general y con su servicio en particular, y la generación y/o profundización de compromiso individual con sus funciones.
  
- Un proceso de Inducción debe ser formal y estructurado, pero a la vez, debe ser flexible y adaptado a cada organización o situación de que se trate. Por ello, es necesario disponer de estrategias diferenciadas de acuerdo al perfil de cada persona.

Esta diferenciación es necesaria, ya que ayuda a definir el tipo de acciones en la que se debe focalizar el programa de inducción y la profundidad de los contenidos.

- Un programa de Inducción debe considerar al menos una fase de bienvenida orientada a la recepción e integración que contempla actividades de acogida, presentación del equipo, de las instalaciones e interacción con las autoridades. Otra fase, debe contemplar actividades para entregar información clave sobre la institución respecto a estructura, estrategias y procesos y una fase orientada al cargo con actividades para clarificar tareas, responsabilidades, funciones y metas esperadas.

---

<sup>11</sup> Respecto de este objetivo, es importante consignar que el alineamiento al rol es parte de los objetivos de los programas específicos de inducción para Altos Directivos Públicos nombrados a través del Sistema de Alta Dirección; y cuyas actividades son implementadas por la Dirección Nacional del Servicio Civil. Ver: "Manual de Inducción para Directivos Públicos", Dirección Nacional del Servicio Civil, diciembre 2014, Santiago de Chile.

- En cuanto a la extensión de los Programas de Inducción, cada institución debe definirla de acuerdo a su realidad y recursos disponibles. Con todo, una variable de éxito de cualquier programa de inducción, es su oportunidad; es decir, realizarse lo más cercano posible al inicio de las actividades laborales de la persona que se integra.
- El área de Gestión de Personas debe ser el articulador y coordinador de los programas de inducción. No obstante, existe una responsabilidad transversal a la organización sobre la inducción, toda vez que es el conjunto del sistema el que socializa -o no- a las personas que se incorporan. Un programa de Inducción debe considerar y explicitar algunos roles claves:
  - **Jefe/a superior de servicio:** Su rol es brindar el respaldo al área de gestión de personas para que la inducción sea relevada al interior de la organización.
  - **Jefatura directa:** Es responsable de garantizar que la persona podrá participar efectivamente del programa de inducción, generando las condiciones necesarias para ello.

Debe escoger un agente inductor que asegure una adecuada supervisión, seguimiento y orientación del nuevo funcionario.

Es la responsable de entregar al nuevo funcionario una descripción clara de las tareas que debe desempeñar, clarificar sus funciones de acuerdo al perfil y contextualizarlo con la estrategia institucional, suministrando toda la información técnica acerca de cómo realizarlas, y será el responsable de realizar retroalimentación al inducido al final del proceso.

- **Área de gestión de personas:** Aquí radica la responsabilidad del proceso general, ya que debe coordinar y monitorear los programas de inducción y sus actividades. Debe, asimismo, controlar la efectiva participación de las personas, e introducir los ajustes que determinadas coyunturas puedan demandar. Adicionalmente, debe coordinar una evaluación periódica de la política y los programas de inducción institucional, y realizar las acciones de inducción específica que le correspondan en cada caso.
- **Agente inductor, mentor o tutor:** Se sugiere la designación de un agente inductor, mentor o tutor directo, que puede ser un par de la persona inducida o un miembro de la organización reconocido por ser confiable y experimentado,

que pueda responder preguntas sobre la organización y mantenerse cerca durante el periodo inicial. Su rol fundamental es facilitar la interrelación de la persona con su equipo de trabajo directo y con las otras áreas.

- Todo programa de inducción debe contar con una fase de evaluación dirigida por el equipo de gestión de personas a los funcionarios que hayan sido sometidos al proceso formal de inducción. Ello, en la lógica de mejora continua, de modo de obtener información significativa a través de entrevistas o cuestionarios, para monitorear si los objetivos se están logrando y realizar las adecuaciones pertinentes.

**NOTA:** Lo señalado precedentemente corresponde a las principales orientaciones técnicas entregadas por el Servicio Civil en materias de Inducción en Servicios Públicos, ello no obsta a que el lector complementemente esta información con normas, instrucciones u otros antecedentes ya existentes o emergentes, a partir de las situaciones específicas que le corresponda abordar.

## FUENTES LEGALES

- Ley 19.882, título tercero, artículo 2º, letra ñ): Corresponderá al Servicio Civil “promover la implementación de programas de inducción para los funcionarios/as que ingresen a la administración”.
- Algunos servicios cuentan con normativas específicas en materia de inducción.

Sin perjuicio de lo anterior, se consideran como antecedentes complementarios a los ya señalados, la jurisprudencia de la Contraloría General de la República, contenida en los dictámenes emitidos por este órgano contralor. Entre los dictámenes relacionados con la materia en análisis y vigentes a la fecha del presente Compendio, se encuentran los siguientes:

### **Dictamen N° 47.358 del 24 de junio de 2016:**

“Contraloría General de la República ha creado el Centro de Estudios de la Administración del Estado (CEA), con la misión de contribuir a la formación de los profesionales que se incorporen como nuevos funcionarios y servidores públicos. “El CEA desarrollará un primer programa piloto de inducción que, en sus modalidades presencial y e-learning, a través de relatores de nuestra institución, capacitará gratuitamente a más de tres mil funcionarios y servidores públicos que

hayan ingresado en el presente año al sector público, entregándoles conocimientos básicos sobre el Estado moderno, la Administración pública, sus bases normativas y principios que la rigen.”

**Dictamen N° 13.182 del 12 de marzo de 2010:**

“...durante el día por el que reclama participó en un proceso de inducción para conocer el Servicio, sus dependencias y compañeros de labores sin haberse quedado trabajando el resto de la jornada por razones personales, por lo que no existe causa para proceder al pago del emolumento correspondiente a dicho período y que reclama la peticionaria.”

**FUENTES DOCUMENTALES**

- Documento: “Orientaciones para la elaboración de procedimientos de inducción para Servicios Públicos”, Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2016.

En página web institucional:

**<http://bit.ly/2oiAtFP>**

- Documento: “Orientaciones para el Diseño e Implementación de Programas de Inducción en los Servicios de la Administración Civil del Estado”, Dirección Nacional del Servicio Civil, 2007

En página web institucional:

**<http://bit.ly/2o08CHS>**

# **VI. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL**



## DEFINICIÓN

El Servicio Civil ha propuesto un modelo de Gestión del Desempeño que básicamente pone en evidencia el ciclo de mejora continua, el cual se basa en tres principios fundamentales:

- **Se orienta al desarrollo:** Busca viabilizar un mejor desempeño.
- **El desempeño laboral es una responsabilidad individual:** Las personas deben procurar mantener un buen desempeño.
- **Toda jefatura es co-responsable del desempeño de sus colaboradores/as.**

Se entiende la Gestión del Desempeño como el proceso por el cual se busca mejorar el rendimiento de las personas y su alineamiento con los objetivos institucionales y bajo este modelo, considera etapas y procesos adicionales a lo que el Reglamento General y los Reglamentos Especiales de Calificaciones han tradicionalmente incorporado.

El modelo propuesto por el Servicio Civil, describe cuatro etapas consecutivas que configuran el ciclo total que deben gestionar las jefaturas y personas con personal a cargo: Planificación, dirección, evaluación y diseño de planes de mejora, en donde en cada una de ellas está presente la retroalimentación como proceso permanente y elemento crucial para el éxito del modelo de gestión buscado.

## PRINCIPALES ORIENTACIONES TÉCNICAS

**I.- En materia de Gestión del Desempeño, las orientaciones operacionales del Instructivo Presidencial (IP) sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas<sup>12</sup> señalan:**

- Los servicios públicos deberán implementar un sistema de Gestión del Desempeño que incorpore las orientaciones que ha dispuesto para tales efectos el Servicio Civil, considerando como procesos claves y con estándares de calidad establecidos la planificación, dirección, retroalimentación permanente, evaluación y mejora del desempeño de las personas.
- Los servicios deberán incorporar en su reglamento, instrumentos y prácticas, los aspectos necesarios para propender a que el resultado del proceso de evaluación del desempeño, sea lo más informado y transparente posible y permita fundar decisiones de gestión.

---

<sup>12</sup> Oficio Gab. Pres. 001 del 26 de enero de 2015. Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado.

- Los servicios públicos deberán establecer procedimientos de retroalimentación de calidad, de acuerdo a los estándares definidos por el Servicio Civil, que permitan potenciar prácticas de liderazgo y mejora continua en el desempeño de las personas.
- Los servicios públicos deberán definir o actualizar su procedimiento de Gestión del Desempeño, el que debe ser claro, coherente con otros procedimientos de gestión de personas y utilizar como insumo los perfiles o descripciones de cargo, incluyendo ciertos estándares que permitan sea una herramienta de gestión para mejorar el desempeño individual.

## **II.- De las etapas del proceso de Gestión del Desempeño:**

### **Etapas I: Planificación del desempeño**

En base a la planificación estratégica institucional, cada jefatura al inicio del período calificadorio o previo a su inicio, se reunirá con cada integrante de su equipo en forma individual, considerando el perfil del cargo, la formación y habilidades observadas en la persona, para acordar las metas individuales a cumplir durante el período.

Para la implementación de la planificación del desempeño, se aconseja elaborar un formato de registro de las metas individuales. Éstas deberán surgir de la interacción entre los compromisos institucionales, los del área o unidad y las funciones establecidas en el perfil del cargo.

### **Etapas II: Dirección**

Tanto las metas individuales como los desempeños establecidos para los integrantes de una organización a través de los factores y subfactores, marcarán la hoja de ruta por la cual deberán transitar las acciones y conductas esperadas de los integrantes de los equipos. Las tareas que involucran deberán ser observadas y supervisadas por los responsables de los equipos de acuerdo a la frecuencia y profundidad necesaria en cada caso.

Lo anterior, implica un proceso de retroalimentación que es continuo, en cuanto se establecerán diálogos, sean formales o informales, cada vez que sea necesario para analizar el desempeño observado.

### **Etapas III: Evaluación**

La evaluación es la etapa en que se efectúa una apreciación del desempeño efectivo del funcionario, en función a las

metas individuales acordadas y los demás factores de evaluación establecidos en el correspondiente Reglamento de Calificaciones.

Este ámbito de la Gestión del Desempeño ha sido desarrollado en la normativa vigente -Estatuto Administrativo; Reglamento General y los Reglamentos Especiales de Calificaciones que las instituciones han generado para dar cuenta de sus propias especificidades- y, si bien dicha normativa nos entrega un marco general, no incorpora un desarrollo mayor de las etapas de planificación ni retroalimentación, necesarias para la Gestión del Desempeño.

Con el fin de dar cuenta de que la gestión y evaluación del desempeño es tarea de todos y de incorporar prácticas de comunicación ascendente, se sugiere incorporar una autoevaluación como parte del Reglamento Especial de Calificaciones, tanto al momento del informe de desempeño como de la precalificación, y/o en cada ocasión que exista retroalimentación.

#### **Etapa IV: Plan de Mejora**

Por planes de mejora o planes de desarrollo individual comprenderemos el establecimiento o definición formal de los nuevos desafíos o acuerdos respecto a las mejoras necesarias de impulsar y los mecanismos que mutuamente se buscarán para lograrlo, entre una jefatura y un colaborador, a partir de los resultados de un ciclo completo de gestión del desempeño.

Se trata de un proceso que da continuidad al ciclo de gestión del desempeño, el que es orientado por la jefatura, y a través del cual la persona profundiza y mejora en aquellos aspectos que dificultan o favorecen el éxito de su labor.

### **III. La retroalimentación como proceso esencial de la Gestión del Desempeño**

La retroalimentación en la Gestión del Desempeño puede darse en forma permanente y de acuerdo a las situaciones acaecidas durante el período calificadorio. Corresponde a una acción esencial que se ejecutará al menos en la etapa de planificación de metas individuales, durante la ejecución de éstas y al momento de la evaluación y precalificación.

El objetivo de la retroalimentación es generar un proceso de diálogo y aprendizaje para mejorar el desempeño, promoviendo la creación de un ambiente de confianza y respeto para alcanzar estos objetivos.

#### IV. Consideraciones en torno al procedimiento de Gestión del Desempeño

Al momento de diseñar el procedimiento de gestión del desempeño, así como en su posterior implementación, debe tenerse en cuenta que:

- El propósito final del sistema es mejorar el desempeño laboral de las personas, de modo que éste se encuentre alineado con las definiciones estratégicas institucionales.
- Dado que no basta con calificar el desempeño para conducirlo hacia la mejora continua, un sistema optimizado incorpora procesos de planificación, dirección, evaluación y mejora, con foco en la retroalimentación como proceso central y transversal.
- Una de las herramientas para planificar el desempeño, y que busca conectar de manera coherente y específica las funciones individuales con las metas institucionales y las prioridades del período son las metas de desempeño individual, las que deberán ser acotadas, cumplibles y medibles.
- En materia de retroalimentación, no basta con comunicar unidireccionalmente los resultados de un proceso evaluativo, sino que para que se produzca aprendizaje y cambio, se requiere que ella sea un espacio de calidad.
- El proceso de evaluación debe ser lo más objetivo posible, lo que implica considerar como insumo las metas institucionales, los perfiles o descriptores del cargo, los registros pertinentes, y contar con técnicas y herramientas que aporten en esta dirección.
- Todo proceso de Gestión del Desempeño debe ser coherente con la Política de Gestión de Personas y con los procedimientos y prácticas involucrados en la gestión de personas existentes en cada servicio.
- La Gestión del Desempeño requiere la existencia de claridad institucional en cuanto al rol, funciones y metas específicas de una persona, previo a que se evalúe su desempeño.
- Para una adecuada Gestión del Desempeño es de relevancia lograr equidad y ecuanimidad en el proceso.
- Por tratarse de un proceso de cambio, se requiere contar con una estrategia de comunicación que instale el sentido del cambio recogiendo la perspectiva de los diversos actores involucrados, de manera que permita derribar mitos y resistencias potenciales o iniciales.
- El desarrollo de procesos participativos para el diseño de las políticas, procedimientos y herramientas del sistema, potencia sus resultados, genera mayor compromiso de parte de los actores involucrados y, en definitiva, facilita su implementación.

- Una estrategia de implementación de un sistema mejorado de Gestión del Desempeño debe considerar acciones de entrenamiento, formación de habilidades directivas, capacitaciones a los distintos actores, estrategia comunicacional, entre otros.

