

SERVICIO CIVIL



Orientaciones para la elaboración de un Procedimiento de Reclutamiento y Selección

Ingreso a la Administración Central del Estado

Rectoría en Gestión y Desarrollo de Personas
2018

Índice

Presentación.....	3
I. Principios Orientadores.....	5
II. Estándares en procesos de reclutamiento y selección a partir de la norma de aplicación general impartida por el Servicio Civil.....	8
III. Propuesta de Procedimiento.....	10
I. Anexos.....	21
Anexo 1: Flujograma Tipo de Procedimiento de Reclutamiento y Selección	21
Anexo 2: Ejemplo de Perfil Jefe de Informática o Tecnologías de Información.....	24
Anexo 3: Orientaciones en Reclutamiento y Selección para disminuir Sesgo y Discriminación...	26

Nota: El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres ha sido una preocupación en la elaboración de este documento. Sin embargo, y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en castellano "o/a" para marcar la existencia de ambos sexos, se ha optado por utilizar -en la mayor parte de los casos- el masculino genérico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.

Presentación

En el marco de la promulgación de la ley N°20.955 que fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil y perfecciona el sistema de Alta Dirección Pública, otorgándole facultades para impartir normas de aplicación general en materia de gestión y desarrollo de personas en el Estado, con el fin de mejorar la gestión de los servicios públicos y entregar a la ciudadanía servicios de calidad, eficientes e innovadores, el Servicio Civil se instala como autoridad en materia de gestión y desarrollo de personas en el Estado.

Estas nuevas facultades vienen a consolidar los avances logrados a partir de la implementación del Instructivo Presidencial N°001, de Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, del 26 de enero 2015, que específicamente en materia de reclutamiento y selección permitió entregar orientaciones y contar con procedimientos de reclutamiento y selección (nuevos y actualizados) en los servicios públicos desde diciembre del año 2015.

El Instructivo Presidencial en su Eje N°1 de Derechos Laborales, específicamente, en las letras b y c, señaló lo siguiente:

b. Garantizar en las instituciones públicas el adecuado funcionamiento y desarrollo de los sistemas de recursos humanos tales como: ingreso, desarrollo, carrera funcionaria, capacitación, evaluación del desempeño, entre otros.

c. Garantizar que las condiciones de acceso al empleo público, incluidos los criterios de selección, así como las condiciones relacionadas al desarrollo laboral no conlleven discriminaciones de ningún tipo.

Lo anterior, se vio reforzado con la medida administrativa N°5, de la Agenda de Probidad y Transparencia anunciada por la Presidenta de la República (junio 2015), toda vez que se hizo obligatorio el uso del Portal Empleos Públicos www.empleospublicos.cl. Esta plataforma que el Servicio Civil pone a disposición de los servicios públicos de la Administración Central del Estado, ha contribuido a favorecer el acceso igualitario de los postulantes a las distintas ofertas de empleo de los servicios públicos y al desarrollo de procesos de reclutamiento y selección transparentes y abiertos a la ciudadanía.

Teniendo en consideración estos aspectos, los servicios públicos debieron definir o actualizar sus procedimientos de reclutamiento y selección, los que debían ser transparentes, basados en los principios de mérito e idoneidad, utilizando perfiles de selección, definiendo garantías para evitar discriminación y garantizando una amplia difusión de la convocatoria, ya sean para cargos a contrata y/u honorarios, y por cierto, para aquellos cargos que es obligación hacer una convocatoria pública y abierta.

En este marco, el Servicio Civil desde su Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas, pone a disposición este documento con orientaciones para la elaboración de un “*Procedimiento de reclutamiento y selección: ingreso a la Administración Central del Estado*”, considerando los aspectos normativos, buenas prácticas existentes en la materia y el nuevo escenario que surge a partir de la aprobación de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas por parte de la Contraloría General de la República con fecha 20 de octubre de 2017.

Las orientaciones de este documento se presentan a través de tres (3) apartados: 1) Principios orientadores, 2) Estándares en procesos de reclutamiento y selección a partir de la norma de aplicación general y 3) Propuesta de procedimiento que contiene los elementos esenciales a considerar en su diseño o actualización.

I. Principios Orientadores

Se consideran algunos principios orientadores que debería contener un procedimiento de reclutamiento y selección para contratar a personas que ingresan a la Administración Pública, procurando distinguir y relevar la importancia de la vocación de servicio público.

- **Transparencia en el acceso al Empleo Público**

Todo proceso de selección debe ser público, es decir, las convocatorias deben garantizar una difusión efectiva y amplia a través de distintos medios, permitiendo que sean conocidos por la ciudadanía para garantizar la oportunidad de acceder a cargos públicos.

En el aviso que se publique se debe informar el perfil de selección, criterios de evaluación, plazos y fechas del proceso, renta referencial, entre otros aspectos.

- **Mérito e Idoneidad**

El mérito puede definirse como una “filosofía de administración enmarcada en las capacidades de las personas que ingresan, o aspiran a ingresar al servicio público”¹ cuyo objetivo es seleccionar a las personas considerando sólo aspectos relacionados con sus calificaciones educacionales, aptitudes, habilidades y de experiencia. Por otro lado, la idoneidad “comprende la capacidad para desempeñar un puesto específico”², es decir, requiere tener claridad institucional en las características y necesidades del cargo a proveer. Por eso un proceso de reclutamiento y selección debe garantizar que 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 postulantes.

- **Igualdad de oportunidades y no discriminación**

Entendida como la posibilidad que tienen las personas de postular a un empleo público, considerando sólo los requisitos legales y sin más restricciones que las derivadas del perfil del cargo. En este contexto, en un proceso de selección no deben producirse exclusiones basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, discapacidad, sindicación, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, las que anularían o alterarían la igualdad de oportunidades para acceder a un empleo público.

Este principio está consagrado en nuestra Constitución Política la que indica en su artículo 19, N° 16 inciso tercero que en el ámbito laboral “Se prohíbe cualquier discriminación que no se base en la capacidad o idoneidad personal, sin perjuicio de que la ley pueda exigir la nacionalidad chilena o límites de edad para determinados casos”. De igual forma, esto se recoge en el Instructivo Presidencial N°2 del año 2006, referido al Código de Buenas Prácticas Laborales

¹ Yolanda Cordero, “Un sistema de mérito para el siglo XXI”, *Revista del CLAD Reforma y Democracia* 48, (octubre 2010): 1-14. Extraído del sitio <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/048-octubre-2010/cordero>

² Javier Rojas, “El principio de idoneidad comprobada en el régimen de Servicio Civil”, *Revista de Servicio Civil*: 36-54. Extraído del sitio <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan033907.pdf>

(CBPL), específicamente en su directriz N° 1 de Reclutamiento y Selección, en el cual se declara lo siguiente:

- a. Asegurar que las condiciones de acceso al empleo público, incluidos los criterios de selección, no importen discriminación de ningún tipo.
- b. Los procesos de reclutamiento y los llamados a concurso no deberán contener sesgos de ningún tipo, ni emplear lenguaje discriminatorio, ni requerir antecedentes personales que excedan las exigencias del cargo y no estén referidas directamente a éste.
- c. En los procesos de reclutamiento y llamados a concurso no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter invasivo y/o discriminatorio, tales como pruebas de embarazo.
- d. Los perfiles de competencias deberán estar basados estrictamente en los requisitos exigidos para el desempeño del cargo y no podrán contener requerimientos que no estén asociados a la función, tales como sexo, domicilio, apariencia física, edad u otro.
- e. Se aplicará estrictamente el Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo, contenido en el decreto N° 69, de 2004, del Ministerio de Hacienda, en la preparación y ejecución del proceso de reclutamiento y selección, para evitar desigualdades o discriminaciones.
- f. En los concursos de ingreso, los currículos se solicitarán y entregarán exclusivamente con los apellidos de los postulantes, sin nombres, foto, dirección, sexo, estado civil u otra identificación, indicando un número telefónico, casilla electrónica o similar, para efectos de la comunicación durante el proceso de selección, y por el cual se le informará de los resultados del concurso.
- g. Para garantizar la igualdad en el proceso de selección, en el evento que se presente un postulante cuya discapacidad le impida o dificulte la utilización de los instrumentos de postulación, los encargados del referido proceso deberán tomar las medidas necesarias para poner a su disposición instrumentos de postulación adaptados, sin que dicho requerimiento quede asociado al currículo respectivo.
- h. Cada servicio público o ministerio, en su caso, deberá formular un programa de inducción, que se aplicará a todas las personas que ingresen a los órganos de la Administración Central del Estado. Dicho programa deberá ajustarse a las directrices que formule la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Adicionalmente, es relevante considerar que para los efectos la ley N°20.609, la que establece medidas contra la discriminación, en la que se indica que se entenderá por “discriminación arbitraria a toda distinción, exclusión o restricción que carezca de justificación razonable, efectuada por agentes del Estado o particulares, y que cause privación, perturbación o amenaza en el ejercicio legítimo de los derechos fundamentales establecidos en la Constitución Política de la República o en los tratados internacionales sobre derechos humanos ratificados por Chile y que se encuentren vigentes, en particular, cuando se funden en motivos tales como *la raza o etnia, la nacionalidad, la situación socioeconómica, el idioma, la ideología u opinión política, la religión o creencia, la sindicación o participación en organizaciones gremiales o la falta de ellas, el sexo, la*

