

SERVICIO CIVIL



Orientaciones

Para la elaboración de un
Procedimiento de Reclutamiento y Selección
Ingreso a la Administración Central
del Estado

- 2015 -

Contenidos

Presentación	4
I. Principios Orientadores	7
II. Propuesta Procedimiento de reclutamiento y selección	9
III. Anexos	21
Anexo 1. Flujograma Tipo de Procedimiento de Reclutamiento y Selección	22
Anexo 2. Ejemplo de Perfil Jefe/a de Informática o Tecnologías de Información.....	25
Anexo 3. Recomendaciones sobre No Discriminación en procesos de Reclutamiento y Selección.....	28

Presentación

En el marco de la promulgación del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado del 26 de enero 2105, en adelante IP, el Servicio Civil a través de su Subdirección de Desarrollo de las Personas, ha sido mandatada para garantizar su cumplimiento y apoyar la implementación del referido Instructivo, entregando acompañamiento metodológico, monitoreo y evaluación a los servicios públicos.

En esta oportunidad se entregan orientaciones para la definición o actualización de procedimientos de reclutamiento y selección, cuyo hito de entrega para los servicios públicos, en el marco de las Instrucciones Operacionales del IP, es diciembre del año 2015.

Al respecto, el IP indica en su Eje N°1 de Derechos Laborales, específicamente, en las letras b y c 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 hace obligatorio el uso del Portal Empleos Públicos www.empleospublicos.cl, plataforma que el Servicio Civil pone a disposición de los servicios públicos de la Administración Central del Estado, con el objeto de favorecer el acceso igualitario de los postulantes a las ofertas de empleo y el desarrollo de procesos de reclutamiento y selección transparentes y abiertos a la ciudadanía.

Teniendo en consideración estos aspectos, los servicios públicos deberán definir o actualizar sus procedimientos de reclutamiento y selección, los que deben ser transparentes, basados en el mérito, idoneidad y 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 supuesto, para aquellos cargos que le obliga a hacer una convocatoria pública y abierta.

En este marco, el Servicio Civil desde su Subdirección de 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 y buenas prácticas existentes en la materia.

También es importante distinguir que el ámbito de aplicación de estas orientaciones es para la contratación de personas que se incorporen a instituciones de la Administración Central del Estado, Ministerios, Subsecretarías y Servicios Públicos, independientes de la calidad jurídica de la contratación. Sin perjuicio de lo anterior, sólo por razones fundadas

y/o en cargos de exclusiva confianza, se realizará la contratación directa sin que medie un proceso de selección¹

Las orientaciones de este documento se presentan a través de dos (2) apartados: Principios orientadores y propuesta de procedimiento de reclutamiento y selección, que contiene los elementos esenciales a considerar en su diseño o actualización.

A continuación se presentan los principales principios orientadores del procedimiento.

1 Instrucciones para el cumplimiento del IP N° 001 Sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado. Eje 1 Derechos Laborales, Elemento C, Acción 3.

I. Principios Orientadores

A continuación se señalan 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, que las convocatorias deben garantizar una difusión efectiva y amplia, a través de distintos medios, permitiendo que sean conocidas por la ciudadanía, garantizando 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”² cuyo objetivo es seleccionar a las personas considerando sólo aspectos relacionados con 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.
- **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 oportunidad para acceder a un empleo público.

Este principio está consagrado en nuestra Constitución Política que indica en su artículo 19 N° 16 inciso tercero que en el ámbito laboral “Se prohíbe cualquiera 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”. Así también, en el Instructivo Presidencial N°2 del año 2006, referido al Código de Buenas Prácticas Laborales (CBPL), específicamente en su directriz N° 1 de Reclutamiento y Selección.

2 <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/048-octubre-2010/cordero>

3 <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan033907.pdf>

II. Propuesta Procedimiento de reclutamiento y selección

El procedimiento de reclutamiento y selección que se propone a continuación, está orientado para proveer cargos a contrata, honorarios⁴, o personal afecto al Código del Trabajo o cualquier otro cuerpo legal. De este modo, es importante precisar que para los concursos de planta, debe resguardarse lo establecido en el Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo. (DS 69/2004 (H)). La propuesta del Servicio Civil para un proceso de reclutamiento y selección, se basa en la experiencia de servicios públicos que poseen prácticas en la materia y la bibliografía existente, la cual considera cinco (5) etapas: 1) planificación del proceso; 2) reclutamiento, 3) selección; 4) decisión final y 5) cierre. (Ver Figura 1)

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

PLANIFICACIÓN DEL PROCESO

- Detección de la necesidad.
- Conformación Comisión de Selección.
- Elaboración o actualización del perfil de cargo.
- Definición de mecanismos de difusión.
- Elaboración de la convocatoria.