## **V. Orientaciones para la modificación del Reglamento Especial de Calificaciones**

Para formular un Reglamento Especial es necesario tener claridad acerca de qué aspectos se pueden modificar por la vía reglamentaria, ya que aquellos que son materia de ley, requieren de iniciativas legales para su modificación.

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

1. El objeto de la calificación;
2. Los efectos de las calificaciones (base para el ascenso, los estímulos y la eliminación del servicio);
3. Los funcionarios que deben ser calificados y los que están eximidos;
4. Existencia de cuatro Listas de calificaciones;
5. Las Juntas Calificadoras, su composición, atribuciones y funcionamiento;
6. El período a calificar. El periodo o tiempo a calificar de 12 meses, no es modificable.
7. Documentos básicos del sistema: Hoja de Vida de cada funcionario y Hoja de Calificación;
8. Las normas básicas sobre anotaciones de mérito y demérito;
9. Los recursos del proceso, esto es, el derecho a apelación ante el jefe superior de la institución y el derecho a reclamo ante la Contraloría General de la República, y
10. Existencia de un escalafón y su vigencia.
11. La existencia de al menos un informe de desempeño, la precalificación y la calificación.

### **B. Lo que es factible de modificar mediante la vía reglamentaria:**

1. Establecer fecha de inicio y término del período calificadorio más conveniente para la institución.
2. Determinar la cantidad de informes de desempeño para el período.
3. Incorporar el establecimiento de metas o compromisos de desempeño individual.

4. Establecer el proceso de retroalimentación.
5. Establecer el rango de las Listas, entendido éste como la definición de las notas que contendrá cada una de las mismas.
6. Determinar la escala de notas a aplicar.
7. Incorporar la autoevaluación.
8. Establecer los factores y subfactores.

**NOTA:** Lo señalado precedentemente corresponde a las principales orientaciones técnicas entregadas por el Servicio Civil en materia de Gestión del Desempeño Individual en Servicios Públicos, ello no obsta a que el lector complementemente esta información con normas, instrucciones u otros antecedentes ya existentes o emergentes, a partir de las situaciones específicas que le corresponda abordar.

## FUENTES LEGALES

- D.F.L. N° 1/19.653, (2000). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575, (1986). Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.
- D.F.L. N° 29, (2004). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo. Ministerio de Hacienda.
- Decreto N° 1.825, 1998. Aprueba Reglamento de Calificaciones del Personal afecto al Estatuto Administrativo. Ministerio del Interior.
- Decreto N° 1.229, 1992. Aprueba Reglamento de Calificaciones del Personal afecto al Estatuto Administrativo (vigente para los Servicios de Salud). Ministerio del Interior.
- Reglamentos Especiales de Calificaciones de cada Servicio.

Sin perjuicio de lo anterior, se consideran como antecedentes complementarios a los ya señalados, la jurisprudencia de la Contraloría General de la República, contenida en los dictámenes emitidos por este órgano contralor. Entre los dictámenes relacionados con la materia en análisis y vigentes a la fecha del presente Compendio, se encuentran los siguientes:

**Dictamen N° 27.067 del 16 de abril de 2014:**

“...en cuanto a la negativa de la autoridad de otorgar los documentos del proceso solicitados por el peticionario, esta entidad cumple con indicar que, de acuerdo con lo preceptuado en el artículo 10 de la ley N° 20.285, el recurrente tiene derecho a solicitar y recibir información de cualquier órgano de la Administración del Estado, en la forma y condiciones que establece ese precepto, pudiendo según lo dispuesto en su artículo 24, recurrir ante el Consejo para la Transparencia, en el evento que ésta no le sea entregada dentro del plazo previsto en ese texto legal, o bien, en el caso que su petición sea denegada.”

**Dictamen N° 21.628 del 26 de abril de 2010:**

“...que las Juntas Calificadoras están dotadas de amplias facultades para calificar a los servidores, y que los antecedentes tales como los aludidos informes de desempeño o la precalificación, son sólo algunos de los elementos con los que el órgano colegiado cuenta para llevar a cabo su labor, pero no son los únicos que considera para efectuar su apreciación del desempeño funcionario. Por ende, no constituye una irregularidad que la Junta, en la que en definitiva reside la potestad evaluadora, haya rebajado las notas que se otorgaron a la interesada en las aludidas instancias, fundamentando el acuerdo en que se basó su calificación.”

**Dictamen N° 13.191 del 12 de marzo de 2010:**

“...atendidas las especiales circunstancias anteriormente expuestas, la Junta de Aeronáutica Civil debe constituir su Junta Calificadora Central con los funcionarios pertenecientes a la planta de personal, y no siendo éstos suficientes, completar su integración con aquéllos que pese a estar ejerciendo empleos a contrata, mantienen la reserva de sus cargos de planta en conformidad a lo previsto en los artículos 87 y 88 de la citada ley N° 18.834.”

**Dictamen N° 41.270 del 10 de septiembre de 2007:**

“...si bien los procesos evaluatorios pueden ser tramitados a través de medios electrónicos, determinadas actuaciones relacionadas con él, tales como las ya anotadas, no pueden ser realizadas a través de esa tecnología, por cuanto el legislador ha estimado que en esos casos, el fin perseguido por ellas, sólo se logra si se realizan en forma personal.”

**Dictamen N° 49.415-2006 del 19 de octubre de 2006:**

..”pues el vencimiento de aquellos que las leyes fijan a la autoridad administrativa para adoptar determinadas medidas no origina por sí sólo la ineficacia o invalidación de las actuaciones realizadas fuera de esos términos, ya que no tienen el carácter de fatales...”

“...los acuerdos del órgano Colegiado deben ser siempre fundados, exigencia que este Organismo Contralor ha entendido como la necesidad de que éstos deben enunciar los motivos, razones, causas específicas y circunstancias precisas que se han considerado para asignar a un funcionario una determinada calificación, antecedentes que por sí mismos deben conducir al resultado de la evaluación verificada, debiendo existir, lógicamente, una concordancia entre el fundamento emitido y las notas asignadas al empleado.”

**Dictamen N° 44.543, del 17 de noviembre de 1999:**

“...por consiguiente, el puntaje que se mantiene ha de convertirse a un guarismo que, dentro del tramo consultado para la nueva escala, represente fidedigna y consistentemente lo que la antigua cifra significaba dentro de la escala que perdió su vigor. Para ello debe aplicarse el siguiente procedimiento matemático...”

**Dictamen N° 31.884 del 30 de agosto de 1999:**

“...en el evento que un dirigente gremial desee ser calificado, no solo debe indicarlo expresamente sino además en forma oportuna...”

**Dictamen N° 34010 del 25 de octubre de 1996:**

“...aunque exista un solo candidato que postula a desempeñarse como representante del personal ante la junta calificadora respectiva, la subsecretaria de vivienda y urbanismo carece de facultades para suspender la elección de estos servidores, designando como representante del personal ante referido cuerpo colegiado, al funcionario más antiguo de dicha repartición. Ello, porque conforme art/30 de ley 18834 y art/22 del dto. 1229/92, no se desprende exigencia alguna en cuanto al número de candidatos requeridos para que pueda llevarse a cabo la elección respectiva, ni tampoco existe facultad otorgada a la autoridad para que pueda suspender la aludida elección.”



## FUENTES DOCUMENTALES

- Documento “Gestión del Desempeño en Servicios Públicos”, Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2011.

En página web institucional:

**<http://bit.ly/28ZNgoN>**

- Documento “Orientaciones para la elaboración de un Procedimiento de Gestión del Desempeño”, Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2016.

En página web institucional:

**<http://bit.ly/2oRjAmX>**

- Documento: “Orientaciones para la modificación del Reglamento Especial de Calificaciones”. Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2016.

En página web institucional:

**<http://bit.ly/2oitk8r>**

# **VII. GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

## 7.1 GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS

### DEFINICIÓN

Se entenderá por capacitación el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a desarrollar, complementar, perfeccionar o actualizar los conocimientos y destrezas necesarias para el eficiente desempeño de los cargos o aptitudes funcionarias.

El desafío es avanzar en términos de asegurar un estándar de calidad en las distintas etapas del ciclo de gestión de la capacitación y evidenciar en qué medida lo aprendido en la capacitación está siendo aplicado en el puesto de trabajo, es decir, **evaluar la transferencia de la capacitación**.

Una de las formas para abordar lo señalado, es hacer una efectiva evaluación del efecto que la capacitación está teniendo en el desempeño de los funcionarios, de tal forma de contar con evidencia empírica y conocer las variables que están incidiendo en los resultados, para tomar las acciones correctivas que se requieran y alcanzar los desempeños esperados, cuando esto no suceda.

### PRINCIPALES ORIENTACIONES TÉCNICAS

Al desarrollar una actividad de capacitación, las acciones que deben realizarse para implementar adecuadamente cada etapa del ciclo de la capacitación, focalizándose en la evaluación de las actividades realizadas, son las siguientes:

#### 1. Etapa preparatoria

##### 1.1 Detección de necesidades de capacitación:

El foco principal de este proceso es acotar cuál es el “problema, necesidad o desafío” que se espera resolver con la capacitación. Para ello, es necesario realizar varias acciones, como por ejemplo, definir actores claves, indagar sobre la necesidad de la actividad de capacitación, identificar una brecha de conducta y/o desempeño, siendo lo más importante de esta etapa el definir el “Objetivo de Desempeño”, es decir, aquello que deben hacer las personas en su puesto de trabajo una vez terminada la actividad de capacitación, y las conductas específicas que se esperan de las personas para cumplir el Objetivo de Desempeño definido.

Para implementar la metodología que se propone es muy importante que las/los Encargadas/os de Capacitación asuman lo que se ha denominado un Rol Consultor, lo que supone ser los expertos técnicos en la temática de capacitación en la institución, asesorando y apoyando a las unidades que tienen la necesidad de capacitación, con el objeto de determinar si el problema, necesidad o desafío es abordable a través de capacitación y en qué medida.

El rol consultor que asume la Unidad de Capacitación en este proceso, requiere dos (2) componentes: el primero, un componente técnico, es decir, conocimiento de la metodología que está aplicando (“saber hacer”), y el segundo, un componente relacional, es decir, ir generando con los clientes demandantes de capacitación, un posicionamiento que permita una relación fluida y de confianza en el “experto” en materias de capacitación.

### **1.2 Planificación de la Actividad: Diseño Instruccional:**

Habiéndose determinado los Objetivos de Desempeño, es necesario realizar el diseño instruccional, entendido éste como un proceso planificado, estructurado, sistemático e interactivo que genera las especificaciones instruccionales (metodología, actividades, materiales) que permitirán lograr los objetivos de desempeño planteados para un grupo específico. Esto implica definir los objetivos de aprendizaje; los contenidos; la duración; la modalidad de ejecución (presencia, e-learning u otra); capacidades que deberá tener el relator/instructor; tamaño de la actividad; metodología y herramientas de enseñanza-aprendizaje; forma de realizar la evaluación de aprendizaje (de conocimientos previos y/o posteriores a la capacitación); condiciones logísticas y cualquier otro aspecto relevante para el desarrollo de la actividad.

El Diseño Instruccional es un proceso que se basa en teorías instruccionales y de aprendizaje que debe considerar las características de los participantes y otras condicionantes, además de producir la variedad de materiales educativos, para asegurar el logro de los objetivos planteados.

Los modelos instruccionales son guías o estrategias que los instructores utilizan en el proceso de crear módulos de enseñanza y aprendizaje, ellos constituyen el “esqueleto” sobre el cual se produce la instrucción.

Para elaborar un Diseño Instruccional, se deben realizar varias acciones, entre ellas:

- Revisar los factores de contexto (características de los participantes y del entorno).
- Definición de objetivos de aprendizaje.
- Definición de contenidos.
- Definición de las actividades necesarias para que el aprendizaje se produzca.
- Determinación de la estructura del curso y programa para su desarrollo.
- Compromiso de jefaturas.
- Sensibilización de participantes.

El diseño instruccional debe culminar con la elaboración del Guión Metodológico, instrumento que permite visualizar la planificación de la actividad.

## **2. Etapa de ejecución de la capacitación: Aseguramiento de la calidad del proceso de enseñanza–aprendizaje.**

Esta etapa contempla todas las acciones que deben ser realizadas durante la ejecución de la actividad sometida a evaluación, para asegurar la calidad en la implementación de ella. Estas acciones son las siguientes:

- Evaluación inicial de conocimientos (diagnóstico): A fin de contar con una línea base que permita comparar los avances en los conocimientos adquiridos en la capacitación. Esta evaluación inicial no siempre es necesaria y depende de las características del curso de capacitación
- Supervisión al desarrollo técnico de la actividad: La Unidad de Capacitación define y aplica estrategia formal y regular de seguimiento y monitoreo a la realización de la actividad de capacitación (cumplimiento del Guión Metodológico)
- Supervisión al desarrollo logístico de la actividad: La Unidad de Capacitación debe verificar la asistencia efectiva de los participantes a la actividad, así como también, supervisar aspectos de logística que permitan el normal desarrollo de la actividad (lugar de realización, materiales de apoyo, entre otros).

### 3. Etapa de evaluación de la capacitación: Desde la satisfacción de los usuarios hasta la transferencia al desempeño.

Esta etapa contempla todas las acciones que deben ser realizadas una vez terminada la actividad de capacitación para efectuar la evaluación de la misma en los niveles de “reacción”, “aprendizaje” y “transferencia”.

**Evaluación de reacción:** Mide la satisfacción de los participantes ante una actividad de capacitación.

**Evaluación de reacción del relator/es:** Pretende obtener la valoración del relator/a acerca de diversos aspectos relacionados con la acción formativa impartida y su apreciación general del desarrollo de la actividad de capacitación. Evaluación de aprendizaje: Busca determinar en qué medida los participantes lograron los objetivos de aprendizaje, es decir, mide el grado en que las técnicas, modelos, principios, habilidades, etc., han sido adquiridos por los participantes.

**Evaluación de transferencia:** determina la medida en la cual los participantes han sido capaces de aplicar o transferir el conocimiento adquirido y las habilidades desarrolladas, al puesto de trabajo. Operativamente, el propósito de la evaluación de transferencia es determinar el grado en el cual la actividad de capacitación ha cumplido con alcanzar los objetivos de desempeño que fueron determinados durante el proceso de Detección de Necesidades de la actividad.

Lo que se intenta responder con la evaluación de transferencia, son las dos preguntas que se presentan a continuación: ¿En qué grado los participantes aplicaron en su trabajo lo que aprendieron en la capacitación?; y,

Si no lo hicieron, ¿Por qué no? Es decir, identificar posibles factores que están influyendo en la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo.