orientación sexual, la identidad de género, el estado civil, la edad, la filiación, la apariencia personal y la enfermedad o discapacidad. Las categorías a que se refiere el inciso anterior no podrán invocarse, en ningún caso, para justificar, validar o exculpar situaciones o conductas contrarias a las leyes o al orden público”³.

³ Ley N°20.609, Establece medidas contra la discriminación, artículo 2°.

II. Estándares en procesos de reclutamiento y selección a partir de la norma de aplicación general impartida por el Servicio Civil

En el marco de la promulgación de la ley N°20.955, la cual fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil y perfecciona el sistema de Alta Dirección Pública, otorgándole facultades para impartir normas de aplicación general en materia de gestión y desarrollo de personas en el Estado, se encuentra el Título III referente a “Cumplimiento de estándares en procesos de reclutamiento y selección”. De esta forma, este apartado se orienta a facilitar una aproximación inicial hacia esta norma en la materia, no obstante, el detalle que se puede encontrar en la publicación del Diario Oficial del 10 de noviembre de 2017, la cual contiene las primeras normas impartidas para los servicios públicos por parte de la Dirección Nacional del Servicio Civil en distintas materia de gestión y desarrollo de personas.

En lo específico, resulta de gran importancia tener presente que la norma relativa a cumplimiento de estándares en proceso de reclutamiento y selección tiene como objetivo generar condiciones para que el ingreso de las personas a los servicios públicos en calidad jurídica de Contrata y Código del Trabajo, se realice considerando exclusivamente el mérito, la idoneidad e igualdad de oportunidades para el cumplimiento de la función pública. Esto se traduce en la elaboración y aplicación de procedimientos que observen los principios de objetividad, transparencia, no discriminación, igualdad de condiciones y calidad técnica de los mismos, buscando de esta forma aportar a mejorar la calidad del empleo público, en particular, considerando para esta norma los mecanismos de acceso a él.

De esta forma, los servicios públicos deberán elaborar y aplicar procedimientos transparentes de reclutamiento y selección basados en el mérito, idoneidad, inclusión e igualdad de oportunidades, y considerar entre los contenidos de sus procedimientos, a lo menos, lo siguiente⁴:

- a) Uso de perfil de cargo, el que deberá considerar a lo menos: los objetivos y funciones del cargo, contexto en que se desempeñarán las tareas y las características necesarias para su buen desempeño, en especial, las aptitudes, conocimientos y destrezas, para cumplir exitosamente la función.
- b) Uso de pautas de selección, entendiéndolas como las definiciones de valoración de requisitos y cualidades de los postulantes, así como las condiciones y etapas del proceso.
- c) Existencia de comisión de selección en los procesos, que velará por el correcto desarrollo de los mismos.
- d) Establecer garantías de transparencia y objetividad para evitar cualquier tipo de discriminación.
- e) Asegurar una amplia difusión de la convocatoria, utilizando el portal www.empleospublicos.cl, o aquel que determine la Dirección Nacional del Servicio Civil, y otros medios complementarios que se estimen necesarios.
- f) Notificar oportunamente de los resultados del proceso a participantes no seleccionados.

⁴ Normas de Aplicación General en materias de Gestión y Desarrollo de Personas, Título III, Cumplimiento de Estándares en procesos de Reclutamiento y Selección, artículo 13°.

g) Existencia de actas y archivos de información para consultas de los participantes del proceso de selección y/o para conocimiento de instituciones llamadas por ley a revisar los antecedentes de estos procesos de selección.

A su vez, los servicios públicos deberán publicar a través del portal www.empleospublicos.cl, o aquel que determine la Dirección Nacional del Servicio Civil, todas las convocatorias a Procesos de Selección para la provisión de cargos a Contrata y Código del Trabajo, sin perjuicio que esta publicación pueda hacerse extensiva a otras formas de contratación y a la utilización de otros medios de difusión que deba o estime conveniente realizar. Por otra parte, tienen la obligación de ingresar los resultados de los procesos que realicen cada vez que concluyan y deben notificar oportunamente los resultados del proceso a participantes no seleccionados.

Por otra parte, se deberá velar por que la comisión de selección presente a la autoridad facultada para adoptar la decisión final, un listado de elegibles con los más altos puntajes finales de idoneidad del proceso, con un mínimo de tres (3) postulantes, si los hubiere, y un máximo de cinco (5) candidatos por cada vacante a proveer. Si ninguno de ellos resultara elegido, la autoridad facultada podrá ordenar fundadamente un nuevo proceso de reclutamiento y selección, por una única vez.

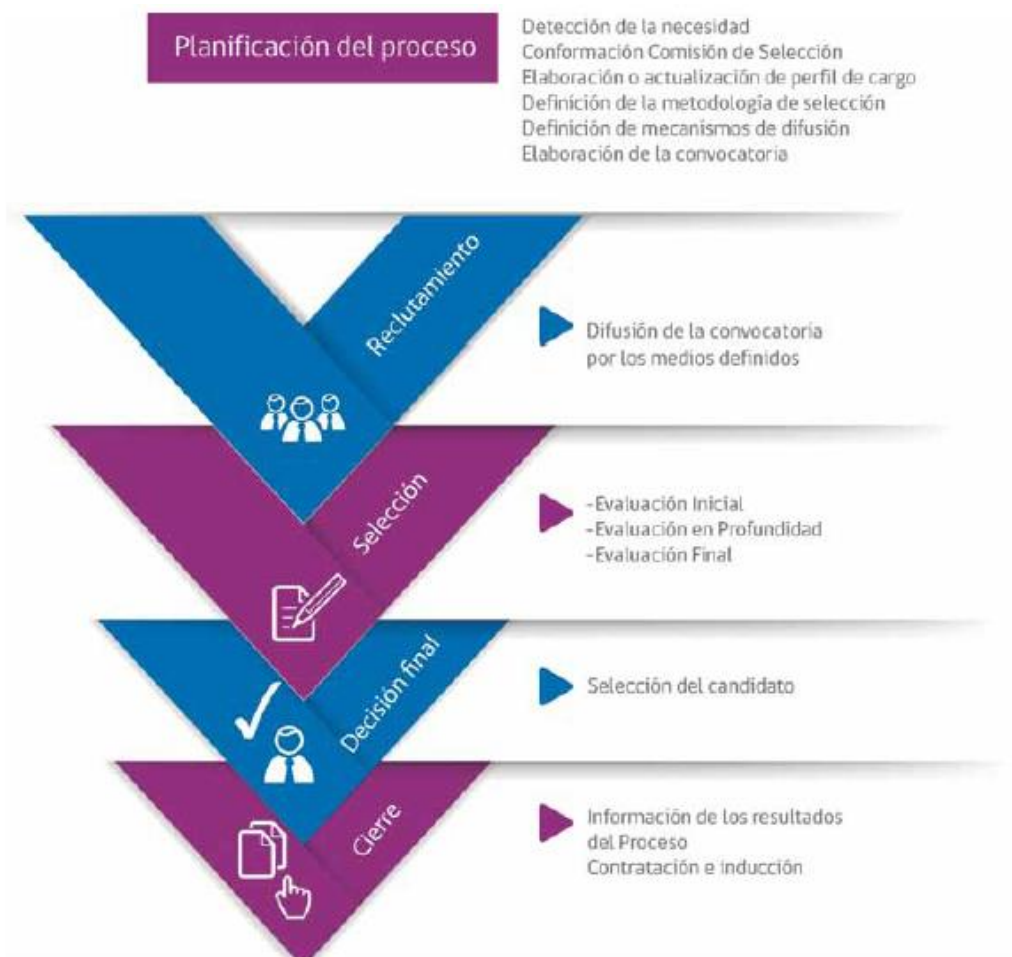
Finalmente, también la norma establece que los servicios públicos deberán contar con perfiles de cargos, asegurando procesos de actualización y/o revisión periódicos de los mismos y que las funciones que tengan asignadas los funcionarios sean coherentes y pertinentes con lo que se defina en estos perfiles.