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 de Personas (AGP), donde deberán especificarse los siguientes aspectos:

4 En las orientaciones operacionales del Instructivo Presidencial, se establece que “En la contratación de personal a honorarios, deberán utilizar procedimientos transparentes de reclutamiento y selección basados en el mérito, idoneidad y un perfil de selección. Se definen garantías para evitar discriminación y se declara la existencia de un procedimiento, garantizando una amplia difusión de convocatoria. Sólo por razones fundadas, se realizará la contratación directa sin que medie un proceso de selección”.

- 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, la Unidad de Gestión 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 área de Gestión de Personas 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 área de Gestión de Personas- AGP, en conjunto con la jefatura de la Unidad requirente, determina las personas que integrarán la comisión de selección, que será responsable de la realización del proceso. El AGP 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 Área de Gestión de Personas.

Definida la necesidad de proveer un cargo, se recomienda 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 integrado por tres (3) o más personas, pudiendo ser: a) un representante del área de selección o de Gestión de Personas, b) un representante de la unidad solicitante y c) un representante de la Dirección o área específica, dependiendo del cargo a proveer.

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.

Para efectos de la constitución de la comisión de selección, una 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 comisión también debe definir si se externalizará o no el proceso con un consultor externo, a partir de la opinión técnica del AGP. La Comisión deberá asegurar la pertinencia de sus metodologías, el conocimiento de la realidad pública, su involucramiento levantando información relevante para asegurar pertinencia: entrevistas para perfil, entrevistas con las jefaturas, calidad de profesionales, instrumentos y pruebas, etc.

En este contexto, el Servicio Civil ha puesto a disposición una plataforma web denominada "Sistema de Evaluación de Consultoras", 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 de los convenios marco de Servicios de Reclutamiento, Selección y Consultoría en Recursos Humanos (ID 2239-25-LP10). Para tales efectos se recomienda visitar el sitio <http://evaluacionserviciosgp.sispubli.cl/dnsc-validacion/inicio.jsf>

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 Área de Gestión de Personas que levante una propuesta inicial o 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 evidencia.

(http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/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 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/as postulantes, así como los conceptos de probidad y ética.

En este contexto, la elaboración del perfil de selección es crítica, 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 AGP, se define la metodología de selección a aplicar a los candidatos, que deberá considerar los predictores que permitan predecir el desempeño laboral futuro.

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 dichos factores, y cuáles son las herramientas más costo-efectivas, definirá 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 Evidencia disponible en http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/reclutamiento_enfoque_basado_evidencia.pdf), es decir, que efectivamente puedan predecir el desempeño futuro.

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 AGP, la que dependiendo de la fuente de reclutamiento, podrá ser interna, externa o mixtas, pudiendo difundirse medios escritos, electrónicos o en entidades educacionales afines a la vacante, las personas referidas y aquellas que se desempeñan en la propia institución.

En esta instancia, la comisión seleccionará los mecanismos de difusión de la convocatoria, los que se refieren a los medios que serán utilizados por la institución para

dar a conocer su oferta de empleo, pudiendo emplearse como fuentes de difusión medios escritos, electrónicos o en entidades educacionales afines a la vacante, personas referidas y aquellas que se desempeñan en la propia institución.

La elección de las fuentes de reclutamiento dependerá de la complejidad del cargo a proveer y de los recursos disponibles para aquello. Se recomienda utilizar fuentes internas y administradas por el servicio, por ejemplo, la intranet institucional, además de fuentes externas, como los links "Trabaje con Nosotros" (web institucional) o el Portal Empleos Públicos (www.empleospublicos.cl). 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.

Es importante recordar que en el Instructivo Presidencial (IP) 001/2015 sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de las Personas en el Estado, lo que fue ratificado además en la medida administrativa N° 5 de la Agenda de Probidad y Transparencia, 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.

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 de del proceso, cómo serán evaluadas y la tabla de puntajes en el caso que se requiere, los mecanismos y plazos de postulación, entre otros. Para lo anterior, la comisión debe considerar la propuesta que realice el AGP en esta materia.

Para ello se elabora la pauta de selección que habitualmente contiene el perfil del cargo, requisitos, las etapas de evaluación, el mecanismo y los plazos de postulación, las condiciones de trabajo y la oferta de valor de la Institución (por 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, 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. En esta instancia se reciben los antecedentes curriculares de los candidatos, ya sea en forma electrónica o en forma tradicional (papel).

2. Recepción de postulaciones (Reclutamiento)

Se habilita correo electrónico, ejemplo: postulaciones@servicio.cl, para recibir las postulaciones que se presenten con sus antecedentes (Se recomienda generar un mail institucional para tales efectos).

Además, las postulaciones pueden ser 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 5 días hábiles (para procesos de selección).

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. 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". Todas las personas que formalicen su postulación, deben contar con un documento que compruebe la recepción de sus antecedentes.