A continuación se señalan secuencialmente las actividades que las instituciones deben desarrollar para responder estas interrogantes:

**i. Elegir el método de evaluación:** Corresponde a la estrategia general que se aplicará para medir transferencia. Básicamente hay tres (3) métodos: una vez, pre y post y con grupo control.

**ii. Elegir el instrumento que se utilizará en la evaluación:** Entre los instrumentos que se recomiendan para realizar la evaluación de transferencia, se encuentran: el cuestionario, observación del desempeño, muestra de trabajo y entrevistas o focus group.

**iii. Determinar quién aplicará el/los instrumentos de evaluación de transferencia:** Que pueden ser:

- Las jefaturas inmediatas del evaluado.
- Los clientes internos y/o clientes externos del evaluado.
- Los participantes en el curso.
- Expertos en el puesto de trabajo.

**iv. Determinar a quiénes se aplicará la evaluación de transferencia:** i) Al 100% de los participantes de la actividad de capacitación que tengan la efectiva posibilidad y condiciones para transferir al puesto de trabajo, o ii) tomar una muestra para ello.

**v. Determinar cuándo se aplicará la evaluación de transferencia:** Como regla general, debería aplicarse evaluación de transferencia en el momento que las personas tengan la oportunidad de usar los nuevos comportamientos en su lugar de trabajo.

**4. Registro y análisis de información.** Para que la evaluación de la capacitación aporte real valor a la organización, la información que emane de ella debe ser gestionada, pues evaluar no es un fin en sí mismo, sino un medio para obtener información.

Aplicadas las tres (3) dimensiones de evaluación (reacción, aprendizaje, transferencia) y como resultado de las mismas, se generará información sobre la cual se debe hacer gestión. En este punto el/la Encargado/a de Capacitación retoma el rol consultor, en el sentido que se debe analizar y entender los grados de transferencia obtenidos y los factores causales del nivel logrado. Por tanto, para un análisis certero, éste debe construir una cadena de evidencias para obtener una repuesta al nivel logrado de transferencia de la capacitación.

En la Guía Individualizada en Fuentes Documentales se entrega mayores detalles de lo que se ha expuesto, así como también todos los instrumentos que utiliza la metodología para lograr sus objetivos, entre ellos:

- Pauta de entrevista Detección de Necesidades de Capacitación.
- Ficha resumen Detección de Necesidades de Capacitación.

- Guión metodológico.
- Formulario para evaluación de reacción.
- Cuestionario para evaluación de transferencia.
- Observación del desempeño.
- Muestra de trabajo.
- Pauta de entrevista o focus group.

**NOTA:** Lo señalado precedentemente corresponde a las principales orientaciones técnicas entregadas por el Servicio Civil en materia de Gestión de la Capacitación en Servicios Públicos, ello no obsta a que el lector complemente esta información con normas, instrucciones u otros antecedentes ya existentes o emergentes, a partir de las situaciones específicas que le corresponda abordar.

## FUENTES LEGALES

- Constitución Política de la República de Chile.
- D.F.L. N° 1/19.653, (2000). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575, (1986). Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.
- D.F.L. N° 29, (2004). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo. Ministerio de Hacienda.
- Decreto Supremo N° 69, (2004). Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo, Ministerio de Hacienda.
- Instructivo Presidencial (IP), (2015). Sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado.
- Leyes N° 20.285. Sobre Acceso a la Información Pública.

Sin perjuicio de lo anterior, se consideran como antecedentes complementarios a los ya señalados, la jurisprudencia de la Contraloría General de la República, contenida en los dictámenes emitidos por este órgano contralor. Entre los dictámenes relacionados con la materia en análisis y vigentes a la fecha del presente Compendio, se encuentran los siguientes:



**Dictamen N° 12.758, del 17 de febrero de 2016:**

La Contraloría General de la República es competente para atender las consultas relativas a la conformación de los Comités Bipartitos de Capacitación en los servicios públicos.

**Dictamen N°5.826 del 2 de febrero de 2010:**

Resulta procedente que el organismo público concorra al financiamiento con cargo a su presupuesto, de los cursos tendientes a proporcionar a sus funcionarios los conocimientos y destrezas necesarios para el desarrollo de sus funciones, sin que el funcionario/a se encuentre en la obligación de financiar todo o parte de los mismos.

**Dictamen N° 51.995, del 17 de septiembre de 2009:**

Es posible contratar bajo la modalidad de honorarios a personal para dictar capacitaciones en los servicios públicos y ser imputado a la Asignación 22.11.002 "Cursos de Capacitación" del presupuesto respectivo, incluyendo los gastos por la prestación de servicios de capacitación o perfeccionamiento necesarios para mejorar la gestión institucional, comprendiéndose los pagos a profesores y monitores y aquellos derivados de cursos contratados con terceros.

**Dictamen N°19.312 del 25 de mayo de 2001:**

Las entidades públicas no pueden suscribir convenios tendientes a obtener títulos académicos, ni menos consultar en sus respectivos presupuestos fondos para ejecutarlos, por tanto, no procede que las actividades de capacitación financiadas con recursos institucionales puedan ser conducentes o servir para obtener alguno de los títulos, grados o licencias académicas.

**Dictamen N° 41.951 del 3 de noviembre de 2000:**

No puede exigirse a funcionarios/as que participaron en cursos de perfeccionamiento que reprobaron, la devolución de las sumas que gasto en las respectivas matriculas. Si el funcionario/a reprueba la actividad de capacitación, no puede considerarse como un beneficio pecuniario indebidamente percibido por él/ella, dado que, como ya se indicara, el gasto efectuado por el Servicio en la aludida actividad no fue un emolumento que incrementara el patrimonio del participante del curso, por lo que no corresponde la devolución de dichos recursos.

## FUENTES DOCUMENTALES

- Documento: “Guía Práctica para gestionar la capacitación en los Servicios Públicos”, Subdirección de Desarrollo de las Personas, Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2014.

En página web:

<http://bit.ly/1rv5HYk>

## 7.2 PLANIFICACIÓN TRIENAL DE CAPACITACIÓN

### DEFINICIÓN

Se entenderá por capacitación el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a desarrollar, complementar, perfeccionar o actualizar los conocimientos y destrezas necesarias para el eficiente desempeño de los cargos o aptitudes funcionarias.

La capacitación es una herramienta central de gestión y desarrollo de personas y ésta sólo es útil en la medida que sus objetivos están al servicio de la estrategia de la organización.

Los servicios públicos, deberán contar con una estrategia y proyección de formación trienal en el proceso de capacitación y formación de los funcionarios.

Las instituciones deberán manifestar el compromiso de planificar la capacitación de manera estratégica, desarrollando una proyección a tres años, que permita hacer frente a los desafíos institucionales y fortalecer las competencias de los funcionarios/as.

## PRINCIPALES ORIENTACIONES TÉCNICAS

Los servicios públicos de la Administración Central del Estado, deben realizar la gestión de capacitación y perfeccionamiento en forma descentralizada.

Para la definición de su capacitación y perfeccionamiento, los servicios públicos deben considerar su misión, visión, objetivos estratégicos, políticas de gestión de personas, presupuestos, programas y cualquier otro elemento clave en su gestión.

### **El proceso de elaboración del Plan Trienal de Capacitación debe tener presente las siguientes consideraciones:**

- La definición de una estrategia de mediano y largo plazo en materia de capacitación.
- Considerar las diversas necesidades que se podrían originar en los Subsistemas de Gestión de Personas/Recursos Humanos.
- El fortalecimiento de conocimientos técnicos (en relación a la misión y los objetivos estratégicos de la Institución/ unidad) y habilidades relacionales. También deberá hacerse cargo de las brechas de desempeño actuales y futuras en caso de que el/la funcionario/a asuma nuevas funciones.
- Considerar las características de las personas que se desempeñan en la organización, su formación, cultura organizacional, como también los perfiles de cargo, con el fin de conocer todas las competencias que podrían ser sujeto de su fortalecimiento, a través de una actividad de capacitación.
- En la definición de los Planes de Capacitación se debe vincular el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación con el proceso de Gestión del Desempeño.
- Clasificar las diversas necesidades detectadas, con la finalidad de programar aquellas que son más urgentes de trabajar.
- El Plan Anual de Capacitación debe ser un reflejo del Plan Trienal.
- Tanto el Plan Anual de Capacitación como el Plan Trienal de Capacitación, requieren ser aprobados por resolución del Jefe Superior del Servicio, dada la norma establecida en el artículo 3º, de la ley N° 19.880, sobre Bases de los Actos Administrativos.

## Etapas para confeccionar la Estrategia de Capacitación Trienal y el Plan Anual de Capacitación (PAC):

### 1. Fase de Indagación:

Considera la revisión de los siguientes elementos:

- a) Misión, Visión y Objetivos Estratégicos Institucionales.
- b) Información emanada del Sistema de Evaluación de Desempeño.
- c) Información emanada de otros subsistemas de Gestión de Personas (inducción, selección, planes estratégicos transversales, etc.).
- d) Análisis de información de Detección de Necesidades de Capacitación.
- e) Otras fuentes de información, como por ejemplo, indicadores de gestión, metas institucionales, etc.

### 2. Fase de Definición de Contenidos:

**a) Identificación de capacitaciones pertinentes para la promoción:** En la definición del Plan Anual de Capacitación, se debe incorporar la/s actividad/es de capacitación que se definan como pertinentes para la promoción. Por consiguiente, se deben identificar y declarar las capacitaciones que tendrán este carácter y que contribuirán a que los funcionarios puedan ser habilitados para asumir cargos superiores.

**b) Temáticas declaradas en el Instructivo Presidencial de Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado:** Tanto el PAC como la Estrategia de Capacitación Trienal deben incorporar actividades o lineamientos de capacitación en las siguientes temáticas para cada año, considerando que se debe abordar la totalidad de funcionarios/as según actividades a desarrollar:

- Normativas que rigen la administración pública, particularmente en aspectos de derechos y deberes funcionarios (orientados a directivos y funcionarios en general que se desempeñen en la organización).<sup>13</sup>.
- Alineamiento, fortalecimiento y orientación en competencias específicas relacionadas a principios, valores y responsabilidades del funcionario público, con el buen trato en la gestión de personas <sup>14</sup>.
- Desarrollo y fortalecimiento de habilidades directivas, de modo de potenciar competencias y herramientas para el adecuado ejercicio del rol de liderazgo, según su diagnóstico institucional<sup>15</sup>.

**c) Actividades de capacitación que respondan a las necesidades detectadas en el proceso de indagación:** Considera la definición de temáticas o aspectos generales que se desean trabajar/reforzar a través de actividades de capacitación. En este ámbito, es posible distinguir:

- **Línea Formación Técnica:** Orientada al giro propio de la institución.
- **Línea Formación Estratégica:** Orientada al cumplimiento de la misión y visión institucional.
- **Línea de Formación Operativa Transversal:** Orientada al manejo de herramientas estándar al interior de la institución y normativa del sector público (manejo de herramientas computacionales, Estatuto Administrativo, Ley de Compras, etc.).
- **Línea de Formación de Habilidades Relacionales:** Orientada al fortalecimiento de comportamientos organizacionales. (liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, etc.).

### 3. Fase de Planificación:

Consideraciones para la planificación por cada año del periodo:

El desafío es proyectar una gestión de capacitación estratégica, definiendo los grandes lineamientos que se esperan abordar en el periodo trienal, planificando su concreción anualmente.

Asimismo, y considerando que la gestión de capacitación es dinámica y variable, la planificación trienal podría sufrir algunos ajustes que también incidirán en la planificación anual.

En términos presupuestarios, considerando que no se posee certeza de los presupuestos anuales, se sugiere tomar en cuenta para esta planificación el promedio de los últimos tres presupuestos asignados por glosa de capacitación o, en

---

**13** Eje 1 Derechos Laborales: Garantizar el irrestricto respeto a la dignidad humana, eliminando todo trato prepotente, irrespetuoso o discriminatorio al interior de la Administración Pública. (Oficio Gab. Pres. 001 del 26 de enero de 2015. Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado).

**14** Eje 2 Condiciones Laborales: Desarrollar planes de fortalecimiento del rol del servidor público, promoviendo los principios de probidad, transparencia y buen trato, potenciando la valoración y confianza de la ciudadanía. (Oficio Gab. Pres. 001 del 26 de enero de 2015. Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado).

**15** Eje 3 Ambientes Laborales: Desarrollar acciones para fortalecer un rol de jefaturas y directivos en liderazgo de personas. (Oficio Gab. Pres. 001 del 26 de enero de 2015. Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado).

su defecto, el monto de ejecución. Esto sólo a modo de poseer una referencia en término del presupuesto disponible para abordar los lineamientos planteados.

En la fase de Planificación, se sugiere considerar:

- La dinámica de las instituciones públicas. Al respecto se sugiere revisar, y en caso de que sea necesario, adecuar el Plan Anual de Capacitación dentro del primer trimestre del año, con la finalidad de tener certeza para la ejecución y efectuar los procedimientos administrativos que conllevan esta planificación.
- Propender a no ejecutar capacitaciones dentro del mes de diciembre o concentrar la ejecución de actividades en el último trimestre del año, dado que es un periodo en que es compleja la asistencia de los participantes seleccionados, y por ende, no es valorada su utilidad.
- Explorar la posibilidad de construir mallas de formación que puedan responder a cargos o estamentos críticos para la institución. Lo anterior parte por establecer o actualizar las competencias requeridas y trabajar con un horizonte a 3 años plazo.
- En aquellas actividades que son complejas de obtener oferta en el mercado y que se tiene certeza de su ejecución, se sugiere aplicar los mecanismos de compra a comienzo del año presupuestario, con la finalidad de no alterar mayormente la planificación.
- Explicitar claramente el rol de Comité Bipartito de Capacitación en la formulación y ejecución del plan.
- Involucrar activamente a las unidades que son clientes en la actividad y consensuar la planificación y ejecución de las actividades.
- Dar relevancia tanto a los cursos internos como externos, con el fin de tener una participación homogénea y que permita responder a la necesidad que dio origen a la actividad.

#### **4. Rol del Comité Bipartito de Capacitación (CBC):**

Se promueve el funcionamiento permanente de los Comités Bipartitos de Capacitación, como una instancia asesora en materia de capacitación, que busca reforzar la colaboración y apoyo al servicio público en cuanto a la formulación de sus Políticas y Programas de Capacitación, a través del involucramiento activo de los funcionarios/as en su desarrollo.