III. Propuesta de Procedimiento

El procedimiento de reclutamiento y selección que se propone a continuación está orientado para proveer cargos a contrata o personal afecto al Código del Trabajo. De este modo, es importante precisar que para los concursos de planta, debe resguardarse lo que establece el Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo. (DS 69/2004 (H)).

La propuesta del Servicio Civil para un proceso de reclutamiento y selección considera la experiencia de servicios públicos que poseen prácticas en la materia y bibliografía relacionada. Como etapas del proceso se consideran cinco (5): 1) planificación del proceso; 2) reclutamiento, 3) selección; 4) decisión final y 5) cierre. (Ver Diagrama1)

Diagrama N°1
Etapas de un Proceso de Reclutamiento y Selección



Etapa I: Planificación del proceso

El servicio debe explicitar su proceder administrativo interno, cuando se produce la necesidad de proveer una vacante (ajustando el flujo a su realidad institucional):

1. Detección de necesidad de proveer vacante

Todo proceso de reclutamiento se inicia mediante una solicitud formal de parte del jefe de la unidad requirente, a través de un requerimiento formal dirigido al Área de Gestión y Desarrollo de Personas (AGDP) en la que deberá especificarse los siguientes aspectos:

- a. Necesidad de contratación
- b. Objetivo del cargo
- c. Fecha de incorporación deseada

El proceso de reclutamiento y selección se inicia con la detección de la necesidad de provisión de uno o más cargos. Habitualmente, el Área de Gestión y Desarrollo de Personas (o área que coordina el proceso de selección) recibe una solicitud formal, donde la unidad requirente manifiesta la necesidad de cubrir un cargo. Luego se debe evaluar internamente la disponibilidad de presupuesto y dotación, por parte de las unidades internas responsables de estos temas, así como, las condiciones de grado que aseguren no afectar la equidad interna de la Institución.

2. Recepción de requerimiento para proveer vacante

Una vez recepcionada la solicitud de la unidad requirente, el AGDP en conjunto con las áreas competentes, debe:

- a. Verificar la pertinencia de la solicitud en relación a modelos de dotación vigentes, que establecen la cantidad de personas y las capacidades requeridas para el funcionamiento institucional (pertinencia estratégica).
- b. Verificar la disponibilidad de dotación para proveer la vacante.
- c. Verificar disponibilidad presupuestaria para financiar vacante disponible.

Después de este análisis se decidirá aceptar o rechazar la solicitud.

3. Conformación de comisión de selección

El AGDP en conjunto con la Jefatura de la Unidad requirente, determina las personas que integrarán la comisión de selección, quien será responsable de la realización del proceso. El AGDP da a conocer a la comisión de selección, la estructura y contenidos del proceso de reclutamiento y selección, además propone el perfil del cargo, las etapas, metodología de evaluación de los candidatos y filtros de selección, y las expectativas del área solicitante, entre otras. La comisión de selección, levanta acta de todas las sesiones, dejando registro de ellas en el AGDP.

Definida la necesidad de proveer un cargo, se debe constituir una comisión de selección, cuerpo colegiado responsable de diseñar y ejecutar todos los pasos y procedimientos que correspondan para el buen desarrollo del proceso de selección, considerando los objetivos estratégicos de la institución y la normativa legal vigente.

Esta comisión debe conformarse por decisión interna del servicio. Lo aconsejable es que esté integrada por tres (3) o más personas, pudiendo ser: a) un representante del área de selección o de Gestión y Desarrollo de Personas, b) un representante de la unidad solicitante y c) un representante de la Dirección o área específica, dependiendo del cargo a proveer. Otra alternativa es que esté integrada por la jefatura directa del cargo a proveer, un experto técnico en la materia a desempeñar y la jefatura del área de Gestión de Personas o un representante de él, quienes deben efectuar un acabado análisis de cargo que se requiere proveer, con el objeto de levantar un adecuado perfil de cargo.

La conformación de una comisión de selección integrada por actores claves de la organización, aporta la perspectiva institucional y contribuye a dar transparencia al proceso, minimizando los sesgos que se pueden producir respecto de los candidatos.

La comisión también debe definir si se externalizará o no el proceso con un consultor externo, a partir de la opinión técnica del AGDP. La Comisión deberá asegurar la pertinencia de sus metodologías, el conocimiento de la realidad pública y su involucramiento levantando información relevante, esto con el fin de asegurar que ejecuten un proceso que responda a la realidad del empleo público. Adicionalmente, deben velar por la ejecución de algunos procesos claves para el éxito de los procesos, entre ellos que se realicen entrevistas para definición y actualización de perfil, entrevistas con las jefaturas, calidad de profesionales que prestarán el servicio externo y también de los instrumentos y pruebas que propongan utilizar, entre otros.

En este contexto, el Servicio Civil ha puesto a disposición una plataforma web denominada "Sistema de Evaluación de Consultoras"⁵, que tiene por finalidad evaluar la calidad de los servicios brindados por las consultoras en materia de gestión de personas, contratadas por las instituciones públicas que forman la Administración Central del Estado, a través del convenio marco de Servicios de Reclutamiento, Selección y Consultoría en Gestión y Desarrollo de Personas (ID 2239-4-LR16).

4. Revisión de propuesta de perfil de selección

La comisión de selección revisa y valida el perfil de cargo (ver ejemplo en Anexo 2), y en caso que éste no exista o no se encuentra vigente, solicita al AGDP que levante una propuesta inicial o bien, que sea actualizado.

Esta etapa contempla la elaboración y/o actualización del perfil de selección, instrumento que permite entregar información significativa, de las características, competencias y de los requerimientos del cargo, necesarias para el desempeño exitoso del mismo, así como funciones y características claras, propias de la vacante a proveer. De esta forma, revisar y/o actualizar el perfil es un hito clave del enfoque basado en evidencia⁶.

⁵ Sistema de evaluación de consultoras que administra el Servicio Civil, <http://evaluacionserviciosgp.sispubli.cl/dnsc-validacion/inicio.jsf>

⁶ Dirección Nacional del Servicio Civil, *Reclutamiento y Selección en Servicios Públicos, Un enfoque basado en evidencia*, (2013). Extraído del sitio https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/instructivo/reclutamiento_enfoque_basado_evidencia.pdf

Para definir el perfil, es importante verificar las expectativas del área solicitante de este requerimiento, ajustándolas a partir de lo que se necesita y lo que podrá entregarse como resultado final del proceso. Para lo anterior, es importante recoger la información relevante de las jefaturas y directivos que supervisan dicho cargo, así como, de los clientes internos o áreas y cargos que se relacionen con el cargo a proveer.

Por tratarse de un cargo que se desempeñará en el ámbito público, es importante incorporar en el perfil de selección, alguna competencia o características a evaluar/considerar que permitan identificar la motivación por trabajar en el sector público, vocación de servicio y/o compromiso con la función pública de los postulantes, así como, la probidad y ética.