Se sugiere tener un adecuado registro de las postulaciones recibidas, para asegurar la información de todas las postulaciones.

Etapa III: Selección

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

Se sugiere que se vaya informando en cada etapa de 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 acordes a las necesidades especiales de personas que posean algún tipo de discapacidad y que la declarasen al momento de la postulación.

1. Evaluación Inicial

a. Admisibilidad.

El AGP revisa 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 AGP 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 necesarios 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: Concierne 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 currículum.

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

- i. Revisar si los postulantes cumplen los requisitos establecidos.*
- ii. Aplicar las pautas de evaluación definidas a todos los candidatos que aprobaron la revisión de requisitos en igualdad de condiciones.*

2. Evaluación en Profundidad

En este segundo filtro masivo 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 3.4 del libro disponible en http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/reclutamiento_enfoco_basado_evidencia.pdf).

La selección de los métodos de evaluación debe considerar 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 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/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. Por ejemplo asignando un código, o bien sólo trabajar con el RUN, con el objeto de publicar los puntajes obtenidos por los candidatos en cada una de las etapas.

En la elaboración de la prueba de conocimientos debe resguardarse la calidad técnica del instrumento.

3. 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 de Personas, con apoyo del Experto/a, que ha sido sancionada por la comisión de selección.

Con la pauta anterior 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 y, de existir candidatos idóneos, propone 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.

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 ejerce un rol de jefatura y conoce 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 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 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.

La etapa de entrevista de valoración global se recomienda efectuar, sobre todo para cargos de mayor complejidad técnica o directiva y 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.

Se recomienda que levantar acta de las sesiones de la comisión en donde 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/as o candidato/a, la autoridad facultada para el nombramiento selecciona al candidato/a e informa a la AGP para que inicie los trámites administrativos correspondientes.

El Área de Gestión de Personas emite notificación personal, a través de carta certificada o correo electrónico al candidato/a seleccionado/a. 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 AGP solicita a la autoridad encargada del nombramiento elegir otro candidato de la nómina. Una vez aceptado el cargo, el candidato/a firma el formulario de aceptación de cargo. Luego la AGP solicita los antecedentes originales para cursar el trámite administrativo correspondiente. Además, el AGP 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 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 aspectos transversales de cualquier procedimiento de reclutamiento y selección, que por su naturaleza se sugiere 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).*
- *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 Selección considera:

- *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 de Personas para futuras consultas de los participantes del proceso de selección.*

Anexos

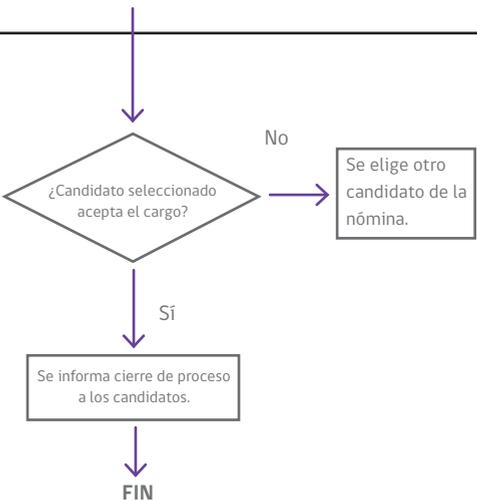
Anexo N° 1

Flujograma Tipo de Procedimiento de Reclutamiento y Selección

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

ETAPAS	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD
<p>I. Planificación del proceso</p>	<p style="text-align: center;">INICIO</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">1. Detección de necesidad de proveer vacante.</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">2. Recepción de requerimiento para proveer vacante.</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 150px; margin-top: -20px;">Solicitud de personal refrendada.</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">3. Conformación de la Comisión de Selección.</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">4. Revisión de propuesta de perfil de selección.</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 150px; margin-top: -20px;">Actualiza o levanta nuevo perfil de cargo.</div> <div style="text-align: center;"> <p>¿Valida perfil?</p> <p style="margin-left: 100px;">No</p> <p style="margin-left: 100px;">Sí</p> </div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">5. Definición de metodología de selección.</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">6. Definición de mecanismo de reclutamiento y difusión.</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">7. Elaboración de la convocatoria.</div>	<p>La Unidad Solicitante envía solicitud al Área de Gestión de Personas, AGP, indicando la necesidad de cubrir una vacante.</p> <p>El AGP a cargo del proceso, evalúa el requerimiento y en caso de ser aprobado, envía memorandum o correo electrónico a la Unidad Solicitante informando el inicio del proceso y la refrendación presupuestaria.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;">Correo electrónico.</div> <p>La Comisión de Selección se constituye con representantes del Área Gestión de Personas y Unidad Solicitante y representante de la Dirección.</p> <p>La Comisión de Selección determina y/o actualiza el perfil del cargo, con colaboración de AGP.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;">Perfil.</div> <p>La Comisión de Selección determina la metodología de selección a aplicar a los candidatos.</p> <p>La Comisión de Selección define los mecanismos de difusión de las convocatorias.</p> <p>La Comisión elabora la pauta de selección que habitualmente contiene el perfil, requisitos, etapas de evaluación, mecanismo y plazos de postulación, entre otros.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;">Pauta de selección.</div>