**NOTA:** Lo señalado precedentemente corresponde a las principales orientaciones técnicas entregadas por el Servicio Civil en materia de Planificación Trienal de Capacitación en Servicios Públicos, ello no obsta a que el lector complemente esta información con normas, instrucciones u otros antecedentes ya existentes o emergentes, a partir de las situaciones específicas que le corresponda abordar.

## FUENTES LEGALES

- D.F.L. N° 1/19.653, (2000). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575, (1986). Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.
- Párrafo 3°, del Título II, del D.F.L. N° 29, (2004). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo. Ministerio de Hacienda.
- Decreto Supremo N° 69, (2004). Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo, Ministerio de Hacienda.
- Instructivo Presidencial (IP), (2015). Sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado.
- Ley N° 20.285. Sobre Acceso a la Información Pública.
- Ley N° 19.518. Fija Nuevo Estatuto de Capacitación y Empleo.

Sin perjuicio de lo anterior, se consideran como antecedentes complementarios a los ya señalados, la jurisprudencia asociada al tema que la Contraloría General de la República pudiera emitir.

## FUENTES DOCUMENTALES

- Instructivo Presidencial contenido en OFICIO GAB.PRES. (O) N° 1598 del 30 de octubre de 1995, que otorga lineamientos para la Modernización del Sistema de Capacitación para el Sector Público.

En página web:

**<http://bit.ly/2ojCami>**

- Documento: “Guía Práctica para Gestionar la Capacitación en los Servicios Públicos”, Subdirección de Desarrollo de las Personas, Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2014.

En página web:

<http://bit.ly/1rv5HYk>

Visite: [www.sispubli.cl](http://www.sispubli.cl)

- Reporte de Resultados; Proyecto Piloto Evaluación de Transferencia Actividades de Capacitación, Subdirección de Desarrollo de las Personas, Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2015.

En página web:

<http://bit.ly/2o0A8VC>

- Documento: Orientaciones: “Estrategia de Planificación Trienal de Capacitación”, Subdirección de Desarrollo de las Personas, Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2015.

En página web:

<http://bit.ly/2oZo2wV>





# **VIII. MOVILIDAD INTERNA**

## DEFINICIÓN

La Movilidad Interna es uno de los mecanismos que las organizaciones definen para ofrecer oportunidades de desarrollo a las personas que se desempeñan en ellas, ya sea a través de un aumento de responsabilidades, nuevos desafíos o funciones y participación de proyectos relevantes, entre otros. Pretende ajustar las expectativas que cada persona tiene al momento de definir una línea de desarrollo, recogiendo los intereses e instancias formativas y de crecimiento, con las oportunidades posibles de generar por parte de la organización.

Estas orientaciones son aplicables en general a los cargos provistos en calidad de Contrata dentro de un servicio público, y excluyen en algunas dimensiones al personal de Planta, sobre todo en lo referido a mejoras remuneracionales, ya que para esto, existen los procedimientos establecidos en el Decreto Supremo N° 69/2004 del Ministerio de Hacienda, Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo.

## PRINCIPALES ORIENTACIONES TÉCNICAS

La Carta Iberoamericana de la Función Pública, firmada el año 2003, señala que la clasificación de los puestos de trabajo deberá dar lugar a estructuras ordenadas en función del valor de contribución que se atribuya a aquellos, y dotadas de la flexibilidad necesaria para facilitar:

- a)** La movilidad funcional y geográfica de las personas, por razones de interés personal u organizativo, y,
- b)** El reconocimiento de la mejora profesional mediante la asignación de tareas de superior dificultad o responsabilidad.

El propósito es que cada institución promueva un espacio de análisis de esta temática y pueda determinar la mejor estrategia en esta materia, para obtener el mayor beneficio de su implementación, en coherencia con los otros subsistemas de gestión de personas. Es así que al realizar un adecuado diagnóstico de las capacidades internas disponibles, es posible determinar cuándo es necesario implementar un proceso de movilidad interna por sobre una convocatoria abierta, teniendo presentes los beneficios que genera en la organización y en las personas, y además en el clima organizacional, motivación y desarrollo profesional, al promover en los funcionarios posibilidades para desplegar sus capacidades desde distintas funciones y/o niveles de responsabilidad.

Es posible reconocer diversas modalidades de movilidad, que pueden surgir a partir de motivaciones individuales y/o lineamientos organizacionales, tales como:

- **Movilidad ascendente**, implica nuevas funciones de mayor responsabilidad o jerarquía, generalmente asociada a un mejoramiento de remuneraciones.
- **Movilidad horizontal**, implica asumir nuevas funciones sin que necesariamente se genere un cambio de remuneración. Ello puede obedecer a la detección de competencias que habilitan para el enriquecimiento del cargo, o bien un cargo que se ajusta de mejor manera a las habilidades o competencias del/la funcionario/a.
- **Movilidad en el puesto**, implica una mejora en las remuneraciones sin que conlleve cambio de funciones. Es el resultado de ajustes organizacionales idealmente basados en estudios de perfiles de cargos vinculados a bandas salariales u otra información, que de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria, permite atender situaciones que mejoren la equidad interna.

Las posibilidades de realizar movilidad, se presentan en las siguientes situaciones:

- 1. Cargo vacante:** Opción que aparece desde la necesidad de proveer un cargo vacante, ya sea que esto se produzca por la partida de un funcionario o por decisiones de la autoridad, entre otros.
- 2. Cambio de funciones:** Modificación en las funciones de un funcionario dentro de la organización, producto de diferentes situaciones, como por ejemplo, un nuevo proyecto institucional, ocasiones de traslado, generación de vacante en un área de interés para algún funcionario, entre otras. Es importante que la organización determine los mecanismos para materializar esta acción, tanto si corresponde a una necesidad institucional como a una solicitud de la persona.
- 3. Revisión de condiciones:** En ciertas situaciones, es posible revisar y ajustar las condiciones de grado de los funcionarios según la disponibilidad presupuestaria en el Subtítulo 21.

Aquí se intenta tender gradualmente a mejorar condiciones de inequidad interna, entregar un reconocimiento u otro que lo amerite.

Para la implementación de cualquiera de estos tipos de movilidad, se entregan las siguientes orientaciones:

- 1.** Que los servicios públicos cuenten con procedimientos/protocolos en los que se establezcan las condiciones que se aplicarán en los procesos de movilidad institucional, los que serán elaborados bajo los principios de mérito e idoneidad, igualdad de oportunidades y no discriminación, desarrollo laboral y equidad organizacional.
- 2.** Verificar disponibilidad presupuestaria. Esto es necesario principalmente cuando la movilidad se realizará para proveer un cargo vacante o cuando se revisan las condiciones actuales.
- 3.** En las situaciones de movilidad, originadas en la generación de una vacante o un cambio de funciones, se recomienda:
  - a)** Realizar un proceso de selección interno, con una difusión clara, amplia y transparente, donde todos puedan conocer los aspectos que serán evaluados y las fechas consideradas en el proceso. Un aspecto relevante en este apartado es que las instituciones cumplan lo establecido y difundido, y a la vez, puedan evidenciar que los resultados se apegan a lo comprometido.
  - b)** Definir las condiciones que deben cumplir las personas que postulen, según sea el caso. A modo de ejemplo, la existencia de algún medio de formalización de la postulación del interesado, establecer una permanencia laboral mínima en la Institución y/o en el grado, considerar la calificación obtenida y la existencia de sanciones administrativas, entre otros.
  - c)** Definir criterios de evaluación y plazos de postulación.
- 4.** En las situaciones de movilidad originadas por la revisión de condiciones, se recomienda contar con criterios, condiciones y procedimientos establecidos y difundidos previamente.
- 5.** En cualquiera de las situaciones descritas anteriormente, se recomienda la utilización de perfiles de cargo actualizados, lo que es conveniente complementar con un diagnóstico sobre brechas salariales para una toma de decisión ecuaníme.
- 6.** En cualquiera de las situaciones mencionadas anteriormente, se sugiere la realización de un cierre del proceso que resguarde criterios de confidencialidad, buen trato y oportunidad. Se recomienda que el área de Gestión de Personas emita notificaciones personales, a través de carta certificada o correo electrónico, al candidato seleccionado y a todos quienes hayan participado, indicando clara y oportunamente el resultado de su participación.

**NOTA:** Lo señalado precedentemente corresponde a las principales orientaciones técnicas entregadas por el Servicio Civil en materia de Movilidad Interna para la Contrata, ello no obsta a que el lector complemente esta información con normas, instrucciones u otros antecedentes ya existentes o emergentes, a partir de las situaciones específicas que le corresponda abordar.

## **FUENTES LEGALES**

- D.F.L. N° 1/19.653, (2000). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575, (1986). Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.
- Ley N° 19.882, Regula nueva Política de personal a los funcionarios públicos que indica.
- D.F.L. N° 29, (2004). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo. Ministerio de Hacienda.
- Decreto Supremo N° 69, (2004). Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo. Ministerio de Hacienda.
- Instructivo Presidencial, (2015). Sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado.

Sin perjuicio de lo anterior, se consideran como antecedentes complementarios a los ya señalados, la jurisprudencia asociada al tema que la Contraloría General de la República pudiera emitir.

## **FUENTES DOCUMENTALES**

- Documento: "Orientaciones para la elaboración de un Procedimiento de Movilidad Interna para las Contratas", Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2016.

En página web:

<http://bit.ly/2plMtnq>



# **IX. CLIMA LABORAL**



## 9.1 CLIMA LABORAL

El Clima Laboral se entiende como el conjunto de predisposiciones, percepciones, emociones y valoraciones de las personas sobre su trabajo y la institución donde se desempeñan, tanto de sus elementos estructurales como dinámicos.

El diagnóstico del Clima Laboral sirve para orientar trabajos prácticos de intervención en las organizaciones, en aspectos subjetivos como la satisfacción o el compromiso de las personas y aspectos objetivos como la retención y rotación.

Por Gestión del Clima Laboral se entiende la definición de indicadores, objetivos, metas y/o estándares de gestión institucional, asociados a los resultados de la evaluación sistemática del clima laboral en una organización y de la implementación rigurosa de planes derivados de dichos resultados.

La tarea de gestionar el Clima Laboral es siempre de las jefaturas de equipos, las que han de ser apoyadas para tal efecto por el área de Gestión de Personas, con metodologías de trabajo y acciones de monitoreo permanente, a fin de contribuir al logro de los estándares definidos por la Dirección del respectivo Servicio.

### PRINCIPALES ORIENTACIONES TÉCNICAS

Cuando una organización incorpora la práctica de gestionar el Clima Laboral, se debe considerar que la tarea iniciada estará compuesta siempre, en cada una de sus acciones, al menos de tres componentes o niveles de intervención:

- 1) Un nivel operativo o componente de gestión,
- 2) Un nivel discursivo o componente de comunicaciones, y
- 3) Un nivel ejecutivo o componente político.

Recomendamos incluir espacios de participación funcionaria en todas las etapas de implementación del programa, desde el diseño. Esto no sólo permitirá incluir enfoques diversos al proyecto, sino que además posibilita a la Dirección ir aclarando desde un comienzo los alcances de la intervención y anticipar la resolución de posibles tensiones o resistencias. Para operacionalizar esta participación, recomendamos constituir una “Mesa de Clima Laboral”, la

que podría estar compuesta por representantes de: la Dirección, del Departamento de Gestión de Personas, de las Asociaciones de Funcionarios, del Comité Paritario de Higiene y Seguridad, y otros actores institucionales que se estime puedan ser un aporte al proyecto.

Para disminuir la natural o potencial resistencia a los procesos de cambio organizacional es recomendable elaborar un “Plan de Comunicaciones” que prevea, planifique y ejecute las conversaciones necesarias para dar contexto y sentido a la Gestión del Clima Laboral en el servicio público. Se requiere que este plan sea capaz de reaccionar con prontitud ante la emergencia de nuevos actores críticos para el proceso, siempre de modo inclusivo.

Los principales pasos o etapas asociadas a la Gestión del Clima Laboral son:

- La Dirección de Servicio evalúa la factibilidad e implicancias de incorporar indicadores de gestión institucional, asociados a los resultados de procesos sistemáticos de medición del Clima Laboral y de la implementación de planes de mejora, cuyo cumplimiento será responsabilidad de la línea jerárquica o cargos de jefatura.
- La Dirección de Servicio comunica su decisión de incorporar indicadores de gestión asociados al Clima Laboral al equipo directivo, con quienes en conjunto evalúa posibles variables a medir y gestionar, a fin de contar con una base de contenidos que permita dar cuerpo a las acciones de comunicación que se deben realizar a continuación.
- El equipo directivo, en consideración de la cultura organizacional y sus artefactos (soportes comunicacionales), diseña y conduce directamente la ejecución de un Plan de Comunicaciones, con la intención de contextualizar cada una de las acciones y nuevas prácticas de gestión que se implementarán en la organización.
- A través de la ejecución del Plan de Comunicaciones, el equipo directivo debe asegurarse de generar las condiciones adecuadas para la implementación de los cambios deseados, para lo cual, la existencia de espacios de participación –en especial con los tradicionales actores (comités y asociaciones)– se vuelve una necesidad para la legitimación y perfeccionamiento de la iniciativa.
- Una vez recogidas las distintas visiones institucionales y recomendaciones, la Dirección de Servicio ha de encargar la elaboración de bases de licitación (toda vez que la complejidad técnica–estadística de la medición del clima suele superar las capacidades internas de los servicios públicos).
- Una vez seleccionado el oferente, la primera tarea es sancionar la versión final del instrumento de medición a utilizar, el cual debe estar en plena coherencia con los “indicadores de gestión institucional” que la Dirección de Servicio está evaluando implementar.

- Previo a la aplicación del instrumento de medición, es preciso reforzar con especial dedicación las acciones de comunicación, a fin de garantizar que cada funcionario de la organización tenga pleno conocimiento del sentido y utilidad de dicho instrumento, así como de su carácter confidencial.
- Análisis de los resultados de la medición.
- Luego del análisis de resultados (tarea generalmente externalizada), las comunicaciones vuelven a ser la cuestión central. Todo funcionario ha de conocer –a lo menos– la información correspondiente al centro de responsabilidad al que pertenece, además de una visión general del clima en la organización.
- A partir de los resultados de cada centro de responsabilidad, la Dirección debe conducir –según estrategia corporativa y con los niveles de participación funcionaria que correspondan– la elaboración de Planes de Acción para el Mejoramiento del Clima Laboral.
- El área de Gestión de Personas realiza seguimiento y evaluación a la implementación de los planes de mejora, así como mantención y ajuste a la metodología utilizada, si es necesario.
- La Dirección de Servicio toma decisiones de gestión con base en resultados sistemáticos de medición del Clima Laboral y de la implementación de planes de mejora.