En este contexto, la elaboración del perfil de selección es crítico, ya que este instrumento sirve para redactar y publicar los avisos de búsqueda en los medios permitidos; evaluar si los postulantes poseen o no las competencias requeridas; tomar decisiones de contratación y sentar las bases para un adecuado desempeño laboral. Además, orienta los procesos de inducción, capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo de carrera, incentivos, supervisión, entre otros.

En forma complementaria al procedimiento de reclutamiento y selección, debiese existir un procedimiento para diseñar y/o actualizar los perfiles de cargo.

5. Definición de la metodología de selección

Una vez aprobado el perfil por parte de la comisión, a partir de la propuesta técnica de AGDP, se define la metodología de selección que se utilizará. En este sentido, se sugiere que particularmente se considere la identificación de predictores de desempeño que permitan identificar con la mayor certeza la pertinencia de la metodología e instrumentos con el puesto que se busca proveer.

La definición de la metodología de selección es crítica para la calidad del proceso. Identificar qué se va a medir y con qué prioridad, cuál es la evidencia que sustenta dicha medición y cuáles son las herramientas más costo-efectivas, las cuales definirán en gran parte la idoneidad de los postulantes.

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. (Ver numeral 3.4 del documento Reclutamiento y Selección en Servicios Públicos: Un Enfoque basado en Evidencia⁷, es decir, que efectivamente puedan predecir el desempeño futuro.

⁷ Dirección Nacional del Servicio Civil, *Reclutamiento y Selección en Servicios Públicos, Un enfoque basado en evidencia*, (2013). Extraído del sitio https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/instructivo/reclutamiento_enfoque_basado_evidencia.pdf

6. Definición de mecanismos de reclutamiento y difusión de la convocatoria

La comisión de selección elige los mecanismos de reclutamiento de la convocatoria, considerando la propuesta que realice el AGDP, la que dependiendo de la fuente de reclutamiento, podrá ser interna, externa o mixtas.

La elección de las fuentes de reclutamiento dependerá de la complejidad del cargo a proveer y de los recursos disponibles para aquello. En principio, una de las fuentes que se deben utilizar en función de lo indicado en el artículo 15° del primer grupo de normas impartidas por el Servicio Civil en gestión y desarrollo de personas es el Portal Empleos Públicos (www.empleospublicos.cl), adicionalmente, se recomienda utilizar fuentes internas y administradas por el propio servicio, por ejemplo, intranet institucional, además de fuentes externas. Para cargos más especializados y de mayor nivel de responsabilidad, las fuentes externas pudieran incluir publicación en medios escritos de cobertura nacional y empresas de Head Hunter.

7. Elaboración de la convocatoria

En esta instancia, la comisión elabora la pauta de selección que contiene el perfil del cargo validado, requisitos, las etapas del proceso y su modalidad de evaluación, la tabla de puntajes en el caso que se requiera, los mecanismos y plazos de postulación, entre otros. Para lo anterior, la comisión debe considerar la propuesta que realice el AGDP en esta materia.

Se elabora la pauta de selección que habitualmente contiene: perfil del cargo, requisitos, etapas de evaluación, mecanismos y los plazos de postulación, condiciones de trabajo y la oferta de valor de la institución (qué es lo beneficioso de trabajar ahí), entre otros. La convocatoria debe entregar la información suficiente a todos los posibles postulantes, sobre las características del cargo, competencias, requisitos, las etapas de evaluación, plazos y mecanismos de postulación. Es decir, poner a disposición de los posibles interesados, toda la información necesaria para que éstos puedan realizar una adecuada evaluación de sus características y atributos personales en función de lo requerido en el perfil del cargo, con el fin de determinar su cercanía a lo que requiere la institución.

Etapa II: Reclutamiento

1. Difusión

En esta etapa, se realiza la actividad de difusión de la convocatoria de acuerdo a los canales o medios determinados en la etapa de planificación. Lo central en esta etapa es utilizar canales que lleguen a las personas que potencialmente cumplan con el perfil del cargo.

2. Recepción de postulaciones (Reclutamiento)

Las postulaciones serán recibidas a través de la plataforma web, www.empleospublicos.cl.

Cuando la difusión de la convocatoria se realice por más de un medio, se debe tener la precaución que la información contenida en ellos sea consistente (plazos, renta, documentos requeridos, entre otros). Se recomienda 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. Se recomienda un plazo mínimo de difusión de cinco (5) días hábiles para cargos profesionales y técnicos, y al menos tres (3) días hábiles para cargos administrativos y auxiliares.

La utilización del currículo ciego constituye una buena práctica, que contribuye a evitar discriminaciones y preferencias basadas en variables distintas al mérito e idoneidad de las personas. Del mismo modo, se sugiere incorporar en la convocatoria el siguiente texto “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 efectos de adaptarlos y así garantizar la no discriminación por esta causa”.

Finalmente, considerar que todas las personas que formalicen su postulación, deben contar con un documento que compruebe la recepción de sus antecedentes.

Etapa III: Selección

La selección considera una aplicación sucesiva de filtros, que se compone de tres (3) sub etapas: 1) evaluación inicial, que comprende la verificación de requisitos y el análisis curricular; 2) evaluación en profundidad, que considera la evaluación de aspectos cognitivos, de personalidad, técnicos y de competencias, y por último, 3) una evaluación final, que corresponde a la apreciación global de los candidatos semifinalistas.

Se debe informar en cada etapa los resultados a los postulantes, de tal forma, de evitar reclamaciones posteriores cuando el proceso ya ha concluido. La etapa de selección puede ejecutarse en forma sucesiva, simultánea o una combinación de ambos, lo que dependerá del diseño del proceso, del tiempo que se tenga para la selección y de los recursos disponibles.

Otra consideración, independientemente de la metodología de evaluación, es el orden óptimo de aplicación de cada uno de los instrumentos. A veces, el proceso más eficiente es administrar cada instrumento en una sesión aparte, otras veces todos juntos. Incluso si dos (2) instrumentos se utilizan como filtros separados puede ser administrativamente más eficiente aplicarlos en una sola sesión. En general, las instituciones optan por utilizar en primer lugar, la herramienta de menor costo o más fácil de administrar, y luego, la más cara y más difícil de administrar.

En esta instancia se debe resguardar, que los distintos instrumentos de selección a aplicar, no permitan hacer distinciones o exclusiones por motivos de raza, edad, orientación sexual, estado civil, religión, opinión política, discapacidad, ascendencia nacional, origen social u otras características personales que no tengan relación con el desempeño del cargo. Es decir, debe garantizar un trato justo y equitativo a todos los candidatos. En ese contexto, se debe disponer de instrumentos de selección inclusivos para personas que posean algún tipo de discapacidad y que lo declarasen al momento de la postulación.

Evaluación Inicial

a. Admisibilidad:

El AGDP debe revisar que las postulaciones recibidas cumplan con los requisitos establecidos en la pauta de selección, además de las eventuales inhabilidades, incompatibilidades y conflicto de intereses e informa de los resultados de este proceso a la comisión de selección, quien revisa y valida.

b. Evaluación curricular:

Luego del análisis de admisibilidad, la AGDP revisa que los candidatos cumplan los aspectos deseables del perfil respecto a: formación educacional, especialización, capacitación, conocimientos y experiencia, informando de los resultados de este proceso a la comisión de selección, quien revisa y valida.

Es el primer filtro del proceso de selección, implica saber identificar correctamente qué personas cumplen con los requisitos de postulación, y por lo tanto, las que pueden participar del proceso, como también, quienes presentan los conocimientos y la experiencia necesaria para desempeñar el puesto. Para abordar adecuadamente esta labor, es necesario conocer las características del cargo, sus requisitos legales y las competencias que exige su desempeño. Generalmente, esta primera evaluación considera el análisis curricular respecto a dos (2) aspectos:

a) *Admisibilidad*: Conciene a la verificación de los requisitos legales establecidos en la normativa del servicio (con respecto a formación educacional, experiencia u otros) además de las eventuales inhabilidades, incompatibilidades y conflicto de intereses.

b) *Valoración de antecedentes curriculares*: Corresponde a los aspectos deseables específicos sobre formación educacional, especialización, capacitación, conocimientos y experiencia establecidos en el perfil del cargo. Este tipo de evaluación, generalmente, es más cuantitativa, ya que valora la presencia de un título profesional y/o especialización, como también, el número de años ejerciendo determinados roles. También se puede utilizar las referencias señaladas en el Curriculum.