ETAPAS	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD
II. Reclutamiento	<pre> graph TD A[1. Difusión.] --> B[2. Recepción de postulaciones (reclutamiento).] B --> C((1)) </pre>	<p>Se difunde la convocatoria a través de las fuentes de reclutamiento definidas.</p> <p>Copia publicación.</p> <p>Se reciben documentos y postulaciones de los candidatos.</p> <p>Antecedentes de los postulantes.</p>
III. Selección	<pre> graph TD Start((1)) --> D1{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 -- Sí --> D4{3. Evaluación Final ¿se ajusta al perfil?} D4 -- No --> E4[Candidato no sigue en el proceso.] D4 -- Sí --> D5{¿Hay candidatos idóneos?} D5 -- No --> E5[Se declara desierto] D5 -- Sí --> E6[Propuesta Nómina de candidatos.] </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>Nómina de candidatos preseleccionados validada para evaluación técnica.</p> <p>El AGP 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>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>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>Nómina de candidatos seleccionados.</p>

ETAPAS	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD
IV. Decisión final	 <pre> graph TD A((2)) --> B[Selección de candidato.] </pre>	<p>La autoridad facultada o quien esta designe, selecciona al candidato, e informa a AGP.</p>
V. Cierre	 <pre> graph TD C{¿Candidato seleccionado acepta el cargo?} -- No --> D[Se elige otro candidato de la nómina.] C -- Sí --> E[Se informa cierre de proceso a los candidatos.] E --> F[FIN] </pre>	<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.</p> <p>Se realiza Programa de Inducción Institucional.</p>

Anexo N° 2

Ejemplo de Perfil Jefe/a 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

Las tecnologías de la información y de la comunicación son una herramienta que permite/releva/contribuye a.....

(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).

Equipo de Trabajo: Por definir

Clientes internos: Por definir

Clientes externos: Por definir

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 Directivas⁵:

- **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.

⁵ 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.

■ **Gestión y logro:** Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionando y formando personas, delegando, generando directrices, planificando, diseñando, analizando información, movilizando 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.

Anexo N° 3
Recomendaciones sobre No Discriminación en procesos de Reclutamiento y Selección⁶

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 vistos 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.

Etapas/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 género, 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.

⁶ Trabajo realizado a partir de la Mesa de Género del Ministerio de Hacienda.

<p>Definición de metodología de selección.</p>	<p>Que las herramientas e instrumentos predispongan a los evaluadores a la 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.</p>	<p>Definir una metodología de selección, en la que los instrumentos de evaluación como las pautas 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 informes y pautas de evaluación estandarizados y enfocados en las competencias definidas en el perfil de cargo.</p> <p>Explicitar a los proveedores externos en estas materias que la institución no tiene preferencias de género en ningún caso.</p>
<p>Elaboración de la convocatoria.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>

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.	<p>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 una extensión mínima de 8 días hábiles para la misma. Se recomienda y sugiere la utilización del Portal Empleos Públicos.</p> <p>Pudiendo la convocatoria explicitar que en el marco de las buenas prácticas laborales se invita a postular del proceso de selección.</p>

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 ajustan al marco legal o exigencias del perfil.	Ceñirse a una pauta de elementos a considerar para la admisibilidad que se sustente en lo citado en las bases concursales o pautas de 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(a).

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>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>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>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>Falta de estandarización en los instrumentos de evaluación (test / pruebas / modelo de pauta de entrevista) por parte de los evaluadores externos.</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/a de los postulantes.</p>

<p>Evaluación Final.</p>	<p>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>	<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 ser realizadas 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> <p>No se deben emitir juicios, prejuicios o discursos en los cuales existan sesgos discriminatorios.</p>
--------------------------	---	---

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
<p>Selección de candidatos.</p>	<p>La selección del candidato se lleva a cabo considerando aspectos no relacionados con la necesidad del cargo, en donde se pueden generar sesgos o discriminación en base a prejuicios (por ejemplo: considerar que para un cargo en particular, será necesario contar con un género en particular, en base a un prejuicio de base).</p>	<p>Definir explícitamente a la autoridad los criterios de selección final, en donde se declare formalmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ La no discriminación por género. ■ 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 de 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/as demás candidatos/as 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.	<p>Establecer dentro de la planificación el hito de cierre de la convocatoria como punto crítico, definiendo un procedimiento claro y socializado en relación a:</p> <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