**NOTA:** Lo señalado precedentemente corresponde a las principales orientaciones técnicas entregadas por el Servicio Civil en materia de Clima Laboral en Servicios Públicos, ello no obsta a que el lector complemente esta información con normas, instrucciones u otros antecedentes ya existentes o emergentes, a partir de las situaciones específicas que le corresponda abordar.

## **FUENTES LEGALES**

- Constitución Política de la República de Chile.
- Ley 16.744. Establece normas sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales
- D.F.L. N° 29, (2004). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo. Ministerio de Hacienda.
- DFL N°1, de 2002, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del Código del Trabajo.

Sin perjuicio de lo anterior, se consideran como antecedentes complementarios a los ya señalados, la jurisprudencia asociada al tema que la Contraloría General de la República pudiera emitir.

## FUENTES DOCUMENTALES

- Documento: “Clima Laboral: orientaciones para una mejor comprensión y tratamiento en los Servicios Públicos”, Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2009.

En página web:

<http://bit.ly/2oXTher>

## 9.2 GESTIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES: MEDICIÓN E INTERVENCIÓN DE LAS CONDICIONES LABORALES

### DEFINICIÓN

Los factores psicosociales son las condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionada con la organización del trabajo, su contenido y con la realización de la tarea, que se presentan con capacidad de afectar positiva o negativamente al desarrollo del trabajo, y la salud física, psíquica y/o social del trabajador<sup>16</sup>.

Para la OIT los factores de riesgo psicosocial son las interacciones entre el medio ambiente de trabajo, el contenido del trabajo, las condiciones de organización y las capacidades, necesidades, cultura del trabajador, y consideraciones personales externas al trabajo que pueden, en función de las percepciones y la experiencia, tener influencia en la salud, rendimiento del trabajo y satisfacción laboral.

El riesgo psicosocial en el trabajo es el conjunto de elementos de la organización del trabajo capaces de alterar la salud y el bienestar de las personas. Es posible identificar y medir ese riesgo y sus dimensiones (o factores) a través de cuestionarios válidos, confiables y estandarizados, basados en los modelos de “demanda-control-apoyo social” (modelo de Karasek, Theorell y Johnston), “desbalance esfuerzo-recompensa” (modelo de Siegrist), entre otros<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Documento: “Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo”. Departamento de Salud Ocupacional, División de Políticas Públicas Saludables y Promoción, Subsecretaría de Salud Pública, Ministerio de Salud – Chile, 2013.

<sup>17</sup> Ídem.

## PRINCIPALES ORIENTACIONES TÉCNICAS

La Superintendencia de Seguridad Social en colaboración con la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Chile, la Dirección del Trabajo y el Instituto de Salud Pública, adaptó y estandarizó el cuestionario SUSESO/ISTAS21 para Chile, que permite contar en la actualidad con un instrumento válido (mide lo que se supone que debe medir), confiable (mide con la misma precisión cada vez que es aplicado) y estandarizado (se cuenta con un puntaje de comparación) para la población laboral chilena.

Dicho instrumento permite medir y por tanto gestionar/modificar los factores de Riesgo Psicosocial Laboral (RPSL) presentes en el lugar de trabajo que poseen el potencial para provocar un daño somático o psíquico en el trabajador y van de la mano con la experiencia del estrés laboral.

Existe evidencia consistente de que las exigencias laborales excesivas, el bajo nivel de control de la tarea por el trabajador, las altas exigencias emocionales y el desbalance esfuerzo/recompensa son factores de riesgo para problemas de salud tanto somática como mental, lo que lleva a gastos mayores de los presupuestos de salud dedicados al tratamiento médico de estas condiciones.

Existe, además, una creciente evidencia científica que indica que el ambiente psicosocial en el trabajo tiene un rol tanto directo como indirecto sobre los índices de salud organizacional, tales como el ausentismo y las licencias médicas, la accidentabilidad, la productividad y la satisfacción con el trabajo.

Un Estado moderno al servicio de los ciudadanos, ágil y actualizado a los nuevos requerimientos de la sociedad chilena, debe ofrecer necesariamente condiciones de trabajo adecuadas o saludables, que permitan desempeñar la función pública de modo efectivo, que promuevan el desarrollo, la mejora continua y la retención del talento, y que en ningún caso impliquen un menoscabo o atentado a la dignidad humana, y menos un riesgo para la salud física o mental.

Esto no implica por cierto la inexistencia de tareas peligrosas, pero sí que en cada una de ellas es responsabilidad de la jefatura correspondiente, implementar las acciones necesarias para minimizar esos riesgos. Y en dicho proceso, la participación de los propios afectados es un factor crítico de éxito.

La propuesta de estrategia para la medición e intervención de Ambientes Laborales (metodología SUSESO-ISTAS21), viene a aportar herramientas técnicas para la identificación de los posibles riesgos psicosociales del trabajo, permitiendo a los servicios reconocer aquellos lugares de su organización que pueden afectar negativamente la salud de las personas y el adecuado ejercicio de la función pública. Del mismo modo, la metodología permite reconocer aquellos equipos que reportan niveles de riesgo menor y también reconocer cuáles son las fortalezas del ambiente psicosocial.

1. En ambos casos, lo que esta metodología propone es: Conformar paritariamente (con representantes de la dirección y representantes de los trabajadores), un comité de aplicación institucional.
2. Sensibilizar sobre el problema y la necesidad de aplicar el cuestionario; responder dudas y aplacar temores (anonimato, confidencialidad, tratamiento de la información); motivar la participación más plena del personal.
3. Aplicar el cuestionario diagnóstico.
4. Analizar técnicamente los resultados.
5. Informar resultados generales de la organización y de cada centro de responsabilidad (jefatura y equipo).
6. Analizar colectivamente los resultados, en particular, aquellas variables que reporten niveles de riesgo alto y buscar posibles causas o factores asociados, procurando soluciones prácticas que impactan directamente sobre el nivel de riesgo.
7. Implementar al interior de cada centro de responsabilidad un plan con medidas correctivas para aquellas variables evaluadas con niveles de riesgo alto.
8. Hacer seguimiento a la totalidad de los planes de mejora de la organización.
9. Evaluar el impacto de los planes de mejora (reiteración de la aplicación del cuestionario), lo que se sugiere hacer en un plazo de dos años desde la fecha del primer cuestionario.

**NOTA:** Lo señalado precedentemente corresponde a las principales orientaciones técnicas entregadas por el Servicio Civil en materia de Gestión de Factores Psicosociales en Servicios Públicos, ello no obsta a que el lector complementa esta información con normas, instrucciones u otros antecedentes ya existentes o emergentes, a partir de las situaciones específicas que le corresponda abordar.

## FUENTES LEGALES

- Ley 16.744. Establece normas sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
- D.F.L. N° 29, (2004). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo. Ministerio de Hacienda.
- D.F.L. N° 1, (2002). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado del Código del Trabajo. Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

Sin perjuicio de lo anterior, se consideran como antecedentes complementarios a los ya señalados, la jurisprudencia asociada al tema que la Contraloría General de la República pudiera emitir.

## FUENTES DOCUMENTALES

- Documento: “Propuesta de estrategia para la medición e intervención de las condiciones laborales en los servicios públicos de la Administración Central del Estado”, Subdirección de Desarrollo de las Personas, Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2012.

En página web: <http://bit.ly/2oYuu7q>

- Documento: “Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo”. Departamento de Salud Ocupacional, División de Políticas Públicas Saludables y Promoción, Subsecretaría de Salud Pública, Ministerio de Salud - Chile, 2013.

En página web: <http://bit.ly/2nUmsKY>

- Circular N° 3243, 2016, Metodología de Evaluación e Intervención en Riesgo Psicosocial Laboral. Superintendencia de Seguridad Social.

En página web: <http://bit.ly/2nUbHbC>

# **X. CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y FAMILIAR CON EL TRABAJO**



## DEFINICIÓN

La Conciliación de la Vida Personal y Familiar con el Trabajo se refiere al conjunto de acciones tendientes a compatibilizar las responsabilidades laborales con las familiares y personales de los funcionarios/as de una organización, en base a la identificación de su estructura, funcionamiento, características socio-demográficas y principales tensiones conciliatorias. Se busca la reestructuración y reorganización de los sistemas laboral, educativo y de recursos sociales, con el fin de introducir la igualdad de oportunidades en el empleo, variar los roles y estereotipos tradicionales, y cubrir las necesidades de atención y cuidado a personas dependientes.

Al contar con prácticas y acciones conciliatorias en las instituciones públicas se logra reconocer que existen distintas realidades individuales que se deben enfrentar y conciliar, para cumplir adecuadamente tanto el rol laboral como el personal y/o familiar, fomentando el respeto al funcionario y al rol que desempeña.

## PRINCIPALES ORIENTACIONES TÉCNICAS

Brindar servicios de calidad a los ciudadanos requiere necesariamente de funcionarias y funcionarios públicos que se desempeñen en un espacio de trabajo sano, con ambientes laborales que propendan al respeto, reconocimiento y les permitan el desarrollo y conciliación entre la vida personal, familiar y el trabajo.

El Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado de 2015, mandata a los servicios públicos a “Desarrollar acciones de conciliación de las responsabilidades laborales con obligaciones familiares”; esto tomando en consideración uno de sus principios orientadores fundamentales de aspirar a “un Estado innovador, que garantice a los ciudadanos el acceso a servicios públicos de calidad, donde prevalezca el buen trato, en condiciones laborales dignas, que actúe con transparencia y que permita fortalecer a los servicios públicos como referentes de los mejores lugares para trabajar”.

Este mandato está basado en el hecho de que climas laborales saludables, fundados en el respeto y buen trato, permiten a los funcionarios desarrollar su trabajo en forma más eficiente y efectiva, disponiendo de mejores condiciones para el logro de los objetivos institucionales.

La importancia de adoptar acciones y prácticas que favorezcan la Conciliación de la Vida Personal y Familiar con el Trabajo para los servicios públicos, radica en evidenciar el respeto al funcionario, al entender que existen distintas realidades individuales que se deben enfrentar y conciliar, para cumplir adecuadamente tanto el rol laboral como el personal o familiar.

En este contexto, la invitación permanente del Servicio Civil, ha sido comprender la relevancia de contar con Buenas Prácticas Laborales en esta temática, es decir, un conjunto de acciones que aborden eficazmente las tensiones conciliatorias al interior de cada servicio, a través de un Protocolo de Conciliación de la Vida Personal y Familiar con el Trabajo.

Al momento de diseñar el Protocolo de Conciliación, se deberán considerar al menos las siguientes etapas:

### **1. Diagnóstico inicial.**

Es recomendable realizar un diagnóstico con la finalidad de conocer cuál es la percepción de los funcionarios y la organización en materia de tensiones conciliatorias. De esta forma se obtiene información relevante en torno a las principales tensiones existentes y a partir de ella, es posible definir un plan de trabajo e indicadores de gestión.

Los principales alcances que se buscan con este diagnóstico son:

- Conocer si la organización está sensibilizada respecto al tema.
- Cuáles son los factores que dificultan o facilitan las prácticas conciliatorias.
- Cuál es el nivel de apoyo y responsabilidad de las jefaturas frente al tema.
- Si las prácticas, hábitos y costumbres laborales corresponden a una cultura que incentiva o frena la conciliación.
- Revisar los indicadores de conciliación factibles de medir en la organización.

### **2. Definición de un plan de trabajo e indicadores de acuerdo a la particularidad del servicio público.**

Obtenidos los resultados del diagnóstico, se deberá definir un plan de trabajo que contemple, entre otros, los indicadores según los resultados obtenidos de su organización e incorporar al menos tres tipos de tensiones conciliatorias que son referidas como las “más frecuentes y relevantes”.

### 3. Seguimiento a indicadores.

Se debe realizar seguimiento a los indicadores definidos y señalar la frecuencia de actualización, la unidad de medición y la definición del indicador. Para el seguimiento se propone que el tiempo de éste sea de seis meses, de manera de poder dar tiempo a cambios y comportamientos propios del indicador. Es importante que se defina un responsable del control de gestión de estos indicadores y que sea quien registre la información y realice el monitoreo de los mismos.

### 4. Evaluación y propuestas de continuidad.

Luego del término del seguimiento es necesario evaluar el comportamiento de los indicadores y desde ahí realizar un análisis y propuestas de continuidad y mejora.

Algunos de los factores evaluados podrían ser los siguientes:

- El grado de satisfacción de los funcionarios con los beneficios obtenidos.
- El uso de los programas considerando disponibilidad (niveles de acceso) y utilización (frecuencia de uso).
- Evaluación de los resultados obtenidos en la aplicación de los indicadores de conciliación y resultados globales.
- En el desarrollo de la evaluación es importante considerar el establecimiento de un equipo de control definido con anterioridad y que se realicen, por ejemplo, foros de discusión o mesas de trabajo con el propósito de contribuir a la evaluación los indicadores.

Luego de la evaluación es importante definir cuáles serán las propuestas de continuidad y de mejoras para las tensiones conciliatorias persistentes y desde ahí, definir un calendario de acciones para desarrollar la implementación de mejoras.

**NOTA:** Lo señalado precedentemente corresponde a las principales orientaciones técnicas entregadas por el Servicio Civil en materia de Conciliación de la Vida Personal y Familiar con el Trabajo, ello no obsta a que el lector complemente esta información con normas, instrucciones u otros antecedentes ya existentes o emergentes, a partir de las situaciones específicas que le corresponda abordar.

## FUENTES LEGALES

- Ley N° 16.744. Sobre accidentes del Trabajo y enfermedades profesionales.
- D.F.L. N° 29, (2004). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo. Ministerio de Hacienda.
- D.F.L. N° 1, (2002). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado del Código del Trabajo. Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
- Convenio de la Organización Internacional del Trabajo- OIT N°156 sobre los trabajadores con responsabilidades familiares.
- Instructivo Presidencial, (2015). Sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado.

Sin perjuicio de lo anterior, se consideran como antecedentes complementarios a los ya señalados, la jurisprudencia de la Contraloría General de la República, contenida en los Dictámenes emitidos por este órgano contralor. Entre los dictámenes relacionados con la materia en análisis y vigentes a la fecha del presente Compendio, se encuentran los siguientes:

### **Dictamen N° 62.201 del 23 de agosto de 2016:**

“...el legislador solo ha regulado la duración de la jornada semanal y el límite máximo de la jornada diaria de los funcionarios regidos por dicho cuerpo estatutario, corresponde a los jefes superiores de los Servicios fijar la hora de entrada y de término de la jornada del personal de su dependencia, en virtud de las facultades que les otorga el artículo 31 de la nombrada ley N° 18.575, para dirigir, organizar y administrar el pertinente organismo.”