En síntesis, para obtener buenos resultados se recomienda rigurosidad en el proceso, siguiendo una secuencia básica de actividades:

a) Revisar si los postulantes cumplen los requisitos establecidos.

b) Aplicar las pautas de evaluación definidas a todos los candidatos que aprobaron la revisión de requisitos en igualdad de condiciones.

Evaluación en Profundidad

En este segundo filtro se aplican las herramientas de evaluación (definidas en la planificación según los predictores del desempeño establecido) para evaluar habilidades cognitivas, personalidad, conocimiento y competencias, de acuerdo a los requerimientos del perfil de cargo, que pueden ser llevada a cabo a través de distintas metodologías como por ejemplo; entrevistas, test y/o cuestionarios, simulaciones, entre otros.

La evaluación en profundidad, corresponde al segundo filtro masivo del proceso de reclutamiento y selección. Está comprendida por la evaluación de habilidades cognitivas, de personalidad, técnica (conocimientos) y competencias, que puede ser realizada a través de distintas metodologías como por ejemplo; entrevistas, test y/o cuestionarios, simulaciones, entre otros. (Ver detalle de instrumentos a aplicar en el Numeral 3.4⁸).

Uno de los elementos preponderantes a considerar es que la selección de los métodos de evaluación debe fundarse en la validez y fiabilidad de los instrumentos a aplicar.

Si se decide aplicar una prueba de conocimientos, ésta debería ser elaborada por el Área Técnica especializada relacionada con el cargo a proveer o por una entidad externa especializada. Esta área será la responsable de evaluar y entregar los resultados de la aplicación de la prueba al área de Gestión y Desarrollo de Personas, salvo que requiera apoyo para esta labor. Los resultados deben ser validados por la comisión de selección.

Los instrumentos de selección que se apliquen deben permitir resultados comparables entre los postulantes sobre la base de criterios objetivos y transparentes. Se debe resguardar el secreto de la identidad de cada candidato durante el proceso de selección y la confidencialidad en todas las etapas del proceso en que ello sea posible, aun cuando éste sea externalizado. Por ejemplo, asignando un código, o bien sólo trabajar con el RUN de los postulantes, con el objeto de publicar los puntajes obtenidos por los candidatos en cada una de las etapas.

⁸ Dirección Nacional del Servicio Civil, *Reclutamiento y Selección en Servicios Públicos, Un enfoque basado en evidencia*, (2013). Extraído del sitio https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/instructivo/reclutamiento_enfoque_basado_evidencia.pdf

Evaluación Final

La comisión de selección realiza entrevista de valoración global a los postulantes que hayan superado las etapas anteriores y chequea referencias, con el objeto de identificar las habilidades, conocimientos y competencias de los candidatos de acuerdo al perfil de cargo.

Esta entrevista es semi-estructurada, por lo que se aplica una pauta guía de preguntas, previamente desarrollada por el Área de Gestión y Desarrollo de Personas, con apoyo del Experto, que ha sido sancionada por la comisión de selección.

Con la pauta se evalúa a los candidatos y se elabora un ranking con los resultados obtenidos, definiendo la existencia de candidatos idóneos de acuerdo a la evaluación total del proceso. En este aspecto, hay que tener en consideración lo indicado en el artículo 18° del primer grupo de normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas, la que indica que la Comisión de Selección propondrá a la autoridad facultada para adoptar la decisión final, un listado de elegibles con los más altos puntajes finales de idoneidad del proceso, con un mínimo de tres (3) postulantes, si los hubiere y un máximo de cinco candidatos por cada vacante a proveer.

Esta es una etapa que se recomienda efectuar, sobre todo para cargos de mayor complejidad técnica o directiva. Consiste en la realización de una entrevista de valoración global, efectuada por la comisión de selección, a los postulantes que hayan superado los anteriores filtros establecidos en el proceso de selección.

Considerando que la entrevista la realiza una comisión, que no necesariamente es experta en selección, pero sí ejercen un rol de jefatura y conocen la institución y su cultura, el objetivo de esta instancia es elaborar una apreciación general del candidato para predecir su adecuada inserción en la organización y al equipo de trabajo, en función de los valores y prácticas que ésta tiene, como para conocer sus motivaciones por pertenecer a la institución y al sector público, vocación de servicio y/o compromiso con la función pública, valores de ética y probidad.

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, proponer a la autoridad correspondiente una nómina de candidatos para la decisión final.

Se recomienda efectuar la entrevista, sobre todo para cargos de mayor complejidad técnica o directiva, la que consiste en la realización de una entrevista de valoración global efectuada por la comisión de selección- a los/as postulantes que hayan superado los anteriores filtros establecidos en el proceso de selección.

Se recomienda elaborar actas de las sesiones de la comisión en las que conste la evaluación obtenida por los participantes del proceso de selección.

Etapa IV: Decisión Final

Selección del Candidato

Una vez recibida la propuesta de nómina de candidatos, la autoridad facultada para el nombramiento selecciona al candidato e informa a la AGDP para que inicie los trámites administrativos correspondientes.

Tal como se señala en el artículo 18° del primer grupo de normas impartidas por el Servicio Civil, si ninguno de los candidatos propuestos resultare elegido, la autoridad señalada podrá ordenar fundadamente un nuevo proceso de reclutamiento y selección, por una única vez.

Por otra parte, si existe un elegido, el AGDP debe emitir una notificación personal, a través de carta certificada o correo electrónico al candidato seleccionado. Además, solicita los antecedentes necesarios para su nombramiento.

Etapa V: Cierre

Cierre del Proceso

Esta etapa considera la notificación personal al candidato elegido, quien deberá manifestar la aceptación del cargo. En caso contrario, el AGDP solicita a la autoridad encargada del nombramiento elegir otro candidato de la nómina. Una vez aceptado el cargo, el candidato debe firmar el formulario de aceptación de cargo. Luego la AGDP solicita los antecedentes originales para cursar el trámite administrativo correspondiente. Además, el AGDP envía correo a los candidatos no seleccionados, informándoles del cierre del proceso.

Esta etapa considera la notificación personal al candidato elegido, la solicitud de antecedentes requeridos para cursar su contratación y la definición de la fecha de su incorporación a la institución. Además, se debe informar a todos los candidatos no seleccionados del término del proceso, indicando el resultado final de la convocatoria.

Habiéndose definido la fecha de incorporación a la institución de la persona elegida, corresponde que el encargado del proceso de reclutamiento y selección informe al área pertinente de esta situación para que se planifique la ejecución del programa de inducción.

En forma adicional a las recomendaciones señaladas para cada etapa del proceso, existen dos (2) aspectos transversales de cualquier procedimiento de reclutamiento y selección que se sugieren considerar:

A. Trazabilidad:

Un Procedimiento de Reclutamiento y Selección de calidad debe proporcionar información precisa y relevante para la toma de decisiones e integrar información de cada etapa y de las evaluaciones que realiza, lo que permitirá asegurar la trazabilidad de la información y el adecuado seguimiento de los procesos de selección.

De esta forma, el Procedimiento debiese considerar la recolección de información, al menos de los siguientes aspectos:

- *Perfil del cargo y descripción del cargo (publicación o formato de perfil)⁹*
- *Listado de postulantes al proceso.*
- *Hojas de respuesta originales y protocolos de test por cada postulante.*
- *Respuestas globales a pauta de entrevista de valoración global.*
- *Hojas de calificación de entrevistas finales.*
- *Resumen de etapas del proceso y resultados finales.*
- *Consultas, reclamos y sugerencias.*

B. Mecanismo de consultas, reclamos y sugerencias:

El procedimiento debe considerar la posibilidad de efectuar consultas, reclamos y sugerencias, los medios que se utilizarán para canalizarlos y efectuar las respuestas, de acuerdo a la normativa vigente sobre Transparencia y la jurisprudencia administrativa.