### **Dictamen N° 8.003 del 18 de febrero de 2009:**

“...el período de una hora al día de que dispone la mujer para alimentar a sus hijos menores de dos años, debe entenderse en relación a cada uno de ellos, como acontece con los mellizos...”.

## FUENTES DOCUMENTALES

- Documento: “Buenas prácticas laborales (BPL) conciliación vida personal y familiar con el trabajo en los servicios públicos”, Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2010.

En página web:

<http://bit.ly/2oXCbNP>

- Documento: “Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo en la Administración Central del Estado: Estudio exploratorio y propuestas de acción”, Subdirección de Desarrollo de las Personas, Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2013.

En página web:

<http://bit.ly/2oRi6t5>

- Documento: “Orientaciones para la elaboración de Protocolos de Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo”, Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2016.

En página web:

<http://bit.ly/2nxx2w1>

# **XI. BUEN TRATO Y PROTECCIÓN A LA DIGNIDAD DE LAS PERSONAS**

## **BUEN TRATO Y PROTECCIÓN A LA DIGNIDAD DE LAS PERSONAS: PREVENCIÓN DEL MALTRATO, ACOSO LABORAL Y ACOSO SEXUAL EN EL TRABAJO**

### **DEFINICIÓN**

Se define **Maltrato** como “Cualquier manifestación de una conducta abusiva, especialmente, los comportamientos, palabras, actos, gestos, escritos y omisiones que puedan atentar contra la personalidad, dignidad o integridad física o psíquica de un individuo, poniendo en peligro su empleo o degradando el clima laboral”. (Instructivo Presidencial Código de Buenas Prácticas Laborales, 2006.).

Respecto al **Acoso Sexual** la respectiva ley señala que “Las relaciones laborales deberán siempre fundarse en un trato compatible con la dignidad de la persona. Es contrario a ellas, el acoso sexual, entendiéndose por tal el que una persona realice en forma indebida, por cualquier medio, requerimientos de carácter sexual, no consentidos por quien los recibe y que amenacen o perjudiquen su situación laboral o sus oportunidades en el empleo”. (Ley N°20.005).

Se define **Acoso Laboral** como todo “acto contrario a la dignidad de la persona, configurado por toda conducta que constituya agresión u hostigamiento reiterados, ejercida por el empleador o por uno o más trabajadores, en contra de otro u otros trabajadores, por cualquier medio, que tenga como resultado para el o los afectados, su menoscabo, maltrato o humillación, o bien que amenace o perjudique su situación laboral o sus oportunidades en el empleo”. (Ley N°20.607).

### **PRINCIPALES ORIENTACIONES TÉCNICAS**

Los servicios públicos deberán ser garantes de generar condiciones adecuadas de trabajo, favoreciendo un clima de respeto, buen trato y libre de todo tipo de discriminación.

Se deberán conformar entornos laborales que resguarden la dignidad y cuidados de las personas, no importando su calidad contractual, estamentos, funciones, “raza o etnia, nacionalidad, situación socio-económica, idioma, ideología u opinión política, religión o creencia, la sindicación o participación en organizaciones gremiales o la falta de ellas, el

sexo, orientación sexual, identidad de género, el estado civil, edad, la filiación, apariencia personal y la enfermedad o discapacidad". (Ley N°20.609, Medidas contra la Discriminación).

Para avanzar en un tratamiento integral de estas situaciones, el foco de las acciones debe estar centrado en instancias de prevención y difusión, para esto es relevante el compromiso y participación de la dirección, gestión de personas y asociación de funcionarios.

### ¿Cuándo se es víctima de acoso?

Un elemento clave para distinguir cuando se está frente a **acoso sexual**, es que no existe consentimiento por parte de la víctima, tratándose de:

- Comportamiento físico de naturaleza sexual.
- Conducta verbal de naturaleza sexual.
- Comportamiento no verbal de naturaleza sexual.
- Comportamientos basados en el sexo.

En el caso de ser víctima de **acoso laboral**, un elemento clave es la frecuencia reiterada de las acciones de hostigamiento, tales como:

- Gritar, avasallar o insultar.
- Sobrecargar selectivamente a la víctima.
- Amenazar o coaccionar.
- Tratar en forma discriminatoria.
- Ignorar o excluir, entre otras.

El acoso es realizado desde la asimetría de poder, pudiendo ejercerlo la jefatura, un/a compañero/a o grupo de pares, entre otros.



## ¿Qué hacer en caso de ser víctima de acoso?

Los servicios públicos deberán contar con un procedimiento de denuncia, investigación y sanción del maltrato, acoso laboral y sexual.

La persona afectada deberá realizar una denuncia en la institución pública que corresponda, según lo indicado en el Art. 90 B del Estatuto Administrativo.

El servicio público, ante una denuncia podrá instruir sumario administrativo para investigar el caso, para esto deberá resguardar la confidencialidad, celeridad y el debido proceso.

Si la persona víctima de acoso no está conforme con la investigación o con la decisión tomada por Jefe(a) Superior de Servicio, podrá recurrir a:

- Reclamo, queja o denuncia ante Contraloría General de la República (ante vicios de legalidad).
- Recurso de protección ante Corte de Apelaciones (derechos constitucionales).
- Querrela ante tribunales (en caso de delito).
- Demanda civil ante tribunales (por daño moral y/o patrimonial).
- Acción de tutela laboral en tribunales laborales (protección de derechos fundamentales).

### **Efectos del acoso**

El acoso laboral y sexual es considerado un factor de deficiencia organizacional que afecta la dignidad de millones de personas en el mundo.

Afecta la salud física y psíquica de las personas, pudiendo producir consecuencias negativas en sus relaciones sociales y familiares. En la organización afecta el clima laboral, disminuye la productividad, capacidades e impacta a la institución por completo.

**NOTA:** Lo señalado precedentemente corresponde a las principales orientaciones técnicas entregadas por el Servicio Civil en materia de Protección de la Dignidad, ello no obsta a que el lector complemente esta información con normas, instrucciones u otros antecedentes ya existentes o emergentes, a partir de las situaciones específicas que le corresponda abordar.

## FUENTES LEGALES

- Constitución Política de la República de Chile.
- D.F.L. N° 1/19.653, (2000). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575, (1986). Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.
- Ley N° 20.005. Tipifica y sanciona el Acoso Sexual.
- Ley N° 20.607. Modifica el Código del Trabajo, sancionando las prácticas de acoso laboral.
- Ley N° 16.744. Sobre accidentes del Trabajo y enfermedades profesionales.
- D.F.L. N° 29, (2004). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo. Ministerio de Hacienda.
- D.F.L. N° 1, (2002). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado del Código del Trabajo. Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
- Ley N° 20.609. Establece medidas contra la discriminación.

Sin perjuicio de lo anterior, se consideran como antecedentes complementarios a los ya señalados, la jurisprudencia de la Contraloría General de la República, contenida en los dictámenes emitidos por este órgano contralor. Entre los dictámenes relacionados con la materia en análisis y vigentes a la fecha del presente Compendio, se encuentran los siguientes:

### **Dictamen N° 83. 456 del 17 de noviembre de 2016.**

“...las circunstancias que constituyen acoso laboral, por tratarse de situaciones de hecho, deben ser investigadas mediante un proceso disciplinario, en el cual tendrá que comprobarse la ocurrencia de los malos tratos que se alegan, siendo la jefatura dotada de la potestad sancionadora a quien corresponde ponderar la iniciación de este.”

**Dictamen N° 55.326 del 10 de julio de 2015.**

“La ponderación de los medios de prueba le corresponde a quien sustancia un proceso sumarial y a quien ejerce la potestad disciplinaria.”

**FUENTES DOCUMENTALES**

- Documento: “Orientaciones para la Elaboración de un Procedimiento de Denuncia y Sanción del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual”, Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2015.

En página web:

**<http://bit.ly/2oiG3Yv>**

- Díptico “Buen trato y Protección a la Dignidad de las Personas: Prevención para la erradicación del acoso laboral y acoso sexual en el trabajo”, Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2014.

En página web:

**<http://bit.ly/2ojMYPT>**

- Documento: “Resultados estudio exploratorio del acoso en los servicios públicos”, Subdirección de Desarrollo de las Personas, Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2013.

En página web:

**<http://bit.ly/2nxxk65>**

- Documento: “Resultados Segunda Consulta de Acoso en los Servicios Públicos”, Subdirección de Desarrollo de las Personas, Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2014.

En página web:

**<http://bit.ly/2oYzVTQ>**

# **XII. EGRESO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA**

## DEFINICIÓN

Se entenderá por Egreso de la Administración Pública, la extinción del vínculo jurídico que une al funcionario con el Estado, o dicho de otro modo, el cese del ejercicio del cargo por cualquiera de las causales establecidas en la ley, de conformidad con la naturaleza del empleo, a saber:

- a) Aceptación de renuncia.
- b) Obtención de jubilación, pensión o renta vitalicia en un régimen previsional en relación al respectivo cargo público.
- c) Declaración de vacancia.
- d) Destitución.
- e) Supresión del empleo.
- f) Término del período legal por el cual se es designado.
- g) Fallecimiento.

Para el caso de los honorarios, el egreso debe ajustarse a las estipulaciones del respectivo convenio o contrato, pues hace las veces del estatuto normativo para esos servidores.

Para los contratos regidos por el Código del Trabajo, el término de la relación se produce de acuerdo a las causales establecidas en los artículos 159, 160 y 161 de dicho Código, pues tal ordenamiento constituye el estatuto normativo de estos trabajadores.

## PRINCIPALES ORIENTACIONES TÉCNICAS

### A) Orientaciones generales ante el Egreso

- Los servicios públicos deberán diseñar acciones para gestionar adecuadamente el egreso de las personas de la institución, sea cual fuere la causal. Estas acciones contemplarán entre otros, estrategias de comunicación y acompañamiento, basándose en el respeto a la dignidad de las personas.
- Para el proceso de Egreso los servicios deben contar con procedimientos oportunos, socializados y previamente establecidos.

- Frente a las situaciones de Egreso, los servicios deberán asegurar el cabal cumplimiento de las disposiciones legales.
- Cuando las razones de egreso correspondan a decisiones institucionales, deberán cumplirse los lineamientos emanados a través de circulares o instrucciones específicas al respecto.
- Para los egresos por jubilación, cada servicio público deberá considerar acompañamiento y asesoría, además de gestionar la transferencia de conocimientos desde el personal que se retira, y cuando ello lo amerite, el debido reconocimiento por su aporte al servicio público.

#### **A. Rol de las jefaturas**

- Corresponderá a cada jefatura directa, efectuar las comunicaciones y justificaciones de las medidas adoptadas tendientes al egreso, así como en conjunto con el Área de Gestión de Personas, adoptar todas las medidas necesarias para enfrentar posibles consecuencias del egreso en los equipos de trabajo, como por ejemplo, en materia de gestión del conocimiento, distribución de cargas de trabajo o potenciales efectos en el clima de trabajo.
- La jefatura deberá adoptar todas las acciones necesarias para garantizar un trato adecuado y respetuoso, procurando el desarrollo de procesos de egresos transparentes e informados.
- La jefatura deberá informar oportunamente y con a lo menos 30 días de anticipación, los casos de no renovación o término anticipado de contrato, con el objeto que cada persona pueda planificar su salida, otorgando tiempo para iniciar una potencial reinserción laboral.

#### **B. Acompañamiento institucional**

- El Área de Gestión de Personas deberá procurar la entrega de acompañamiento y orientación correcta, oportuna y transparente a los funcionarios/as en edad de jubilar de manera que puedan optar frente a las alternativas que les asistan, así como en el enfrentamiento de la nueva etapa de vida que comienza. Ello implica una acción debidamente planificada, justificada y personalizada.
- Las acciones de acompañamiento no son exclusivas de los procesos de jubilación, por lo que se deberá estar atento a los requerimientos de diseño y acción que puedan surgir desde otras causales, como por ejemplo, en los casos de término del período legal por el cual se es designado.
- Por la amplitud y regularidad de las acciones a desarrollar frente a los egresos de personal por sus diversas causales, es que se sugiere contar con a lo menos un especialista en el tema en cada Área de Gestión de Personas, y en aquellos servicios públicos con una gran dotación, con un equipo dedicado al tema.

- Al Área de Gestión de Personas le corresponderá desarrollar las acciones pertinentes de mantención de la seguridad laboral y psicológica -contención- de aquellos funcionarios que se mantienen efectuando labores en el servicio, mientras se desarrolla el proceso de egreso. Ello, porque el cese de funciones supone una ruptura en la vida de los funcionarios, que les afecta de muy diversas maneras.
- Corresponderá al Área de Gestión de Personas, a objeto de indagar los motivos del retiro o egreso del funcionario/a, efectuar (cuando ello sea posible) una entrevista de salida, en la que junto a entregar orientaciones de acción frente a la situación específica de egreso, se recoja su opinión respecto a diversos ámbitos del quehacer institucional.

### **C. Criterios fundados y normativa**

- Todo egreso derivado de no renovaciones o término anticipado de contrato deberá ser un caso debidamente fundado y acreditable, y aun cuando existe la facultad de toda autoridad superior de servicio de tomar tales decisiones, éstas deberán sostenerse sobre la base de criterios objetivos que impidan arbitrariedades en el ejercicio de las facultades de la autoridad.
- Todo egreso deberá ajustarse a la normativa y orientaciones de las autoridades y, en lo administrativo, considerar en su oportunidad procedimientos destinados a confeccionar actas de inventario, de entrega de trabajos pendientes o realizados a la jefatura directa y de retiro de derechos de accesos de información y devolución de activos.
- El egreso, ya sea por propia decisión del funcionario/a o por decisión de la autoridad respectiva o a quien éste delegue, deberá ser expresado por escrito, siguiendo los pasos, instancias y tiempos establecidos, según sea la causal que lo origine.
- En los casos que el egreso responda a medidas disciplinarias, el servicio deberá velar porque la decisión de la autoridad sea consecuencia de un debido proceso, de acuerdo a la normativa vigente.
- Al momento del egreso, se debe cancelar al funcionario/a -o a sus beneficiarios- todas las prestaciones económicas y sociales a que tenga derecho al momento del retiro, así como también, se debe contemplar el cumplimiento de sus compromisos en los términos establecidos por las normativas.

**NOTA:** Lo señalado precedentemente corresponde a las principales orientaciones técnicas entregadas por el Servicio Civil en materia de Egreso, ello no obsta a que el lector complementa esta información con normas, instrucciones u otros antecedentes ya existentes o emergentes, a partir de las situaciones específicas que le corresponda abordar.

## FUENTES LEGALES

- D.F.L. N° 1/19.653, (2000). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575, (1986). Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.
- D.F.L. N° 29, (2004). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo. Ministerio de Hacienda.
- D.F.L. N° 1, (2002). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado del Código del Trabajo. Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

Sin perjuicio de lo anterior, se consideran como antecedentes complementarios a los ya señalados, la jurisprudencia de la Contraloría General de la República, contenida en los dictámenes emitidos por este órgano contralor. Entre los dictámenes relacionados con la materia en análisis y vigentes a la fecha del presente Compendio, se encuentran los siguientes:

### **Dictamen N° 89.885 del 15 de diciembre de 2016:**

No corresponde el aumento de grado como incentivo al retiro voluntario implementado por el servicio de salud que indica, al no ajustarse a lo dispuesto en la ley N° 18.834, por las razones que se señalan.

### **Dictamen N° 85.700 del 28 de noviembre de 2016:**

Imparte instrucciones y establece criterios complementarios para la aplicación de los dictámenes N°s. 22.766 y 23.518, ambos de 2016, relacionados con el término de una contrata.

### **Dictamen N° 23.518 del 29 de marzo de 2016:**

Estableció que el término anticipado de una designación a contrata dispuesta con la fórmula "mientras sea necesarios sus servicios", debe materializarse por un acto administrativo fundado, correspondiendo, por tanto, que la autoridad que lo dicta exprese los motivos -esto es, las condiciones que posibilitan y justifican su emisión-, los razonamientos y los antecedentes de hecho y de derecho que le sirven de sustento y conforme a los cuales ha adoptado su decisión, sin que sea suficiente la simple referencia formal, de manera que su sola lectura permita conocer cuál fue el raciocinio para la adopción de su decisión.



## FUENTES DOCUMENTALES

- Documento: “Orientaciones para la elaboración de un Procedimiento de Egreso para Servicios Públicos”, Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile, 2015.

En página web:

**<http://bit.ly/2oRnSur>**

- Documento “Cese de funciones”; División de Personal de la Administración del Estado, Área Jurídica, Contraloría General de la República, 2015.

En página web:

**<http://bit.ly/2oXujw0>**

# **XIII. GLOSARIO**

**■ Acoso Laboral:**

Acto contrario a la dignidad de la persona, configurado por toda conducta que constituya “agresión u hostigamiento reiterados, ejercida por el empleador o por uno o más trabajadores, en contra de otro u otros trabajadores, por cualquier medio, y que tenga como resultado para el o los afectados, su menoscabo, maltrato o humillación, o bien que amenace o perjudique su situación laboral o sus oportunidades en el empleo”. (Ley N° 20.607).

**■ Acoso Sexual:**

“Las relaciones laborales deberán siempre fundarse en un trato compatible con la dignidad de la persona. Es contrario a ellas, el acoso sexual, entendiéndose por tal el que una persona realice en forma indebida, por cualquier medio, requerimientos de carácter sexual, no consentidos por quien los recibe y que amenacen o perjudiquen su situación laboral o sus oportunidades en el empleo”. (Ley N°20.005.)

**■ Buen Trato:**

El concepto de trato refiere a la acción y efecto de tratar. Este verbo tiene diversas acepciones, como el proceder con una persona (ya sea de obra o de palabra) o la relación con un individuo. Puede entenderse al trato como la forma de comunicarse o de establecer un vínculo con otra persona o con un grupo de sujetos. La noción de buen trato está vinculada al tipo de trato que se considera ético o correcto desde el punto de vista moral. Si existe un buen trato (aprobado y aplaudido), hay otro trato que puede ser condenado: el maltrato. A nivel laboral o social en general, el buen trato aparece vinculado al respeto y la solidaridad. El buen trato, de todas formas, no sólo se expresa a través de palabras, sino que también puede advertirse en el contacto físico o en actitudes.

**■ Capacitación:**

Se entenderá por capacitación el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias. (Decreto con Fuerza de Ley N° 29/2004 que fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo).

▪ **Carrera Funcionaria:**

“Sistema integral de regulación del empleo público, aplicable al personal titular de planta, fundado en principios jerárquicos, profesionales y técnicos, que garantiza la igualdad de oportunidades para el ingreso, la dignidad de la función pública, la capacitación y el ascenso, la estabilidad en el empleo, y la objetividad en las calificaciones en función del mérito y de la antigüedad”. (Decreto con Fuerza de Ley N° 29/2004 que fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo).

▪ **Comité Bipartito de Capacitación - CBC:**

Instancia “asesora de la Jefatura superior del Servicio en la preparación de sus políticas y programas de capacitación y en la evaluación del desarrollo de la actividad del Servicio en esta área”. (Oficio Gab. Pres. N° 1598/1995. Lineamientos para la Modernización del Sistema de Capacitación para el Sector Público.

▪ **Conciliación Vida Personal y Familiar con el Trabajo:**

Conjunto de acciones tendientes a compatibilizar las responsabilidades laborales con las familiares y personales de los funcionarios/as de una organización, en base a la identificación de su estructura, funcionamiento, características socio-demográficas, principales tensiones conciliatorias. (Orientaciones para la elaboración de Protocolos de Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo, Servicio Civil 2016).

▪ **Comité de Selección:**

“Por mandato legal, es el responsable de la preparación y realización del concurso, por lo tanto, es responsable de liderar cada una de las actividades que este implica. Para cada sesión que realice el Comité se debe elaborar un acta que deje constancia de los acuerdos y de las decisiones tomadas por dicho cuerpo colegiado”. (Decreto Supremo N°69/2004 del Ministerio de Hacienda).

▪ **Clima Laboral:**

“El Clima Laboral se entiende como el conjunto de predisposiciones, percepciones, emociones y valoraciones de las personas sobre su trabajo y la institución donde se desempeñan, tanto de sus elementos estructurales como dinámicos”. (Orientaciones para la Gestión del Clima Laboral en los Servicios Públicos, Servicio Civil, 2012).

**■ Concurso:**

“Un procedimiento técnico y objetivo que se utilizará para seleccionar el personal que se propondrá a la autoridad facultada para hacer el nombramiento, debiéndose evaluar los antecedentes que presenten los postulantes y las pruebas que hubieren rendido, si así se exigiere, de acuerdo a las características de los cargos que se van a proveer”. (Decreto con Fuerza de Ley N°29/2004 que fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo).

**■ Gestión del Desempeño:**

Implica la implementación de un sistema que considere la planificación, gestión, retroalimentación permanente, evaluación y mejora del desempeño de las personas, considerando prácticas e instrumentos que permitan propender a que el resultado del proceso de evaluación del desempeño, sea lo más informado y transparente posible y permita fundar decisiones de gestión. Esto debe incluir al menos la aplicación de un procedimiento de retroalimentación de calidad, que permita fortalecer prácticas de liderazgo y mejora continua en el desempeño de las personas, y un reglamento especial acorde a las necesidades específicas de la organización. (Gestión del Desempeño en Servicios Públicos, Servicio Civil 2011).

**■ Egreso:**

Se entiende por egreso de la administración pública, la extinción del vínculo jurídico que une al funcionario con el Estado, o dicho de otro modo, el cese permanente del ejercicio de la función pública de los funcionario/as o servidores/as públicos, el cual sólo puede realizarse con fundamento en las causales establecidas en la ley, de conformidad con la naturaleza del empleo. (Orientaciones para la elaboración de un Procedimiento de Egreso para Servicios Públicos, Servicio Civil, 2015).

**■ Evaluación de Transferencia:**

“Mide el grado en que los conocimientos, las habilidades y actitudes aprendidos en la capacitación, han sido transferidos a un mejor desempeño en el puesto de trabajo”. (Guía Práctica para gestionar la Capacitación en los Servicios Públicos, Servicio Civil 2014).

▪ **Factores de Riesgos Psicosociales:**

“Es el conjunto de elementos de la organización del trabajo capaces de alterar la salud y el bienestar de las personas. Ese riesgo y sus dimensiones (o factores) es posible identificarlo y medirlo a través de cuestionarios válidos, confiables y estandarizados”. (Propuesta de estrategia para la medición e intervención de las condiciones laborales en los servicios públicos de la Administración Central del Estado, Servicio Civil, 2012).

▪ **Inducción:**

“La inducción es una herramienta de gestión que apunta a integrar de manera planificada a las personas que ingresan a la organización o cambian de funciones, a través de un proceso de acompañamiento tendiente a ofrecer la información necesaria para desempeñarse en forma cómoda y eficaz, que les permite conocer y comprender los aspectos especificados del trabajo y los procedimientos de la institución, promoviendo la adaptación a las características organizacionales”. (Orientaciones para la elaboración de procedimientos de inducción para Servicios Públicos, Servicio Civil, 2016).

▪ **Instructivo Presidencial - IP:**

“Los Instructivos Presidenciales son documentos emitidos bajo la firma del Presidente de la República que tienen como objetivo fijar la política de la administración sobre un tema específico, más allá de las normas que rijan el tema de que se trate”. (<http://www.guiadigital.gob.cl/articulo/instructivos-presidenciales>).

▪ **Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado:**

El Instructivo Presidencial N°001 sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado del 26 de enero de 2015, busca impulsar a los servicios públicos a generar mejores políticas y prácticas en el ámbito de gestión de personas, con el propósito de desarrollar un mejor Empleo Público, y de este modo fortalecer el aporte que los funcionarios y funcionarias realizan para el cumplimiento de la función pública ([http://www.serviciocivil.gob.cl/ip\\_bpl](http://www.serviciocivil.gob.cl/ip_bpl)).

▪ **Maltrato Laboral:**

“Se define cualquier manifestación de una conducta abusiva, especialmente, los comportamientos, palabras, actos, gestos, escritos y omisiones que puedan atentar contra la personalidad, dignidad o integridad física o psíquica de un individuo, poniendo en peligro su empleo o degradando el clima laboral”. (Orientaciones para la Elaboración de un Procedimiento de Denuncia y Sanción del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual, Servicio Civil, 2015).

**■ Mérito e idoneidad:**

El mérito puede definirse como las capacidades de las personas que ingresan, o aspiran a ingresar al servicio público, que se manifiesta en sus calificaciones educacionales, aptitudes, habilidades y experiencia. Por otro lado, la idoneidad comprende la capacidad para desempeñar un puesto específico, es decir requiere tener claridad institucional en las características y necesidades del cargo a proveer. Por eso se debe garantizar que un proceso de reclutamiento y selección sea realizado de manera objetiva, transparente y en base al mérito de las personas en contraposición al perfil del cargo. Así, el mérito e idoneidad constituyen los ejes centrales para seleccionar a los/as postulantes (Orientaciones para la Elaboración de un Procedimiento de Reclutamiento y Selección, Servicio Civil, 2015).

**■ Movilidad Interna:**

La Movilidad es uno de los mecanismos que las organizaciones definen para ofrecer oportunidades de desarrollo a las personas que se desempeñan en ellas, ya sea a través de un aumento de responsabilidades, nuevos desafíos o funciones, participación de proyectos relevantes, entre otros. (Orientaciones para la Elaboración de un Procedimiento de Movilidad Interna para las Contratas, Servicio Civil, 2016).

**■ PAC:**

Plan Anual de Capacitación.

**■ Perfil del Cargo:**

El perfil de cargo es un documento que contiene información acerca de un cargo determinado y las características o requerimientos que éste exigirá a quien lo desempeñe. Incorporando los siguientes elementos: a. Identificación del Cargo, b. Requisitos legales del cargo, d. objetivos del cargo, e. Funciones del cargo, f. Características del entorno, g. Características o Competencias asociadas al desempeño del cargo. (Orientaciones metodológicas para la elaboración de perfiles de terceros niveles jerárquicos en los servicios públicos, Servicio Civil 2007).

**■ Pizarrón Laboral:**

“Modalidad del portal de empleos públicos que permite publicar avisos de trabajo con el objeto de difundir las convocatorias a la ciudadanía, los que indican donde se pueden obtener mayores antecedentes de la misma y de los mecanismos de postulación, sin estar disponible la postulación en línea”. (Orientaciones Operacionales Portal Empleos Públicos, Servicio Civil 2015).

▪ **Política de Desarrollo de Personas:**

La Política de Desarrollo de Personas es la declaración principal de los compromisos, valores y criterios que guían el desarrollo individual y colectivo de la organización al interior de cada Servicio Público, estableciendo orientaciones y directrices para quienes tienen responsabilidades en la conducción de personas y para todas las personas que se desempeñan en la institución. (Orientaciones para el diseño o rediseño de Políticas de Desarrollo de Personas, Servicio Civil, 2015).

▪ **Reclutamiento:**

“Es una actividad de difusión - ofrecimiento de empleo - para atraer de forma selectiva a candidatos que cumplan o respondan a ciertas características asociadas a un desempeño exitoso para un determinado cargo dentro de una organización”. (Reclutamiento y Selección en Servicios Públicos: Un enfoque basado en evidencia, Servicio Civil, 2013).

▪ **Selección:**

“Actividad de evaluación, donde se escoge a aquellos postulantes que se adecuen en mayor medida al cargo ofrecido, satisfaciendo las necesidades de la organización y en concordancia con el perfil establecido”. (Reclutamiento y Selección en Servicios Públicos: Un enfoque basado en evidencia, Servicio Civil, 2013).

▪ **SISPUBLI:**

“Sistema Informático de Capacitación del Sector Público, el cual tiene como principal objetivo constituirse en una herramienta de gestión de la capacitación del Sector Público que:

- Permite registrar y sistematizar toda la información de capacitación institucional (actividades, CBC, etc.) en un solo medio accesible, confiable y confidencial.
- Establece las opciones de cruces de variables relevantes que entreguen información de la gestión de capacitación oportunamente para la toma de decisiones institucionales.
- Cumple con los estándares de veracidad y conectividad para constituirse en el único medio disponible para validar a los servicios públicos que comprometan metas de capacitación.
- Contiene toda la documentación relacionada a la capacitación de los servicios públicos, sean éstos documentos normativos, técnicos y/o metodológicos”. (<http://www.sispubli.cl/objetivos-del-sistema-informatico-de-capacitacion>).