En conclusión, un buen Proceso de Cierre debe considerar:

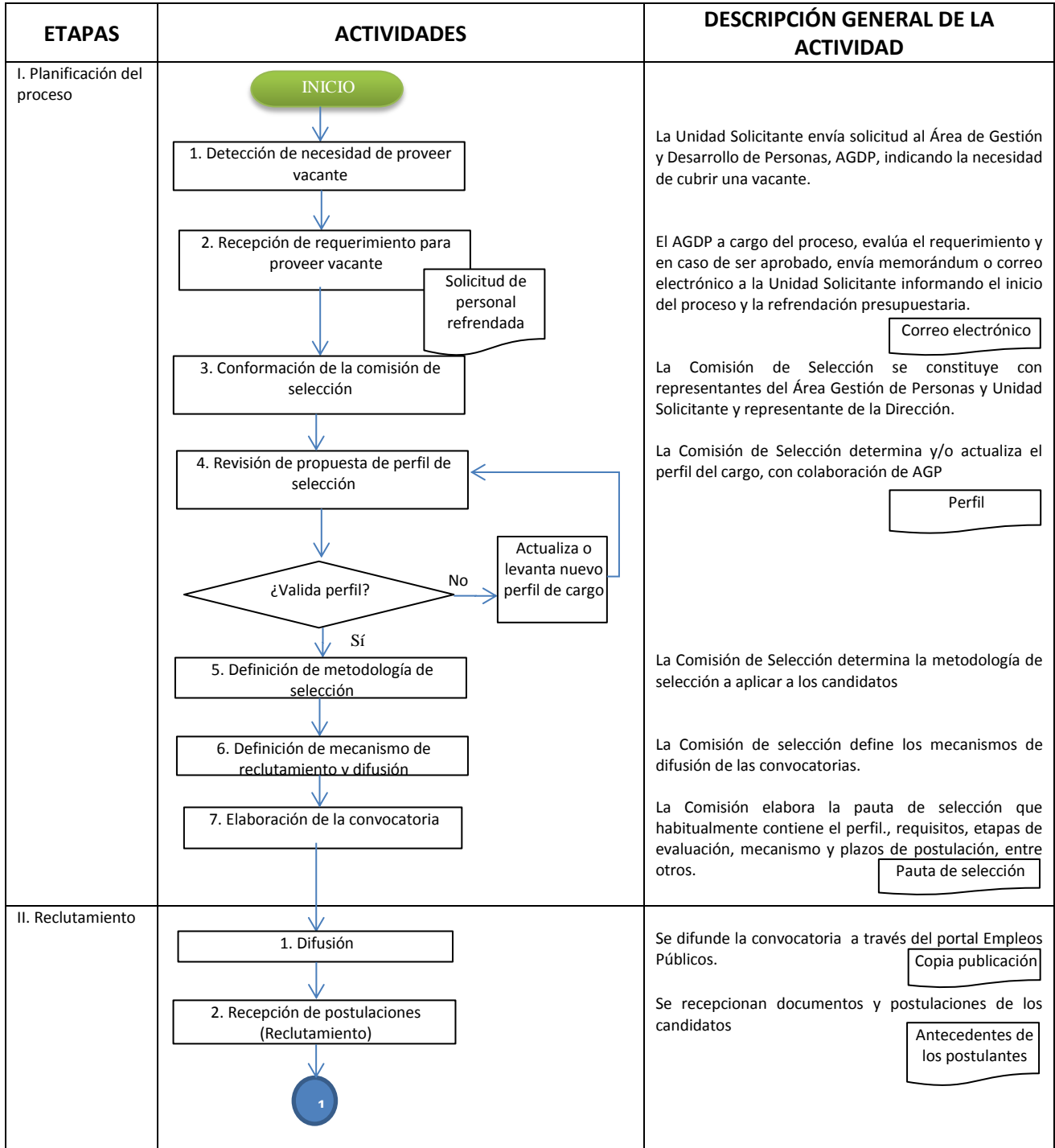
- *La notificación formal al candidato seleccionado del resultado obtenido en el proceso de selección.*
- *Cursar nombramiento de participante seleccionado.*
- *Notificar los resultados del proceso a participantes no seleccionados.*
- *Recopilar las actas y confección de archivos de registros disponibles en la Unidad de Gestión y Desarrollo de Personas para futuras consultas de los participantes del proceso de selección.*

⁹ Primer grupo de normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas, Artículo 13°, se indica lo siguiente: “Uso de perfil de cargo, el que deberá considerar a lo menos: los objetivos del cargo, funciones del cargo, contexto en que se desempeñarán las tareas y las características necesarias para su buen desempeño, en especial, las aptitudes, conocimientos y destrezas, para cumplir exitosamente la función.”

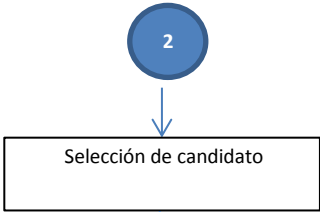
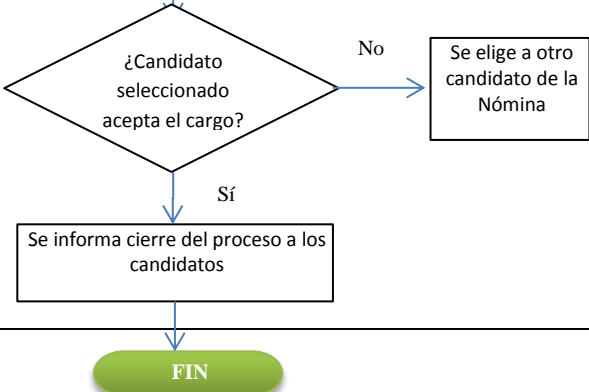
I. Anexos

Anexo 1: Flujograma Tipo de Procedimiento de Reclutamiento y Selección

A continuación se detalla el procedimiento para implementar un proceso estándar de reclutamiento y selección. Es necesario que se realicen los ajustes pertinentes para adaptarlo a la experiencia o modelos complementarios que cada servicio haya desarrollado.



ETAPA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD
III. Selección	<pre> graph TD Start((1)) --> D1{1. Evaluación inicial: admisibilidad ¿cumple con requisitos?} D1 -- No --> E1[Candidato no sigue en el proceso] D1 -- Sí --> D2{1. Evaluación inicial: Evaluación curricular ¿se ajusta al perfil?} D2 -- No --> E2[Candidato no sigue en el proceso] D2 -- Sí --> D3{2. Evaluación en profundidad ¿se ajusta al perfil?} D3 -- No --> E3[Candidato no sigue en el proceso] D3 -- SI --> D4{3. Evaluación Final ¿se ajusta al perfil?} D4 -- No --> E4[Candidato no sigue en el proceso] D4 -- SI --> D5{¿Hay candidatos idóneos?} D5 -- No --> E5[Se declara desierto] D5 -- SI --> E6[Propuesta Nómina de candidatos] E6 --> End((2)) </pre>	<p>El Área de Gestión de Personas realiza un análisis de admisibilidad de los candidatos postulantes.</p> <p>El Área de Gestión de Personas analiza los antecedentes curriculares de los postulantes según la publicación y el perfil validado, y entrega a la Comisión de Selección nómina de candidatos que pasan a la siguiente fase, quien la revisa y valida.</p> <p style="text-align: center;">Nómina de candidatos preseleccionados validada para evaluación técnica</p> <p>El AGDP realiza la evaluación en profundidad, aplicando el segundo filtro masivo del proceso, que puede contener evaluación de habilidades cognitivas, personalidad, conocimientos y competencias.</p> <p style="text-align: center;">Nómina de candidatos preseleccionados para siguiente etapa</p> <p>El Comité de Selección realiza entrevista de valoración global a los postulantes que hayan superado las etapas anteriores, y chequea referencias.</p> <p>La Comisión de Selección evalúa la existencia de candidatos idóneos.</p> <p style="text-align: center;">Resolución declara desierto</p> <p>La Comisión de Selección entrega nómina de candidatos seleccionados a la autoridad facultada para hacer el nombramiento o quien designe.</p> <p style="text-align: center;">Nómina de candidatos seleccionados</p>

ETAPA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD
IV. Decisión final		<p>La autoridad facultada o quien esta designe, selecciona al candidato, e informa a AGDP.</p>
V. Cierre		<p>El candidato debe indicar si acepta el cargo. En caso de no aceptar, se deberá elegir a otro candidato a partir de la nómina.</p> <p>Se informa a los candidatos del cierre del proceso, ya sea seleccionando un ganador o declarando desierto el proceso. Se realiza Programa de Inducción Institucional.</p>

Anexo 2: Ejemplo de Perfil Jefe de Informática o Tecnologías de Información

I. Identificación del cargo
Dependencia directa: Lugar de Desempeño:
II. Objetivo del cargo
Integrar de manera estratégica el uso de tecnologías al servicio del negocio, apoyando la continuidad operacional y agregando valor, a través de la formulación, planificación y ejecución de políticas institucionales en el área de las tecnologías de la información y comunicaciones, que contribuyan a la eficacia, eficiencia y la provisión de mejores servicios para la ciudadanía como cliente final.
III. Funciones Estratégicas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir y asesorar las políticas, estándares en tecnologías, seguridad de la información (integridad y confidencialidad) y su soporte tecnológico, velando por el cumplimiento de la normativa legal. 2. Planificar, implementar, controlar y evaluar las estrategias de desarrollo de todos los proyectos vinculados a las tecnologías de la información y comunicaciones de la Institución, así como entregar los soportes informáticos. 3. Gestionar el presupuesto de manera eficiente y efectiva de las tecnologías de la institución, en función de las políticas estratégicas. 4. Diseñar, administrar y mantener las redes, sistemas y soporte informático, entregando un nivel de servicio acorde a las necesidades organizacionales. 5. Gestionar de manera preventiva los riesgos institucionales asociados a la implementación de tecnologías de la información y comunicaciones. 6. Gestionar los proveedores y evaluar tecnologías acordes a los proyectos y necesidades institucionales. 7. Asesorar a las autoridades institucionales y clientes internos, en el uso de tecnologías de la información para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. 8. Dirigir y coordinar el área de TI y comunicaciones gestionando el desempeño del personal a su cargo en forma eficiente y oportuna, propiciando el desarrollo de las personas, en concordancia con los objetivos institucionales y promoviendo un buen clima laboral.
IV. Organización y entorno del cargo
<p>Las tecnologías de la información y de la comunicación son una herramienta que permite/releva/contribuye a.....</p> <p>(En este apartado se deben señalar el conjunto de circunstancias que rodean o condicionan el desempeño del cargo, entregar información sobre la institución, misión, los desafíos, recursos, el ámbito de desempeño del cargo, y los proyectos asociados al mismo.)</p> <p>Equipo de Trabajo: Por definir Clientes internos: Por definir Clientes externos: Por definir</p>
V. Requisitos legales específicos
De acuerdo a la Ley de Planta del servicio.

VI. Formación educacional, especialización y experiencia

Corresponde señalar lo que se valorará como deseable y/o necesario más allá de lo normativo.

VII. Atributos y competencias**Conocimientos:**

- **Técnicos:** Conocimientos en desarrollo de software, seguridad de la información y gestión de la calidad, especialista en procesos (BPM): (modelación y reingeniería), administración de bases de datos, soporte de servicios, administración de redes informáticas, sistemas operativos, gobierno de TI en la empresa
- **Del Estado:** Particulares de la legislación de área de gestión de la dependencia a prestar servicios, Gobierno electrónico, Ley de Bases, Estatuto Administrativo y Compras públicas.

Habilidades Directivas¹⁰

- **Visión Estratégica:** Demuestra comprensión de su entorno político y estratégico, más allá de la propia organización. Reconoce a los actores relevantes vinculados a su trabajo, identificando a sus clientes finales. Sabe interactuar en contextos complejos, genera alianzas de colaboración específicas, tanto formales como informales.
- **Liderazgo y dirección de equipos:** Capacidad para generar compromiso de los funcionarios y el respaldo de las autoridades superiores para el logro de los desafíos de la Institución. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.
- **Gestión y logro:** Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionando y formando personas, delegando, generando directrices, planificando, diseñando, analizando información, movilizand recursos organizacionales, controlando la gestión, sopesando riesgos e integrando las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización. Es capaz de desarrollar proyectos con una mirada de largo plazo, para lo cual utiliza y gestiona su red técnica y de relaciones para alcanzar los resultados esperados.

Otras competencias

- **Orientación al cliente:** Adecua nuevos productos y servicios existentes a las necesidades subyacentes detectadas en los clientes. Si es preciso, asume costos inmediatos en aras de una relación de largo plazo con el cliente. Es capaz de adaptar su estrategia y estilo comunicacional de acuerdo al cliente y actores relevantes.
- **Capacidad de Análisis/Evaluación y solución de problemas:** Descompone situaciones, problemas o procesos en sus partes, organizándolos, conectándolos y ponderándolos por separado y en conjunto, identificando soluciones.
- **Capacidad de adaptación y flexibilidad:** Capacidad para reaccionar proactivamente y transformar en oportunidades las limitaciones y complejidades del contexto e incorporar en los planes, procedimientos y metodologías, nuevas prácticas tomando riesgos calculados que permitan generar soluciones, promover procesos de cambio e incrementar resultados.
- **Capacidad de Innovación:** Incorpora diferentes opiniones y conocimientos para generar nuevos conceptos y herramientas logrando integrarlos en proyectos exitosos. Se mantiene actualizado para orientar la toma de decisiones y aportar en la innovación.

¹⁰ El nivel de desarrollo y operacionalización de las habilidades directivas sólo podrá ser identificado empíricamente, en el levantamiento de información con los jueces expertos y con los ocupantes del cargo.

Anexo 3: Orientaciones en Reclutamiento y Selección para disminuir Sesgo y Discriminación¹¹

El siguiente documento busca entregar orientaciones a considerar al momento de diseñar y/o ejecutar los procesos de reclutamiento y selección, en vista de prevenir acciones o elementos que abran espacios a sesgos discriminatorios, que impacten en la selección de candidatos, considerando que los únicos criterios válidos para el reclutamiento y selección debiesen ser la idoneidad y el mérito.

En relación a definir un esquema temporal y lógico, que permita analizar de mejor forma, los espacios en los cuales será necesario focalizar para observar posibles brechas que afecten a la ejecución del proceso, instalado, se consideran las etapas del reclutamiento y selección visto en el apartado número 4.

Etapas de planificación del proceso:

Contempla las acciones que corresponden desde la detección de la necesidad de reclutamiento hasta la elaboración de la convocatoria; pasando por la conformación de la comisión de selección y el levantamiento del perfil de cargo y metodología a utilizar.

Etapa/hito	Factor de Riesgo	Acción mitigadora
Conformación de la comisión de selección	Que el proceso lo realice sólo una persona, predispone la aparición de sesgos que esa persona tenga, los cuales, se pueden mitigar al existir otros integrantes de la comisión que aporten otros puntos de vista.	Informar a cada comisión de selección que se establezca la importancia de no incurrir en sesgos que favorezcan la discriminación de raza o etnia, la nacionalidad, la situación socioeconómica, el idioma, la ideología u opinión política, la religión o creencia, la sindicación o participación en organizaciones gremiales o la falta de ellas, el sexo, la orientación sexual, la identidad de género, el estado civil, la edad, la filiación, la apariencia personal y la enfermedad o discapacidad, sino que por el contrario trabaje con un foco y lenguaje inclusivo.
Revisión de propuesta de perfil de cargo	Que el perfil contenga sesgos de género, por ejemplo; el nombre del cargo masculinizado, circunscribir las deseabilidades de formación educacional a carreras preferentemente masculinas, entre otros, podría generar predisposición desde los candidatos.	Que la comisión encargada del proceso incorpore una perspectiva de género al momento de revisar el perfil de selección, en instancias como: la nominación del cargo, determinación de carreras y formación preferente, redacción de funciones y tareas.
Definición de metodología de	Que las herramientas e instrumentos predispongan a los evaluadores a la	Definir una metodología de selección, en la que los instrumentos de evaluación como las pautas

¹¹ Trabajo realizado a partir de la Mesa de Género del Ministerio de Hacienda.

Etapa/hito	Factor de Riesgo	Acción mitigadora
selección	existencia de sesgos de discriminación, como por ejemplo: no contar con una pauta de evaluación semiestructurada, no contar con pautas de informes o de levantamiento de información aplicables por evaluadores externos (evaluación psicolaboral), entre otros.	de entrevistas apunten a mayores niveles de estructuración/estandarización, disminuyendo la presencia de sesgos. Asimismo, al momento de definir la existencia de evaluadores externos, elaborar modelos de informe y pautas de evaluación estandarizados y enfocados en las competencias definidas en el perfil de cargo. Explicitar a los proveedores externos en estas materias que la institución no tiene preferencias de género en ningún caso.
Elaboración de la convocatoria	Que la convocatoria no sea suficientemente clara en relación a las características del entorno laboral o puesto de trabajo, inhibiendo la postulación en base a prejuicios o sesgos que se activen en los postulantes.	Explicitar, en el anuncio, elementos que den cuenta de la flexibilidad laboral, conciliación de vida laboral y familiar, disposición de permisos administrativos (posibilidad de fraccionarlo en medias jornadas), uso de feriados legales no solamente en periodo estival, cumplimiento de horarios establecidos, existencia de Servicio de Bienestar Institucional que incluye seguro de salud, etc.

Etapa de reclutamiento:

Contempla la realización de la actividad de difusión de la convocatoria de acuerdo a los canales o medios de difusión determinados en la etapa de planificación. Lo central en esta etapa es utilizar canales que lleguen a los candidatos que potencialmente cumplan con el perfil del cargo.

Etapa/hito	Factor de Riesgo	Acción mitigadora
Publicación de proceso en el Portal Empleos Públicos y/o en otro medio de difusión.	Que la difusión de la convocatoria sea limitada y restrictiva, por ejemplo: difícil acceso de información a las bases de postulación, reducida extensión de días para postular, entre otros.	Establecer una estrategia de difusión que permita mayor y mejor cobertura de información para la ciudadanía, en la cual se privilegie la existencia de un curriculum ciego para la postulación, y en donde exista un plazo mínimo de difusión de cinco (5) días hábiles para cargos profesionales y técnicos, y al menos tres (3) días hábiles para cargos administrativos y auxiliares.

Etapa de Selección:

La etapa de selección considera la aplicación de una secuencia de filtros, que pueden ejecutarse en forma sucesiva, simultánea o una combinación de ambos, lo que dependerá del diseño del proceso, del tiempo que se tenga para la selección y de los recursos disponibles.

Etapa/hito	Factor de Riesgo	Acción mitigadora
Admisibilidad	Llevar adelante un proceso de revisión de antecedentes / documentación, incorporando elementos que no se	Ceñirse a una pauta de elementos a considerar para la admisibilidad que se sustente en lo citado en las bases concursales o pautas de

Etapa/hito	Factor de Riesgo	Acción mitigadora
	ajustan al marco legal o exigencias del perfil.	selección, además de las definiciones legales vigentes. Se recomienda contar con una lista de cotejo simple y clara.
Evaluación Inicial	Realizar un proceso de análisis curricular en donde se incorpora un sesgo discriminatorio al momento de evaluar los antecedentes.	Ceñirse a una tabla de valoración estandarizada diseñada en la etapa de planificación, que permita categorizar el historial laboral, formación educacional y experiencia del candidato.
Evaluación en Profundidad	<p>Poca supervisión de la evaluación psicolaboral de los candidatos, sobre todo cuando es realizada por consultoras externas, lo que tiende a incrementarse en casos de cargos masivos y con desarrollo en regiones (descentralizados)</p> <p>Baja preparación respecto del perfil por parte de los evaluadores externos (Consultora Externa o Psicólogos), desconociendo las dimensiones del cargo, pudiendo incurrir en prejuicios o sesgos en la evaluación.</p> <p>Falta de estandarización en los instrumentos de evaluación (test/pruebas/modelo de pauta de entrevista) por parte de los evaluadores externos.</p>	<p>Fortalecer el sentido de control en relación a la externalización, siendo importante en primera instancia, definir contrapartes claras con las cuales se llevará un seguimiento del accionar del proceso, seguido de la capacitación de los evaluadores que participarán de la evaluación, en las cuales se explicitará la necesidad de no contar con sesgos discriminatorios (por ejemplo de género) tanto al momento de entrevistar como al momento de formular los informes de resultado.</p> <p>Medidas similares se asocian a conocer los instrumentos que aplicarán los evaluadores, en relación a que dimensiones apuntan y de qué forma realizan el proceso de entrevista (formatos de pauta e informe final).</p> <p>Se recomienda que exista un proceso de entrega de informes presencial por parte de la consultora, en la cual el Servicio pueda conocer el mecanismo de evaluación utilizado, profundizar en dudas que puedan existir o solicitar verificadores de las evaluaciones realizadas.</p> <p>Definir, además del perfil de cargo a requerir, los instrumentos asociados a la evaluación de competencias y buscar que la aplicación de los mismos sea igualitaria para todos y cada uno de los postulantes.</p>
Evaluación Final	Comité de selección no cuenta con pauta de entrevista definida para el proceso o no la respeta, incorporando aspectos personales como criterios de evaluación, vulnerando la objetividad del espacio, maximizando la posibilidad de aparición de sesgos.	<p>Se requiere llevar adelante un proceso de encuadre inicial en donde se explicita al comité de selección, la necesidad de fijar la atención en aspectos sensibles del perfil del cargo, definir como condición la no discriminación y evitar juicios personales acerca de los candidatos que pudiesen impactar en su evaluación final.</p> <p>Las entrevistas a realizar deben contar con un formato semiestructurado, debido a que permite mantener condiciones similares de evaluación para todos los candidatos, y deben estar focalizadas en el análisis de las competencias críticas para el cargo, dejando de lado la revisión de la historia personal de los evaluados.</p>

Etapa/hito	Factor de Riesgo	Acción mitigadora
		No se deben emitir juicios infundados o discursos en los cuales existan sesgos discriminatorios.

Etapa de Decisión Final:

Comprende la etapa en la cual, la autoridad facultada para hacer el nombramiento, o en quien ésta delegue, deberá elegir la persona para proveer el cargo, a partir de la nómina entregada por la comisión de selección.

Etapa/hito	Factor de Riesgo	Acción mitigadora
Selección de candidatos	La selección del candidato se lleva a cabo considerando aspectos relacionados con la necesidad del cargo. Se deben evitar sesgos o discriminación en base a prejuicios (por ejemplo: considerar que para un cargo será necesario contar con un género en particular, en base a un prejuicio de base).	Definir explícitamente a la autoridad los criterios de selección final, en donde se declare formalmente: <ul style="list-style-type: none"> - La no discriminación. - La focalización de la decisión en relación a los resultados de desempeño en las distintas etapas de evaluación del proceso de selección.

Etapa de Cierre:

Comprende la culminación del proceso de selección, implicando la notificación del ingreso al candidato elegido, la solicitud de antecedentes para cursar su contratación y la definición de la fecha de incorporación a la institución. Es importante y parte de esta etapa, notificar a los demás candidatos participantes del resultado final de la convocatoria.

Etapa/hito	Factor de Riesgo	Acción mitigadora
Finalización del proceso	Al momento de ser seleccionada la persona, no existe un cierre formal del proceso ante la ciudadanía, o en su defecto el mismo no es claro en las razones, lo que gatilla en las y los postulantes, la activación de creencias personales de haber sido rechazados, pudiendo atribuirlo a características tales como género, edad, estado civil, credo, ideología u otros factores subjetivos.	Establecer dentro de la planificación el hito de cierre de la convocatoria como punto crítico, definiendo un procedimiento claro y socializado en relación a: <ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos para transmitir la información (correo, carta certificada, página Web, Portal Empleos Públicos u otro). - Información que debe ser transmitida debe ser objetivada, dejando fuera sesgos o factores personales. Los criterios a informar deben ajustarse, desde lo basal a: tabla de puntuación, pauta de evaluación del proceso, perfil de cargo.

SERVICIO CIVIL



www.serviciocivil.cl