**▪ Portal de Empleos Públicos:**

Portal administrado por el Servicio Civil, que contiene las ofertas laborales de los Ministerios y Servicios Públicos. Su uso es gratuito para todos los organismos de la Administración Civil del Estado, previa suscripción de un convenio con la Dirección Nacional del Servicio Civil. ([www.empleospublicos.cl](http://www.empleospublicos.cl)).

# **XIV. ANEXOS**

**ANEXO N° 1:**

**PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS CONCURSOS DE INGRESO A LA CARRERA FUNCIONARIA**

Concursos de Ingreso	
Objetivo del Concurso Público de Ingreso	Destinado a seleccionar el personal idóneo para el ingreso a la carrera funcionaria en calidad de titular. Corresponde hacerlo respecto del último grado de cada escalafón, salvo que existan vacantes de grados superiores, que no hubieren podido proveerse mediante promociones, sea a través de concursos internos o ascensos.
Conformación Comité	5 principales jerarquías del Servicio más Jefe de Personal.
Propuesta de candidatos a la autoridad respectiva	Los nombres de los tres (3) candidatos que hubiesen obtenido los mejores puntajes, con un máximo de tres respecto de cada cargo a proveer. (Artículo 21, inciso cuarto del Estatuto Administrativo).
Medios de difusión obligatorios	Diario Oficial, sitio web del servicio público, Portal Empleos Públicos.

**ANEXO N°2:**

**PROPUESTA DE TABLA DE PUNTAJES PARA CONCURSO DE INGRESO A LA PLANTA**

**Proceso de Selección: PLANTA DE PROFESIONALES**

ETAPA	FACTOR	SUBFACTOR	FORMA DE EVALUACIÓN	PUNTAJE	PTJE MÁXIMO FACTOR	PTJE MÍNIMO APROBACIÓN ETAPA	PTJE MÍN PONDERADO
I.	Estudios y cursos de formación educacional y de capacitación Ponderador: 30%	Formación educacional	Título profesional de acuerdo a las preferencias señaladas en el perfil de selección	15	30	10	3
			Otros títulos profesionales	10			
		Estudios de especialización	Doctorado o magíster relacionado con el cargo	5			
			Postítulo o diplomado relacionado con el cargo	3			
			Estudios de especialización en otras áreas.	2			
		Capacitación y perfeccionamiento realizado	Poseer 100 o más horas de capacitación durante los últimos 5 años, relacionada con el cargo	10			
			Poseer entre 50 a 99 horas de capacitación durante los últimos 5 años, relacionada con el cargo	7			

ETAPA	FACTOR	SUBFACTOR	FORMA DE EVALUACIÓN	PUNTAJE	PTJE MÁXIMO FACTOR	PTJE MÍNIMO APROBACIÓN ETAPA	PTJE MÍN PONDERADO
			Poseer menos de 50 horas de capacitación durante los últimos 5 años, relacionada con el cargo	3			
II.	Experiencia laboral Ponderador: 30%	Experiencia laboral en el área de desempeño	Experiencia laboral de 5 o más años en funciones similares	30	30	10	3
			Experiencia laboral entre 3 y 5 años en funciones similares	15			
			Experiencia laboral entre 1 y menos de 3 años en funciones similares	10			
			Experiencia laboral de menos de 1 año en funciones similares	5			
III.	Aptitudes específicas para el desempeño de la función Ponderador: 20%	Adecuación Psicológica para el cargo	Entrevista y test de apreciación psicológica lo define como recomendable para el cargo	20	20	10	2
			Entrevista y test de apreciación psicológica lo define como recomendable con reservas para el cargo	10			

18 El servicio público podrá incluir otros subfactores como por ejemplo: Prueba técnica, exposición sobre un tema asignado, etc.

ETAPA	FACTOR	SUBFACTOR	FORMA DE EVALUACIÓN	PUNTAJE	PTJE MÁXIMO FACTOR	PTJE MÍNIMO APROBACIÓN ETAPA	PTJE MÍN PONDERADO
			Entrevista y test de apreciación psicológica lo define como no recomendable para el cargo	0			
IV	Apreciación global del candidato Ponderador: 20%	Entrevista de evaluación de aptitudes	Promedio de evaluación de la comisión entrevistadora	0 - 20	20	15	3
TOTALES					100		
PUNTAJE MÍNIMO PARA SER CONSIDERADO POSTULANTE IDÓNEO						45	11

**Proceso de Selección: PLANTA ADMINISTRATIVA**

ETAPA	FACTOR	SUBFACTOR	FORMA DE EVALUACIÓN	PUNTAJE	PTJE MÁXIMO FACTOR	PTJE MÍNIMO APROBACIÓN ETAPA	PTJE MÍN PONDERADO
I.	Estudios y cursos de formación educacional y de capacitación Ponderador: 30%	Capacitación y perfeccionamiento realizado	Poseer 100 o más horas de capacitación durante los últimos 5 años, relacionada con el cargo	30	30	10	3
			Poseer entre 60 y 99 horas de capacitación durante los últimos 5 años, relacionada con el cargo	20			
			Poseer entre 30 a 59 horas de capacitación durante los últimos 5 años, relacionada con el cargo	15			
			Poseer menos de 30 horas de capacitación durante los últimos 5 años, relacionada con el cargo	10			
II.	Experiencia Laboral Ponderador: 30%	Experiencia Laboral en el área de desempeño	Experiencia de 5 o más años como administrativo.	30	30	10	3
			Experiencia de entre 3 y 5 años como administrativo.	20			
			Experiencia de entre 1 y menos de 3 años como administrativo.	15			

ETAPA	FACTOR	SUBFACTOR	FORMA DE EVALUACIÓN	PUNTAJE	PTJE MÁXIMO FACTOR	PTJE MÍNIMO APROBACIÓN ETAPA	PTJE MÍN PONDERADO
			Experiencia menor a 1 año como administrativo.	10			
III.	Aptitudes específicas para el desempeño de la Función Ponderador: 20%	Adecuación Psicológica para el cargo	Entrevista y test de apreciación psicológica lo define como recomendable para el cargo	20	20	10	2
			Entrevista y test de apreciación psicológica lo define como recomendable con reservas para el cargo	10			
			Entrevista y test de apreciación psicológica lo define como no recomendable para el cargo	0			
IV.	Apreciación global del candidato Ponderador: 20%	Entrevista de evaluación de aptitudes	Promedio de evaluación de la comisión entrevistadora	0 - 20	20	15	3
TOTALES					100		
PUNTAJE MÍNIMO PARA SER CONSIDERADO POSTULANTE IDÓNEO						45	11



**Proceso de Selección: PLANTA DE AUXILIARES**

ETAPA	FACTOR	SUBFACTOR	FORMA DE EVALUACIÓN	PUNTAJE	PTJE MÁXIMO FACTOR	PTJE MÍNIMO APROBACIÓN ETAPA	PTJE MÍN PONDERADO
I.	Estudios y cursos de formación educacional y de capacitación Ponderador: 30%	Formación educacional	Posee licencia media.	20	30	10	3
			Posee licencia de educación básica	10			
		Capacitación y perfeccionamiento realizado	Capacitación reciente (2 años a la fecha) específica relacionada con el cargo	10			
			Capacitación reciente (4 años a la fecha) específica relacionada con el cargo	5			
II.	Experiencia Laboral Ponderador: 30%	Experiencia laboral en el área de desempeño	Experiencia de 5 años o más como auxiliar	30	30	10	3
			Experiencia entre 3 y menos de 5 años como auxiliar	20			
			Experiencia entre 1 y menos de 3 años como auxiliar	10			
			Experiencia inferior a un año como auxiliar	5			
III	Aptitudes específicas para el desempeño de la función Ponderador: 20%	Adecuación <sup>20</sup> Psicolaboral para el cargo	Entrevista y test de apreciación psicológica lo define como recomendable para el cargo	20	20	10	2
			Entrevista y test de apreciación psicológica lo define como recomendable con reservas para el cargo	10			
			Entrevista y test de apreciación psicológica lo define como no recomendable para el cargo	0			

<sup>20</sup> El servicio público podrá incluir otros subfactores como por ejemplo: Prueba técnica, exposición sobre un tema asignado, etc.

ETAPA	FACTOR	SUBFACTOR	FORMA DE EVALUACIÓN	PUNTAJE	PTJE MÁXIMO FACTOR	PTJE MÍNIMO APROBACIÓN ETAPA	PTJE MÍN PONDERADO
IV	Apreciación global del candidato Ponderador: 20%	Entrevista de evaluación de aptitudes	Promedio de evaluación de la comisión entrevistadora	0 - 20	20	15	3
TOTALES					100		
PUNTAJE MÍNIMO PARA SER CONSIDERADO POSTULANTE IDÓNEO						45	11

**ANEXO N°3:**

**PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS CONCURSOS PARA PROVEER CARGOS DE JEFES DE DEPARTAMENTO O JEFATURAS JERÁRQUICAS EQUIVALENTES.**

Concursos para proveer cargos de Jefes de Departamento o Jefaturas Jerárquicas equivalentes.	
Objetivo del concurso público de ingreso	Destinado a seleccionar el personal idóneo para el ingreso a la carrera funcionaria en calidad de titular. Corresponde hacerlo respecto del último grado de cada escalafón, salvo que existan vacantes de grados superiores, que no hubieren podido proveerse mediante promociones, sea a través de concursos internos o ascensos.
Conformación Comité	5 principales jerarquías del servicio público más Jefe de Personal.  En el evento que no existan cinco integrantes para el comité de selección con un grado superior a la vacante a proveer, se debe solicitar al ministro del ramo la designación de los funcionarios que faltan para completar el comité.
Propuesta de candidatos a la autoridad respectiva	Los nombres de a lo menos tres (3) ni más de cinco (5) candidatos pertenecientes a la planta del servicio que realiza el concurso, que hubieren obtenido los mejores puntajes respecto del cargo a proveer. En el evento que no haya un número suficiente de candidatos de planta idóneos para completar dicha terna, ésta se completará con los contratados y pertenecientes a otras entidades, en orden decreciente según el puntaje obtenido (artículo 8vo letra b) del Estatuto Administrativo).
Medios de difusión obligatorios	Diario Oficial, sitio web servicio, Portal Empleos Públicos.

**ANEXO N°4:**

**PROPUESTA DE TABLA DE PUNTAJES PARA LA PROVISIÓN DE CARGOS DE TERCER NIVEL DIRECTIVO, EN SU PRIMER LLAMADO INTERNO A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

(Los subfactores, criterios y puntajes señalados en esta tabla son sólo referenciales)

ETAPA	FACTOR	SUBFACTOR	FORMA DE EVALUACIÓN	PUNTAJE	PTJE MÁXIMO FACTOR	PTJE MÍNIMO APROBACIÓN ETAPA	PTJE MÍN PONDERADO
I	Estudios y cursos de formación educacional y de capacitación  Ponderador Factor: 25%	Formación educacional	Posee título profesional de acuerdo a las preferencias señaladas en el perfil de cargo	12	25	6	1,5
			Posee otros títulos profesionales de 8 o más semestres	6			
		Estudios de especialización	Doctorado o magíster de acuerdo a las preferencias señaladas en el perfil de cargo	7			
			Postítulo o diplomado de acuerdo a las preferencias señaladas en el perfil de cargo o egresado de magíster	4			
			Estudios de especialización en otras áreas	2			
		Capacitación <sup>21</sup>	Poseer 100 o más horas de capacitación durante los últimos 5 años, relacionada con el cargo	6			
			Poseer entre 50 a 99 horas de capacitación durante los últimos 5 años, relacionada con el cargo	4			
			Poseer entre 20 a 49 horas de capacitación durante los últimos 5 años, relacionada con el cargo	2			
			Poseer menos de 20 horas de capacitación durante los últimos 5 años, relacionada con el cargo	1			

<sup>21</sup> Este subfactor también puede medirse por la cantidad de cursos realizados.

ETAPA	FACTOR	SUBFACTOR	FORMA DE EVALUACIÓN	PUNTAJE	PTJE MÁXIMO FACTOR	PTJE MÍNIMO APROBACIÓN ETAPA	PTJE MÍN PONDERADO
II	Experiencia laboral  Ponderador Factor: 25%	Experiencia laboral en funciones similares	Experiencia laboral de 5 o más años en funciones similares. Puntaje a otorgar será de 9 a 13 según características de las funciones desempeñadas	13	25	10	2,5
			Experiencia laboral entre 3 y menos de 5 años en funciones similares. Puntaje a otorgar será de 6 a 8 según características de las funciones desempeñadas	8			
			Experiencia laboral de entre 1 y menos de 3 años en funciones similares	5			
			Experiencia laboral inferior a 1 año en funciones similares	2			
		Experiencia en cargos de jefatura y/o dirección de equipos	Poseer experiencia de 4 o más años en funciones directivas y/o dirección de equipos. Puntaje a otorgar podrá ser de 9 a 12, según criterios como el número de personas a cargo en el período	12			
			Poseer experiencia entre 2 y menos de 4 años en funciones directivas y/o dirección de equipos. Puntaje a otorgar podrá ser de 6 a 8, según criterios como el número de personas a cargo en el período	8			
			Poseer experiencia inferior a 2 años en funciones directivas y/o dirección de equipos. Puntaje a otorgar podrá ser de 1 a 5, según criterios como el número de personas a cargo en el período	5			

ETAPA	FACTOR	SUBFACTOR	FORMA DE EVALUACIÓN	PUNTAJE	PTJE MÁXIMO FACTOR	PTJE MÍNIMO APROBACIÓN ETAPA	PTJE MÍN PONDERADO
III.	Aptitudes específicas para el desempeño de la función  Ponderador Factor: 20%	Adecuación <sup>22</sup> psicolaboral para el cargo	Entrevista y test de apreciación psicolaboral lo define como plenamente recomendable para el cargo	20	20	15	3
			Entrevista y test de apreciación psicolaboral lo define como recomendable para el cargo	15			
			Entrevista y test de apreciación psicolaboral lo define como recomendable con reservas para el cargo	10			
			Entrevista y test de apreciación psicolaboral lo define como no recomendable para el cargo	0			
IV	Apreciación global del candidato  Ponderador Factor: 30%	Entrevista de evaluación de aptitudes directivas	Promedio de evaluación de la comisión entrevistadora	0 - 30	30	22	6,6
TOTALES					100	53	
PUNTAJE MÍNIMO PARA SER CONSIDERADO POSTULANTE IDÓNEO							13,6

<sup>22</sup> El servicio público podrá incluir otros subfactores como por ejemplo: Prueba técnica, exposición sobre un tema asignado, etc.











# Servicio Civil

[www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl)