

UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN

**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS
Y SOCIALES**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA Y CIENCIA POLÍTICA**



MANUAL

GESTIÓN DE PERSONAS EN EL SECTOR PÚBLICO

TEXTO DE APOYO A LA DOCENCIA

Autores:

Dra. Waleska Tatiana Muñoz Aravena

Dr. Carlos Humberto Umaña Mardones

**MANUAL: GESTIÓN DE PERSONAS EN EL SECTOR PÚBLICO
WALESKA TATIANA MUÑOZ ARAVENA
CARLOS HUMBERTO UMAÑA MARDONES**

Registro de Propiedad Intelectual N° 2023-A-3524 año 2023

**Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra
©UNIVERSIDAD DE CONCEPCION**



Universidad de Concepción

MANUAL

GESTIÓN DE PERSONAS EN EL SECTOR PÚBLICO

Proyecto ESCRIBE.DOC 2022, Dirección de Docencia código E22-052

WALESKA TATIANA MUÑOZ ARAVENA

CARLOS HUMBERTO UMAÑA MARDONES

Sobre los autores:

Waleska Tatiana Muñoz Aravena. Doctora en Gobierno y Administración Pública. Académica del Departamento de Administración Pública y Ciencia Política de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de Concepción.

Carlos Humberto Umaña Mardones. Doctor© en Economía y Gobierno. Magister en Política y Gobierno. Académico del Departamento de Administración Pública y Ciencia Política de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de Concepción.

Sobre los colaboradores:

Miguel Ángel Ramos Garrido. Estudiante carrera de Administración Pública y Ciencia Política de la Universidad de Concepción.

Denisse Alejandra Toloza Medina. Estudiante carrera de Administración Pública y Ciencia Política de la Universidad de Concepción.

INDICE

Antecedentes	5
Introducción	6
1. Función Pública / Servicio Civil	9
1.1.Función Pública y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo	10
1.2.Función Pública y el Banco Interamericano de Desarrollo	14
1.3.Función Pública y Administración Profesional	16
2.Institucionalidad en materia de Personal en Chile	25
2.1.Regulación	26
2.2.Institucionalidad	33
2.2.1.Ministerio de Hacienda	33
2.2.2.Ministerio del Interior y Seguridad Pública	38
2.2.3.Contraloría General de la República	40
2.3.Relaciones Laborales en Chile	43
3.La Gestión de Personas / Recursos Humanos	47
3.1.Modelo de Gestión de Recursos Humanos	48
3.2.La Gestión de Personas en Chile	54
3.2.1.Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales	54
3.2.2.Planificación	60
3.2.3.Organización del Trabajo	64
3.2.4.Gestión del Empleo	78
3.2.4.1.Gestión de la Incorporación.	78
a.Reclutamiento:	79
b.Selección	85
c.Recepción e inducción	91
3.2.4.2.Gestión de la Movilidad.	96
3.2.4.3.Gestión de la Desvinculación	101
3.2.5.Gestión del Rendimiento	104
3.2.6.Gestión del Desarrollo	109
3.2.7.Gestión de la Compensación	116
4.Ejercicios de Aplicación	123
4.1.Provisión de un Cargo Municipal	123
4.2.Calificación del Personal Municipal	139

Bibliografía	160
Anexos	166
Anexo N° 1: Ejemplo Decreto con Fuerza de Ley Planta de Personal en su 1ra hoja	167
Anexo N° 2: Reglamento Municipal de Planta de Personal en su primera hoja	168
Anexo N° 3 Ejemplo de Perfil	169
Anexo N° 4 Ejemplo de Reglamento Servicio Bienestar M. de Chillán	171
Anexo N° 5 Ejemplo de Reglamento Servicio Bienestar SS Arica	172
Anexo N° 5: Ejemplo de Instrumento	173
Anexo N° 6: Valorización Escala Única de Sueldo.	175



Antecedentes



Este Manual está destinado a estudiantes de la carrera de Administración Pública y Ciencia Política que cursan la asignatura de Sistema de Administración de Personas. A las guías de contenido, como material de la asignatura que se les entregaba en años anteriores, surge la convocatoria Escribe.doc, de la Dirección de Docencia, para la cual, dichas guías se pudieran transformar en el documento que en estos momentos estás leyendo.

Este texto busca abordar lo que es Gestión de Personas en general, para luego centrarse en aquella que se da el ámbito público, y que se aplica en la administración pública chilena.

Por tanto, el presente Manual de Gestión de Personas en el Sector Público, busca ser un apoyo en la asignatura, en lo que, a Gestión de Personas en el ámbito público chileno, se refiere.

Esperamos que este texto sea de ayuda para cada estudiante que curse la asignatura de Sistema de Administración de Personal de la carrera de Administración Pública y Ciencia Política de la Universidad de Concepción.

Introducción



En toda organización, cualquiera sea su naturaleza, existe un elemento vital que al combinarlo con los distintos recursos con los que se cuenta, le da una particularidad propia y a su vez, es la que le permite concretar sus objetivos. El elemento al que nos referimos, son las personas que trabajan al interior de las instituciones y que desempeñan las distintas funciones que les corresponde asumir, y son las que dan el soporte y la base a toda organización para subsistir. Son quienes además pueden encauzar de mejor forma cualquier modificación o alteración a sus cimientos. Son la fuente de vida de la organización, la sangre que corre y atraviesa por las distintas estructuras e instalaciones y que, sin ellos, no podría existir ni sobrevivir ninguna institución. Por tanto, las personas, deben ser consideradas como el principal recurso tanto en la administración privada como en la pública. Es decir, la trascendencia que tienen o debieran tener, no es privativo de tipo de organización determinada, sino que, de todas.

Centrándonos en el ámbito público, contar con el personal tanto en cantidad, como en calidad permite cumplir de manera eficaz y eficiente sus funciones y poder satisfacer las distintas necesidades de los y las ciudadanos/as, ya que

(...) la efectividad, la eficacia y la eficiencia dependen en gran medida de las competencias de la burocracia, de su nivel ejecutivo, y del talento que este colectivo active en el desempeño de sus funciones y en la gestión de los procesos que provocan los resultados y sus impactos (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2016, pág. 3)

Así también, se hacen necesarias las personas para enfrentar los procesos de transformación que deben y deberán enfrentar las administraciones públicas. Por lo anterior, es clave la valoración de las personas que trabajan en su interior, y ello, es posible, con una adecuada gestión en esta materia.

Los desafíos actuales de la administración pública exigen contar con servidores públicos preparados y capaces de asumir los desafíos que exige una gestión pública más compleja, con demandas distintas por parte de la ciudadanía y con tensiones y nuevos desafíos para función y el rol de servidor pública (sic) (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2018b, pág. 3)

Se refuerza entonces que, el Estado y la institucionalidad con la que debe contar para lograr concretar sus fines, no solo debe gestionar la búsqueda del personal adecuado sino que, también, debe preocuparse de éste.

Se debe precisar que, si bien para algunos autores, las personas no deberían ser consideradas como recursos, una de las instituciones claves en materia de personas en las administraciones públicas es el Banco Interamericano de Desarrollo y éste, hace mención a la Gestión del Recurso Humano (2006, 2014), por lo que, a lo largo del presente texto, de vez en cuando, se mezclarán los

términos, entendiendo a ambos, como la adecuación del personal hacia el logro de los objetivos institucionales.



Antes de abordar sobre la Gestión de Personas propiamente tal, la cual busca entre otras cosas, determinar cantidad y calidad y adoptar las decisiones necesarias para cumplir con ello, es importante abordar otras materias importantes y que se relacionan con el ámbito público.

Por último, debemos señalar que al ser el Sector Público muy amplio, la regulación es extensa, como también el ámbito de actuación institucional, por lo mismo, este texto se centra principalmente en Gestión de Personas que se realiza en aquellas instituciones señaladas en el inciso 1 del artículo 21 de la ley N° 18.575 Bases Generales de la Administración del Estado (Ministerio de Hacienda, 2004a), y aquellas reguladas en la ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades (Ministerio del Interior, 2006).

1. Función Pública / Servicio Civil

En la literatura existe una variada interpretación sobre el concepto de Función Pública, como asimismo no podríamos indicar cuál es el término más usado, si es Servicio Civil o Función Pública, ya que, dependiendo del país, el uso del término variará. Para este apartado y como en Chile existe una Dirección Nacional del Servicio Civil, para no confundir, utilizaremos el termino Función Pública, aunque debemos recalcar que es equivalente a Servicio Civil (conceptualmente hablando).

Por otra parte, al existir una variedad de regulaciones del empleo, hace difícil una definición que considere a todo ello, y a su vez, asegure la existencia y protección de una administración profesional bajo determinados esquemas institucionales, en que haya una institucionalidad tal que dé garantías a los ciudadanos de que los servidores públicos son ejemplo de profesionalidad y objetividad, asegurando el respeto de principios de igualdad, mérito y capacidad (Longo, 2004). En este sentido, cobra importancia la institucionalización de las reglas, tanto formal como informal, que garanticen y hagan viable una administración profesional para que podamos delimitar y establecer la existencia de una Función Pública. Por lo anterior, buscando una definición que logre ser amplia y que permita la consideración de los elementos necesarios para que exista una administración profesional, a continuación, comenzaremos a dar distintas miradas institucionales sobre el término Función Pública.

1.1. Función Pública y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo

Como bien saben, para Iberoamérica existe un Centro Regional que es un referente para las administraciones públicas, como lo es el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo¹, que a lo largo de su existencia ha ido proporcionando una serie de reflexiones y documentos que buscan orientar a los países en determinadas materias. De acuerdo con el Estatuto del CLAD, son Países miembros: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana, Uruguay y Venezuela y son Países Observadores: Andorra y Angola (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2010).

Para el tema que nos convoca en esta asignatura, uno de los textos de referencia es la Carta Iberoamericana de la Función Pública suscrita por los países de Iberoamérica el año 2003, y será uno de los textos centrales del curso. De todas formas, mencionaré otros documentos emanados desde este organismo, que buscan ser un marco de referencia para las administraciones públicas, los cuales también han sido suscritos por los países de Iberoamérica, entre ellos, Chile,

¹ La Asamblea General de Naciones Unidas, el año 1971, reconocería la importancia de contar con un Centro con el fin de “cooperar con los gobiernos a fin de aumentar su capacidad administrativa para ejecutar sus programas de desarrollo económico y social” (Asamblea de Naciones Unidas, 1971) y así se daría vida al Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo/CLAD, el año 1972, que busca “promover el análisis y el intercambio de experiencias y conocimientos en torno a la reforma del Estado y la modernización de la Administración Pública, mediante la organización de reuniones internacionales especializadas, la publicación de obras, la prestación de servicios de documentación e información, la realización de estudios e investigaciones y la ejecución de actividades de cooperación técnica entre sus países miembros y proveniente de otras regiones” (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2020)

dejando claro que no tienen un carácter vinculante para quienes lo suscriben, sino que sirven como marco para mejorar sus respectivas administraciones. A continuación, se detallan aquellos documentos que pueden ser de su interés, partiendo por el texto que será parte esencial de este Manual:

- a) Carta Iberoamericana de la Función Pública del año 2003
- b) Código Iberoamericano de Buen Gobierno del año 2006
- c) Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico del año 2007
- d) Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, del año 2008
- e) Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública del año 2009
- f) Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en relación con la Administración Pública, del año 2013
- g) Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto del año 2016
- h) Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público del año 2016
- i) Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública del año 2018
- j) Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública, del año 2020²

En materia de Función Pública, la Carta Iberoamericana homónima es un referente importante, la que se complementa con la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales, sin embargo, hay que ser enfáticos en que las otras Cartas también se relacionan con este Manual, ya que, avanzar en

² Lo pueden descargar en el siguiente link: <https://clad.org/acerca-de/clad/>

materias de Innovación, de Gobierno Abierto, Ética e Integridad, entre otros, requiere de adecuaciones del personal, lo que cabe dentro de la Gestión de Personas, en este caso, Gestión de Personas en el ámbito de lo público.

Retomando la importancia de las personas, y más, cuando hacemos referencia a las administraciones públicas, la Carta Iberoamericana de la Función Pública nos señala que para llegar a tener un “mejor Estado” se debe disponer de una función pública profesionalizada, en la cual los funcionarios cuenten a lo menos con los siguientes atributos: mérito, capacidad, vocación de servicio, eficacia en el desempeño de su función, responsabilidad, honestidad y adhesión a los principios y valores de la democracia (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2003, pág. 3) por lo que para hacer referencia a la calidad del personal en el ámbito de lo público, debe ser sinónimo de una administración profesional en la que se debe garantizar independencia e imparcialidad en su funcionamiento.

Lo anterior se ve reforzado con el Consenso de Sucre, a través del cual, los países firmantes señalan que

(...) reivindicamos, una vez más, que las administraciones públicas iberoamericanas estén servidas por servidores públicos profesionales, responsables, íntegros, con las competencias necesarias, con garantía de imparcialidad en su desempeño y seleccionados por mérito y capacidad, de forma tal que garanticen la continuidad y calidad de las políticas públicas esenciales, con independencia de los cambios gubernamentales (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2022, pág. 3)

La Carta Iberoamericana de la Función Pública reconoce que cuando hablamos de función pública no estamos restringidos a una u otra relación de empleo, es decir, deja abierta la posibilidad a “albergar relaciones de empleo basadas en un nombramiento o en un contrato, reguladas por el derecho público o por el derecho privado, y cuyas controversias se sustancian ante órganos judiciales especiales o ante tribunales comunes” (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2003, pág. 6), y define a la Función Pública como “el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada” (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2003, pág. 5).

1.2. Función Pública y el Banco Interamericano de Desarrollo

En 1959 e impulsado por el entonces presidente de Brasil, Juscelino Kubitschek, la Organización de Estados Americanos redacta el Convenio Constitutivo del (C-15) con el cual se crea el Banco Interamericano de Desarrollo (Organización de Estados Americanos, 1959), siendo Chile uno de los países que aportó para constituir el capital inicial. El mismo año, Chile mediante Decreto Supremo 602 promulga el Convenio, lo que luego se publica mediante ley N°13.904 del 13 de enero de 1960. Este Banco, y en cuanto al tema que nos convoca, citamos las funciones que se relacionan

- (iv) Cooperar con los países miembros a orientar su política de desarrollo hacia una mejor utilización de sus recursos, en forma compatible con los objetivos de una mayor complementación de sus economías y de la promoción del crecimiento ordenado de su comercio exterior; y
- (v) Proveer asistencia técnica para la preparación, financiamiento y ejecución de planes y proyectos de desarrollo, incluyendo el estudio de prioridades y la formulación de propuestas sobre proyectos específicos (Organización de Estados Americanos, 1959)

Respecto a lo anterior, el departamento de Instituciones para el Desarrollo, cuenta con la División de Capacidad Institucional del Estado la cual, una de sus áreas de trabajo tiene que ver con las personas que trabajan en las administraciones públicas, haciendo diagnósticos de sus servicios civiles y propuestas de mejora, lo que se encuentra en sintonía con lo que plantea la Carta Iberoamericana de la Función Pública. En su página web pueden encontrar varios

estudios centrados en esos diagnósticos, de los cuales, citaremos a lo largo de este Manual 2 de ellos: *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina* (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006) y *Al servicio del ciudadano. Una década de reformas al Servicio Civil en América Latina (2004-13)* (Banco Interamericano de Desarrollo, 2014).

En lo que nos convoca, el Banco Interamericano de Desarrollo define la función pública como el “sistema de gestión público y los recursos humanos adscritos al servicio de las organizaciones públicas, existente en una realidad nacional determinada” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006, pág. 4) y en un sentido más restringido se puede hablar de una Función Pública cuando “incorpora arreglos institucionales específicos, más o menos alejados de los que caracterizan al empleo común, con la finalidad de garantizar la existencia de administraciones públicas profesionales” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006, pág. 4). Entre los arreglos se entienden aquellas normas escritas o no, la cultura imperante, las políticas implícitas o explícitas y tantas otras formas que permiten gestionar adecuadamente al personal que trabaja al interior de las administraciones públicas (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006).

1.3. Función Pública y Administración Profesional

Si bien, hemos dado algunas definiciones por parte del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo y el Banco Interamericano de Desarrollo que parecen ser similares, se debe aclarar que la base se encuentra en el documento *Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil* (2002) también del Banco Interamericano de Desarrollo, que al responder la interrogante ¿qué entendemos por Servicio Civil?, se señala

En un sentido amplio, entendemos por Servicio Civil (SC) el sistema de gestión del empleo público y los recursos humanos adscritos al servicio de las organizaciones públicas, existente en una realidad nacional determinada.

En un sentido más restringido, puede hablarse en propiedad de SC cuando dicho sistema incorpora arreglos institucionales específicos, más o menos alejados de los que caracterizan al empleo común, con la finalidad de garantizar la existencia de administraciones públicas profesionales.

De esta doble aproximación se desprenden algunas notas de utilidad para una delimitación más precisa de la noción, que se desarrollan en los párrafos siguientes (Longo, 2002, pág. 5)

La similitud está dada, ya que este documento es elaborado por Francisco Longo, quien además es el redactor de la Carta Iberoamericana de la Función Pública. En este sentido, mucho material actual sobre esta materia, tienen como referencia el trabajo de Longo de inicios del siglo XXI.

Retomando lo ya señalado por parte de las instituciones mencionadas, podemos sintetizar y redefinir el concepto de Función Pública como todo aquello

que permita regular adecuadamente el recurso humano que se desempeña en las administraciones públicas, y que a la vez pueda garantizar el uso de criterios neutrales en el acceso a los cargos públicos, como en la progresión de éstos. En este sentido, es importante construir un “lenguaje común sobre la función pública iberoamericana” (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2003, pág. 4). Es decir, independientemente de la perspectiva desde la cual definamos Función Pública, existen algunas condiciones mínimas, pero necesarias que deben observarse en cuanto al personal que forma parte o que deberá formar parte de la Función Pública de las distintas administraciones:

- El personal está al servicio de los intereses generales de la sociedad. Este elemento es esencial por cuanto permite garantizar que sean los intereses del ciudadano y no del gobernante los que se privilegien por parte de los funcionarios en el desempeño de sus labores.
- El reclutamiento y selección del personal se hace con respeto al principio de igualdad y de mérito, asegurado mediante la utilización de instrumentos técnicos de carácter objetivo. Asimismo, la promoción al interior de la administración pública se hace según el mérito en el desempeño. Este punto representa la garantía al ciudadano de que quienes les satisfacen sus intereses, son personas competentes.

De acuerdo a Longo (2001) una postura sobre el alcance del concepto de Función Pública es respecto al sistema en el cual, las relaciones de empleo están establecidas en una norma y cuya admisión está a cargo del empleador y en buena parte establecida de forma unilateral. Para el mismo autor, la Función Pública debe

ser un “sistema de articulación del empleo público mediante el que determinados países garantizan, con enfoques, sistemas e instrumentos diversos, ciertos elementos básicos para la existencia de administraciones públicas profesionales” (Longo, 2001, pág. 6; Longo, 2004: pág. 68).

En este sentido, recordemos lo señalado por Weber (1985), quien, al sistematizar ideas planteadas por otras administraciones, bajo una propuesta burocrática³, establece la importancia de la existencia de un funcionariado de tipo profesional, en donde:

- El ejercicio del cargo público se vea como una profesión;
- El acceso al cargo supone “la aceptación de un deber particular de fidelidad a la administración, a cambio de una existencia segura”, aclarando que dicha lealtad está en función de intereses impersonales y prácticos (Weber, 1985: 15);
- El funcionario goza de una estima social por sobre la de los gobernados, basada principalmente en su experticia⁴;

³ Como bien saben, ya que deben haberlo visto en años anteriores, cuando se habla de burocracia, hay que distinguir entre la burocracia (*bureaucracy*) como el modelo propuesto por Weber (que busca ordenar a las administraciones de manera ideal y darle seguridad jurídica a los y las ciudadanos/as y en la cual, para una de sus propuestas, Weber aborda el tema de los funcionarios), de aquella burocracia a la que Bozeman llama *Red Tape* que implica papeleo excesivo o sin sentido o reglas que nacieron mal planteadas o aquellas que naciendo bien planteadas, con el tiempo se transformaron en malas, entorpeciendo la eficiencia de la administración y ahogando a los/as mismos/as ciudadanos/as. En español es fácil confundirse entre una burocracia y la otra, pero en inglés es fácil de distinguir, ya que una es *Bureaucracy* y la otra es *Red Tape*. En este sentido, se entendería que una administración profesional, evitaría que se genere *Red Tape*.

⁴ Para la época de Weber, se agregaba el hecho que normalmente estos funcionarios provenían de los estratos económicos y sociales más privilegiados. Sobre la proveniencia de estos burócratas y su poca representatividad e identificación con los/as ciudadanos/as a quienes atendían, es que Kingsley plantea lo de la Burocracia Representativa.

- Su nombramiento debe recaer en una autoridad competente, correspondiente a una jerarquía superior a la del cargo a proveer;
- Se le otorga una remuneración regular la que debería estar en relación al status del cargo y no al trabajo realizado;
- El funcionario ingresa como tal, con la expectativa de hacer carrera en la institución en la que se desempeña, y;
- Por regla general, la ocupación del cargo supone una permanencia en el tiempo.

Lo planteado por Weber (1985) respecto al funcionario en una administración burocrática y las bondades que se exponían, refleja la importancia de optar por un cuerpo de funcionarios de carácter profesional en las administraciones públicas. Los supuestos y consecuencias que planteaba este mismo autor no han quedado en el olvido y se han mantenido como algo indispensable y prioritario para aquellas instituciones que consideran que el personal, es la pieza más importante en su organización. En dicha línea, las administraciones públicas que han sido ejemplo en materia posburocrática, su éxito, en parte, se ha debido a la existencia de una Función Pública consolidada y en que la profesionalidad ha sido una de sus características. Es por ello, que para aquellos países que intentan implementar reformas posburocráticas, se les sugiera que primero desarrollen o implementen una Función Pública con características de profesionalidad -ya mencionadas anteriormente- y así de obtener mayor éxito en dichos procesos

Debemos recalcar que el personal que comprende la Función Pública es aquel que desempeña las funciones netamente administrativas o de ejecución, dejando

al margen los cargos de élite como Ministros y Subsecretarios, los que son de designación exclusiva de la máxima autoridad y se mantienen mientras cuentan con su confianza política. Sin embargo, como ya decíamos anteriormente, aun cuando quienes ocupen estos cargos sean de confianza de la autoridad, deben (deberían) contar con las competencias técnicas para asumir tales cargos.

Es decir, hablar de una Función Pública basada en una administración profesional supone que el personal es seleccionado bajo criterios de igualdad y mérito, los que a su vez disponen de una serie de garantías que le proporcionan protección y pueden con ello actuar con la neutralidad necesaria para atender los intereses generales. En la misma línea, rescatamos lo planteado por Peters que señala a la Función Pública de carrera como “un sistema meritocrático de reclutamiento, promoción y permanencia para los funcionarios intermedios” (Peters, 1999, pág. 35)⁵. Implementar y consolidar una Función Pública, busca profesionalizar a las administraciones públicas, otorgándole con ello, garantías a la ciudadanía de que, la atención de sus intereses estará a cargo del personal adecuado. También es importante señalar que la existencia de una administración profesionalizada, es una variable asociada a bajos niveles de corrupción. En este sentido, la institucionalidad dada a la Función Pública busca una actuación neutral por parte de los funcionarios.

Por todo lo anterior, se hace necesario e imprescindible contar con una Función Pública, cuyas administraciones:

⁵ Lo señala José Luis Méndez en el estudio introductorio del libro de Guy Peters.

- Garanticen el apego a los principios de igualdad, mérito y capacidad en materia de gestión del empleo, ya que con ello se restringe la “politización, el clientelismo, la arbitrariedad y la captura de intereses particulares” (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2003, pág. 29).
- Cuenten con la normativa que asegure los mínimos indispensables para erradicar actos discriminatorios o de privilegio de los servidores públicos.
- Otorguen flexibilidad a la normativa con el fin de adaptarse a la multiplicidad y variedad de sistemas políticos administrativos contemporáneos.
- Disponer de la flexibilidad necesaria para tener “una gestión eficaz de los recursos humanos” (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2003, pág. 29).

Sin duda, son varios los componentes que deben estar presentes para hablar de una Función Pública que asegure administraciones públicas profesionales, y sobre esto la Carta Iberoamericana de la Función Pública nos reitera la importancia de las personas para el buen funcionamiento de las administraciones públicas, su profesionalidad, la seguridad jurídica que le ofrezcamos, entre otros (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2003).

Entendiendo que las administraciones públicas son un elemento del que dispone el Estado para concretizar sus fines, y la importancia de profesionalizarlas, bajo una lógica meritocrática, nos detenemos un breve momento para responder

¿Qué entendemos por mérito?

Mucho se ha dicho al respecto, pero poco se ha señalado sobre la implicancia de este término. Mérito, derivado del latín *meritum*, significa digno de premio o alabanza (Macionis & Plummer, 2007). Es decir, “el utilizar un mecanismo de selección basado en el mérito de las personas, tiene como principal objetivo privilegiar a aquel individuo digno de merecer el puesto de trabajo, demostrando sus mejores condiciones por sobre los otros candidatos. Seleccionar y contratar bajo principios meritocráticos es sinónimo de buscar la eficiencia” (Muñoz, 2013, pág. 134). Ser digno de merecer un cargo público⁶ y que esté establecido como un derecho del o de la ciudadano/a, lo podemos situar en el punto final del artículo 6° de la *Declaración de los Derechos del Hombre y el Ciudadano* que señala que

(...) puesto que todos los Ciudadanos son iguales ante la Ley, todos ellos pueden presentarse y ser elegidos para cualquier dignidad, cargo o empleo públicos, según sus capacidades y sin otra distinción que la de sus virtudes y aptitudes Ciudadano (Asamblea Nacional Francesa, 1789)

Entre los elementos que se pueden considerar para determinar si las personas son dignas de merecer un determinado cargo, podemos señalar (Muñoz, 2013):

- La perspectiva tecnocrática: aquí se señalan tanto los atributos de tipo intelectual que se valoran según sus antecedentes académicos, nivel de estudios

⁶ Otra referencia previa, la podemos encontrar en “Prusia y su administración regia, que sirvió de inspiración a Weber, introdujo el principio del mérito para seleccionar a sus funcionarios a comienzos del siglo XVIII bajo el reinado de Federico Guillermo I” y después “en 1855, el Reino Unido a través de una Order in Council, da nacimiento a una comisión encargada de evaluar los candidatos según su idoneidad para el cargo” (Muñoz, 2013, pág. 133).

para el cargo que se necesita, como aquellos relacionados con las habilidades técnicas concretas de la persona, como lo serían el uso de computadores, herramientas tecnológicas, Tics, etc. La formación recibida por parte del candidato respecto al perfil de cargo a proveer, es lo que se privilegia en esta perspectiva. En este punto, es requisito indispensable disponer de la descripción de los cargos y sus perfiles, de la cual se ocupa el Sistema de Organización del Trabajo, que es parte de la Gestión del Recurso Humano y que veremos más adelante.

- Rasgos personales: estos atributos se consideran complementarios a los anteriores y tienen que ver con los rasgos particulares que debe poseer la persona que se considera las más adecuadas para un desempeño eficaz del cargo a proveer, como por ejemplo: la motivación, perseverancia, docilidad, dominio, flexibilidad, tacto, innovación, emprendimiento, creatividad, etc. En este sentido, son las características innatas de la persona que, junto a su crecimiento individual y profesional, le pueden permitir desarrollar ciertas competencias o no. En este sentido, en las últimas décadas se ha desarrollado la gestión por competencias, según la cual, en la determinación de los requisitos de las personas a incorporar se definen previamente cualidades y características personales, que van más allá de los conocimientos técnicos que tradicionalmente se han establecido como determinantes en la calificación profesional. En ese caso, las instituciones deberán previamente determinar cuáles son las competencias necesarias según sus particularidades y el contexto en el que se encuentran, que son requeridas para la buena marcha de la organización (Longo, 2004). Ejemplo de ellos, los pueden

encontrar en los perfiles ocupacionales que SUBDERE en conjunto con ChileValora tiene para el sector municipal⁷

Para que las administraciones públicas logren disponer de una Función Pública, en que el mérito sea una condición exigida, se debe trabajar adecuadamente en un Modelo de Gestión de Recursos Humanos, que en su conjunto y de forma interdependiente puedan asegurar las competencias de los funcionarios, desde su ingreso hasta su desvinculación. Fundamental será la atención dada al Sistema en donde se debe garantizar los principios de igualdad de oportunidades para el acceso (reclutamiento) y el de mérito (selección) y que de acuerdo con el Modelo que se presentará, corresponde al Sistema de Gestión del Empleo.

⁷ Pueden consultar en <https://certificacion.chilevalora.cl/ChileValora-publica/perfilesList.html?limpiarFiltros>

2. Institucionalidad en materia de Personal en Chile

En el ámbito público chileno, los arreglos institucionales asociados al personal que se desempeña en las distintas administraciones públicas es bastante extensa. Ello se compone por una parte, de la normativa dictada para el efecto, como también, las instituciones rectoras en materia de personas, como también cada institución que, para cumplir con sus determinadas funciones, debe contar con el personal adecuado, y por tanto, debe realizar la Gestión de Personas, Gestión del Recurso Humano o similar. A continuación, dedicaremos nuestra atención a la normativa, instituciones rectoras y/o que aportan en materia de Gestión de Personas, como la forma en que se abordan las relaciones laborales en Chile.

2.1. Regulación

En el caso de Chile, “los funcionarios de la Administración están sometidos a un régimen de derecho público preestablecido, unilateral, objetivo e impersonal, fijado por el Estado” (Contraloría General de la República, 2018, pág. 12), es decir, el Estado y su institucionalidad es quien establece la unilateralidad en la relación del empleo público, estableciendo las reglas a las que se deben sujetar. En esta regulación además se establece que quienes ejercen funciones propias del servicio de manera permanente, son funcionarios al que se le reconocen obligaciones y también derechos, como lo es el personal de planta y a contrata, permanente y transitorio respectivamente, mediante el respectivo Estatuto⁸. A pesar de lo anterior, existen otras normas que regulan al personal que se desempeñan en las administraciones públicas, a través otras normas jurídicas como el Código del Trabajo, y el Código Civil, en donde se pueden observar condiciones contractuales. Por lo anterior, el empleo que se da al interior de las administraciones públicas en Chile, se regula por distintas normas amparadas tanto en Derecho Público como en el Derecho Privado. Sin embargo, debemos partir por la norma constitucional, ya que en su artículo 38 inciso señala que

⁸ Como parte de una historia previa, contar que, en el año 1953, y en concordancia con lo establecido en la Constitución de 1925 en su artículo 72 numeral 7, se publicaría la ley N°11.153 (Ministerio de Hacienda, 1953) con la que se autorizaría al Presidente de la República, como empleador, a dictar las normas que regularan al personal de la Administración Central. Ese mismo año, y bajo el Decreto con Fuerza de ley N°256, se dicta el estatuto de aquella época, que en su artículo 1° era claro al señalar que era un cuerpo legal que venía regular “las relaciones entre el Estado y (...) todos los empleados de los servicios fiscales de carácter civil de la Administración Pública (Ministerio de Hacienda, 1953). El año 1960 y con el propósito de unificar diversas normas que regulaban al personal de la Administración del Estado hasta ese momento, se dictaría un nuevo Estatuto Administrativo (Ministerio de Hacienda, 1960). Anteriormente, y también, ya no vigentes, encontramos en el año 1925 Estatuto Decreto Ley-741, año 1930 Estatuto Decreto con Fuerza de Ley 3740, año 1945 Estatuto Ley-8282).

Una ley orgánica constitucional determinará la organización básica de la Administración Pública, garantizará la carrera funcionaria y los principios de carácter técnico y profesional en que deba fundarse, y asegurará tanto la igualdad de oportunidades de ingreso a ella como la capacitación y el perfeccionamiento de sus integrantes (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2005)

La ley a la que hace referencia el artículo anterior es la ley N°18.575, Orgánica de Bases generales de la Administración del Estado (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2000), y en ella se señalan las instituciones que comprende la Administración del Estado, lo que se detalla en el inciso segundo de su artículo primero, es decir, comprende a

Ministerios, las Intendencias, las Gobernaciones y los órganos y servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa, incluidos la Contraloría General de la República, el Banco Central, las Fuerzas Armadas y las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública, los Gobiernos Regionales, las Municipalidades y las empresas públicas creadas por ley (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2000).

Por tanto, la Administración del Estado comprende muchas instituciones, y en materia del empleo, pueden existir diferentes regulaciones, según la o las instituciones a las que nos referimos.

Retomando la Ley de Bases Generales de la Administración del Estado, N° 18.575 (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2000), ésta contiene el párrafo II *De la Carrera Funcionaria*, con los artículos 43 y 51, sin embargo, estos

artículos se encuentran en el Título II de *Normas Especiales*, en donde, se aplica solo a aquellas instituciones que se señalan en el artículo 21, inciso primero, es decir, a los “(...) Ministerios, las Intendencias, las Gobernaciones y los servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa” (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2000), por lo que, le aplican solo a las instituciones que allí se señalan, por tanto, no le aplica lo referido a este Título II, a la “Contraloría General de la República, al Banco Central, a las Fuerzas Armadas y a las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública, los Gobiernos Regionales, a las Municipalidades, al Consejo Nacional de Televisión, al Consejo para la Transparencia y a las empresas públicas creadas por ley, órganos que se registrarán por las normas constitucionales pertinentes y por sus respectivas leyes orgánicas constitucionales o de quórum calificado, según corresponda”, por lo que cada una de éstas, tendrán una regulación establecida en las normas propias de dichos órganos. De todas formas, hay que precisar que, respecto a los Gobiernos Regionales, la propia ley que les regula, en materia del personal, no las excluye, tal y como lo mencionaremos más adelante.

Retomando a aquellas instituciones que se señalan en el artículo 21 de la ley de *Bases Generales de la Administración del Estado* N° 18.575, el artículo 43 es importante citar

El Estatuto Administrativo del personal de los organismos señalados en el inciso primero del artículo 21 regulará la carrera funcionaria y considerará especialmente el ingreso, los deberes y derechos, la responsabilidad administrativa y la cesación de funciones, en conformidad con las bases que se establecen en los artículos siguientes y en el Título III de esta ley. Cuando las características de su ejercicio lo requieran, podrán existir estatutos de carácter especial para determinadas profesiones o actividades. Estos estatutos deberán ajustarse, en todo caso, a las disposiciones de este Párrafo (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2000).

De acuerdo a lo anterior, a estas instituciones le regulará un Estatuto Administrativo en general, pudiendo existir estatutos de carácter especial.

La norma a la que hace referencia el artículo 43, es el Estatuto Administrativo, la ley N° 18.834, contenido en el Decreto con Fuerza de Ley N° 29 del año 2004 (Ministerio de Hacienda, 2004a). Esta ley también le aplica al personal de los Gobiernos Regionales, ya que, en la *Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional*, N° 19.175 (Ministerio del Interior, 2005) inciso segundo del artículo 27 señala

El personal de estos servicios se registrará por el Estatuto Administrativo y demás normas propias de los funcionarios de la Administración Pública, y su régimen de remuneraciones será el establecido en el Decreto Ley N° 249, de 1974, y sus normas complementarias. Los funcionarios que desempeñen los cargos correspondientes a los tres primeros niveles jerárquicos, se registrarán por las disposiciones de los artículos 49 de la Ley N° 18.575 y 7° de la Ley N° 18.834 (Ministerio del Interior, 2005).

Respecto a los de carácter especial encontramos:

- Ley N°15.076/1963. *Estatuto para los médicos-cirujanos, farmacéuticos o químicos-farmacéuticos, bioquímicos y cirujanos dentistas* (Ministerio de Salud, 2001) que se complementa con la Ley N° 19.664/2000 *que establece normas especiales para profesionales funcionarios que indica de los Servicios de Salud y modifica la ley N°15.076* (Ministerio de Salud, 2000)
- Ley N°19.070/1996, *Estatuto de los profesionales de la Educación* (Ministerio de Educación, 1996)
- Ley N°21.109/2018, *Estatuto de los Asistentes de la Educación Pública* (Ministerio de Educación, 2018b)
- Ley N°19.378/1995, *Estatuto de Atención Primaria de Salud Municipal* (Ministerio de Salud, 1995)

Por otra parte, las municipalidades reguladas por su ley N° 18.695 *Orgánica Constitucional de Municipalidades* (Ministerio del Interior, 2006), en materia de personal se hace mención en el párrafo 6° artículos 40 al 49 quinquies. El artículo 40 señala

El Estatuto Administrativo de los Funcionarios Municipales regulará la carrera funcionaria y considerará especialmente el ingreso, los deberes y derechos, la responsabilidad administrativa y la cesación de funciones, en conformidad con las bases que se establecen en los artículos siguientes (Ministerio del Interior, 2006).

El Estatuto al que se hace referencia está contenido en la ley N°18.883, *Estatuto Administrativo para los Funcionarios Municipales* (Ministerio del Interior, 1989).

Para el caso del Poder Judicial, parte de su regulación, la contempla la Ley N° 7421, *Código Orgánico de Tribunales* (Ministerio de Justicia, 1943).

En el caso de las Universidades del Estado, la ley N°21.094 (Ministerio de Educación, 2018a) que las regula, en el Párrafo 4to “De los académicos y funcionarios no académicos” en su Artículo 42 señala que

(...) Los académicos se registrarán por los reglamentos que al efecto dicten las universidades y, en lo no previsto por dichos reglamentos, por las disposiciones del Decreto con Fuerza de Ley N° 29, de 2004, del Ministerio de Hacienda, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo. Por su parte, los funcionarios no académicos se registrarán por las normas del decreto con fuerza de ley precitado y por las demás disposiciones legales que les resulten aplicable (Ministerio de Educación, 2018a)

Es decir, respecto al personal no académico es el *Estatuto Administrativo*, el que le aplica, en cambio, para el personal académico, les regula un reglamento propio de cada Universidad, y a lo no contemplado en éste, se recurre al Estatuto.

Independiente de cada autonomía que pueden tener las instituciones de la Administración del Estado, siempre deben sujetarse primero a la Constitución, luego a la *Ley de Bases Generales de la Administración del Estado* respecto a su Título I *Normas Generales* y III *De la Probidad Administrativa*.

2.2. Institucionalidad

La propia normativa señala algunas instituciones rectoras en cuanto a aplicación, supervisión, fiscalización, en materia de Gestión de Personas, entre ellos, el Ministerio de Hacienda y el Ministerio del Interior y Seguridad Pública, a través de órganos de su dependencia, la Contraloría General de la República, los que abordaremos de manera muy general a continuación.

2.2.1. Ministerio de Hacienda

El Ministerio de Hacienda, es importante ya sea en materia presupuestaria, como la Dirección de Presupuesto, como también en materia de gestión de personas, como la Dirección Nacional del Servicio Civil.

El Reglamento Orgánico de la Secretaría y Administración General del Ministerio de Hacienda, en su primer artículo señala, entre otras funciones, la

Aplicación del Estatuto Administrativo y demás leyes complementarias con respecto a los servicios dependientes y organismos o servicios que se vinculen con el Supremo Gobierno a través del Ministerio de Hacienda (Ministerio de Hacienda, 1957)

A) Dirección de Presupuesto

La Dirección de Presupuesto tiene entre sus competencias fijar “las dotaciones máximas de personal y las modificaciones al número de puestos de las instituciones públicas” (Portales, 2009, citado en Dirección Nacional del Servicio Civil, 2018a, pág. 46), entre otras, por cuanto ello, se relaciona con la disponibilidad

presupuestaria en materia de personal⁹. Estas materias se abordan cada año en las instrucciones para la ejecución de la ley de presupuesto, que DIPRES imparte con motivo de la publicación de ésta, para el periodo presupuestario respectivo, refiriéndose específicamente a normas relativas al personal.

Por otra parte, también lleva la estadística del personal que trabaja en el Sector Público¹⁰, la cual se publica cada año considerando datos de la última década. En la siguiente tabla, se puede observar la información respecto al año 2021:

⁹ Por ejemplo, en la ley N° 21.516 de Presupuesto del Sector Público para el año 2023, se señala en su artículo 11 que “Los órganos y servicios públicos podrán contratar personal que reemplace a funcionarios y funcionarias que, por cualquier razón, se encuentren imposibilitados para desempeñar sus labores por un periodo superior a treinta días corridos. Los contratos para efectuar labores de reemplazo no podrán tener una vigencia superior a seis meses, no se imputarán a la respectiva dotación máxima de personal y sólo podrán efectuarse previa autorización de la Dirección de Presupuestos, la que verificará la disponibilidad presupuestaria que corresponda. No se requerirá dicha autorización, tratándose de licencias maternales, postnatal parental y/o licencia por enfermedad grave de hijo menor de un año, debiendo, sin embargo, ser informado a la Dirección de Presupuestos”

¹⁰ Respecto a la cantidad de personas que trabajan en el Sector Público a nivel mundial, el Bureaucracy Lab del Banco Mundial trabaja en el Worldwide Bureaucracy Indicators y para ello, cuenta con una base de datos que pueden consultar en <https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0038132>.

Tabla N° 1: Personal que trabaja en la Administración Central, año 2021

Distribución		Número de personal
Gobierno Central	Dotación	354.736
	Fuera de Dotación ¹¹	98.418
Resto Gobierno Central	Dotación	166.799
	Fuera de Dotación	41.155
Servicios de Salud	Dotación	156.461
	Fuera de Dotación	56.072
Servicios Locales de Educación	Dotación	31.476
	Fuera de Dotación	1.191
Total		906.308

Fuente. Adaptación informe Dirección de Presupuesto (Dirección de Presupuesto, 2022)¹²

B) Dirección Nacional del Servicio Civil

El año 2003, a través de la ley N° 19.882 que *Regula Nueva Política de Personal a los Funcionarios que indica* en su Título III, artículo Vigésimo Sexto, se crea la Dirección Nacional del Servicio Civil, la cual “tiene atribuciones para participar en el diseño de las políticas de administración de personal del sector público y colaborar con los servicios públicos en la aplicación descentralizada de las mismas” y le “compete promover reformas y medidas tendientes al mejoramiento de la gestión del personal del sector público” (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2018a, pág. 46).

¹¹ “Corresponde a toda persona excluida del cálculo de la dotación efectiva, por desempeñar funciones transitorias en la institución, tales como cargos adscritos, honorarios a suma alzada, suplentes y reemplazos, vigilantes privados, otro personal del Código del Trabajo y otro tipo de personal transitorio” (Ministerio de Hacienda, 2022, pág. 172)

¹² Todos los años, la Dirección de Presupuesto va actualizando la estadística de los últimos diez años. La pueden consultar en <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15676.html>

Respecto a esta Institución y el alcance de ésta, es importante recordar la ley N° 18.575 de *Bases Generales de la Administración del Estado* (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2000) y lo que dice relación a aquellas instituciones señaladas en el inciso primero de su artículo 21, ya que, a éstas en materia de personal, la Dirección Nacional del Servicio Civil, es la encargada de orientar en materia de gestión de personas.

El 2016, a través de la ley N°20.955 que *Perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y Fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil* (Ministerio de Hacienda, 2016) se introdujo modificaciones a la ley N°19.882 *Regula Nueva Política de Personal a los Funcionarios que indica*, agregando nuevas funciones a esta institución. Con ello, el artículo vigésimo sexto, artículo 2 se le agrega la letra q), estableciendo que le corresponderá

Impartir normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas a los ministerios y sus servicios dependientes o relacionados a través de ellos, para su implementación descentralizada, tendientes a estandarizar materias relativas a reclutamiento y selección de personas, concursos de ingreso y promoción, programas de inducción, programas de capacitación, sistemas de promoción, sistema de calificaciones y otras materias referidas a buenas prácticas laborales. Respecto de dichas materias, la Dirección Nacional del Servicio Civil podrá solicitar información a las instituciones antes señaladas.

Además, deberá velar por el cumplimiento de las normas que imparta e informar semestralmente a la Contraloría General de la República sobre el particular; (Ministerio de Hacienda, 2003)

Con ello, la Dirección Nacional del Servicio Civil, a contar del 2016 es la encargada de impartir normas de aplicación en materia de Gestión de Personas¹³. Al respecto, el año 2017 dictaría la Resolución N° 1 sobre *Normas de Aplicación General en Materias de Gestión y Desarrollo de Personas, a todos los Servicios*¹⁴ (Ministerio de Hacienda, 2017) y el año 2018 la Resolución N° 2 sobre *Normas de aplicación general, en materias de gestión y desarrollo de personas, para su implementación descentralizada en los ministerios y sus servicios dependientes o relacionados a través de ellos* (Ministerio de Hacienda, 2018) y a contar de ahí, ha ido dictando instrucciones en materia de Gestión de Personas para todas aquellas instituciones públicas, como Ministerios y Servicios Públicos, incluyendo a los Gobiernos Regionales¹⁵.

¹³ Debemos señalar que en agosto de 2021, mediante mensaje presidencial 161-369, se presentó proyecto de Ley que Fortalece el Sistema de Alta Dirección Pública y la Dirección Nacional del Servicio Civil, a través del cual, se busca, entre otros temas “Dotar a la Dirección Nacional del Servicio Civil de mayores facultades en el diseño estratégico de políticas de gestión y desarrollo de personas, análisis de dotaciones, coordinación de la capacitación, selección y movilidad horizontal de los servidores públicos”. A enero de 2022, se encontraba en el segundo trámite constitucional en el Senado. El mensaje presidencial lo pueden encontrar en el siguiente link: <https://www.doe.cl/alerta/14092021/202109143002>

¹⁴ Con esta Resolución, y lo establecido en entre los 36 y 38, todas las instituciones deben ofertar sus practicas profesionales a través del portal www.practicasparchile.cl, teniendo en consideración lo señalado ahí.

¹⁵ Ver dictamen de la Contraloría General de la República, N° E61320 del 28 de diciembre de 2020, del cual copio la parte final “(...) Así las cosas, si bien la organización y funcionamiento de los gobiernos regionales se rige por lo dispuesto en la ley No 19.175 ello no importa privar del carácter de servicio público que tales instituciones tienen, y bajo esa premisa quedan sujetos a las normas de aplicación general que la Dirección Nacional del Servicio Civil imparta en materia de gestión y desarrollo de personas, conforme lo dispone la citada letra q) del artículo 2° de la ley orgánica de esta última entidad”

2.2.2. Ministerio del Interior y Seguridad Pública

A) Subsecretaría de Desarrollo Regional

La Subsecretaría de Desarrollo Regional del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, contempla en el DFL 1-18.359, artículo 3

Fiscalizar el cumplimiento de normas legales, reglamentarias y técnicas y de las instrucciones que se dicten para la administración civil del Estado, en materias atinentes a las áreas de desarrollo regional, modernización y reforma administrativa (Ministerio del Interior, 1985)

De acuerdo al artículo 3 de la ley N° 20.922 que *Modifica Disposiciones Aplicables a los Funcionarios Municipales y Entrega Nuevas Competencias a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo 20.922* (Ministerio del Interior y Seguridad Pública, 2016), se obliga a las Municipalidades remitir a la Subsecretaría de Desarrollo Regional, durante el primer cuatrimestre de cada año, información relativa al personal como: modificaciones a la planta de personal, su dotación incluyendo a los estudiantes en práctica, fuentes de financiamiento para la contratación de personal a honorarios, escalafón de mérito vigente, entre otras materias.

Por otra parte, a esta Subsecretaria, a través de la División de Municipalidades, administra el Sistema Nacional de Información Municipal, en la cual se puede encontrar distintos datos, entre ellos, las del personal que trabajan en las 345 municipalidades del país¹⁶.

¹⁶ Pueden consultar en <http://datos.sinim.gov.cl/index.php>

Tabla N°2. Dotación personal Municipal, según calidad jurídica año 2021¹⁷

Calidad Jurídica	Año 2020
Planta	34.404
Contrata	5.750
Honorario subtitulo 21.03	11.302
Honorario subtitulo 21.04.004	57.288
TOTAL	108.744

Fuente: Sistema Nacional de Información Municipal¹⁸

Dependiente de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, funciona la Academia de Capacitación Municipal y Regional, la que fue creada por la ley de presupuesto año 2012 N°20.557/2011, entre sus principales funciones se encuentra la de administrar el Fondo Concursable de Formación de Funcionarios Municipales creado por la ley N°20.742/2014, el cual se regula entre los artículos 4 al 9. A saber, el artículo 4 señala

¹⁷ Hay datos de Municipalidades que están como “No recepcionados” por lo que el número de personal, no corresponde al 100% de las municipalidades

¹⁸ Consultado en <http://datos.sinim.gov.cl/index.php>, 31 enero de 2023

Créase el Fondo Concursable de Formación de Funcionarios Municipales, dependiente de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, que será administrado por el Directorio del programa Academia de Capacitación Municipal y Regional de esa Subsecretaría, destinado a financiar acciones para la formación de los funcionarios municipales en competencias específicas, habilidades y aptitudes que requieran para el desempeño y ejercicio de un determinado cargo municipal.

El Fondo estará constituido por los aportes que se le asignen anualmente en la Ley de Presupuestos del Sector Público, sin perjuicio de que pueda recibir otros aportes.

Con cargo a este Fondo se financiarán becas para cursar estudios conducentes a la obtención de un título profesional, técnico, diplomado o postítulo, cuyos contenidos estén directamente relacionados con materias afines a la gestión y funciones propias de las municipalidades.

La determinación de las acciones formativas mediante las becas referidas, se desarrollará a través de una convocatoria que la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo realizará a las universidades o institutos profesionales del Estado o reconocidos por éste, que ejecuten dichas acciones, para que presenten los respectivos programas, los que serán evaluados y seleccionados por dicha Subsecretaría, conforme a los criterios especificados en la convocatoria respectiva (Ministerio del Interior y Seguridad Pública, 2014).

2.2.3. Contraloría General de la República

La Constitución Política señala en el inciso primero del artículo 98 que la Contraloría General de la República es un órgano autónomo, quien debe ejercer “el control de la legalidad de los actos de la Administración, fiscalizará el ingreso y

la inversión de los fondos del Fisco, de las municipalidades y de los demás organismos y servicios que determinen las leyes; examinará y juzgará las cuentas de las personas que tengan a su cargo bienes de esas entidades; llevará la contabilidad general de la Nación, y desempeñará las demás funciones que le encomiende la ley orgánica constitucional respectiva”. (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2005). La ley que regula a este órgano es la N°10.336/1952 (Ministerio de Hacienda, 1964).

Es un órgano que tiene una relación estrecha en materia de Personal. Por una parte, de acuerdo al inciso 4° del artículo 6° de su ley orgánica, “(...) sólo las decisiones y dictámenes de la Contraloría General de la República serán los medios que podrán hacerse valer como constitutivos de la jurisprudencia administrativa” (Ministerio de Hacienda, 1964), por lo que, la jurisprudencia en materia de Personal, es la que la Contraloría General de la República emita¹⁹.

Por otra parte, el artículo 38, y respecto al Subdepartamento de Registro de Empleados Públicos, debe, entre otras cosas, en materia de personal, de “Llevar un registro de los funcionarios públicos, ya sean de planta o contratados, y fiscalizar el pago de sus remuneraciones conforme a las disposiciones de las leyes o decretos correspondientes” (Ministerio de Hacienda, 1964).

En el año 2016, la Contraloría inaugura el Centro de Estudios de la Administración del Estado. Una de sus líneas de acción tiene por objetivo general “Promover, por medio de la capacitación y perfeccionamiento de las personas funcionarias las

¹⁹ Pueden buscar dictámenes emitidos por la Contraloría General de la República en <https://www.contraloria.cl/web/cgr/dictamenes-y-pronunciamientos>

competencias bases para el desarrollo de la función pública, con la finalidad de contribuir a la Buena Administración; con altos estándares de integridad, ética y conocimientos teórico práctico”²⁰, por lo que, este Centro le colabora a las instituciones públicas en la gestión de personas, en lo que a formación se refiere.

²⁰ Véase en <https://www.ceacgr.cl/CEA/objetivos-lineasdeaccion.html>

2.3. Relaciones Laborales en Chile

En muchos países hay una inexistencia legal de que los funcionarios públicos puedan negociar, sin embargo, al alero de agrupaciones de funcionarios que se han constituido y se han extendido en muchos países, han alcanzado importantes acuerdos, especialmente en países desarrollados, en los cuales hoy sí se reconoce la posibilidad de negociar, aun cuando estén regulados por un complejo sistema estatutario. En nuestro país, en la Constitución Política se reconoce el derecho a la negociación colectiva, sin embargo, se refiere al trabajador en su relación con las empresas, y no respecto al Estado, tal y como se señala en el artículo 19, numeral 16, inciso cuarto.

La negociación colectiva con la empresa en que laboren es un derecho de los trabajadores, salvo los casos en que la ley expresamente no permita negociar. La ley establecerá las modalidades de la negociación colectiva y los procedimientos adecuados para lograr en ella una solución justa y pacífica. La ley señalará los casos en que la negociación colectiva deba someterse a arbitraje obligatorio, el que corresponderá a tribunales especiales de expertos cuya organización y atribuciones se establecerán en ella (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2005)

Por otra parte, el mismo artículo y numeral en su inciso 6°, señala respecto a una de las medidas que se pueden contemplar en una negociación, como lo es la huelga, que

No podrán declararse en huelga los funcionarios del Estado ni de las municipalidades. Tampoco podrán hacerlo las personas que trabajen en corporaciones o empresas, cualquiera que sea su naturaleza, finalidad o función, que atiendan servicios de utilidad pública o cuya paralización cause grave daño a la salud, a la economía del país, al abastecimiento de la población o a la seguridad nacional. La ley establecerá los procedimientos para determinar las corporaciones o empresas cuyos trabajadores estarán sometidos a la prohibición que establece este inciso (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2005)

Lo que se refuerza en lo establecido en el párrafo N° 5 *De las prohibiciones*, tanto en la ley N° 18.834 del *Estatuto Administrativo*, en su artículo 84 letra i) como en la ley N° 18.883 del *Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales* en su artículo 82 letra i) en la que se señala que el/la funcionario/a tiene la prohibición de

Organizar o pertenecer a sindicatos en el ámbito de la Administración del Estado; dirigir, promover o participar en huelgas, interrupción o paralización de actividades, totales o parciales, en la retención indebida de personas o bienes, y en otros actos que perturben el normal funcionamiento de los órganos de la Administración del Estado (Ministerio de Hacienda, 2004a).

A pesar de lo anterior, se realizan “prácticas informales que contravienen la ley. En efecto, la negociación colectiva es una realidad en el país a pesar de las prohibiciones existentes” (Rivera, 2018, págs. 435-436), lo que se puede verificar cada año, cuando se inician las conversaciones en torno al reajuste de las remuneraciones. Sobre lo último, hay que señalar que, en Chile, los reajustes del

sector público tienen vigencia entre el 1 de diciembre de un determinado año, hasta el 30 de noviembre del año siguiente, por lo que las distintas asociaciones comienzan algunas conversaciones con autoridades públicas, unos meses antes de la fecha en que se deba comenzar un nuevo periodo de reajuste. Debemos mencionar que estas “negociaciones” a pesar de que las normas locales no la reconocen, sí estarían amparadas por el Convenio¹⁵¹ *sobre la Protección del Derecho de Sindicación y los Procedimientos para Determinar las Condiciones de Empleo en la Administración Pública* de la Organización Internacional del Trabajo²¹, del año 1978 que fuera ratificado por Chile el año 2000 entrando en vigencia el 17 de julio de 2001 (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2000). Todos los países que la ratifican, se obligan a cumplir lo señalado en ese tratado, por lo tanto Chile también. En este sentido, de acuerdo con lo señalado en la *Parte IV*.

Procedimientos para la determinación de las condiciones de empleo, en su artículo N° 7, Chile debe proporcionar las condiciones

(...) para estimular y fomentar el pleno desarrollo y utilización de procedimientos de negociación entre las autoridades públicas competentes y las organizaciones de empleados públicos acerca de las condiciones de empleo, o de cualesquiera otros métodos que permitan a los representantes de los empleados públicos participar en la determinación de dichas condiciones (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2000).

²¹ Adoptado por la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, el 7 de junio de 1978

Por lo que, las mesas de trabajo que se establecen en materia de reajuste, u otras mejoras en las condiciones laborales y en los que participan representantes de los funcionarios públicos, estarían amparadas en dicho artículo.

Respecto a las organizaciones de empleados públicos, se debe señalar 16 años después del Convenio 151 y 6 años antes de ser ratificado por Chile, en el año 1994, nuestro país aprobaría la ley N° 19.296²² con la cual se vendría a reconocer en su artículo 1ro el derecho a constituir asociaciones de funcionarios “a los trabajadores de la Administración del Estado, incluidas las Municipalidades y del Congreso Nacional” como también aquellos “miembros del Poder Judicial” (Ministerio del Trabajo y Previsión Social, 1994), los que han asumido el protagonismo, para buscar la mejora de sus condiciones laborales.

²² Anteriormente, la existencia de estas asociaciones no se amparaba en una normativa propiamente tal. Por lo mismo, las primeras organizaciones nacieron como agrupaciones, tal como la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales el año 1948. Con la ley N°15.077 y su artículo 24, se agregaría un tercer inciso al artículo 100 del Estatuto Administrativo de la época, señalando la inamovilidad en los cargos, de quienes ocuparan las dirigencias nacionales “(...) de la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales, ANEF, y de las Asociaciones de Funcionarios de los Servicios de la Administración Civil del Estado”. Posteriormente, el año 1972, a través de la ley N° 17.594, en su artículo 6° se le concedería personalidad jurídica, al señalar que “La Agrupación Nacional de Trabajadores Semifiscales, ex Agrupación Nacional de Empleados Semifiscales, la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF), la Confederación de Empleados de Industria y Comercio (CEIC), la Confederación de Empleados Particulares de Chile, la Confederación de Asociaciones de los Trabajadores del Banco del Estado de Chile (CONEBECH) y la Asociación Nacional de Funcionarios de Prisiones (ANFUP), gozarán de personalidad jurídica por el hecho de registrar sus estatutos ante el Director del Trabajo (...)”

3. La Gestión de Personas / Recursos Humanos

La Gestión del Recurso Humano no es otra cosa que el proceso a través del cual, se adecúa al personal con el fin de lograr los objetivos de la organización. Para lograr ello, hay distintas etapas que deben gestionarse correcta y coordinadamente. Se trata de distintos Sistemas que, a su vez, deben estar integrados y ser coherentes entre sí, y en especial, estar orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales. Chiavenato plantea 5 sistemas “Integrar, organizar, retener, desarrollar y controlar” los cuales deben estar “íntimamente interrelacionados e interdependientes” (2011, pág. 100). Por otra parte, el Banco Interamericano de Desarrollo plantea 7 sistemas, cuyo modelo, será el que abordaremos.

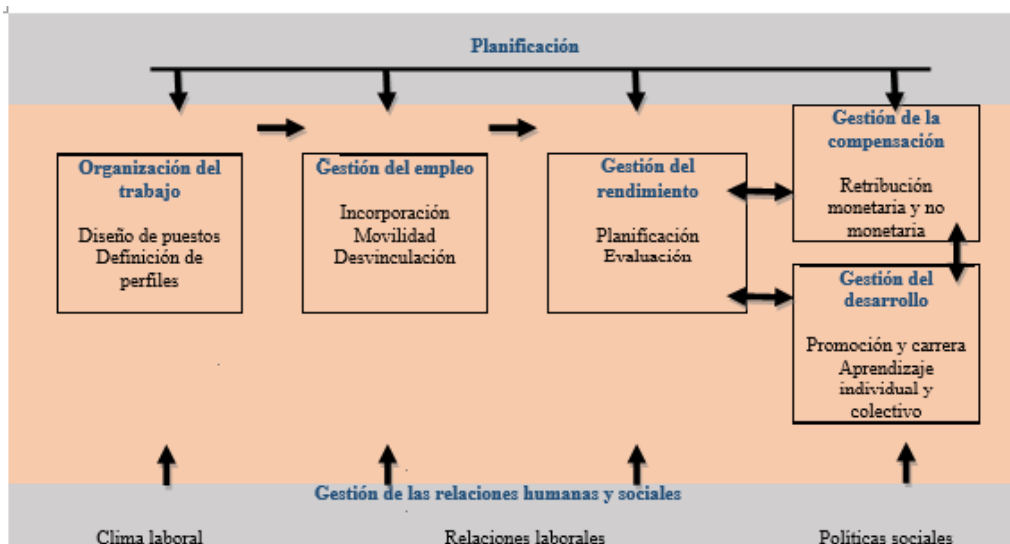
3.1. Modelo de Gestión de Recursos Humanos

Como ya se señaló anteriormente, el Banco Interamericano de Desarrollo, propone un modelo que, si bien, no es concluyente ni preciso, pretende ser un referente en materia de la gestión del recurso humano para las administraciones públicas (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006). Este modelo va de la mano con la Carta Iberoamericana de la Función Pública (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2003), pues, como ya sabemos, en ambos participó el mismo autor²³.

Dicho modelo asume la integralidad de sus componentes con el fin de adecuar “las personas a la estrategia de una organización o sistema multiorganizativo, para la producción de resultados acordes con las finalidades perseguidas” (Longo, 2006, pág. 6). Este modelo pensado en el ámbito público, considera 7 procesos en sí, que llamaremos Sistemas (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006; 2014), los que se resumen en la siguiente imagen:

²³ Hay un documento de Francisco Longo que aborda en extenso el modelo el cual pueden encontrar en <https://gobernanzapr.org/wp-content/uploads/2019/04/La-gesti%C3%B3n-de-las-personas.pdf>

Imagen N°1 Modelo de Gestión del Recurso Humanos



Fuente: Adaptación Longo, 2006, pág. 8

De manera sucinta nos referiremos a cada una de ellas.

a) Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales

Otro tema importante, es la constante preocupación que debe existir en cuanto a las relaciones humanas y sociales al interior de las organizaciones, es decir, lo referido a las relaciones entre los funcionarios mismos, y a su vez, la relación entre los funcionarios y la institución. En este punto es importante considerar la cultura y clima organizacional, como factores de carácter interno y que deben ser conocidos de manera previa a cualquier decisión que se intente adoptar. Es importante considerar que las conductas de los funcionarios dependerán de las cualidades y la motivación que tengan. La Carta Iberoamericana de la Función Pública, insiste una y otra vez en la necesidad de que las “normas, políticas, procesos y prácticas” que se implementen al interior de las administraciones públicas deben propender a influir en el actuar de los funcionarios (Centro Latinoamericano de Administración

para el Desarrollo, 2003, pág. 10) estableciendo criterios orientadores para las administraciones, en donde señala que los “empleadores deberán ocuparse de conocer el clima laboral de sus organizaciones, evaluándolo periódicamente y teniendo en cuenta estas evaluaciones para la revisión y mejora de sus políticas y prácticas de gestión de las personas” (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2003, pág. 23).

Para el Banco Interamericano de Desarrollo (2006) este Sistema, debe centrarse en 3 grandes temas: Clima organizativo, de las Relaciones laborales y las Políticas sociales. Orientadas a contribuir con uno de los ámbitos de la salud laboral de los trabajadores

b) Planificación.

“La planificación del recurso humano, busca colocar a disposición de la estrategia (...) aquellas decisiones de dotación, formación y desarrollo” (Subsecretaría Regional de Desarrollo, 2016, pág. 6). Además, “tiene como función definir políticas para los demás Sistemas, a partir del input estratégico y con el mandato de mantener la coherencia general” (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2012a, pág. 7), por lo tanto, es clave y tal como lo muestra la imagen N°1, es un Sistema de carácter transversal por lo que este debe ser una preocupación constante por parte de las instituciones ya que el buen desarrollo de cada uno de los Sistemas están estrechamente relacionados con la planificación.

Lo anterior, refleja que la planificación es un

Proceso formal, continuo y sistemático, mediante el cual se determinan los objetivos estratégicos para disponer de un adecuado desarrollo organizacional y

de calidad de vida laboral, lo que se operacionaliza en procesos de reclutamiento, selección, movimiento interno, desvinculación, calificación y promoción del personal dentro de la organización, así como en el cumplimiento de las distintas normativas que regulan los derechos y deberes funcionarios (Subsecretaria Regional de Desarrollo, 2016)

c) Organización del Trabajo:

Este sistema “define y concreta los contenidos de las tareas y las características de las personas llamadas a desempeñarlas” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2014, pág. 16), es decir, se deben establecer los cargos que requiere la institución para cumplir con su finalidad, y a su vez, describir las funciones de cada puesto de trabajo, como a su vez, de aquellos requisitos que debe poseer el ocupante de dicho puesto para un adecuado cumplimiento de sus funciones. Es importante entonces, considerar los distintos cargos que se requieren para cumplir con la finalidad propia de la organización. Un cargo es una unidad dentro de una organización, el que debe contener una descripción, funciones, tareas, responsabilidades, entre otros. Con el fin de que el futuro ocupante de dicho cargo, lo desempeñe de manera eficiente y eficaz, la organización debe definir un perfil, en el que se deben identificar aquellas habilidades, conocimientos u otros requisitos para cada cargo, para que luego, en un proceso siguiente, como lo es la Gestión del Empleo, se busquen candidatos y se seleccione a una persona, en relación a ese perfil. Es en este sistema donde deben establecerse los “méritos” que deben tener el/la ocupante de un cargo, en razón de la naturaleza de éste, es decir, de acuerdo a la finalidad del cargo.

d) Gestión del Empleo:

Tiene por finalidad velar por el adecuado flujo de ingreso, movilidad y salida o desvinculación del recurso humano. El Banco Interamericano de Desarrollo define a este sistema como el “conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006, pág. 15). Busca regular el proceso de provisión del empleo o gestión de la incorporación, que involucra el reclutamiento, selección e inducción del personal a la organización. Así también, comprende la movilidad y desvinculación del personal.

e) Gestión del Rendimiento:

Se refiere al proceso en el cual se busca determinar el rendimiento tanto individual como colectivo de los funcionarios de la institución utilizando instrumentos que sean de carácter técnico y objetivos. No se centra en la evaluación propiamente tal, sino que, de manera complementaria busca asegurar el buen desempeño del personal, eliminando los obstáculos que se detecten en este proceso.

f) Gestión de la Compensación:

Es la destinada a retribuir al personal en función de su real aporte. Para ello, es necesario realizar un buen diseño de los parámetros para compensar a las personas, según las contribuciones que hacen con su desempeño. También es clave tener operativo el Sistema de Organización del Trabajo, ya que con esa información se puede hacer una valoración de los cargos, en relación con las funciones, responsabilidades, entre otras.

g) Gestión del Desarrollo:

Este Sistema busca “Estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006, pág. 32) y para ello, considera 2 áreas: Una de ellas la relativa a la promoción y la carrera y otra, referida a la formación del personal propiamente tal.

Para terminar esta breve presentación de los Sistemas, debemos reiterar de que todos los Sistemas que forman parte de la GRH deben estar interconectados entre sí y plenamente operativos, con el fin de nutrirse mutuamente y ser coherentes con los objetivos que se intentan alcanzar (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006).

Por otra parte, cualquier modelo de Gestión de Personas y su aplicación, debe sustentarse en la Política de Personal, Política de Recursos Humanos o Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas, que la institución ha establecido y en el que se señale, entre otras cosas, los valores en que se sustenta^{24 25}.

²⁴ De acuerdo al artículo 8 de la Resolución N°1 de la Dirección Nacional del Servicio Civil, “Los Servicios Públicos, deberán elaborar, formalizar e implementar una Política de Gestión y Desarrollo de Personas”. Por otra parte, el artículo 6 letra d) de la ley N°18.695, señala que las municipalidades deben contar con una “Política de Recursos Humanos”

²⁵ La Dirección Nacional del Servicio Civil tiene a disposición las orientaciones que deben guiar la elaboración de una Política en la materia y que pueden encontrar en: <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/02/Actualizaci%C3%B3n-2018-Orientaciones-para-el-dise%C3%B1o-o-redise%C3%B1o-de-Pol%C3%ADticas-Desarrollo-de-Personas.pdf>

3.2. La Gestión de Personas en Chile

Ya vimos, en general, el Modelo Gestión del Recurso Humano que propone en Banco Interamericano de Desarrollo, en el cual se observan 7 Sistemas. Dos de carácter Transversal, como los son: Gestión de las relaciones Humanas y Sociales, y; Planificación. Cinco de carácter no transversal pero que se alimentan entre ellas: Organización del Trabajo; Gestión del empleo; Gestión del Rendimiento; Gestión del Desarrollo, y; Gestión de la Compensación.

En relación a Chile, a continuación, veremos en general, la forma en que se operacionaliza:

3.2.1. Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales

Debe existir una constante preocupación en cuanto a las relaciones humanas y sociales al interior de las organizaciones, es decir, lo referido a las relaciones entre los funcionarios mismos, y a su vez, la relación entre los funcionarios y la institución. En este punto es importante considerar la cultura y clima organizacional, como factores de carácter interno y que deben ser conocidos de manera previa a cualquier decisión que se intente adoptar.

Para el Banco Interamericano de Desarrollo (2006) este Sistema, debe centrarse en 3 grandes temas

- Clima organizativo. Las instituciones deben establecer sus propias políticas y prácticas de comunicación, ya sea de aquellas de orden ascendente como aquellas descendente. Debe existir además una preocupación por disponer de una línea de acción que se orienten a mantener y mejorar la percepción de satisfacción colectiva de los empleados. Este tema, es más propio de la asignatura de

Comportamiento Organizacional, por lo que aquí, solo mencionaremos lo que la primera Encuesta aplicada a los Servidores Públicos en Chile, estudio encargado por el Servicio Civil, en el cual, se señala que el 79% de los funcionarios señalan estar satisfechos laboralmente, un 78% manifiesta sentirse comprometidos laboralmente y un 82% de ellos motivados laboralmente (Shuster, Fuenzalida, Meyer-Sahling, Mikkelsen, & Titelman, 2020).

Se recomienda revisar el documento *Orientaciones en Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral* (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2018f)

- Relaciones laborales. La que hace referencia a las relaciones entre el nivel de directivo de las instituciones y los representantes de los trabajadores, entre ellas, asociaciones de funcionarios, sindicatos, entre otros, a través de las cuales se pueden negociar las condiciones laborales como aquellas que hacen referencia a las remuneraciones. Anteriormente, se señalaba en materia de negociaciones en el sector público, que a pesar de que la normativa no lo contempla, sí se realizan en la cual se abordan varias materias. Para ello citamos lo que Gutiérrez, Chamorro y Abarzúa concluyen y es que, en la Administración Central, las negociaciones “son mucho más frecuentes y cubren una gama más amplia de temáticas que en las empresas del sector privado. Las asociaciones de funcionarios negocian con las autoridades, prácticamente durante todo el año, temáticas que van desde beneficios puntuales para los trabajadores hasta los planes futuros del servicio” (2018, págs. 84-85).

En el año 2006 y con el fin de ir mejorando las condiciones laborales al interior de las administraciones públicas, bajo el primer mandato de la presidenta Michelle

Bachelet, se dicta el Instructivo N°2, bajo el nombre de *Código de Buenas prácticas laborales y no discriminación*, en que se plantean una serie de temas que deberían considerarse para, entre otros objetivos, “propender hacia el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo” (Presidencia de la República de Chile, 2006, pág. 6). En dicho código se abordaban temas como: Procesos de reclutamiento y selección, Desarrollo de carrera y acceso a la capacitación, Representación equilibrada o paritaria entre hombres y mujeres en los cargos de jefatura y de responsabilidad directiva, Condiciones de Trabajo, Protección de los derechos de maternidad y responsabilidad parentales, Conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares, y por último, sobre Prevención y sanción del acoso laboral y/o sexual en el trabajo (Presidencia de la República de Chile, 2006).

En el segundo mandato de la presidenta Michelle Bachelet, se volvería a dictar un nuevo Instructivo en la materia, bajo el nombre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado (Presidencia de la República de Chile, 2015), ya que ciertamente “los desafíos de un empleo público de calidad deben ser asumidos como una Política de Estado que supera los ciclos de Gobierno, lo que implica necesariamente consolidar relaciones laborales participativas con los funcionarios y funcionarias y sus asociaciones representativas, que faciliten y permitan avanzar en la modernización del Estado con el objetivo final de construir una sociedad más justa e inclusiva para nuestro país” (Presidencia de la República de Chile, 2015, pág. 5), con lo que la señal es consolidar las relaciones laborales para mejorar las propias condiciones al interior de las administraciones públicas. Por otra parte, dicho instructivo se “basa en los desafíos del Trabajo Decente promovido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT)” (Dirección Nacional del Servicio Civil,

2018a, pág. 7)

En este sentido, destacamos parte de los principios que guían este instructivo, ya que se señala que se debe fortalecer la democracia y facilitar “ el diálogo y la participación de sus funcionarios y funcionarias y de sus asociaciones representativas” e “impulsar cambios legales y prácticas de gestión, que contribuyan a avanzar hacia un Empleo Público coherente con la definición de Empleo Decente” (Presidencia de la República de Chile, 2015, pág. 6) siendo los ejes que le guían los siguientes:

- Derechos laborales
- Condiciones laborales
- Ambientes laborales

La presidenta Bachelet, señalaba claramente que “Tanto el proceso de diseño o rediseño de la Política de Desarrollo de Personas, como el programa de trabajo para su implementación, deberá desarrollarse a través de un proceso participativo, que incorpore a la/s Asociación/es de Funcionarios” (Presidencia de la República de Chile, 2015, pág. 10), con lo cual, le otorga los espacios a las asociaciones para ser parte de las líneas de acción en materia de personas, al interior de cada una de las instituciones públicas.

- Políticas sociales. Es importante tener Políticas y prácticas que busquen beneficios colectivos y ayudas a individuos o grupos especialmente necesitados.

Para Longo, corresponde al

conjunto de políticas para facilitar beneficios colectivos y ayudas ante las necesidades de los empleados (ejemplo: salud laboral), que encuentran su encaje dentro de la parte social de las políticas de **Responsabilidad Social Corporativa** que adopten las organizaciones (Longo, s/f).

Ello sin duda, puede contribuir a que se puedan contar con trabajadores más comprometidos.

Por otra parte, en los estatutos se hace referencia a los Servicios de Bienestar a los que el personal puede afiliarse. Los Servicios de Bienestar, tal y como su propio nombre lo dice, buscan el bienestar de sus afiliados.

A continuación, se presenta un cuadro resumen entre aquellos que surgen en relación con el *Estatuto Administrativo*, ley N°18.834 y al *Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales*, ley N°18.883.

Cuadro N° 1. Sobre los Servicios de Bienestar

Dimensión / Tipo de Instituciones	Instituciones reguladas por ley N°18.883	Instituciones reguladas por ley N°18.834
Referencia en su Estatuto	Artículo 116 “Los funcionarios tendrán derecho a afiliarse a los Servicios de Bienestar, en los casos y condiciones que establezcan sus estatutos. Además podrán afiliarse a los Servicios de Bienestar Regionales, que se establecen en el artículo 112 [117] del Estatuto Administrativo. Las municipalidades efectuarán los aportes de bienestar respecto de cada funcionario, sin sobrepasar el máximo legal de los mismos”.	Artículo 117 “Los funcionarios tendrán derecho a afiliarse a los Servicios de Bienestar, en los casos y condiciones que establezcan sus estatutos. Los organismos de la Administración del Estado efectuarán los aportes de bienestar respecto de cada funcionario, sin sobrepasar el máximo legal de los mismos. Podrán establecerse, a iniciativa de los Intendentes, Servicios de Bienestar Regionales, regidos por las normas aplicables a las entidades de esta naturaleza, que admitan la afiliación de funcionarios de cualquier organismo en que sea aplicable el presente Estatuto”.
Norma que regula los Servicios de Bienestar	Ley N°19.754/2001 <i>Autoriza a las Municipalidades para otorgar prestaciones de Bienestar a sus Funcionarios</i> . Esta ley, señala en su artículo 1° que aplica también al personal afecto a la ley N°15.076, y a los regidos por el Código del Trabajo, por la ley N°19.070 con desempeño permanente en la unidad municipal de servicios de educación, al personal regido por la ley N° 19.378 y demás incorporados a la gestión municipal”	Decreto 28/1994 <i>Aprueba Reglamento General para los Servicios de Bienestar Fiscalizados por la Superintendencia de Seguridad Social</i>
Rol de los Servicios de Bienestar	“(…) con el objeto de propender al mejoramiento de las condiciones de vida del personal y sus cargas familiares y al desarrollo y perfeccionamiento social, económico y humano del mismo” (artículo 1° ley N°19.754).	“es contribuir al bienestar del trabajador cooperando a su adaptación al medio y a la elevación de sus condiciones de vida; que por regla general no tienen personalidad jurídica y constituyen una dependencia de la institución empleadora” (artículo 1° Decreto 28/1994)
Creación y Regulación de cada Servicio de Bienestar	Reglamento Municipal, con aprobación del Concejo (artículo 1° ley N°19.754). Ejemplo de reglamento en su primera hoja en Anexo 4	Decreto Supremo, expedido a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social” (artículo 5° Decreto 28/1994). Ejemplo de reglamento en su primera hoja en Anexo 5
Fiscalización Servicios de Bienestar	“Sin perjuicio de las normas de fiscalización contenidas en la ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, el sistema de bienestar municipal estará especialmente sometido a la fiscalización de la Contraloría General de la República, en lo referente a la aplicación de la presente ley” (artículo 12 ley N°19.754).	“Los Servicios de Bienestar estarán sometidos a la fiscalización de la Superintendencia de Seguridad Social, en adelante Superintendencia, sin perjuicio de las facultades que correspondan a la Contraloría General de la República, en adelante Contraloría, de acuerdo a sus Leyes Orgánicas” (artículo 3 Decreto 28/1994).

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2. Planificación

Para Chiavenato, planificación hace referencia al “proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura”(2009, pág. 150). Por otra parte, para Gómez, Balkin y Cardy, consiste en “definir el enfoque general que adoptará una organización para garantizar la utilización eficaz de su personal con el fin de lograr su misión” (2008, pág. 3). Además, “tiene como función definir políticas para los demás Sistemas, a partir del input estratégico y con el mandato de mantener la coherencia general” (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2012, pág. 7), por lo tanto, es clave y tal como se mencionó, es un Sistema de carácter transversal por lo que este Sistema debe ser una preocupación constante por parte de las instituciones ya que el buen desarrollo de cada uno de los Sistemas de la GRH y una toma decisiones correctas en esta materia, estarán estrechamente relacionadas con la planificación. Por lo mismo, la Planificación de los Recursos Humanos son parte del mundo de la política del recurso humano, en el cual el primero sirve de puerta de entrada para el resto de la Gestión del Recurso Humano.

Lo anterior, refleja que la planificación es un

Proceso formal, continuo y sistemático, mediante el cual se determinan los objetivos estratégicos para disponer de un adecuado desarrollo organizacional y de calidad de vida laboral, lo que se operacionaliza en procesos de reclutamiento, selección, movimiento interno, desvinculación, calificación y promoción del personal dentro de la organización, así como en el cumplimiento de las distintas normativas que regulan los derechos y deberes funcionarios (Subsecretaria Regional de Desarrollo, 2016, pág. 6).

Con lo anterior, podemos señalar algunos elementos comunes, entre los que destacan las acciones que se adoptan en materia de personal, para alcanzar los objetivos. La Subsecretaria de Desarrollo Regional (2016) además considera relevante en esta materia al desarrollo organizacional y la calidad de vida de las personas que trabajan al interior de las instituciones. Es decir, para esta institución la planificación está estrechamente ligada a la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, vista anteriormente, en donde se debe considerar el bienestar de las personas que integran la organización, como uno de los objetivos de la planificación.

A través de este Sistema se busca fortalecer la Gestión de Recursos Humanos, y ello, hace que esté presente en los otros Sistemas que iremos viendo más adelante. Además, es vital para el desarrollo y viabilidad de las organizaciones, tanto públicas como privadas. Es a través de este Sistema cuyo carácter transversal es el que ayuda a alcanzar estándares de eficiencia, eficacia, igualdad, imparcialidad y mérito, en un contexto democrático y enfocado en la profesionalización del mismo, y que trae (o debería traer) como consecuencia el bienestar de todos/as los ciudadanos/as.

En esta misma línea, la ley N° 20.922 que *Modifica Disposiciones Aplicables a los Funcionarios Municipales y Entrega Nuevas Competencias a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo*, publicada el año 2016 (Ministerio del Interior y Seguridad Pública, 2016), incorporó en la Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades a su artículo 6, la letra d, como instrumento de gestión y la obligación de contar con ella, la Política de Recursos Humanos, clave en materia de Planificación.

Por otra parte, la Resolución N°1/2017 de la Dirección Nacional del Servicio Civil (Ministerio de Hacienda, 2017) en su artículo 8, le señala a las instituciones que deben contar e “implementar una Política de Gestión y Desarrollo de Personas”. En concordancia con la implementación de ésta, el artículo 9, señala que cada año se debe “definir un Plan de Gestión Estratégica Institucional en materias de gestión y desarrollo de personas (...)” (Ministerio de Hacienda, 2017).

La misma Resolución señala en su artículo 8, que la Política de Gestión y Desarrollo de personas, debe considerar, a lo menos

- a) Principios y valores que guían la Política de Gestión y Desarrollo de Personas.
- b) Asegurar el adecuado funcionamiento y desarrollo de los distintos Sistemas y/o ámbitos de gestión de personas: reclutamiento y selección; inducción; gestión del desempeño individual; gestión de la capacitación; procesos de movilidad; gestión de ambientes laborales; calidad de vida; gestión de la participación; egreso, entre otros.
- c) Generar condiciones de empleo público inclusivas, que eviten cualquier forma de discriminación arbitraria.
- d) Cumplimiento y generación de condiciones para la observancia de las normas de protección de funcionarias y funcionarios con responsabilidades familiares y parentales
- e) Propiciar condiciones que permitan disponer de ambientes de trabajo de mutuo respeto entre hombres y mujeres.
- f) Propiciar condiciones para el desarrollo de una cultura organizacional basada en el buen trato, respeto y no discriminación.
- g) Las características que deben poseer quienes desempeñan funciones de jefatura o liderazgo de personas en la organización, desarrollando acciones para fortalecer liderazgos motivadores, positivos, responsables y comprometidos con ambientes laborales sanos.
- h) Fortalecimiento del rol de servidor público.
- i) Participación de los funcionarios y sus asociaciones de funcionarios.

Con lo señalado anteriormente, la planificación debe considerar y estar presente en los procesos de reclutamiento, selección, movimiento interno, desvinculación (Gestión del Empleo), calificación (Gestión del Rendimiento) y promoción del

personal dentro de la organización (Gestión del Desarrollo). Sin duda que, en este proceso, siempre se debe dar cumpliendo con las normas legales que regulan al sector, así como en los derechos y deberes funcionarios.

Ahora bien, de una u otra forma, lo que dice relación con este Sistema, lo veremos en los otros Sistemas con los que debe relacionarse.

3.2.3. Organización del Trabajo

Este Sistema hace referencia al “conjunto de políticas y prácticas de GRH destinadas a definir las características y condiciones de ejecución de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas, en cada caso, a desempeñarlas” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006, pág. 14), es decir, aquella que busca determinar los cargos que requiere la institución y a su vez, describirlos, estableciendo así, los requisitos que debiera cumplir el ocupante de dicho cargo que permitan el mejor cumplimiento de éste. Operativizar este Sistema requiere trabajar de manera sistemática en un estudio con el fin de definir, concretar y reflejar de manera documental la naturaleza de los cargos, su contenido, ámbito de actuación y la posición en que se encuentra en la organización. En este Sistema cobra relevancia un documento que identifique los cargos con los que debe contar la institución, y para cada uno de éstos, se describen las funciones, tareas, responsabilidades, entre otros, y a su vez, el perfil de quien debería ocupar dicho cargo. En este sentido, viene a ser el soporte técnico que le da sentido a cada cargo que requiere la institución. El documento al que haremos referencia, se le denomina de distintas formas (Manual de Cargos, Manual de Funciones, entre otros), pero para efectos de esta asignatura, y del presente texto, se utilizará la denominación Manual de Funciones. En el

documento al que hacemos referencia, debe contener todos aquellos cargos necesarios para cumplir con los objetivos de la organización. Para cada cargo, deben desarrollarse dos dimensiones: Descripción del cargo y Perfil en sí mismo.

- a) Descripción del cargo: en esta dimensión se deben señalar funciones, tareas, responsabilidades asociadas, condiciones ambientales, lugar en que se desempeñan las funciones, entre otros temas que pueden ser relevantes considerar.
- b) Perfil del ocupante: en esta dimensión se encuentran los elementos, requisitos asociados a la persona ideal que debería ocupar dichos cargos, en relación al cargo descrito. Debe contener, entre otras consideraciones, nivel de formación, competencias, conocimientos y experiencia requerida.

Ahora bien, para la Dirección Nacional del Servicio Civil, al referirse al Perfil del Cargo, incluye en un todo, las letras a) y b). En esa línea, señala que para cada Perfil se debe considerar ²⁶

- Identificación del cargo
- Requisitos legales del cargo
- Otros aspectos a considerar: los cuales deben estar en razón de la naturaleza del cargo, como por ejemplo, título profesional específico²⁷, estudios de

²⁶ Puede revisar en detalle en el apartado IV Perfiles de Cargo, del documento de la DNSC en <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/12/Compendio-de-Orientaciones-en-Gesti%C3%B3n-y-desarrollo-de-personas.pdf>

²⁷ Por ejemplo, para el cargo de Director de Obras Municipales, el artículo 8, inciso segundo de la Ley General de Construcciones y Urbanización, establece como exigencia que “En aquellas comunas que tengan más de 40.000 habitantes, este cargo deberá ser desempeñado por un arquitecto o ingeniero civil; en las demás comunas podrá serlo, además, un constructor civil” lo que se complementa además, con el artículo 8, numeral 1, letra a) de la ley N°18.883 al señalar que “se requerirá título de arquitecto, de ingeniero

especialización, capacitación, experiencia laboral y/o profesional, idioma, contar con algún tipo de licencia de conducir, etc.

- Objetivos del cargo
- Funciones del cargo
- Características del entorno: Superior directo; Clientes internos; Clientes externos; Clima laboral; Condiciones físicas; Entorno externo.
- Características o competencias asociadas al desempeño del cargo: Competencias técnicas; Competencias interpersonales; Competencias gerenciales; Competencias de relación con el entorno

Sobre el último punto, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, señala que Competencia hace referencia al “desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organizacional real” (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2016, pág. 7)²⁸, entre las que se encuentran aquellas de orden:

- Técnicas: Este punto hace referencia a conocimientos relacionados al cargo mismo, por ejemplo, Mercado Público, Contabilidad, Big Data, etc.
- Interpersonales: “Referidas a habilidades o actitudes relacionadas con el espacio de interacción con otros. Ejemplo: Comunicación efectiva, negociación, orientación de servicio” (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2017, pág. 58).

civil, de ingeniero constructor civil o de constructor civil, otorgado por una institución de educación superior del Estado o reconocida por éste”

²⁸ Pueden consultar la *Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público* en el siguiente link <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Guia-Referencial-Iberoamericana-de-Competencias-Laborales-en-el-Sector-Publico-07-2016.pdf>

Tanto aquellas técnicas como las interpersonales, se pueden resumir en aquellas que

se expresan en acción, por lo que siempre habrá comportamientos observables que reflejen el sustrato más profundo e invisible que abarca los conocimientos (saber-saber), habilidades (saber-hacer), empatía e inteligencia emocional (saber-convivir) y valores anclados en los atributos básicos de personalidad (saber-ser) (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2018, pág. 23).

En la determinación de las competencias requeridas, debe estar en relación a la naturaleza de cada cargo, y además, y de manera transversal, estar orientadas a la generación valor público (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2018)

En el ámbito municipal, importante considerar en la construcción de dichos documentos, el catálogo de perfiles ocupacionales que preparó la SUBDERE, en conjunto con ChileValora²⁹ y que puso a disposición de las municipalidades³⁰.

En este Sistema es importante señalar lo referido a Estamento o planta, el cual “hace referencia a las plantas de personal autorizadas para cada servicio en su ley orgánica o ley que establece la planta legal de la institución” (Dirección de Presupuesto, 2022, pág. 177). Para cada estamento/planta además, se establecen un rango de grados (asociado a la compensación salarial que se verá más adelante).

²⁹ Comisión Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales.

³⁰ Pueden consultar en <https://certificacion.chilevalora.cl/ChileValora-publica/perfilesList.html?limpiarFiltros>

Las plantas de personal, de aquellas instituciones señaladas en el inciso primero de la ley N°18.575 (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2000), se establecen en la propia ley que les crea o a través de un Decreto con Fuerza de ley.

Para el caso de las municipalidades que son órganos autónomos, son ellas, las que deben adoptar las decisiones en materia de personal, ajustándose por supuesto, a las limitaciones que las leyes le pueden señalar. Hasta el año 2016, sus plantas se establecían en un Decreto con Fuerza de Ley³¹, sin embargo, ese año, con la publicación de la ley N°20.922 que *Modifica Disposiciones Aplicables a los Funcionarios Municipales y Entrega Nuevas Competencias a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo* (Ministerio del Interior y Seguridad Pública, 2016), que vino a regular el artículo 121 de la Constitución que señala que

Las municipalidades, para el cumplimiento de sus funciones, podrán crear o suprimir empleos y fijar remuneraciones, como también establecer los órganos o unidades que la ley orgánica constitucional respectiva permita.

Estas facultades se ejercerán dentro de los límites y requisitos que, a iniciativa exclusiva del [de la] Presidente [a] de la República, determine la ley orgánica constitucional de municipalidades (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2005).

³¹ Anteriormente, la fijación de las plantas municipales, debían pasar por un proceso bastante engorroso. Primero, el Congreso, a través de una ley, debía autorizar al Presidente de la República para que, éste fijará las plantas municipales, lo que debía materializarse a través de un Decreto con Fuerza de Ley (DFL). La última ley que permitió de manera masiva que el Presidente fijará las plantas municipales fue la ley N°19.280 del año 1993. Al año siguiente, 1994, se dictaron la mayoría de esos DFL los que, en su mayoría, tuvieron vigencia hasta finales de la década pasada, periodo en que comenzaron a aprobarse y publicarse en el Diario Oficial, los Reglamentos que las Municipalidades aprobaron de acuerdo al artículo 121 de la constitución.

Por lo que, en la actualidad, las Municipalidades pueden establecer sus propias plantas municipales (aunque cumpliendo con ciertos requisitos)³² y en este sentido, quedan establecidas a través de un Reglamento Municipal.

Sobre los requisitos legales del cargo, hay que considerar aquellos generales establecidos por estamento y también aquellos que puedan haber quedado establecidos en la norma que fijó la planta, tal y como lo respalda el inciso final del artículo 8 del Estatuto Municipal, el que señala que “Las plantas podrán considerar requisitos específicos para determinados cargos” (Ministerio del Interior, 1989) entre las cuales, que para ciertos grados, deben cumplirse requisitos asociados a la experiencia profesional (que no es lo mismo que laboral), como también pueden establecer cierta titulación como obligatoria, la que no se puede obviar. Por ejemplo, para el ámbito municipal, el artículo 8 de su Estatuto señala los requisitos que se deben cumplir para ingresar a esa planta, y que se señalan a continuación:

³² Respecto a los cargos municipales, la propuesta de una nueva planta inicialmente debe surgir del trabajo del Comité Bipartito que se constituye en la Municipalidad y luego debe ser aprobado por el Concejo Municipal, para posteriormente enviarse a la Contraloría General de la República para la Toma de Razón y posteriormente ser publicado en el Diario Oficial.

✓ **Directivos:** Título profesional de una carrera de, a lo menos, ocho semestres de duración, otorgado por una institución de educación superior del Estado o reconocida por éste.

No obstante, para los cargos de dirección destinados al mando superior de las unidades que se indican seguidamente, deberán cumplirse los requisitos específicos que se señalan:

a) Para la unidad de obras municipales se requerirá título de arquitecto, de ingeniero civil, de ingeniero constructor civil o de constructor civil, otorgado por una institución de educación superior del Estado o reconocida por éste.

b) En la unidad de asesoría jurídica se requerirá título de abogado, habilitado para el ejercicio de la profesión.

✓ **Profesionales:** Título profesional de una carrera de, a lo menos, ocho semestres de duración, otorgado por una institución de educación superior del Estado o reconocida por éste.

✓ **Jefaturas:** título profesional universitario o título profesional de una carrera de, a lo menos, ocho semestres de duración, otorgado por una institución de educación superior del Estado o reconocida por éste, o título técnico que cumpla los requisitos fijados para la planta de técnicos.

✓ **Técnicos:** Título técnico de nivel superior otorgado por una institución de educación superior del Estado o reconocida por éste, en el área que la municipalidad lo requiera; o, en su caso, título técnico de nivel medio, en el área que la municipalidad lo requiera, otorgado por una institución de educación del Estado o reconocida por éste; o haber aprobado, a lo menos, cuatro semestres de una carrera profesional impartida por una institución del Estado o reconocida por éste, en el área que la municipalidad lo requiera.

✓ **Administrativos:** Licencia de educación media o su equivalente

✓ **Auxiliares:** Haber aprobado la educación básica o encontrarse en posesión de estudios equivalentes. Para el ingreso o la promoción a cargos que impliquen el desarrollo de funciones de chofer, será necesario estar en posesión de la licencia de conducir que corresponda según el vehículo que se asignará a su conducción (Ministerio del Interior, 1989)

Para el caso de requisitos establecidos en la misma Planta de Personal, damos por ejemplo, lo que se señala en el Decreto con Fuerza de Ley N°4 del año 2010 que

establece la planta del Ministerio del Medio Ambiente. En su artículo 2, numeral 2 q para el cargo de Secretario Regional Ministerial, establece que se debe contar alguna de las siguientes 2 alternativas:

A	B
Título profesional de una carrera de, a lo menos, 10 semestres de duración, otorgado por una universidad o instituto profesional del Estado o reconocido por éste o aquellos validados en Chile de acuerdo a la legislación vigente y acreditar una experiencia profesional no inferior a tres años en el sector público o privado. Los años de experiencia requeridos serán de a lo menos dos en el caso de poseer un grado académico de Magíster o Doctor, o	Título profesional de una carrera de, a lo menos, 8 semestres de duración, otorgado por una universidad o instituto profesional del Estado o reconocido por éste o aquellos validados en Chile de acuerdo a la legislación vigente y acreditar una experiencia profesional no inferior a cuatro años en el sector público o privado. Los años de experiencia requeridos serán de a lo menos tres en el caso de poseer un grado académico de Magíster o Doctor.

Es decir, si se cuenta con un título profesional de una carrera de 10 semestres, debe acreditar una experiencia profesional³³ no inferior de 3 años, pero si cuenta con un título profesional de 8 semestres, se le exige a la persona contar con una

³³ De acuerdo a varios dictámenes de Contraloría General de la República, entre ellos el N° 010328 del año 2020, “la experiencia profesional no debe ser confundida con la laboral, pues la primera se alcanza a través del ejercicio efectivo de la profesión en cuestión, aplicando los conocimientos adquiridos en el respectivo periodo de formación”. Este dictamen lo pueden encontrar en <https://www.contraloria.cl/pdfbuscador/dictámenes/010328N20/html>

experiencia profesional no menor a 4 años. Entonces, si usted debe elaborar el perfil del cargo de Secretario Regional Ministerial de dicho Ministerio, en los requisitos legales deberá establecer los ya señalados, y así, cuando el/la Ministro/a quiera proponer algún/una candidato/a para ese cargo, revisará el perfil y se dará cuenta que a lo menos, la persona propuesta debe cumplir con esos requisitos, de lo contrario, pudiera pasar que se nombre a alguien que no cumpla con algunos de esos requisitos, y luego, la Contraloría General de la República rechace dicho nombramiento³⁴. Otro ejemplo, en que queda establecido un requisito que no se puede obviar, son los señalados en el artículo 7 del Reglamento 915/2019 de la Planta de la Municipalidad de Santiago. Uno de ellos, es respecto al cargo de Director/a de Administración y Finanzas (grado 3) en el que “se requerirá título profesional de Administrador Público o Ingeniero Civil Industrial o Ingeniero Industrial o Ingeniero Comercial o Contador Auditor. Requerirá además 5 años de experiencia en funciones relacionadas con el cargo”, por lo que, al definir el perfil, ese requisito debe quedar señalado en los Requisitos “legales o según planta”, como se verá en los ejemplos de perfil.

NOTA: En Anexos pueden observar ejemplos de planta, en anexo N°1 uno establecido en un Decreto con Fuerza de Ley, y en anexo N°2 uno establecido en Reglamento Municipal (por la cantidad de páginas que tiene cada planta, solo se presenta la primera hoja)

³⁴ Pueden ver algunos casos en:

<https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/region-del-bio-bio/2018/03/28/dos-seremis-no-asumiran-en-el-bio-bio-por-no-cumplir-requisitos-que-exige-la-ley.shtml> (Revisado el 21 febrero de 2022)

<https://www.biobiochile.cl/noticias/2012/07/18/seremi-de-salud-de-antofagasta-deja-el-cargo-al-ser-objetado-su-nombramiento-por-contraloria.shtml>

En todo caso, en la definición del perfil no se pueden establecer requisitos obligatorios si la norma no la ha establecido. Si no se señala en la ley, Decreto con Fuerza de Ley o Reglamento Municipal, y que por la naturaleza del cargo se determinan algunos requisitos como deseables, como lo puede ser algún tipo de experiencia o alguna titulación específica ideal para el desempeño de un determinado cargo, deberá señalarse en el perfil como tal (deseable) y será en el Sistema de Gestión del Empleo (el que veremos más adelante), en el proceso de selección, a través de un instrumento elaborado para la ocasión, se le otorgará mayor valoración, si es el caso, a ese ítem.

A continuación presentamos la adaptación a un ejemplo de perfil que nos presenta la Dirección Nacional del Servicio Civil (2007)

Cuadro N°2 Ejemplo de un perfil institución ficticia

A) IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

1. Nombre del cargo: **Jefatura Gestión y Desarrollo de Personas.**
2. Institución: Servicio de Canalización
3. Jefatura directo: Subdirector/a de Administración y Finanzas
4. Renta: Escala única de Sueldos
5. Grado: 10
6. Lugar de desempeño: Oficina ubicada en Edmundo Larenas 140, Concepción

B) OBJETIVO DEL CARGO:

Liderar la implementación de un moderno modelo de gestión para las personas que trabajan en la institución, vinculado a la gestión pública de excelencia, en concordancia con la misión del Servicio y las políticas y lineamientos que guían su quehacer.

C) PRINCIPALES FUNCIONES:

- Administrar los procedimientos de selección, contratación y control del personal.
- Planificar, organizar y controlar planes de formación y perfeccionamiento del personal.
- Planificar, organizar y controlar el proceso de evaluación del personal.
- Optimizar la integración organización-personal, consiguiendo que las necesidades y motivaciones de las personas en el trabajo coincidan con los objetivos organizacionales.
- Asesorar y atender consultas propias de su competencia al interior de la organización.

D) CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO:

Equipo de trabajo: la **Jefatura Gestión y Desarrollo de Personas** supervisa directamente la labor de un equipo conformado por nueve (9) personas

Superior directo: Subdirector/a de Administración y Finanzas con experiencia en dirección de equipos de trabajo y con un estilo de liderazgo que alienta la participación y compromiso de su personal a cargo.

Clientes internos: Todas las personas que trabajan al interior de la institución, independiente de la relación jurídica del empleo

Clientes externos: Todas las instituciones relacionadas con la institución, en específico con el departamento de Gestión y Desarrollo de Personas, como parte normal de su trabajo. De la misma forma, con personas vinculadas anteriormente con la organización, que en determinado momento requieran de sus servicios.

Condiciones físicas: El cargo se desarrolla en un ambiente de trabajo donde se cuenta con los recursos físicos, de infraestructura y ambientales que permiten desarrollar las funciones con el grado de concentración y comodidad requeridos.

E) REQUISITOS LEGALES DEL CARGO:

1. Título profesional: Poseer Título Profesional de una carrera de a lo menos de 10 semestres, otorgado por un establecimiento de Educación Superior del Estado o reconocido por éste.
2. Experiencia: 2 años de experiencia profesional
3. Otros (si corresponde): No aplica

F) OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR (no excluyentes):

1. Título profesional específico: Deseable formación en carreras tales como: Ingeniería Comercial, Administración Pública, Ingeniería Civil Industrial, Trabajo Social o Psicología, cursadas en Universidades del Estado o reconocidas por éste.
2. Estudios de especialización: Deseable formación de Post Título y/o Post Grado en áreas atingentes al cargo tales como: Recursos Humanos o Gestión de Personas, Desarrollo Organizacional y/o Gestión o Gerencia Pública.
3. Capacitación requerida: Deseable haber participado en seminarios, talleres u otras actividades similares en materias como: gestión de personas, remuneraciones, reformas laborales, desarrollo organizacional, coaching, sistemas de bienestar, entre otros. Deseable contar con a lo menos 40 horas en los últimos 24 meses.
4. Experiencia específica: Deseable experiencia laboral de a lo menos 3 años en cargos de jefatura en el área de gestión y desarrollo de personas.

G) COMPETENCIAS³⁵:

Competencias Transversales: (para cargos de jefatura)

Capacidad de dirección; Toma de decisiones; Planificación; Comunicación; Trabajo en equipo e Iniciativa.

Competencias Específicas:

Conocimientos de sobre Gestión de Personas

Conocimientos de legislación laboral y normativa del sector público

Dominio de tecnologías de información a nivel usuario

Fuente: Adaptación de ejemplo señalado en Dirección Nacional del Servicio Civil (2007, pág. 24-27)

³⁵ Las competencias deben acompañarse con su definición, es decir, a qué se refiere cada competencia

Las letras E, F y G, deben servir de base para preparar el proceso para proveer el cargo y que corresponde al Sistema siguiente, es decir, Gestión del Empleo, en su Subsistema Gestión de la Incorporación. En Anexo N° 3 encontrarán un ejemplo que la Dirección Nacional del Servicio Civil proporciona

Ahora bien, una organización existente y que no posee un documento que defina lo anterior, se puede preparar uno, a través de un asesor, consultor o funcionarios/as del servicio, haciendo lo siguiente:

1. Revisar lo que establece las normas que regula a la institución respecto a las funciones que debe cumplir ésta (como los reglamentos internos) y a su vez, verificar algún otro texto que haga referencia a funciones para determinados cargos (en general, hay cargos de la alta burocracia, cuyas funciones y atribuciones se señalan en la ley).
2. Utilizar uno o varios instrumentos para recolectar la información relevante sobre los cargos de quienes son los actuales ocupantes de éstos. Previo a la utilización de los instrumentos, es importante socializar al interior de la institución la intervención que se realizará, siendo importante el rol que desempeñe la unidad o dirección de personal, para que los funcionarios comprendan la importancia de que ellos, entreguen la información sobre los cargos que desempeñan. Lo anterior es fundamental, por cuanto se requiere de una buena disposición de parte de los ocupantes de los cargos, para el éxito de esta etapa.
3. Realizado los puntos N°1 y N°2, la información recogida se debe sistematizar, analizar para transformarlo en documento oficial y que además considere los aspectos relevantes de la institución y el marco normativo que le regula.

Para la etapa 2, se pueden utilizar instrumentos de recolección como por ejemplo la Observación en el Puesto de Trabajo, la Entrevista, el Cuestionario, el Check List, la Jerarquía de Tareas, entre otros.

En la misma línea, la Dirección Nacional del Servicio Civil, cuenta con un flujograma que puede orientar el trabajo, el que se presenta a continuación:

Imagen N°2. Diagrama de Flujo para confeccionar perfiles



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil, 2017

3.2.4. Gestión del Empleo

De acuerdo con la definición dada por el Banco Interamericano de Desarrollo, se puede señalar que este Sistema se clasifica en tres áreas como lo son ingreso, movilidad y salida del personal y que corresponden a su vez a 3 líneas trabajo, y que denominaremos a cada una como Subsistema, es decir: Subsistema de Gestión de la Incorporación, Subsistema de Movilidad y Subsistema de Desvinculación respectivamente (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006). Sin duda, para que pueda abordarse muy bien el Sistema de Gestión del Empleo, especialmente el Subsistema de Gestión del Empleo, se requiere la información que nos debe proporcionar el Sistema anterior, es decir, la Organización del Empleo, que debe preparar los perfiles de cada cargo que las instituciones requieren.

A continuación, abordaremos cada uno de los subsistemas:

3.2.4.1. Gestión de la Incorporación.

Es aquella referida al proceso que tiene por finalidad proveer los puestos de trabajo, en donde se busca atraer a los candidatos que reúnan los requisitos para determinados cargos y luego seleccionar a quienes demuestren ser los mejores de entre las diversas alternativas. Como ello debe estar siempre en sintonía con los objetivos de las Administraciones Públicas, debería siempre privilegiarse el apego a los principios de igualdad, mérito e imparcialidad, necesarios para contar con administraciones profesionales en contextos democráticos. La Gestión de la Incorporación contempla 3 procesos: reclutamiento, la selección y la inducción.

a. Reclutamiento:

Hace referencia a la difusión de los cargos que se quieren proveer. Se debe utilizar los medios adecuados para llegar al mayor número de potenciales candidatos, que reúnan los requisitos establecidos en los perfiles establecidos previamente. La Dirección Nacional del Servicio Civil lo define “como el proceso de búsqueda para atraer candidatos adecuados. Es una actividad de divulgación -ofrecimiento de empleo- para atraer de forma selectiva a candidatos que respondan a ciertas características asociadas a un desempeño exitoso para un determinado cargo” (2017, pág. 23). De acuerdo a la Carta Iberoamericana de la Función Pública, en el reclutamiento se debe asegurar la máxima amplitud de difusión, con el fin de abarcar a la mayor cantidad de posibles candidatos que reúnan los requisitos asociados a los cargos a proveer, definidos en función a la idoneidad y no a otra razón (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2003). En Chile, las normas existentes establecen la forma de difusión y que es obligatoria para llamar a concurso de cargos de carácter permanente, como lo son los de planta.

En el derecho administrativo chileno, en el título II de la ley N°18.834 (artículos 17 al 24) y ley N°18.883 (artículos 15 al 21) se establece el ingreso a la carrera funcionaria, desde que se provee el cargo. Allí, se establece la obligación de realizar concurso público para seleccionar los cargos de planta, y también se señala que deberán garantizarse principios de igualdad y mérito. Tanto para el reclutamiento como para la selección, las instituciones que se regulan por la ley N°18.834, deben considerar el *Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo*, establecido

en el Decreto 69/2004 del Ministerio de Hacienda (Ministerio de Hacienda, 2004b)³⁶, ya mencionado anteriormente.

Para el caso del Estatuto Administrativo, se contempla en el artículo 20 de la ley N° 18.834, en sus incisos 1 y 2 que

La autoridad facultada para hacer el nombramiento publicará un aviso con las bases del concurso en el Diario Oficial, los días 1º o 15 de cada mes o el primer día hábil siguiente si aquellos fueren feriado, sin perjuicio de las demás medidas de difusión que estime conveniente adoptar. Entre la publicación en el Diario Oficial y la fecha de presentación de antecedentes no podrá mediar un lapso inferior a ocho días.

El aviso deberá contener, a lo menos, la identificación de la institución solicitante, las características del cargo, los requisitos para su desempeño, la individualización de los antecedentes requeridos, la fecha y lugar de recepción de éstos, las fechas y lugar en que se tomarán las pruebas de oposición, si procediere, y el día en que se resolverá el concurso (Ministerio de Hacienda, 2004a).

Un ejemplo de la publicación de dichas bases en el Diario Oficial, es la referida a al concurso público para proveer el cargo de Jefe de Departamento de Programación del Servicio Nacional de Menores, grado 4º, cuya imagen se muestra a continuación.

³⁶ También en materia de reclutamiento y selección pueden revisar las Orientaciones para la aplicación de los artículos 13 y 14 de la Resolución N°1 de 2017 de la Dirección Nacional del Servicio Civil, en https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2021/08/nvas_orientaciones_art_13y14_04agosto2021.pdf

Imagen N°3 Extracto portada de Bases Concurso Jefe de Departamento de Programación del Servicio Nacional de Menores en Diario Oficial³⁷

81

DIARIO OFICIAL		
DE LA REPUBLICA DE CHILE		
Ministerio del Interior y Seguridad Pública		
I		
SECCIÓN		
LEYES, REGLAMENTOS, DECRETOS Y RESOLUCIONES DE ORDEN GENERAL		
Núm. 43.154	Lunes 17 de Enero de 2022	Página 1 de 13
Normas Generales		
CVE 2071224		
MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS		
Servicio Nacional de Menores		
APRUEBA BASES PARA EL CONCURSO PÚBLICO, DE JEFE/A DE DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN DEL SERVICIO NACIONAL DE MENORES, GRADO 4° E.U.S.		
(Resolución)		
Núm. 14 exenta.- Santiago, 10 de enero de 2022.		
Visto:		
Estos antecedentes y lo dispuesto en la ley N° 21.289, de Presupuestos del Sector Público, correspondiente al año 2021; en el DFL N° 1/19.653, de 2000, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado; en el DFL N° 29 de 2004, del Ministerio de Hacienda, que fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo; en el decreto ley N° 2.465, de 1979, Ley Orgánica del Servicio Nacional de Menores; en el DFL N° 8, de 1990, del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, que adecua las plantas y escalafones del Servicio Nacional de Menores; en el DFL N° 34, de 2004, del Ministerio de Hacienda, que determinó los cargos adscritos al tercer		

Fuente: Diario Oficial versión electrónica, lunes 17 enero 2022

La Dirección Nacional del Servicio Civil, dispone y administra el portal de empleos públicos (<http://www.empleospublicos.cl>)³⁸, a través del cual se publicitan aquellos llamados a concurso que se realizan al interior de diversas instituciones públicas, como direcciones, unidades, superintendencias, subsecretarías, institutos, etc., con el fin de proveer sus cargos, exceptuándose las Municipalidades, el Poder Legislativo y Judicial. Desde julio de 2015 todos los servicios públicos de la administración central del Estado están obligados a difundir sus ofertas de empleos por medio de dicho portal, sin perjuicio, de que las mismas instituciones utilicen

³⁷ La versión completa la pueden encontrar en lo pueden encontrar en el siguiente enlace: <https://www.diariooficial.interior.gob.cl/publicaciones/2022/01/17/43154/01/2071224.pdf>.

³⁸ También administra el portal <https://trabajaeneleestado.cl/>, en el cual se congregan las convocatorias de la Alta Dirección Pública, Empleos Públicos y Directores para Chile.

sus propios medios de difusión u otras plataformas y medios de comunicación. La obligación que tienen los servicios públicos es respecto a difundir convocatorias, no así, de llevar el proceso de selección. Los cargos a proveer y que deben ser publicados en el portal, son los de planta, a contrata y otros, como aquellos a honorarios o bajo Código del Trabajo. La idea principal de este portal es aumentar las posibilidades de difusión de los concursos públicos, manteniendo como responsables a las instituciones convocantes de sus procesos, como también de resolver aquellas inquietudes de carácter técnico de los postulantes.

Este portal apoya al proceso de reclutamiento que deben realizar las diversas organizaciones públicas.

En esta línea, la Resolución N°1 de la Dirección Nacional del Servicio Civil en su artículo 15

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.

Los Servicios Públicos deberán ingresar en el portal www.empleospublicos.cl, o aquel que determine la Dirección Nacional del Servicio Civil, los resultados de los procesos realizados, cada vez que éstos concluyan.

Las instrucciones de uso del portal www.empleospublicos.cl, o aquel que determine la Dirección Nacional del Servicio Civil, serán definidas en documentos complementarios a la presente norma por la Dirección Nacional del Servicio Civil (Ministerio de Hacienda, 2017).

Para la elaboración de Bases, se recomienda consultar *Guía Metodológica para la elaboración de Bases de Concursos para ingreso a la Planta* del año 2018, elaborada por la Dirección Nacional del Servicio Civil³⁹

En otro ámbito, respecto al ingreso en calidad de planta a las municipalidades, ello se regula en la ley N°18.883 y, además, en un reglamento que para el efecto, debe contar cada una de ellas. En este sentido, a través de la ley N°20.922 (Ministerio del Interior y Seguridad Pública, 2016) introdujo en el artículo 15 inciso segundo del *Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales*, ley N°18.883 la obligatoriedad de que las municipalidades cuenten con un Reglamento que regule

³⁹ Véase en <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/Gu%C3%ADa-Metodol%C3%B3gica-para-la-elaboraci%C3%B3n-de-Bases-de-Concursos-para-ingreso-a-la-Planta.pdf>

los concursos públicos⁴⁰.

Respecto al ingreso a un cargo de planta, el artículo 18 de la ley N°18.883 *Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales* señala que

El alcalde publicará un aviso con las bases del concurso en un periódico de los de mayor circulación en la comuna o agrupación de comunas y mediante avisos fijados en la sede municipal, sin perjuicio de las demás medidas de difusión que la autoridad estime conveniente adoptar. Entre la publicación en el periódico y el concurso no podrá mediar un lapso inferior a ocho días.

El aviso deberá contener a lo menos la identificación de la municipalidad solicitante, las características del cargo, los requisitos para su desempeño, la individualización de los antecedentes requeridos, la fecha, lugar de recepción de éstos, las fechas y lugar en que se tomarán las pruebas de oposición si procediere, y el día en que se resolverá el concurso (Ministerio del Interior, 1989).

Un ejemplo de una publicación de la Municipalidad de San Fernando para el cargo de Contador Auditor, profesional grado 10 se encuentra en la imagen (no muy legible) siguiente:

Imagen N°4: Copia aviso concurso profesional grado 10, Municipalidad de San Fernando⁴¹

⁴⁰ Por ejemplo, el Reglamento de Concursos de la Municipalidad de Vitacura, lo encuentran en <https://transparencia.vitacura.cl/resources/descargas/transparencia/pdf/normativas/10.2419%20Aprueba%20Reglamento%20de%20Concursos%20Publicos%20de%20la%20Municipalidad%20de%20Vitacura..pdf>. Por otra parte, el reglamento de la Municipalidad de San Ignacio, lo encuentran en <https://munisanignacio.cl/decreto%20aprueba%20reglamento%20concursos%20publicos.pdf>

⁴¹ Pueden revisar en <https://www.diarioviregion.cl/impreso/2021/junio/03-junio-2021/index.html#p=7>



Fuente. Diario VI región 3 de junio de 2021

Recibida las postulaciones, se debe constatar el cumplimiento de los requisitos por parte de cada uno/a de los/as candidatos/as.

Nota: Respecto a este punto, centrado en la provisión de un cargo en el ámbito municipal, en el apartado Ejercicios de aplicación, encontrarán un ejemplo para preparar las bases y la convocatoria, las que deben formar parte del proceso de Reclutamiento y de Selección

b. Selección

Realizado el reclutamiento, y recibidas las postulaciones idóneas, se inicia el proceso de selección, cuya finalidad es la de elegir al mejor candidato para el

puesto que debe proveer en función de las capacidades, competencias y requisitos establecidos, y que deben constatarse a través de los instrumentos de carácter técnico y correctamente diseñados. En este sentido, en el proceso se deben considerar a lo menos, factores como “los estudios y cursos de formación educacional y de capacitación; la experiencia laboral, y las aptitudes específicas para el desempeño de la función” (Art. 18 ley N°18.834; art. 11 Decreto 69/2004; art. 16 ley N°18.883). Para cumplir con los principios de mérito e igualdad de oportunidades para el acceso al cargo público, la Carta Iberoamericana de la Función Pública señala que este proceso debe ser:

- Transparente. Es decir que en todas las etapas establecidas se debe actuar con total transparencia desde el inicio hasta la selección de la persona que ocupará el cargo a proveer.
- Órganos técnicos ad hoc. Los integrantes de estos órganos deben ser competentes para asumir esta responsabilidad. Además, estos miembros deben dar garantía de imparcialidad. La ley N° 18.834 *Estatuto Administrativo* (Ministerio de Hacienda, 2004a) en su artículo 21, y en la ley N° 18.883 *Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales* (Ministerio del Interior, 1989) en su artículo 19, establece dicha conformación. En el caso de la ley N°18.834 en su artículo 23, se le da la opción a las instituciones para contratar asesorías externas que apoyen este proceso⁴². En este sentido cobra vital importancia, la utilización de instrumentos validados y que otorguen fiabilidad. Es decir, se debe elaborar un examen riguroso que

⁴² El Decreto N° 1.258, del año 2003, contiene el *Reglamento que regula modalidades de licitación del artículo 19 bis* [actualmente corresponde al artículo 23] de la ley N° 18.834

permita constatar los conocimientos, habilidades de los candidatos en función de los requisitos ya establecidos para el cargo, con el fin de aplicarlo a los seleccionados en la primera etapa.

Basándose en la Carta Iberoamericana de la Función Pública, la Dirección Nacional del Servicio Civil, señala como principios rectores: Transparencia en el acceso al empleo público; Mérito e Idoneidad; Igualdad de oportunidades y no discriminación arbitraria, y; Estricto apego a la normativa en la materia (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2016c)

De cumplirse, nos podría ofrecer las siguientes ventajas:

- a. Competencia entre iguales.
- b. Igualdad de oportunidades, por cuanto compiten todos los interesados que cumplen con los requisitos.
- c. Elección del o la mejor o los/as mejores para el cargo público.

La utilización de un mecanismo de selección de tipo neutral, según el proceso ya mencionado, debiera permitir a las administraciones públicas contar con un cuerpo de funcionarios con las competencias y conocimientos requeridos, y así responder de acuerdo a las necesidades de la población que recibe las prestaciones de dicho personal.

Existen muchos instrumentos que se pueden aplicar, algunos de ellos, son transversales, es decir, se pueden aplicar para cualquier tipo de cargos, pero otros, se aplican según la naturaleza del cargo. A continuación, se presentan algunos de estos instrumentos (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2013):

- **Pruebas de habilidad cognitiva:** Miden habilidades mentales tales como el razonamiento verbal o matemático, comprensión de lectura, habilidades de percepción o analíticas.

- **Entrevistas estructuradas:** En general lo aplica un/a entrevistador/a o un grupo de entrevistadores a la persona que postula al cargo, para lo cual, se utiliza una batería de preguntas con una escala de valorización. También se puede aplicar la misma batería de preguntas mediante un formulario online.

- **Las entrevistas abiertas:** Miden una variedad de predictores del desempeño utilizando preguntas que varían de un solicitante a otro y de un entrevistador a otro entrevistador para el mismo trabajo. A diferencia de la anterior (entrevista estructurada) no utiliza escalas de valoración para la evaluación. En la actualidad se pueden aplicar tanto de manera presencial o de manera remota.

- **Muestras de trabajo:** A la persona se le solicita cumplir una determinada función, asociada al cargo al que postula. Permite medir y comparar habilidades entre los/as distintos candidatos. Un ejemplo que se dan en la Universidad para un cargo académico introducido en el último tiempo en nuestra Facultad, es la “Clase Pública” que deben realizar los postulantes. En este tipo de pruebas, también se podría agregar aquellas que Chiavenato llama pruebas de realización, las cuales “se aplican por medio de la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de mecanografía, de cálculo o diseño, o de conducción de un vehículo” (2011, pág. 154).

- **Pruebas de conocimiento sobre el empleo:** Buscan medir el conocimiento que se tiene sobre el trabajo al que se postula. requerido para un trabajo. A menudo, una prueba de conocimiento del trabajo toma la forma de un examen de

opción múltiple o una prueba de ensayo, aunque a veces vemos pruebas orales que evalúan conocimiento del trabajo. De manera previa, el/la postulante debe conocer el temario. Por ejemplo, para el cargo Ingeniero Desarrollador Front End, que el Servicio de Impuestos Internos llamó a proveer el año 2022, señala en las bases se señalan que el temario de la evaluación será sobre: “Metodología y etapas para la certificación SW, Lenguajes de programación y patrones de diseño, Trabajo en equipo y manejo de relaciones interpersonales, Comprensión lectora en inglés, Metodologías Ágiles y Devops”⁴³.

- **Inventarios de personalidad:** Miden una variedad de rasgos relacionados con el desempeño laboral y otros resultados de interés. Las pruebas de personalidad son a menudo instrumentos de elección múltiple que requieren indicar el grado en que la persona está de acuerdo con una declaración o el grado en que una declaración representa a su comportamiento.

- **Pruebas de integridad:** Se presentan como un examen con preguntas cuyas respuestas pueden darse mediante alternativas o verdadero/falso. Se busca indagar sobre los valores de las personas, asociados a la honestidad, confiabilidad, entre otras situaciones que se le plantean al o a la postulante.

- **Test Psicométricos:** son pruebas que buscan medir algunos aspectos psicológicos del postulante, y que resulten relevantes de acuerdo a la naturaleza del cargo, como podrían ser sus rasgos de su personalidad, aptitudes, forma de reaccionar ante una determinada situación, entre otras.

⁴³ Ver en https://www.sii.cl/normativa_legislacion/resoluciones/2022/resosiipers10307.pdf (visitado en enero de 2023)

- La verificación de referencias: Se contacta a quienes han tenido alguna experiencia laboral con él o la postulante para recabar información sobre el rendimiento pasado de los candidatos.

A continuación, hacemos un resumen de lo que podrían ser las etapas del proceso de reclutamiento y selección, y que son previo al proceso siguiente, que es la inducción.

Cuadro N°3 Resumen etapas proceso de reclutamiento y selección

RECLUTAMIENTO	
Etapas	Actividades
Primera	Llamado / Difusión, a través de: Publicación en periódico, afiches, Plataformas, otros Nota: En el ámbito público, los requisitos legales, deben señalarse en la convocatoria
Segunda	Recepción presencial o a través de plataforma
Tercera	Verificación postulación que cumplen requisitos
Cuarta	Confección listado postulantes idóneos y envío a proceso de selección
SELECCIÓN	
Quinta	Recepción listado postulantes idóneos
Sexta	Aplicación de métodos de selección a candidatos/as, como: -Entrevistas; Pruebas de conocimientos; Muestras de trabajo, entre otros
Séptima	Aplicación de método de selección a grupo de candidatos con mayores puntajes de valoración. Nota: Pudiere proceder el empleo a prueba en este caso (Ley N°18.834)
Octava	Elaboración de un ranking según puntajes obtenidos
Novena	De entre el ranking, se selecciona al/a la nuevo/a trabajador/a

	Nota: En el ámbito Público le corresponde a la máxima autoridad de la institución o de la Municipalidad
--	---

Fuente: Elaboración propia

Para el proceso de reclutamiento y selección, se recomienda consultar las *Orientaciones para la elaboración de un-Procedimiento de Reclutamiento y Selección* (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2018d), *Orientaciones para la realización de concursos de la Carrera-Funcionaria* (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2018e) y el apartado 2 del *Manual de Gestión de Personas. Municipalidades* (Subsecretaría Regional de Desarrollo, 2016).

c. Recepción e inducción

Tiene por finalidad acoger al nuevo funcionario, socializándolo al cargo y a la organización según el plan que se defina para el caso. Cumplido lo anterior, la organización debe preparar una adecuada recepción al nuevo personal, con el fin de que se interiorice correctamente con la institución y con las labores que debe realizar. Para la Dirección Nacional del Servicio Civil

Es un herramienta de gestión que apunta a integrar de manera planificada a las personas que ingresan a la organización o cambian de funciones, a través de un proceso de acompañamiento tendiente a ofrecer la información necesaria para desempeñarse en forma cómoda y eficaz, que les permite conocer y comprender los aspectos específicos del trabajo y los procedimientos de la institución, promoviendo la adaptación a las características organizacionales (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2018, pág. 5).

Para Chiavenato, este proceso al que llama Programa de integración, hace referencia a “un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización” (2009, pág. 189). Y para cumplir adecuadamente con este programa, establece los temas que deben ser abordados y que deben estar contemplado en un “Manual del colaborador de una organización” y que se resume en (Chiavenato, 2009, pág. 191) en:

- **Mensaje de bienvenida**
- **Historia de la organización**
- **El negocio de la organización**
- **Usted y su futuro**

• **Lo que debe saber:** Horario de trabajo; Periodos de descanso; Faltas al trabajo; Registros y controles; Días de paga; Prevención de accidentes; Utilización de teléfonos; Supervisión; Lugar de trabajo, y; Lugares de utilización y movimiento

• **Sus prestaciones:** Vacaciones y descanso semanal; Días feriados; Seguro de vida de grupo; Asistencia médico-hospitalaria; Estacionamiento y transporte; Programa de entrenamiento; Plan de sugerencias; Planes de seguridad social; Servicio social

- **Prestaciones especiales para usted:** Sindicato; Planes educativos; Restaurante y café, y; Gimnasio recreativo

Esta propuesta puede ser adaptada al mundo de las administraciones públicas.

Para el caso de las municipalidades, la Subsecretaría de Desarrollo Regional plantea lo siguiente

Cuadro N°4. Actividades sugeridas para la inducción en el ámbito municipal

Actividades Sugeridas para Orientar
- Entregar material con normas administrativas y de políticas de recursos humanos de la Institución. - Realizar una capacitación personalizada respecto del funcionamiento general del municipio, en temas tales como política de RRHH, Derechos Funcionarios, Obligaciones Funcionarias, Horarios, Fechas de Pago de remuneraciones, Prohibiciones, Incompatibilidades, Feriado Legal, Permisos (con y sin goce de sueldo), Licencias Médicas, Maternidad, Destinaciones, Comisión de Servicio, Cometidos Funcionarios, Evaluación del desempeño, Capacitación, Prevención de Riesgos, Bienestar, Actividades recreativas, Código de Buenas Prácticas, entre otros.
Actividades Sugeridas para Entrenar
- Realizar reuniones con su Jefatura directa quién expondrá y contextualizará las funciones y responsabilidades del cargo, definirá expectativas de desempeño individual, productos esperados y plazos.

- Entregar perfil, descripción y/o especificación del cargo al nuevo funcionario/a municipal para clarificar sus funciones, tareas, dependencias y niveles de desempeño, entre otros.
- Definir y desarrollar la figura de agente inductor (tutor, mentor u otro) que oriente, clarifique y refuerce al funcionario/a en los contenidos específicos del cargo. Se recomienda que dicho rol sea asumido por la Jefatura directa del funcionario/a, o por un par.

Fuente: Adaptación Subsecretaría Regional de Desarrollo, 2016, pág. 19

En el documento de *Orientaciones para la elaboración de procedimientos de inducción para Servicios Públicos*, (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2018c) se presentan las materias a las que hay que atender, según la procedencia del nuevo funcionario o si se tratase, de un funcionario que ha estado ausente por un largo periodo, los que se presentan en el siguiente cuadro

Cuadro N°5 Materias a considerar en la Inducción, según origen del nuevo personal

Organización Privada
Profundidad en materias referentes al funcionamiento del Estado, la Administración Pública, el servicio y su cultura organizacional.
Otra Organización Pública
Profundidad en materias referidas al servicio y su cultura organizacional.
Misma Organización, otro cargo
Profundidad en las materias referentes al funcionamiento del nuevo cargo que asume y su equipo de trabajo.
Re-inducción por ausencia prolongada
Actualización de definiciones estratégicas, prioridades, y eventuales ajustes de la organización
Re-inducción por desalineamiento evidenciado en desempeño
Reforzamiento de las definiciones estratégicas institucionales y las cadenas de valor en que participa la persona

Fuente: Adaptación Dirección Nacional del Servicio Civil (2018c, pág. 8)

De todas formas, se debe tener en consideración lo señalado en el Título V *Cumplimiento de Estándares en Programas de Inducción*, artículo 29 al 33 de la Resolución N° 1 de la Dirección Nacional del Servicio Civil, (Ministerio de Hacienda, 2017).

En la medida que las instituciones preparen e implementen programas de inducción, puede traer los siguientes beneficios (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2018, pág. 6):

1. Atender adecuadamente la forma en la que se insertan y se adaptan las personas en una organización.
2. Incorporar de manera más efectiva a las personas a sus nuevas funciones, contexto y grupo humano de trabajo.
3. Favorecer el contrato psicológico entre las personas y la institución, esto es, entre las expectativas del servicio y las que las personas tienen respecto a su desarrollo en el mismo.
4. Contribuir al logro de los resultados de desempeño del nuevo funcionario/a.
5. Posibilitar que las personas se sientan parte y se identifiquen con la institución.
6. Facilitar y direccionar las potencialidades de las personas hacia los objetivos institucionales.
7. Facilitar que la persona demuestre en el corto plazo resultados en su propio desempeño y en su aporte a la consecución de los resultados de la institución.

Sin duda, recibir y orientar al nuevo personal respecto a la institución a la que se integra y las funciones que debe cumplir, es muy relevante, por lo que hay que prestar mucha atención en su cumplimiento⁴⁴.

Como se señaló anteriormente, el Centro de Estudios de la Administración del Estado, colabora en la Gestión de Personas, y para este proceso ofrece el curso para el personal de reciente ingreso los cursos de: Inducción General para la Administración del Estado e Inducción General para la Administración del Estado: Sector Municipal.

Para este proceso se recomienda consultar el documento Orientaciones para la elaboración de Procedimientos. Programas de Inducción para Servicios Públicos (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2018c) y el apartado 2 del *Manual de Gestión de Personas. Municipalidades* (Subsecretaría Regional de Desarrollo, 2016)

3.2.4.2. Gestión de la Movilidad.

Hace relación a los movimientos del personal que pueden darse entre los distintos cargos que existen al interior de la organización, y que el Banco Interamericano de Desarrollo (2006) distingue entre: funcional o geográfica.

⁴⁴ Para ahondar en este tema, véase el documento *Orientaciones para la elaboración de Procedimientos/Programas de Inducción para Servicios Públicos*, en <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/02/Actualizaci%C3%B3n-2018-Orientaciones-para-la-elaboraci%C3%B3n-de-procedimientos-de-inducci%C3%B3n-para-Servicios-P%C3%ABlicos.pdf>

- Funcional: hace referencia a los cambios en las tareas que debe desempeñar el personal.
- Geográfica: hace referencia a los cambios en el lugar físico donde desempeña sus labores, el que implica necesariamente cambio de la residencia del personal.

De acuerdo a la Dirección Nacional del Servicio civil, se pueden dar 3 tipos de movilidad:

Movilidad ascendente, que implica nuevas funciones de mayor responsabilidad o jerarquía, generalmente asociada a un mejoramiento de grado.

Movilidad horizontal, que implica asumir nuevas funciones sin que necesariamente se genere un cambio de grado. Ello puede obedecer a la detección de competencias que habilitan para el enriquecimiento del cargo, o bien un cargo que se ajusta de mejor manera a las habilidades o competencias, de acuerdo a lo analizado en el proceso de gestión del desempeño individual.

Movilidad en el puesto, que implica una mejora en las remuneraciones sin que conlleve cambio de funciones. Es el resultado de ajustes organizacionales idealmente basados en estudios de perfiles de cargos vinculados a bandas salariales u otra información, que de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria, permite atender situaciones que mejoren la equidad interna (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2016b).

Como ya se mencionó en la actual Constitución chilena hace referencia a la carrera, al establecer en su artículo 38 que una Ley Orgánica Constitucional “garantizará la carrera funcionaria y los principios de carácter técnico y profesional en que deba fundarse, y asegurará tanto la igualdad de oportunidades de ingreso a ella como la

capacitación y el perfeccionamiento de sus integrantes” (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2005). El Estatuto Administrativo garantiza la carrera funcionaria para el funcionario de planta quien podrá mantenerse en su cargo de forma permanente y podrá ser promovido y ascendido según sus capacidades. Sobre carrera funcionaria, el artículo 3, letra f de la ley N°18.834, menciona que

Es un sistema integral de regulación del empleo público, aplicable al personal titular de planta, fundado en principios jerárquicos, profesionales y técnicos, que garantiza la igualdad de oportunidades para el ingreso, la dignidad de la función pública, la capacitación y el ascenso, la estabilidad en el empleo, y la objetividad en las calificaciones en función del mérito y de la antigüedad (Ministerio de Hacienda, 2004a).

En general, en la administración pública el cambio de funciones puede darse a través de la promoción o por ascenso, lo que se regula en el artículo 53 del Estatuto Administrativo, en donde se señala que “La promoción se efectuará por concurso interno en las plantas de directivos de carrera, profesionales, fiscalizadores y técnicos y por ascenso en el respectivo escalafón en las plantas de administrativos y de auxiliares, o en las equivalentes a las antes enumeradas”. Para el caso de las plantas de administrativos y de auxiliares, no se requiere pasar por un concurso interno, sino que, por ascenso, que de acuerdo al artículo 54, corresponde a un “derecho de un funcionario de acceder a un cargo vacante de grado superior en la línea jerárquica de la respectiva planta, sujetándose estrictamente al escalafón” (Ministerio de Hacienda, 2004a)

Siguiendo la misma línea sobre las promociones, además de lo ya presentado, se debe considerar lo señalado en el artículo 26 del *Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo*

Las promociones para proveer en propiedad los cargos vacantes en las plantas de directivos de carrera, profesionales, fiscalizadores y técnicos, o en las equivalentes a las antes enumeradas y que no correspondan al último grado vacante del respectivo estamento o planta, de los servicios públicos regidos por el Estatuto Administrativo, se efectuarán por concurso interno, de acuerdo a las normas establecidas para los concursos de ingreso, en lo que fuere pertinente y por las especiales contenidas en los artículos siguientes. Asimismo, se aplicarán estas normas respecto de la provisión de cargos de promoción de las plantas de administrativos, auxiliares o equivalentes, cuando la ley disponga el mecanismo de concursos internos, las que, en todo caso, sólo se aplicarán supletoriamente en el evento que exista una regulación propia para la administración de los mismos (Ministerio de Hacienda, 2004b)

La Dirección Nacional del Servicio Civil señala que la Movilidad Interna permite ofrecer “oportunidades de desarrollo a las personas que se desempeñan en ellas, ya sea a través de un aumento de responsabilidades, nuevos desafíos o funciones y participación de proyectos relevantes, entre otros” (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2017, pág. 99).

La movilidad apunta al crecimiento del personal en cuanto a las competencias que requiere el buen desempeño del puesto que ocupa. Es decir, vela por un adecuado y pertinente crecimiento profesional de las personas al interior de la organización,

ya sea a nivel individual como también a nivel colectivo. En esta línea la Dirección Nacional del Servicio Civil, hace referencia a la formación, y que define como

orientada al desarrollo integral de la persona que se desempeña en la institución, la que puede abarcar diversas materias dentro de un ámbito y que contribuyen a proyectar un desempeño en diversos contextos funcionales (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2019, pág. 8)

Para facilitar la movilidad interna al interior de la Administración Central, el proyecto de ley presentado por el Presidente de la República el año 2021, mediante Mensaje 161-369 y de aprobarse, le entregaría a la Dirección Nacional del Servicio Civil la facultad de

Administrar un banco electrónico de funcionarios del sector público el cual será un instrumento destinado a facilitar la búsqueda y el ofrecimiento de vacantes de empleo en el sector público. Para lo anterior dicho banco deberá mantener una base de datos de los perfiles profesionales y la trayectoria laboral de aquellas personas que hayan ingresado a la Administración del Estado a través de un proceso de reclutamiento y selección basado en mérito, o en certificaciones o acreditaciones de competencias laborales, según los criterios establecidos por la Dirección Nacional del Servicio Civil. (...)

Este banco estará disponible al menos para ministros, subsecretarios y jefes superiores de servicio, quienes podrán convocar a quienes lo integren a participar en procesos de reclutamiento y selección de sus instituciones o en nóminas de candidatos elegibles para desempeñar funciones en los órganos de la Administración del Estado. (...) (Presidencia de la República, 2021)

Sobre este tema pueden consultar el capítulo VIII del *Compendio de Orientaciones Técnicas en Gestión y Desarrollo de Personas* (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2017), el documento *Orientaciones para la Elaboración de un Procedimiento de Movilidad Interna para las Contratas* (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2016b) y el apartado 5 del *Manual de Gestión de Personas. Municipalidades* (Subsecretaría Regional de Desarrollo, 2016)

3.2.4.3. Gestión de la Desvinculación

Referida a aquellas acciones necesarias para tomar decisiones fundadas para desvincular a las personas de la organización, ya sea por mal desempeño, mal comportamiento o necesidades de la organización. Es decir, integra las políticas y prácticas de GRH relacionadas con la extinción de la relación de empleo, ya sea por causas disciplinarias, por inadecuación o bajo rendimiento, o por razones económicas, organizativas o tecnológicas (Longo, 2006). En términos muy sencillos hace referencia al proceso a través del cual se despide o se pone fin a una relación contractual entre una o más personas que trabajan en la organización.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública nos señala que

Cuando se establezca la posibilidad de despido por incapacidad manifiesta o bajo rendimiento, se deben crear los mecanismos necesarios para garantizar la acreditación objetiva de tales circunstancias. De igual modo, cuando exista la posibilidad de rescindir, individual o colectivamente, la relación de empleo de los empleados públicos por razones técnicas, económicas u organizativas que obliguen a la amortización de puestos de trabajo, la concurrencia de dichas causas deberá ser objetivamente acreditada mediante procedimientos dotados de las garantías necesarias (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2003, págs. 22-23).

Es decir, las administraciones públicas deben preocuparse de establecer los mecanismos a través de los cuales, se den cuenta de manera objetiva los argumentos para extinguir las relaciones de empleo con sus trabajadores, alejando con ello, prácticas asociadas a criterios no técnicos. Para la Subsecretaría Regional de Desarrollo, la desvinculación “tiene por objetivo materializar en forma oportuna, segura, digna, asistida y conforme a las exigencias normativas, la salida voluntaria o no de la persona al cargo desempeñado (2016, pág. 47).

Podemos encontrar dos formas de desvinculación: Voluntaria e Involuntaria. En las primeras encontramos aquellas en que el trabajador decide terminar el vínculo con su institución, y en las segundas, en donde el trabajador no es quien decide poner fin a esa relación. De acuerdo a lo anterior, en el caso de las administraciones públicas las podríamos clasificar según el siguiente cuadro:

Cuadro N°6. Clasificación de tipos de desvinculación

VOLUNTARIAS	
Renuncia:	Se debe presentar por escrito a la autoridad y no tendrá efecto hasta la aceptación por parte de ésta, sin perjuicio de ello se podrá retener en caso de que el renunciado se encuentre sumariado por un lapso de 30 días, sin perjuicio de ello, aun cuando se acepte la renuncia deberá proseguir el sumario administrativo (art. 147 ley N°18.834 o Art. 145 ley N°18.883)
Jubilación	Pensión o renta vitalicia en un régimen previsional, en relación al respectivo cargo municipal; aplicable desde el día en que obtenga su jubilación.
INVOLUNTARIAS	
Declaración de la vacancia	Procederá en caso de salud irrecuperable o incompatible con el desempeño del cargo; perdida sobreviniente de algún requisito de ingreso o calificación en lista de eliminación o condicional (art. 150 ley N°18.834 o art. 147 ley N°18.883)
Destitución por sumario administrativo	La destitución es la decisión de la autoridad de poner término a los servicios de un funcionario, luego de procedido un sumario administrativo (art. 121 letra d ley N°18.834 o art. 120 letra d ley N°18.883).
Supresión del empleo	Se aplica en caso de reestructuración o fusión de los municipios, en este caso debe indemnizarse al funcionario con la remuneración del último mes por cada año trabajado con tope de seis (art. 154 ley N°18.834 o art. 150 ley N°18.834)
Fallecimiento	Se produce por la casual de muerte del funcionario.

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a, ley N°18.834 y ley N°18.883

Considerar el documento *Orientaciones para la elaboración de un Procedimiento de Egreso para Servicios Públicos* (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2015), y para el caso de las Municipalidades el apartado 7 del *Manual de Gestión de Personas. Municipalidades* (Subsecretaría Regional de Desarrollo, 2016).

3.2.5. Gestión del Rendimiento

Este Sistema, tiene por objetivo influir en el rendimiento de las personas en sus puestos de trabajo, alineándolo a las prioridades organizativas para así, mantener altos los niveles de desempeño, lo que debiera traer como consecuencia una mejora sostenida de la contribución que hace el funcionario al logro de los objetivos de la organización.

El Banco Interamericano de Desarrollo establece que este Sistema debe abordarse como un proceso, presentando 4 etapas (2006):

- Planificación: Referido a la definición de pautas o estándares de rendimiento acordes con la estrategia y objetivos de la organización, la eficaz comunicación de dichas expectativas a los empleados, y el logro de su aceptación y compromiso para adaptar su rendimiento a aquéllas. En este sentido, la dirección debe definir las pautas o estándares de rendimiento esperado de las personas, acordes con las prioridades y estrategia de la organización, y con ello, los funcionarios identifican los aspectos de su contribución por los que serán específicamente valorados en un período temporal determinado. En el ciclo siguiente, en esta etapa se deben además, considerar medidas resultante de la evaluación (etapa 3) del ciclo anterior.

- Seguimiento activo del rendimiento: en esta fase se debe identificar los obstáculos que tienen las personas para rendir adecuadamente, con el fin de remover dichos obstáculos o proporcionar los recursos necesarios para sortearlos.
- Evaluación. En esta fase se debe contrastar las pautas y objetivos de rendimiento definidos en la primera fase de este proceso, con los resultados efectivos. La Carta Iberoamericana de la Función Pública establece que

La evaluación del rendimiento, ya sea individual o de grupo, requiere la utilización de instrumentos fiables y válidos. Cuando la evaluación se centre en resultados, deberá basarse en la previa estandarización de éstos mediante el señalamiento de objetivos congruentes con las finalidades del puesto ocupado, y la identificación de indicadores precisos. Cuando la evaluación mida el comportamiento en el trabajo, deberá fundamentarse en la aplicación de escalas de conducta adecuadas, u otros instrumentos técnicamente probados. Se evitará en todo caso el uso de instrumentos ambiguos, de fiabilidad dudosa, susceptibles de introducir sesgos en la apreciación, o favorecedores de la mera subjetividad o arbitrariedad (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2003, págs. 17-18)

En el caso de Chile, la normativa establece que deben ser calificados los funcionarios de planta y a contrata, ya sea en Lista 1 de distinción, lista 2, Buena; Lista 3, Condicional y lista 4 de eliminación. Para este punto es importante considerar el Decreto N° 1.228/1992 *Reglamento de Calificaciones del Personal Municipal* (Ministerio del Interior, 1992) y Decreto N° 1.825/1998 *Reglamento de Calificaciones del Personal Afecto al Estatuto Administrativo* (Ministerio del

Interior, 1998). Por otra parte, la Resolución N°2 de la Dirección Nacional del Servicio Civil, establece en su artículo 30 que

Los Servicios Públicos deberán propender a contar con Reglamentos Especiales de Calificaciones, elaborados siguiendo las orientaciones entregadas por la Dirección Nacional del Servicio Civil, los cuales deberán contener los elementos que permitan el desarrollo del Sistema de Gestión del Desempeño (Ministerio de Hacienda, 2018)

Las orientaciones a las que se hace referencia se encuentran en el documento del año 2016 *Orientaciones para la modificación del Reglamento Especial de Calificaciones*⁴⁵ de la Dirección Nacional del Servicio Civil. Un ejemplo de este tipo es el *El Reglamento Especial de Calificaciones del Personal del Servicio Nacional De Capacitación y Empleo*, aprobado mediante Decreto 17 del año 2021⁴⁶.

Se debería considerar el uso de los instrumentos que permitan evaluar de manera objetiva y bajo criterios técnicos que permitan agrupar al personal en la lista que debería corresponderle según su desempeño. Sin embargo, los resultados de las calificaciones (los que no son actuales) que obtienen los funcionarios hacen dudar de ello, ya que la mayoría son calificados en lista N°1 y no inferior. Algunos plantean que ello se puede deber a que calificar en lista inferior, se asocia a la remoción de los funcionarios⁴⁷ (CEP; Chile 21; Espacio Público; Libertad y Desarrollo, 2018), riesgos que no se estaría en condiciones de asumir. En la

⁴⁵ Véase en

<https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=71aa37b8-bdc9-4a5a-9362-741d025df5a5>

⁴⁶ Véase en <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1163688>

⁴⁷ Hay remoción del funcionario, al ser calificado en lista 4, o dos veces consecutivas en lista 3

siguiente tabla se puede observar que, los funcionarios mayoritariamente son calificados en lista 1.

Tabla N°3 Porcentaje de funcionarios calificados en lista 1

Año	Porcentaje en lista 1
2007	98.74
2008	98.45
2009	98.52
2010	97.07

Fuente: Adaptación Dirección Nacional del Servicio Civil (2012b, pág. 26)

Con el fin de mejorar este sistema, el CEP; Chile 21; Espacio Público; Libertad y Desarrollo, proponen que el sistema de calificaciones se simplifique y no sea vinculado de forma automática a la remoción. En este sentido la propuesta misma, sugiere un sistema de autoevaluación del desempeño el que luego, debiera ser ratificado o corregido por el jefe como pre calificación. A su vez, mantener la composición de la junta calificadora pero que se dedique solo a revisar discrepancias relevantes y conocer de aquellas reclamaciones que interpongan los funcionarios (CEP; Chile 21; Espacio Público; Libertad y Desarrollo, 2018, pág. 22). Para el caso de las Municipalidades, las calificaciones están reguladas entre los artículos 29 y 50 del *Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales*, ley N° 18.883. Además, cada Municipalidad debe contar con un reglamento que le regule, tal y como lo señala el artículo 44.

- **Retroalimentación:** Hace referencia al “feed back” que se le entrega al empleado, y además, se le debe elaborar un plan para la mejora del rendimiento, lo que enlazaría con el siguiente ciclo, en su etapa de planificación.

No muy distinto a lo planteado por el Banco Interamericano de Desarrollo, la Dirección Nacional del Servicio Civil, también señala 4 etapas: I) Planificación del desempeño, II) Dirección, III) Evaluación y IV) Plan de Mejora. Para ver las diferencias, las resumo en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 7 Etapas de la Gestión del Rendimiento, según institución

Descripción etapa	Nombre Etapa	
	Banco Interamericano de Desarrollo	Dirección Nacional del Servicio Civil
Establecer y comunicar estándares de cumplimiento a los/as funcionarios/as	A) Planificación	I. Planificación del Desempeño
Observar y orientar desempeño	B) Seguimiento Activo	II. Dirección
Evaluar el desempeño y comunicarlo	C) Evaluación D) Retroalimentación	III. Evaluación
Definición de nuevos estándares que consideren correcciones basadas en la evaluación	A) Planificación	B) Plan De Mejoras

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a Banco Interamericano de Desarrollo, 2006 y Dirección Nacional del Servicio Civil, 2012b

Considerar el documento *Orientaciones para la elaboración de un Procedimiento de Gestión del Desempeño* (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2016d), y para el caso de las Municipalidades el apartado 3 del *Manual de Gestión de Personas. Municipalidades* (Subsecretaría Regional de Desarrollo, 2016).

3.2.6. Gestión del Desarrollo

Este Sistema busca el desarrollo de las personas al interior de la organización. En esta línea, la atención de este Sistema se centra en dos líneas y que se abordan a continuación:

- a) Las políticas de promoción y carrera, que articulan los procesos por medio de los cuales las personas progresan tanto en su aportación como en el reconocimiento organizativo. Este punto ya se vio en Gestión de la Movilidad.
- b) Las políticas de formación, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los empleados y estimulando su progresión profesional. Es importante en este punto, preocuparse en detectar las brechas que pueden tener los funcionarios para un buen desempeño del cargo y en este sentido, es clave abordar de manera integral la formación de las personas. Ahora bien, en esta área hacemos referencia a la capacitación propiamente tal, la que

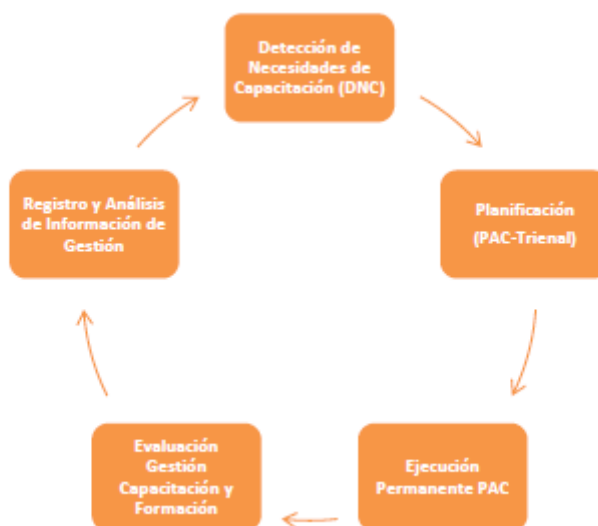
se ocupa del fortalecimiento de competencias o el desarrollo de funciones puntuales en el cargo que ocupa o que podría ocupar una persona al interior de la organización, por tanto, tiene una mirada conductual (desempeño), de corto plazo y focalizada a tareas o funciones específicas (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2019, pág. 8)

Tanto la ley N° 18.834 *Estatuto Administrativo*, en su artículo 26, como la ley N° 18.883 *Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales*, en su artículo 22, definen la capacitación como

el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias (Ministerio de Hacienda, 2004a; Ministerio del Interior, 1989)

La Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile, establece una serie de pasos en materia de capacitación, los que se resumen en la siguiente imagen:

Imagen N°5 Ciclo de Gestión de Capacitación en los servicios públicos



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil, 2019, pág. 18

La imagen anterior, plantea una serie de pasos a realizar para realizar una adecuada capacitación al personal, con el fin de mejorar las deficiencias que pudieran tener, para el desempeño de sus funciones. Estos pasos están establecidos en el artículo 9 de la Resolución N°2/2018 de la Dirección Nacional del Servicio Civil (Ministerio de Hacienda, 2018). En este sentido, los pasos a seguir son los siguientes:



Paso 1: Detección de necesidades:

En esta fase, se busca determinar las “carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Significa una discordancia entre lo que debería saber y lo que realmente es” (Chiavenato, 2009, pág. 378). Para ello es fundamental que se encuentre operativo el Sistema de Organización del Trabajo, como también la Gestión del Rendimiento. Se puede utilizar en esta fase, un formato a aplicar para que rellenen los funcionarios, en donde den cuenta de sus debilidades en materia de conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes para la ejecución de sus funciones. Se pueden utilizar Entrevistas individuales, encuestas-cuestionarios y Focus Group. Ejemplo de cuestionarios, la pueden encontrar en la *Guía práctica para gestionar la capacitación en los servicios públicos* (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2014). En anexo 5 encuentran uno de esos ejemplos.



Paso 2: Planificación Anual y Trienal de Capacitación y Formación:

Para proceder en esta etapa, es fundamental considerar el insumo que se genera en “fase de Detección de Necesidades, para así definir acciones de capacitación o líneas de formación con foco en las personas que se desempeñan en la institución” (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2019, pág. 24). Dicho plan debe considerar las siguientes 4 líneas: Línea Formación Técnica, Línea Formación Estratégica, Línea de Formación Operativa Transversal, y Línea de Formación de Habilidades Relacionales, las que se refieren a:

Línea Formación Técnica: Orientada al propósito propio de la institución. Contenidos destinados a disminuir brechas de desempeño detectadas en los procesos de gestión del desempeño individual, identificación de necesidades de capacitación y evaluación específica del Servicio.

Línea Formación Estratégica: Orientada al cumplimiento específico de la misión y visión institucional, como también al desarrollo y/o fortalecimiento de conocimientos, aptitudes y habilidades generales y/o puntuales que las instituciones requieran de las personas que se desempeñan en ella.

Línea de Formación Operativa Transversal: Orientada al manejo de herramientas técnicas estándar al interior de la institución, tales como normativa del sector público, de compras públicas, herramientas computacionales, gestión de calidad (ISO), administración, entre otras materias.

Línea de Formación de Habilidades Relacionales: Orientada al fortalecimiento de comportamientos (individuales o grupales) o conductas organizacionales, tales como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, entre otras (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2019).

La propuesta debe ser “revisados y tener los aportes y sugerencias de todos los actores, vale decir la Jefatura del Servicio, la Unidad de Gestión y Desarrollo de Personas y el Comité Bipartito de Capacitación (CBC)” (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2019, pág. 26).



Paso 3. Ejecución de Actividades de Capacitación y Formación del PAC

113

En esta fase, corresponde la ejecución de la capacitación a los funcionarios que se han definido. Es decir, es el momento en que los funcionarios reciben la capacitación que se diseñó en la fase 2 y las que se pueden realizar considerando distintas formas y que se señalan en el documento *Orientaciones para la Gestión de Procesos de Formación y Capacitación en Servicios Públicos* (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2019)



Paso 4. Evaluación de Actividades de Capacitación y Formación del PAC

En esta fase, se busca obtener la retroalimentación necesaria sobre la capacitación realizada. En este punto Pineda señala que “la evaluación de la formación en las organizaciones es una estrategia necesaria para garantizar la calidad de las acciones formativas que se llevan a cabo en su seno y para impulsar el proceso de aprendizaje constante que el entorno actual exige” (citada en Dirección Nacional del Servicio Civil, 2014, pág. 13), es decir, “permite evidenciar, en la práctica la calidad e impacto que generan en el conocimiento y desempeño las personas, por tanto es aquí donde se tiene evidencia para reafirmar o ajustar procesos y/o instrumentos de trabajo/gestión. En esta etapa la importancia radica en medir y obtener información que permita optimizar la gestión integral de la organización, con foco en la gestión de capacitación” (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2019, pág. 31).



Paso 5. Sistematización, Registro y Análisis de Información de Capacitación y Formación

114

En esta etapa, las instituciones deben sistematizar y registrar “la información que se genere a partir de los procesos de capacitación y formación, con el fin de evidenciar su gestión, sustentar decisiones en la materia, tener trazabilidad de las acciones institucionales e individuales de cada persona, entre otras, como parte de la contribución de la información generada” (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2019, pág. 34).

Tanto para el personal de las Municipalidades como de los Gobiernos Regionales, existe una variada oferta que proporciona la Academia de Capacitación Municipal y Regional de la Subsecretaría de Desarrollo Regional⁴⁸.

Por otra parte, el Centro de Estudios de la Administración del Estado, ofrece cursos de capacitación para el personal. Según su página web, ofrece cursos que se resumen en el siguiente cuadro:

⁴⁸ Pueden revisar en <http://academia.subdere.gov.cl/>

Cuadro N°8 Oferta de capacitación Centro de Estudios de la Administración del Estado

Tipo de personal	Capacitación
Sector Público y Municipal	Administración Financiera del Estado; Concientización de Lavado de Activos; Microsoft Excel 2016; Microsoft Word 2016; Procedimientos disciplinarios
Solo sector Público	Ética, Transparencia y Lobby en el Sector Público; Introducción al Estatuto Administrativo; Introducción a las NICSP
Solo sector Municipal	Ley N°19.378 Estatuto de Atención Primaria de Salud; Estatuto y Responsabilidad Administrativa para personas funcionarias municipales; Patentes Municipales y Ley N°19.925, sobre Expendio y Consumo de Bebidas Alcoholicas

Fuente: Centro de Estudios de la Administración del Estado⁴⁹

La Dirección Nacional del Servicio Civil⁵⁰, a través de su Campus Virtual, ofrece una variedad de cursos en modalidad asincrónica (cursos Campus), los que han sido diseñado por ellos y/o en alianza con otras instituciones. Para inscribirse en esos cursos, el/la interesado/a debe canalizarlo a través de la Unidad de Capacitación de su propia institución.

Para este Sistema considerar *Orientaciones para la Gestión de Procesos de Formación y Capacitación en Servicios Públicos. Rectoría en Gestión y Desarrollo de Personas* (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2019) y el apartado 4 del *Manual de Gestión de Personas. Municipalidades* (Subsecretaría Regional de Desarrollo, 2016).

⁴⁹ <https://www.ceacgr.cl/CEA/index.html>, visitado en enero de 2023

⁵⁰ Véase en <https://campus.serviciocivil.cl/mod/page/view.php?id=5>

3.2.7. Gestión de la Compensación

Este Sistema comprende aquellas compensaciones que las instituciones proporcionan a su personal, como “contraprestación a la contribución de éstos a los fines de la organización, que se expresa mediante su trabajo” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006, pág. 18). La compensación debería estar en relación con la real contribución que realiza el personal, como también de acuerdo a la naturaleza de los cargos que desempeñan. Hay empresas dedicadas a realizar estudios de mercado salarial asociado al tipo de cargos y a los requisitos que se le exigen para el cumplimiento de las funciones. Un ejemplo, lo pueden encontrar en la Guía Salarial que la empresa Robert Half, realiza⁵¹. En el caso de las administraciones públicas, las normas jurídicas estandarizan muchos conceptos que componen las remuneraciones, imposibilitando con ello, compensar según las contribuciones que hace el funcionario, según la naturaleza de su cargo y el rendimiento que tiene en el ejercicio de su cargo.

Existen compensaciones retributivas, y no retributivas

1. RETRIBUTIVAS. Se encuentran las salariales y extrasalariales

1.1. Retributiva Salarial: aquellas asociadas al ejercicio del cargo propiamente tal, las cuales se distinguen en Fija y Variable

1.1.A. Retributiva salarial de carácter FIJO, para el caso del personal de planta y a contrata, se asocian al grado asignado al cargo que se ocupa. Para cada estamento, se encuentra el rango en que se encuentran los grados. El valor para

⁵¹ Pueden acceder en <https://www.roberthalf.cl/guia-salarial>

cada grado se encuentra en distintas escalas, las que se reajustan anualmente⁵². El personal a honorarios pudiere estar en el contrato de prestación de servicios, asimilado a un grado por lo que habría que ver el monto asociado a ese grado, o el monto que se ha establecido ahí.

Para el ámbito municipal, el artículo 7 de su Estatuto señala el rango de grados según estamento (Ministerio del Interior, 1989), y que componen la escala municipal, los que se señalan a continuación:

Estamento /planta	Rango grados
Alcaldes	del grado 1 al 6
Directivos	del grado 3 al 10
Profesionales	del grado 5 al 12
Jefaturas	del grado 7 al 12
Técnicos	del grado 9 al 17
Administrativos	del grado 11 al 18
Auxiliares	del grado 13 al 20.

Hay distintas normativas que distinguen los estamentos asociados al sistema de remuneraciones, por ejemplo:

- Decreto 249/1975 que establece la *Escala Única de Sueldos para el Personal*, de aquellas instituciones que se señalan en el artículo 1 del mismo decreto.
- Decreto Ley 3551/1981, *Fija Normas Sobre Remuneraciones y Sobre Personal Para El Sector Público*, para el personal de instituciones de carácter Fiscalizador como: Superintendencia de Electricidad y Combustibles; Superintendencia de Servicios Sanitarios; Superintendencia de Seguridad

⁵² Como ya se señaló anteriormente, ley N°21.526, publicada el 28 de diciembre de 2022 reajustó las escalas de sueldos con vigencia entre el 1 diciembre de 2022 al 30 noviembre de 2023. Si quiere revisar algunas escalas, puede visitar <https://www.contraloria.cl/web/cgr/escala-de-remuneraciones>

Social; Superintendencia de Casinos de Juegos; Dirección de Compras y Contratación Pública; Dirección del Trabajo; Superintendencia de Educación; Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento; Instituto Nacional de Propiedad Industrial; Servicio de Impuestos Internos; Defensoría del Contribuyente; Servicio Nacional de Aduanas; Fiscalía Nacional Económica; Superintendencia de Pensiones; Superintendencia de Salud; Unidad de Análisis Financiero; Defensoría Penal Pública; Superintendencia del Medio Ambiente; Superintendencia de Educación Superior; Comisión para el Mercado Financiero; Servicio Nacional del Consumidor. Este Decreto también le aplica a la Contraloría General de la República. En anexo 3, pueden observar la escala vigente entre el 01/12/22 y el 30/11/23

- Decreto Ley 3058/1979 *Modifica Sistema de Remuneraciones del Poder Judicial.*

Las distintas escalas que representan el sistema de remuneraciones, las que se resumen a continuación:

Cuadro N°9 Tipos de estamento según sistema de remuneraciones

Escala única de sueldos	Escala Fiscalizadores	Escala Poder Judicial	Ministerio Público	Congreso Nacional	Municipalidades
Autoridades de Gobierno (2); Jefes(as) Superiores de Servicio.	Jefes(as) Superiores de Servicio.	Presidente(a) Corte Suprema.	Fiscal Nacional.	Jefes(as) Superiores de Servicio.	Alcalde/sa
Directivos; Oficiales Penitenciarios	Directivos; Jefaturas.	Escalafón superior	Directivos profesionales; Directivos no profesionales	Directivos profesionales; Directivos no profesionales	Directivos
Profesionales; Personal del área de la salud afecto a leyes N°15.076 y N°19.664; Profesor en aula	Profesionales; Fiscalizadores.	Asistentes sociales; Escalafón de empleados profesionales	Fiscales; Profesionales.	Profesionales	Profesionales
---	---	---	---	---	Jefatura
Técnicos; Suboficiales y Gendarmes	Técnicos.	---	Técnicos.	Técnicos.	Técnicos
Administrativos; Auxiliares.	Administrativos; Auxiliares.	Escalafón de empleados no profesionales.	Administrativos; Auxiliares.	Administrativos; Auxiliares.	Administrativos; Auxiliares

Fuente: Adaptación Dirección de Presupuesto, 2022 y Ley N°18.883 (Ministerio del Interior, 1989)

También se puede señalar

- Para el caso del personal regulado por la ley N°21.109/2008 *Estatuto Asistentes de la Educación*, la remuneración se determina conforme al Código del Trabajo. Sin perjuicio de lo anterior, para el personal que se encuentre en las categorías Técnica, Administrativa y Auxiliar, señaladas en los artículos 7, 8 y 9, la remuneración no puede ser inferior a lo que se señala en el artículo 21 de la ley N° 19.429/1995 que *Otorga Reajuste de Remuneraciones a Trabajadores del Sector Público, Concede Aguinaldos que Señala y Otros Beneficios de carácter Pecuniario*.
- Para el caso de los profesionales de la Educación regulados por la ley N° 19.070 se debe considerar lo que señala la ley N°20.903/2016 que *Crea El Sistema de Desarrollo Profesional Docente y Modifica Otras Normas* y considerar también el dictamen de la Dirección del Trabajo N°2093-36/2021 sobre remuneraciones docentes.

En este tipo de compensaciones, también se consideran las distintas asignaciones que la ley contempla, ya sea en las mencionadas anteriormente u otras, por ejemplo:

- Decreto Ley N°2411/1978 que *Concede Asignación Especial a Determinados Escalafones del Personal regido por el Decreto Ley N° 249, de 1974*, en su artículo 1
- Decreto 307/1978 que *Fija el Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado Ley N°15.231 Sobre Organización y Atribuciones de los Juzgados de Policía Local*, en su artículo 5.

- Ley N° 18.566/1986 que *Declara de Efectos Permanentes el Impuesto Artículo 3° Transitorio del Decreto Ley N° 3.501, De 1980, Incrementa Remuneraciones y Cotizaciones para efectos de Salud*, en su artículo 3.
- Ley N° 18.717/1988 que *Reajusta Remuneraciones del Sector Público*, en su artículo 4.
- Ley N° 19.185/1992 que *Reajusta Remuneraciones del Sector Público, Concede Aguinaldo de Navidad y dicta otras Normas de Carácter Pecuniario*, en su artículo 17 y 18.
- Ley N°19.803/2002 que *Establece Asignación de Mejoramiento de la Gestión Municipal*, en su artículo 1, el que además se complementa con Ley N°20.008/2005 que *Establece Asignaciones que indica para Funcionarios Municipales y Jueces de Policía Local* también en su artículo 1.
- Ley N°20.922/2016 que *Modifica Disposiciones Aplicables a los Funcionarios Municipales y Entrega Nuevas Competencias a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo*, en su artículo 1.

1.1.B. Retributiva de carácter VARIABLE. En este tipo de compensaciones se encuentran aquellas asociadas al cumplimiento de metas, en las cuales podemos encontrar los bonos por cumplimiento de metas.

- Ley N°19.553/1998 que *Concede Asignación de Modernización y otros Beneficios que Indica*
- Ley N°19803/2002 que *Establece Asignación de Mejoramiento de la Gestión Municipal*, en su artículo 1, el que además se complementa con Ley N°20.008/2005 que *Establece Asignaciones que indica para Funcionarios Municipales y Jueces de Policía Local* también en su artículo 1.

1.2. Retributiva Extrasalarial: Aquellas que la institución proporciona y que no se asocian al desempeño del cargo, y que no forman parte de su remuneración. Este tipo de compensaciones, surgen al alero de los mismos Servicios de Bienestar, como seguros complementarios de salud⁵³, Club Escolar, entre otros.

2. NO RETRIBUTIVAS. Son aquellas que no requieren desembolso financiero, pero sí reconocer la contribución del trabajador al cumplimiento de los objetivos institucionales. Es decir,

(...) consiste en manifestar interés por ellos, reconocer y aprobar su compromiso con el cumplimiento de las definiciones estratégicas que ha definido el municipio, así como relevar los esfuerzos que sobresalen y el desempeño superior de aquellos funcionarios que destacan en su labor (Subsecretaria Regional de Desarrollo, 2016, pág. 41)

Para ello, se pueden utilizar reconocimientos simbólicos, como un recuadro en que se publicite al funcionario del mes, una celebración mensual en que se destaque al funcionario o funcionarios que ha aportado con creces al cumplimiento de los objetivos en un determinado periodo u otros que busque reconocer a quien se ha destacado.

⁵³ Revisar Reglamento del Instituto de Salud Pública en https://www.ispch.cl/sites/default/files/resolucion/2013/01/resoluci%C3%B3n_exenta_33.pdf

4. Ejercicios de Aplicación

4.1. Provisión de un Cargo Municipal

- Reglas Generales sobre concurso público en municipalidades

El proceso para proveer un cargo municipal se encuentra reglado en la ley N°18.883, norma que establece entre otras materias, la calidad jurídica y formas de provisión de los cargos municipales, sea que se efectúen, por nombramiento o ascenso. Cuando no sea posible aplicar el ascenso en los cargos de planta, se procederá aplicar las normas sobre nombramiento que reglan el ingreso a los cargos de planta en calidad de titular mediante concurso público.

El concurso público consiste en un procedimiento técnico y objetivo, debiéndose evaluar los antecedentes conforme al pliego de condiciones, conocido como bases técnicas y administrativas, que regulan el procedimiento considerando distintas etapas, plazos y factores que se aplicarán a quienes concursen.

La ley N°18.883 indica que se deben considerar, a lo menos, los estudios y cursos de formación educacional y de capacitación, la experiencia laboral y las aptitudes específicas para el desempeño de la función.

El concurso es preparado por un Comité de Selección, conformado por la Unidad de Personal y por quienes integran la junta que le correspondería calificar el cargo que se concursa, con excepción del representante del personal. Para proveer cargos destinados a los juzgados de policía local, el Comité de Selección debe ser integrado, además, por el respectivo Juez o Jueza del ese juzgado.

El Comité de Selección que será establecido por decreto alcaldicio, tendrá a su cargo elaborar los antecedentes que regularan el proceso, conforme a las normas estatutarias, para lo que deberán considerar el aviso previo a los municipios de la región, la publicación del anuncio en los medios respectivos, la elaboración y publicidad de las bases una vez que éstas se encuentren autorizadas por decreto, las que deben considerar los requisitos generales, específicos, criterios de admisibilidad -en caso de existir-, la forma de evaluar y ponderar los factores, la manera en que realizará la selección, junto con un cronograma que ordena el orden temporal del procedimiento.

En la elaboración de las bases se debe considerar los requisitos mínimos establecidos para cada una de las plantas de personal, según lo indicado en el artículo 8 de la ley N°18.883. Se deberá considerar, además, que para ingresar a cualquier municipio será necesario cumplir los siguientes requisitos establecidos en el artículo 10 del *Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales*⁵⁴ .:

Una vez concluida la etapa de preparación, con las bases elaboradas y decretadas, el Alcalde o Alcaldesa publicará un aviso con las bases del concurso en un periódico de los de mayor circulación en la comuna o agrupación de comunas y mediante avisos fijados en la sede municipal, debiendo previamente informar a todos los municipios de la región

⁵⁴ a) Ser ciudadano; Haber cumplido con la ley de reclutamiento y movilización, cuando fuere procedente; b) Tener salud compatible con el desempeño del cargo; c) Haber aprobado la educación básica y poseer el nivel educacional o título profesional o técnico que por la naturaleza del empleo exija la ley; e) No haber cesado en un cargo público como consecuencia de haber obtenido una calificación deficiente, o por medida disciplinaria, salvo que hayan transcurrido más de cinco años desde la fecha de expiración de funciones, y; f) No estar inhabilitado para el ejercicio de funciones o cargos públicos, ni hallarse condenado por crimen o simple delito.

Los requisitos establecidos en las letras a), b) y d) del artículo 10 serán acreditados por el postulante, mediante exhibición de documentos o certificados oficiales auténticos de los cuales se dejará copia simple en los antecedentes. Los requisitos contemplados en las letras c), e) y f) del mismo artículo, serán acreditados mediante declaración jurada del postulante.

respectiva, para que funcionarios y funcionarias de las municipalidades que cumplan los requisitos puedan postular.

EJERCICIO DE APLICACIÓN

El ejercicio presenta simulación de un llamado a concurso en una comuna ficticia denominada Laguna Verde ubicada en la Región de las Lagunas.

El Municipio de Laguna Verde administra una comuna rural de igual nombre.

El Director de Obras, titular de la Municipalidad de Laguna Verde, ha presentado su renuncia. Teniendo en consideración lo anterior, el Alcalde ha nombrado un suplente en el cargo vacante, por un periodo de 6 meses, y a su vez, instruye a la Unidad de Personal la preparación del concurso.

El cargo directivo que se debe proveer corresponde a la Dirección de Obras, grado 6 de la planta municipal, en calidad de titular.

La Unidad de Personal, en cumplimiento con las instrucciones de la Alcaldía, informa como primera acción, la forma en que debe constituirse el Comité de Selección, siguiendo las reglas establecidas en el *Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales*, ley N°18.883, enviando para su aprobación y firma el respectivo decreto alcaldicio.

LAGUNA VERDE,

Decreto: N° 3800

Fecha: 20 de mayo de 2022

VISTOS

1. Las atribuciones que me confiere la Ley N° 18.695, "Orgánica Constitucional de Municipalidades".
2. D.L. N.º 1.263/75, Ley de Administración Financiera del Estado.
3. Ley 18.883, Estatuto Administrativo de Funcionarios Municipales
4. Ley N° 21.395 del Ministerio de Hacienda, de fecha 15.12.2021, que aprueba el presupuesto del sector público para el año 2022.
5. Decreto Alcaldicio N° 4.445 de fecha 30 de mayo de 2016, que aprueba Reglamento de Concursos Públicos.
6. Reglamento N°1, de fecha 20 de diciembre de 2018 que fija la Planta de Personal del Municipio de Laguna Verde.
7. Decreto Alcaldicio N° 6.958, de fecha 6 diciembre del 2021, que aprueba el presupuesto para la Municipalidad de Laguna Verde para año 2022.
8. Ley 21.135 de fecha 9 de febrero 2019, que Otorga beneficios de incentivo al retiro para los funcionarios municipales que indica.
9. Decreto Alcaldicio N° 3.721, de fecha 20 de mayo 2022, que acepta renuncia voluntaria al cargo de director de Obras de la Municipalidad de Laguna Verde y declara la vacancia del cargo.

DECRETO

1. **LLÁMESE**, a Concurso Público de Antecedentes para proveer el siguiente cargo;

Cargo	Jornada	Requisitos
Director/a de Obras Municipales Grado 6	44 horas Semanales	• Los establecidos en el artículo 8, número 1 letra a de la Ley 18.883. • Los establecidos en el artículo 10 de la Ley 18.883.

2. **ESTABLÉCESE** el Comité de Selección, en virtud de lo establecido en el artículo 19 de la Ley 18.883, que quedará integrado por:

- Carla Quilodrán Montecinos, Administradora Municipal
- Pedro Paredes Pezoa, Secretario Municipal
- Francisca Robles Montes, Directora de Administración y Finanzas
- Fabiola Aguilera Parra, Jefa Unidad de Personal

ANÓTESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.,

PEDRO PAREDES PEZOA
SECRETARIO MUNICIPAL

JORGE CARRASCO PARDO
ALCALDE

JCP/PPP/FAP

DISTRIBUCION:

- Oficina de Partes e informaciones, Administración Municipal, Secretaría Municipal, Dirección de Administración y Finanzas, Unidad de Personal.

Con el decreto alcaldicio firmado y notificado a quienes integran, se procede a constituir el Comité de Selección para la formulación de las bases del concurso e informar a los respectivos municipios de la región, despachando a la alcaldía, para su aprobación y firma los siguientes documentos:

a) Oficio informando llamado a concurso, requerido según lo señalado en el artículo 17 de la ley 18.883.

ORDNº:	155
ANT.:	Art 17. Ley 18.883
MAT.:	Comunica cargo Vacante
FECHA:	27 de mayo de 2022

DE : JORGE CARRASCO PARDO
ALCALDE

A : ALCALDES(AS) DE LAS MUNICIPALIDADES DE LA REGION DE LAS LAGUNAS

En conformidad a lo dispuesto en el Art 17 de la Ley 18.883, Estatuto administrativo para Funcionarios Municipales, informo a Ud., el llamado a concurso del siguiente cargo vacante en la planta municipal:

Cargo	Jornada	Requisitos
Director/a de Obras Municipales Grado 6	44 horas Semanales	- Los establecidos en el artículo 8, número 1, letra a Ley 18.883. - Los establecidos en el artículo 10 de la Ley 18.883.

2.- Las Bases estarán a disposición de los interesados en la página web de la municipalidad y en la oficina de Partes del Municipio ubicada en calle Los Lagos N° 140 Comuna de Laguna Verde, desde el 30 de mayo al 30 de junio de 2022, en horario de 08:30 a 13:30 y 14:15 a 17:00 hrs.-

3.- Lo anterior, para que los funcionarios municipales de la Región de Las Lagunas que reúnan los requisitos puedan postular a los cargos citados

Saludos cordiales

JCP/PPP/CQM/FMR/FAP

Distribución

- Sres.(as) ALCALDES(AS) DE LAS MUNICIPALIDADES DE LA REGION DE LAS LAGUNAS
- Oficina de partes e informaciones
- Unidad de Personal

JORGE CARRASCO PARDO
ALCALDE

b) Anuncio para llamado a concurso requerido según lo señalado en el artículo 18 de la ley 18.883.

MUNICIPALIDAD DE LAGUNA VERDE
LLAMADO A CONCURSO PÚBLICO
Director/a de Obras Municipal grado 6

Cargo	Jornada	Requisitos
Director/a de Obras Municipales Grado 7	44 horas Semanales	• Los establecidos en el artículo 8, número 1, letra a Ley 18.883. • Los establecidos en el artículo 10 de la Ley 18.883.

Bases de postulación en www.lagunaverde.cl desde el 30 de mayo de 2022.

Enviar Curriculum y antecedentes en sobre cerrado a Municipalidad de Laguna Verde, ubicada en calle Los Lagos N° 140 Laguna Verde o al mail: personal@lagunaverde.cl . Plazo de recepción de antecedentes vence el 30/06/2022 a las 24:00 hrs. Sólo se considerarán aquellos que se encuentren física o digitalmente a la hora de cierre de las postulaciones.

JORGE CARRASCO PARDO
ALCALDE

Fecha: 30 de mayo de 2022

c) Bases técnicas y administrativas para llamado a concurso, requerido según lo señalado en el artículo 16 y siguientes de la ley N°18.883.

LAGUNA VERDE,

Decreto: N° 3.950

Fecha: 26 de mayo de 2022

VISTOS

1. Ley N° 18.695, "Orgánica Constitucional de Municipalidades".
2. D.L. N.º 1.263/75, Ley de Administración Financiera del Estado.
3. Ley 18.883, Estatuto Administrativo de Funcionarios Municipales
4. Ley N° 21.395 del Ministerio de Hacienda, de fecha 15.12.2021, que aprueba el presupuesto del sector público para el año 2022.
5. Decreto Alcaldicio N° 4.445 de fecha 30 de mayo de 2016, que aprueba Reglamento de Concursos Públicos.
6. Reglamento N°1, de fecha 20 de diciembre de 2018 que fija la Planta de Personal del Municipio de Laguna Verde.
7. Decreto Alcaldicio N° 6.958, de fecha 6 diciembre del 2021, que aprueba el presupuesto para la Municipalidad de Laguna Verde para año 2022.
8. Ley 21.135 de fecha 9 de febrero 2019, que Otorga beneficios de incentivo al retiro para los funcionarios municipales que indica.
9. Decreto Alcaldicio N° 3.721, de fecha 20 de mayo 2022, que acepta renuncia voluntaria al cargo de Director de Obras de la Municipalidad de Laguna Verde y declara la vacancia del cargo.
10. D.A N° 3800 de fecha 20 de mayo de 2022, que ordena llamado a concurso público de antecedentes.

DECRETO

1. **Apruébase**, las bases elaboradas por el Comité de Selección concurso público de antecedentes para proveer cargo vacante de, Director/a de Obras Municipal grado 6 de la Ilustre Municipalidad de Laguna Verde.
2. **Publíquese**, en la página web municipal www.lagunaverde.cl y en diario de circulación regional, según lo establecido en la Ley 18.883.

ANÓTESE, COMUNÍQUESE, PUBLÍQUESE Y ARCHÍVESE

PEDRO PAREDES PEZOA
SECRETARIO MUNICIPAL

JORGE CARRASCO PARDO
ALCALDE

JCP/PPP/FAP

DISTRIBUCION:

- Oficina de Partes e informaciones, Administración Municipal, Secretaría Municipal, Dirección de Administración y Finanzas, Unidad de Personal.

**BASES ADMINISTRATIVAS Y TÉCNICAS PARA CONCURSO PÚBLICO,
MUNICIPALIDAD DE LAGUNA VERDE**

Cargo a concursar :

Nombre del Cargo	Director/a de Obras Municipales
Institución	Municipalidad de Laguna Verde
Requisitos	Los establecidos en el artículo 8, numero 1, letra a Ley N°18.883. Los establecidos en el artículo 10 de la Ley 18.883.
Jefe Directo	Alcalde
Funciones	Las establecidas en el artículo 24 de ley N°18.695
Objetivo	Liderar la implementación de un moderno modelo de gestión de la Dirección de Obras Municipales de la Municipalidad de Laguna Verde.
Remuneración	Asociado al Grado 6 EMS
Lugar de desempeño	Los Lagos N°140, comuna de Laguna Verde

1. Requisitos legales del cargo

a) Requisitos generales:

Artículo 10 Ley N°18.883: Para ingresar a la municipalidad será necesario cumplir los siguientes requisitos:

- a) Ser ciudadano;
- b) Haber cumplido con la ley de reclutamiento y movilización, cuando fuere procedente;
- c) Tener salud compatible con el desempeño del cargo;
- d) Haber aprobado la educación básica y poseer el nivel educacional o título profesional o técnico que por la naturaleza del empleo exija la ley;
- e) No haber cesado en un cargo público como consecuencia de haber obtenido una calificación deficiente, o por medida disciplinaria, salvo que hayan transcurrido más de cinco años desde la fecha de expiración de funciones, y
- f) No estar inhabilitado para el ejercicio de funciones o cargos públicos, ni hallarse condenado por delito que tenga asignada pena de crimen o simple delito. Sin perjuicio de lo anterior, tratándose del acceso a cargos de auxiliares y administrativos, no será impedimento para el ingreso encontrarse condenado por ilícito que tenga asignada pena de simple delito, siempre que no sea de aquellos contemplados en el Título V, Libro II, del Código Penal, Ley 20702

Para los efectos del concurso, los requisitos establecidos en las letras **a), b) y d)** del artículo 10 serán acreditados por el postulante, mediante exhibición de documentos o certificados oficiales auténticos de los cuales se dejará copia simple en los antecedentes.

Asimismo, los requisitos contemplados en las letras **c), e) y f)** del mismo artículo, serán acreditados mediante declaración jurada del postulante.

b) Requisitos específicos:

Sólo serán evaluados por el Comité de Selección, las postulaciones que cumplan con el requisito específico establecido en el artículo 8 número 1 letra a) de la ley N°18.883; el que indica que para la unidad de obras municipales se requerirá título de:

- Arquitecto
- Ingeniero Civil
- Ingeniero Constructor Civil
- Constructor Civil

2. Competencias a ponderar en entrevista personal, en las siguientes áreas :

1. Planificación y gestión; capacidad de diseñar, planificar estrategias, y dirigir actividades propias de la unidad, determinando prioridades, esfuerzos y recursos en la consecución efectiva y eficiente de las metas, y de los objetivos institucionales.
2. Relaciones Interpersonales; Poseer capacidad para relacionarse con los distintos agentes y funcionarios del ámbito municipal, público y privado.
3. Responsabilidad por manejo de la información; Será responsable de un adecuado manejo en el uso de la información y documentación de la unidad.
4. Conocimientos Técnicos; el cargo exige acreditar conocimientos en planificación y programación del trabajo; manejo de herramientas computacionales a nivel avanzado; y técnicas de comunicación efectiva.
5. Conocimiento Específicos; poseer conocimiento de la normativa municipal, de la Ley General de urbanismo y construcciones y su ordenanza, y aquella relacionada con distintas áreas de la Municipalidad.
6. Probidad, transparencia y compromiso con la comunidad.

3. Pautas de evaluación análisis curricular

3.1 Los factores de selección, siguiendo lo establecido en el artículo 16 de la ley 18.883 serán los siguientes:

- **Formación académica:** Se acreditará con fotocopia simple de certificado de magíster y/o diplomado.
- **Capacitaciones:** se consideraran capacitaciones sobre normativa municipal en general o aquellas relacionadas con la Dirección de Obras en particular, considerando para ello, las funciones establecidas en el artículo número 24 de la ley N°18.695.

- **Experiencia:** Se acreditará por el certificado de experiencia laboral emitido por la unidad de personal respectiva; Resolución y/o decreto de nombramiento a planta o a contrata o contrato a honorarios, en los cuales se indique claramente que se desempeña o desempeñó como profesional o directivo en alguna de las unidades dependientes de la Dirección de Obras Municipales.
- **Entrevista Personal:** Según el puntaje de la entrevista.

Se aplicará la siguiente pauta de evaluación:

Factor de Selección	Puntaje
1. Formación académica	15
2. Cursos de Capacitación	25
3. Experiencia	30
4. Entrevista Personal	30

En la entrevista personal se realizarán 6 preguntas, cada una será evaluada de 1 a 5 puntos. Las 6 preguntas serán iguales para cada postulante. El puntaje obtenido será sumado e incorporado en el puntaje final.

Aplicación de tabla de notas y puntaje entrevista: Para las entrevistas los postulantes serán notificación por correo electrónico, de acuerdo a la información otorgada en el momento de la postulación.

Nº	Tabla Entrevista Personal	Puntaje				
1		1	2	3	4	5
2		1	2	3	4	5
3		1	2	3	4	5
4		1	2	3	4	5
5		1	2	3	4	5
6		1	2	3	4	5

4. Tabla de evaluación de los postulantes:

Director/a de Obras	Medición	Puntaje	Puntaje máximo
Formación Académica	Magíster en el área de urbanismo o construcciones	15	15 puntos
	Otro magíster	10	
	Diplomado	5	
	No acredita	0 puntos	

Capacitaciones	Mayor o igual a 120 horas de capacitación	25 puntos	25 puntos
	Mayor o igual a 80 horas de capacitación e inferior a 120	20 puntos	
	Mayor o igual a 40 horas de capacitación e inferior a 80 horas de capacitación	10 puntos	
	inferior a 40 horas de capacitación	5 puntos	
	No acredita horas de capacitación	0 puntos	
Experiencia en unidades dependientes de la Dirección de obras	Mayor o igual a 5 años de experiencia	30 puntos	30 puntos
	Mayor o igual a 3 años e inferior a 5 años de experiencia	20 puntos	
	Mayor o igual a 1 años e inferior a 3 años de experiencia	10 puntos	
	Inferior a 1 año de experiencia	5 puntos	
Entrevista	Según respuesta a cada pregunta de la entrevista	De 6 a 30 puntos	30 puntos

4.1 Puntaje de presentación a la entrevista personal: El puntaje de presentación a la entrevista, se calculará considerando los siguientes factores y puntajes:

- a) Puntaje Formación Académica
- b) Puntaje Capacitaciones
- c) Puntaje en Experiencia Laboral

4.2 El puntaje final se calculará considerando los siguientes factores y puntajes:

- a) Puntaje Formación Académica
- b) Puntaje Capacitaciones
- c) Puntaje en Experiencia Laboral
- d) Puntaje Entrevista Personal

4.3 Puntaje mínimo de idoneidad para ingresar a la terna: La Municipalidad de Laguna Verde, en atención al artículo 16 de la ley N° 18.883, establece el siguiente **PUNTAJE MÍNIMO DE IDONEIDAD: 70 puntos.**

5. Postulación:

Los postulantes deberán llenar la Ficha de Postulación indicada en el **Anexo N° 1**, adjuntando sus antecedentes personales, académicos y laborales, en sobre cerrado, o digitalizado al mail personal@lagunaverde.cl

Las postulaciones se recibirán hasta el 30/06/2022 a las 23:59 horas, en la Oficina de Partes de la Municipalidad de Laguna Verde, ubicada en Los Lagos número 140 Comuna de Laguna Verde y/o en el mail personal@lagunaverde.cl hasta la misma fecha y hora indicada.

Se considerará como válida sólo la documentación que efectivamente ingrese por la oficina de partes, y/o en la dirección de correo electrónico indicada hasta el día y la hora señalada.

6. Selección:

La unidad de personal, recepcionará los antecedentes de cada postulante de acuerdo al **Anexo N°1 “Formulario de Postulación Concurso Público”**, debiendo verificar la existencia de la totalidad de los documentos presentados. Posteriormente, ingresará todos los antecedentes, asignando un número correlativo indicado en el Anexo mencionado, y los guardará en sobre cerrado, para ser posteriormente remitidos al Comité de Selección.

El Comité de Selección, procederá al análisis y revisión de los antecedentes de los postulantes que cumplieron con la presentación de los antecedentes formales, en la fecha determinada en el cronograma del concurso, y luego realizará una entrevista personal a los postulantes preseleccionados. La fecha, hora y lugar de la entrevista personal se comunicará, por correo electrónico.

7. Procedimiento del Comité de Selección:

El Comité de Selección evaluará los antecedentes curriculares:

- La postulación debe contener los antecedentes solicitados y su ficha de postulación.
- Los postulantes deben cumplir con los requisitos establecidos para el cargo.
- Se definirá un puntaje para cada postulante, como resultado de la suma aritmética de los puntajes parciales de cada uno de los factores de selección, considerados en la Pauta de Evaluación.

Entrevista Personal:

El Comité de Selección, realizará la entrevista a los postulantes que cumplan con los requisitos indicados en el **punto N° 4.3 de estas Bases.**

Puntaje Final

El Comité de Selección definirá el puntaje final de cada postulante, cuyo resultado será la sumatoria de los puntajes parciales de cada uno de los factores de selección. Estos valores se graficarán en la pauta de Evaluación. Con puntajes finales de cada postulante, se establecerá una terna, si existieren concursantes idóneos. Basta a lo menos 1 postulante, que cumpla los requisitos para que el concurso sea adjudicado. Esta terna, dupla o único postulante, se presentará al Alcalde, quien seleccionará, en su caso, a una de las personas, luego de lo cual, notificará al interesado/a, quien deberá manifestar su aceptación del cargo. Si así no lo hiciera, dentro de los dos siguientes días hábiles de notificado, la autoridad podrá nombrar alguno de los otros postulantes propuestos.

Una vez aceptado el cargo, la persona seleccionada, será designada titular en el cargo correspondiente.

Consultas y aclaraciones solo por correo electrónico a personal@lagunaverde.cl

8. Cronograma.

ACTIVIDADES	FECHAS
Decreto Conformación Comité de Selección	20-05-2022
Decreto que aprueba Bases Administrativas y Técnicas, y ordena llamado a Concurso Público.	26-05-2022
Comunicación a Municipalidades de la Región de Las Lagunas (Artículo 17° Ley N°18.883 y Artículo 18° del Reglamento de Concurso Público).	27-05-2022
Publicación Diario circulación Región de Las Lagunas (Artículo 18° Ley N°18.883). Las bases estarán disponibles	30-06-2022

www.lagunaverde.cl desde el mismo día de su publicación.	
Postulaciones de antecedentes en soporte papel se recibirán en Oficina de Partes entre las 08:30 a 15:00 horas. (Artículo 18° Ley N°18.883)	30-06-2022
Revisión de antecedentes curriculares: Comité de Selección efectúa ponderación con la suma de los puntajes ponderados de los ítems Formación académica, Cursos de Capacitación y Experiencia	01-07-2022 al 11-07-2022
Comité comunica a los preseleccionados vía telefónica o por correo electrónico, lugar y hora de entrevista.	12-07-2022 al 13-07-2022
Entrevistas personales a postulantes preseleccionados, entre las 09:30 a 13:30 hrs. y de 15:30 a 17:30 hrs.	14-07-2022 al 22-07-2022
Comité de Selección propone a la Alcalde, terna de candidatos con mejores puntajes. (Artículo 19° Ley N°18.883, inciso 4°)	25-07-2022
Resolución del Concurso por parte del Alcalde (Artículo 20° Ley N°18.883)	26-07-2022
Notificación al postulante seleccionado	27-07-2022
Asunción de cargo	01-08-2022

ANEXO 1
FORMULARIO IDENTIFICACIÓN DE POSTULANTE A CONCURSO PUBLICO

137

Cargo que Postula	
--------------------------	--

ANTECEDENTES PERSONALES	
NOMBRE COMPLETO	
CEDULA DE IDENTIDAD	
DOMICILIO	
TELEFONO	
CORREO ELECTRONICO	

Documentos Adjuntos			
Curriculum Vitae		Certificado Situación Militar	
Certificado de estudios		Declaración Jurada Art. 10 y 11 Ley N°18.883	
Certificado de Nacimiento		Declaración Jurada Art. 56 Ley N°19.653	
Certificado Experiencia Laboral		Fotocopia Cedula identidad	
Otros (Especificar)			

Firma Postulante

Laguna verde,

FORMULARIO PARA OBTENER CERTIFICADO DE ANTECEDENTES

Yo, _____
_____, Cédula de Identidad N° _____ autorizo al Municipio de Laguna Verde, a
obtener del Servicio de Registro Civil e Identificación un Certificado de Antecedentes para
Ingreso en la “Administración Pública, Municipal y Semifiscal”, dado que me encuentro
postulando a Concurso Público para proveer cargo en la Municipalidad de Laguna Verde.

Saluda atentamente a Ud.,

Firma

4.2. Calificación del Personal Municipal

El sistema de calificación en los municipios se encuentra establecido en el decreto N°1228/1992, que regla la forma de evaluar el desempeño y aptitudes de funcionarios y funcionarias, para decidir sobre el ascenso, estímulo o eliminación del servicio. Los instrumentos utilizados para ello se encuentran en los artículos 6 y siguientes, esto es, la hoja de vida y hoja de calificación, para un periodo de 12 meses entre el 01/09 de un año al 31/08 del siguiente.

Los funcionarios sujetos al proceso de calificaciones son aquellos de planta y contrata, excluidos funcionarios de confianza establecidos en la ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, dirigentes gremiales, Juez o Jueza del Juzgado de Policía Local, delegados del personal y funcionarios con menos de 6 meses efectivamente servidos.

El proceso se desarrolla en tres etapas, a saber; precalificación, calificación y la etapa de recursos de proceder:

I. Primera Etapa: Precalificación

En esta etapa, participa la Unidad de Personal, jefaturas directas y funcionarios o funcionarias que se van a calificar, para ello se debe considerar:

- a) hoja de vida: documento donde se deben anotar todas las actuaciones del personal, registrando aquellas anotaciones de mérito, cuando se destacara o de demérito, en el caso que se evidencie algún

comportamiento no acorde a la función desempeñada o incumplimiento en sus obligaciones funcionarias.

- b) hoja de calificación: Documento que resume y valora anualmente el desempeño funcionario, el cual se encuentra reglado en el artículo 15 del decreto 1228/1992, el que indica los respectivos factores y subfactores a evaluar de 1 a 7, donde la calificación más baja representa el concepto de Malo y la más alta, el concepto de Sobresaliente. Además, se establecen los respectivos coeficientes relacionados con cada estamento del que forma parte el personal municipal (artículo 16 decreto 1228/1992).
- c) informes cuatrimestrales: elaborados por la jefatura directa, corresponden dos informes por periodo a calificar, el primero de ellos al 31/12 y el segundo al 30/04.

II. Segunda Etapa: Calificación

Recibidos los informes señalados en la etapa anterior se inicia la segunda etapa del proceso que es la Calificación, que comienza con la instalación de la Junta Calificadora el 21 de septiembre de cada año o el día hábil siguiente, debiendo cumplir sus funciones y finiquitar el proceso antes del 15 de octubre. El cuerpo colegiado se integra por las tres más altas jerarquías excluidos el Alcalde o la Alcaldesa y quien ejerce la función de Juez del respectivo juzgado, será presidida por quien subrogue el cargo de Alcalde/sa, y estará integrada por un/a representante del personal, y por la jefatura de la Unidad de Personal, quien actúa en calidad de secretaria técnica de la Junta.

La Junta Calificadora analizará la hoja de vida, hoja de calificación y los informes cuatrimestrales, debiendo aplicar nuevamente los factores,

subfactores y coeficientes. El resultado obtenido en esta etapa se transforma en la calificación definitiva del personal evaluado. La Junta tiene la facultad de mantener, aumentar o disminuir la precalificación realizada por la jefatura correspondiente, mediante acuerdos fundados. Con los resultados obtenidos se enlista a cada funcionario, según el puntaje obtenido:

- Lista 1 cuando se obtiene de 60 a 70 puntos.
- Lista 2 cuando se obtiene de 50 a 59 puntos
- Lista 3 cuando se obtiene de 30 a 49 puntos y
- Lista 4 cuando se alcanza de 10-29 puntos.

III. Tercera Etapa: Recursos

Al resultado del proceso de calificación, los funcionarios pueden apelar en la etapa de Recursos, ante la misma Junta, en un plazo de 5 días hábiles desde producida la notificación del resultado al personal, debiendo la junta informar en un plazo de 3 días al Alcalde/sa quien debe resolver en un plazo de 15 días hábiles. El artículo 33 del decreto 1228/1992 contempla, además, el reclamo a Contraloría General de la República, con relación a lo establecido en el artículo 156 del Estatuto Administrativo para funcionarios Municipales ley N°18.883.

Elaboración del Escalafón de Mérito

Perfeccionadas las etapas anteriores, la Unidad de Personal procederá a construir el respectivo **Escalafón de Mérito**, que ordena al personal en cada grado del respectivo estamento en orden decreciente conforme al puntaje resultado de la calificación. En el caso de existir empate en el puntaje

obtenido, por dos o más funcionarios/as de un mismo estamento y grado, se resuelve considerando la antigüedad, primero en el cargo, luego en el grado, en el municipio y finalmente en la administración pública, de persistir el empate resuelve el Alcalde o Alcaldesa. El respectivo escalafón conforme al artículo 37 del Decreto 1228/1992 puede ser reclamado siguiendo las reglas del 156 de la ley N°18.883 Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales.

Como aspectos importantes se debe considerar que el proceso de calificación genera efectos para los ascensos y eliminación del municipio, para quienes queden en lista 4 o para quienes se encuentren en lista 3 por dos años consecutivos.

EJERCICIO DE APLICACIÓN

El Municipio de Laguna Verde debe realizar el proceso de calificaciones del personal municipal, sujeto al procedimiento según la ley N°18.883 y decreto 1228/1992, para su cumplimiento se ha procedido a iniciar la etapa de preparación por parte de la Unidad de Personal, recepcionando los informes de desempeño.

Los informes, la hoja de vida y la hoja de calificación del personal que se debe evaluar, se han remitido a las jefaturas de las siguientes direcciones:

- a) Funcionarios de la Administración municipal
- b) Funcionarios de la Secretaria Municipal
- c) Funcionarios de la Dirección de Administración y Finanzas
- d) Funcionarios de la Dirección de Obras
- e) Funcionarios de la Secretaria Comunal de Planificación
- f) Funcionarios de la dirección de Desarrollo Comunitario

- g) Funcionarios de la Dirección de Control
- h) Funcionarios de la Dirección de Transito
- i) Dirección de Seguridad Pública

La nómina de personal que debe calificar es la siguiente:

	Unidad de Personal			
	ESTAMENTO	NOMBRE FUNCIONARIO	GRADO	CARGO
1	Directivo	Pedro Paredes Pezoa	6	Secretario Municipal
2	Directivo	Francisca Robles Montes	6	Directora de Administración y Finanzas
3	Directivo	Manuel Riquelme Reyes	6	Directora de Tránsito
4	Directivo	Inés Cea Lepe	6	Directora de Aseo y ornato
5	Directivo	Claudio Salas Mardones	6	Director de Control
6	Profesional	Fabiola Aguilera Parra	9	Jefa de Personal
7	Profesional	Lucia Campos Varela	10	Profesional de Programas Sociales
8	Profesional	Daniela Vargas Rosas	11	Profesional Dirección de Seguridad
9	Profesional	Carlos Garces López	12	Profesional Dirección de Obras
10	Jefatura	Julio Pérez Pardo	12	Jefe de Permisos de Circulación
11	Jefatura	Luisa Castro Cartes	12	Encarga de licitaciones Secretaría de Planificación
12	Técnico	Leonardo Gutiérrez Pezo	13	Técnico Unidad de Vivienda
13	Técnico	Claudia Reyes Silva	15	Examinador Teórico
14	Técnico	Mariel Monsalve Mora	15	Examinador Teórico
15	Técnico	Mauricio Aravena Montes	16	Técnico DIDECO
16	Técnico	Carla Quiñones Soto	16	Inspector
17	Administrativo	Camila Mendoza Saavedra	14	Chofer
18	Administrativo	Lorena Sáez Campos	14	Encargada de Gestión de Contratos
19	Administrativo	Carmen Benítez Castro	15	Encargada de licencias de conducir
20	Auxiliar	Nelson Soto Paredes	15	Chofer

Para el ejercicio se utilizará la evaluación de una funcionaria de la Dirección de Tránsito y Transporte Público, teniendo en consideración lo que sigue:

a) Funcionaria calificada: funcionaria de planta que cumple los requisitos para ser calificado.

b) Precalificador: corresponde a la jefatura directa, que deberá evaluar según los conceptos y antecedentes que la Unidad de Personal deberá proporcionar, considerándose para este efecto las anotaciones efectuadas en la hoja de vida durante el respectivo período de calificación.

Preparación del proceso: periodo en que la unidad de personal entrega los documentos respectivos a cada jefatura para la precalificación, esto es, los informes para cada periodo, la hoja de vida con las respectivas anotaciones y la hoja de calificaciones.

Primera Etapa: Precalificación:

Proceso en el cual cada jefatura precalifica considerando la hoja de vida, anotaciones existentes u otros antecedentes relacionados con los factores que indica el decreto. Al finalizar esta etapa se deberá evacuar el informe de precalificación firmado tanto por el jefe/a y funcionario/a.

Para el desarrollo de esta etapa, la Unidad de personal, ha puesto en conocimiento del Sr. Manuel Riquelme Reyes, los antecedentes para proceder a la precalificación de la funcionaria Carmen Benítez Castro, para ello le ha entregado la respectiva hoja de vida, ambos informes de desempeño y el formato de precalificación, para que proceda a realizar el proceso.

	Identificación de funcionaria a calificar
Nombre	Carmen Benítez Castro
Calidad jurídica	Planta
Estamento	Administrativos
Grado	15
Unidad de desempeño	Oficina de licencias de conducir
Lugar de desempeño	Dirección de Tránsito y Transporte Público
jefe directo	Director de tránsito
Antigüedad en el grado	01.03.2014
Antigüedad en el cargo	01.04.1995
Antigüedad en la administración municipal	01.04.1995
Antigüedad en la administración del estado	01.04.1990

Municipalidad de Laguna Verde**INFORME DE DESEMPEÑO N°1****Fecha**

31/12/2021

Nombre funcionaria

Carmen Benítez Castro

Unidad de desempeño

Oficina de licencias de conducir

Nombre jefe directo

Manuel Riquelme Reyes

1. Rendimiento: Considerar los subfactores de cantidad de trabajo y calidad de la labor realizada

Funcionaria que presenta una importante carga de trabajo para el periodo evaluado, además, de sus funciones habituales ha debido reforzar el área de permisos de circulación, por ausencia de su colega.

En relación con la calidad de su labor, presenta falencias en los procedimientos que tiene a cargo en el área de licencias de conducir, lo que se ha evidenciado en revisiones de la jefatura y de las respectivas fiscalizaciones de la Seremi de transporte.

2. Condiciones Personales: teniendo en cuenta subfactores, conocimiento del trabajo, interés por el trabajo que realiza y capacidad de realizar trabajos en grupo.

En general presenta un adecuado conocimiento de sus labores, teniendo en consideración su antigüedad en el cargo y en la misma función. No obstante, los errores evidenciados, presenta interés en corregir y resolver situaciones problemáticas.

Ha debido adecuarse a condiciones sanitarias complejas y a los problemas de infraestructura para atender público, sin embargo, presenta interés y compromiso en la ejecución de sus labores.

3. Comportamiento funcionario: contemplar asistencia y puntualidad, cumplimiento de normas e instrucciones.

Funcionaria que destaca en el ámbito de asistencia y puntualidad, presentando un comportamiento excelente. En lo relativo al cumplimiento de instrucciones, mantiene falencias en la elaboración de expedientes, aspecto que le ha sido observado en diversas instancias, sin embargo, se repiten las imprecisiones.

Firma jefe directo	Manuel Riquelme Reyes
Firma funcionario	Carmen Benítez Castro

Municipalidad de Laguna Verde**INFORME DE DESEMPEÑO N°2****Fecha**

30/04/2022

Nombre funcionaria

Carmen Benítez Castro

Unidad de desempeño

Oficina de licencias de conducir

Nombre jefe directo

Manuel Riquelme Reyes

1. Rendimiento: Considerar los subfactores de cantidad de trabajo y calidad de la labor realizada

149

Mantiene una importante carga de trabajo de igual envergadura que el periodo anterior, ha mejorado en la ejecución de los procedimientos que tiene a cargo en el área de licencias de conducir, presentando aún esporádicas falencias.

2. Condiciones Personales: teniendo en cuenta subfactores, conocimiento del trabajo, interés por el trabajo que realiza y capacidad de realizar trabajos en grupo.

En general presenta un adecuado conocimiento de sus labores. En lo relativo a la coordinación con funcionarios/as de otras unidades, presenta algunos problemas con el tesorero municipal, con quien debe coordinarse para los pagos correspondientes al trámite de licencias de conducir, lo anterior ha generado en determinados casos incomodidad en los contribuyentes.

3. Comportamiento funcionario: contemplar asistencia y puntualidad, cumplimiento de normas e instrucciones.

Para el periodo evaluado mantiene un comportamiento destacado en materia de asistencia y puntualidad, lo que ha sido cotejado, además, con los reportes del reloj control. En lo relativo al cumplimiento de instrucciones, ha mejorado, pero aún se presentan imprecisiones, en materias en que se le han instruido las mejoras a introducir, sin embargo, persiste en realizar las tareas a su modo.

Firma jefe directo	Manuel Riquelme Reyes
Firma funcionario	Carmen Benítez Castro

Municipalidad de Laguna Verde

Hoja de Vida
Periodo de Calificación

01/09/2022-31/08/2022

Nombre completo

Carmen Benítez castro

Calidad Jurídica

Planta

Escalafón:

Directivo

Jefatura

Profesional

Técnico

Administrativo x

Auxiliar

Grado

15

Unidad de desempeño

Lugar de desempeño

Nombre Jefatura Directa

Unidad de Licencias de Conducir

Dirección de Tránsito y Transporte Público

Manuel Riquelme Reyes

MUNICIPALIDAD DE LAGUNA VERDE

151

Anotaciones

Anotación de Mérito

Anotación de Demérito

Se procede a registrar anotación de demérito, solicitada por el Director de Tránsito y Transporte Público, por incumplimiento de instrucciones impartidas por su jefatura directa, en relación a los expedientes de tramitación de las licencias de conducir, presentando atrasos en su confección. Se deja constancia que se ha cumplido con la notificación y el plazo legal para su apelación, sin que exista alguna acción de parte de la funcionaria.

Considerando los informes de desempeño y la hoja de vida respectiva en que se encuentran registradas las anotaciones, la jefatura directa procede al llenado de la hoja de precalificación.

II. PRECALIFICACIÓN			
FACTORES Y SUBFACTORES			
		NOTA	NOTA
		SUBFACTOR	FACTOR
1	RENDIMIENTO		6
a	Cantidad de Trabajo	7	
b	Calidad de la Labor realizada	5	
2	CONDICIONES PERSONALES		6
a	Conocimiento del Trabajo	6	
b	Interés del Trabajo que realiza	6	
c	Capacidad para realizar trabajos en grupo	6	
3	COMPORTAMIENTO FUNCIONARIO		5
a	Asistencia y puntualidad	7	
b	Cumplimiento de normas e instrucciones	3	
Firma jefe directo		Manuel Riquelme Reyes	
Firma funcionaria		Carmen Benítez Castro	
Fecha		14 de agosto de 2022	

Segunda etapa: Calificación:

Con fecha 21/09/2022 se ha procedido a constituir la Junta Calificadora, se deja constancia que en este acto se han recepcionado todos los antecedentes para desarrollar la etapa de calificación del personal, lo que considera los respectivos informes de desempeño números 1 y 2 por cada funcionario, resultado de la precalificación y la hoja de vida correspondiente.

La Junta Calificadora se encuentra compuesta por las tres más altas jerarquías, con excepción del Alcalde y el Juez de Policía Local, integrando según las reglas del decreto 1228/1992 la Secretaria Municipal, Directora de Administración de Finanzas y Administradora Municipal. Todas las actuaciones de la Junta quedaran registradas en acta que se confeccionará para cada reunión de la junta, consignado los resultados de cada funcionario, los que deberán ser notificados a cada uno de ellos. Actúa como Secretaria de la Junta Calificadora la Jefa de Personal.

El Representante del personal se elige entre todos aquellos funcionarios que deben ser calificados y deberá representar los intereses del personal en la junta, tanto en la coherencia y legalidad de las calificaciones, como en la rigurosidad del proceso. Se deja constancia que el delegado de personal podrá ser calificado por ésta, cuando así lo solicitare, de lo contrario conservará la calificación del año anterior.

Cerrado el proceso de calificaciones, se confeccionará el respectivo decreto, una vez se cumplan los plazos de apelación al Alcalde, que según la norma será personalmente responsable del cumplimiento del proceso clasificatorio. Conocerá además de las apelaciones presentadas, por los funcionarios y decidirá en caso de empate en la confección del escalafón, correspondiéndole su turno precalificar a los directivos/as, jefes/as de unidad y funcionarios/as que dependan directamente de él.

Considerando los antecedentes tenidos a la vista la junta procede a calificar a la funcionaria Carmen Benítez Castro, calidad jurídica planta, escalafón administrativo, grado 15.

Para resolver la junta tiene a la vista los informes de desempeño para el periodo que abarca hasta el 31/12/2021 e informe de desempeño para el periodo que abarca hasta el 30/04/2022, además, de la respectiva hoja de vida y la precalificación de la jefatura directa.

Para obtener el resultado final se deberán aplicar las siguientes operaciones:

1. Obtener el promedio aritmético de los subfactores, cuyo resultado será la calificación del respectivo factor.
2. El resultado indicado en el número 1 precedente deberá multiplicarse por el coeficiente respectivo para el escalafón administrativo.
3. Luego se deberá sumar el resultado de cada factor, para obtener el puntaje final.
4. Finalmente se procederá a incorporar a la funcionaria a lista correspondiente, según sea el resultado:

Ponderando los antecedentes disponibles, más el registro del reloj control, registro de felicitaciones, reclamos y sugerencias, los resultados una vez aplicados las operaciones correspondientes, es el siguiente:

Municipalidad de Laguna Verde

Hoja de calificación
Periodo de Calificación

01/09/2022-31/08/2022

Nombre completo

Carmen Benítez Castro

Calidad Jurídica

Planta

Escalafón:

Directivo

Jefatura

Profesional

Técnico

Administrativo x

Auxiliar

Grado

15

Unidad de desempeño

Oficina de Licencias de Conducir

Lugar de desempeño

Dirección de Tránsito y Transporte Público

Nombre Jefatura Directa

Manuel Riquelme Reyes

CALIFICACIÓN					
FACTORES Y SUBFACTORES					
		NOTA	NOTA	COEFICIENTE	PUNTOS
		SUBFACTOR	FACTOR		
1	RENDIMIENTO				
a	Cantidad de Trabajo	6	6	X 3,5	21
b	Calidad de la Labor realizada	6			
		/2			
2	CONDICIONES PERSONALES				
a	Conocimiento del Trabajo	6	6	X 3,0	18
b	Interés del Trabajo que realiza	6			
c	Capacidad para realizar trabajos en grupo	6			
		/3			
3	COMPORTAMIENTO FUNCIONARIO				
a	Asistencia y puntualidad	7	5	X 3,5	17,5
b	Cumplimiento de normas e instrucciones	3			
		/2			
Puntaje Final				56,5	
Lista de calificación				2	57
Firma Junta Calificadora		Firma secretario			
Notificación		Conforme	Si	No	
		Apelaré	x	x	

Concluida la etapa de calificación se ha procedido a notificar al personal calificado, sin que conste la presentación de reclamo o recurso en contra de los resultados. Agotados los plazos, la comisión procede a informar los resultados, según la siguiente nómina, para proceder al ordenamiento por parte de la Unidad de personal.

	Unidad de Personal				
	ESTAMENTO	NOMBRE FUNCIONARIO	PJE.	GRADO	LISTA
1	Directivo	Pedro Paredes Pezoa	70	6	1
2	Directivo	Francisca Robles Montes	70	6	1
3	Directivo	Manuel Riquelme Reyes	68	6	1
4	Directivo	Inés Cea Lepe	65	6	1
5	Directivo	Claudio Salas Mardones	70	6	1
6	Profesional	Fabiola Aguilera Parra	66	9	1
7	Profesional	Lucia Campos Varela	54	10	2
8	Profesional	Daniela Vargas Rosas	58	11	2
9	Profesional	Carlos Garces López	58	12	2
10	Jefatura	Julio Pérez Pardo	70	12	1
11	Jefatura	Luisa Castro Cartes	70	12	1
12	Técnico	Leonardo Gutiérrez Pezo	70	13	1
13	Técnico	Claudia Reyes Silva	70	15	1
14	Técnico	Mariel Monsalve Mora	53	15	2
15	Técnico	Mauricio Aravena Montes	68	16	1
16	Técnico	Carla Quiñones Soto	68	16	2
17	Administrativo	Camila Mendoza Saavedra	70	14	1
18	Administrativo	Lorena Sáez Campos	70	14	1
19	Administrativo	Carmen Benítez Castro	57	15	2
20	Auxiliar	Nelson Soto Paredes	59	15	2

Finalmente, la Unidad de Personal aplicando las reglas del artículo 37 del decreto 1228/1992, procede a informar la posición del personal calificado según el siguiente orden, para proceder a la confección del respectivo decreto.

**ORDEN DE FUNCIONARIOS
CALIFICADOS PARA CONFECCIÓN DE
ESCALAFÓN AÑO 2023**

(Período Calificación
1.9.2021/31.8.2022)

PLANTAS	NOMBRE FUNCIONARIO	Rut	PJE.	LISTA	Gr.	ANTIGÜEDAD	ANTIGÜEDAD	ANTIGÜEDAD	ANTIGÜEDAD
						EN EL CARGO	EN EL GRADO	EN EL MUNICIPIO	ADMIN.DEL ESTADO
DIRECTIVOS	ROBLES MONTES, FRANCISCA		70	1	6	20-01-1992	20-01-1992	20-01-1992	03-01-1985
DIRECTIVOS	PAREDES PEZOA, PEDRO		70	1	6	20-01-1992	20-01-1992	20-01-1992	No Presenta
DIRECTIVOS	SALAS MARDONES, CLAUDIO		70	1	6	09-09-2019	09-09-2019	09-09-2019	11-11-2011
DIRECTIVOS	RIQUELME REYES, MANUEL		68	1	6	15-12-2002	15-12-2002	15/12/2002	No Presenta
DIRECTIVOS	CEA LEPE, INES		65	1	6	09-09-2019	09-09-2019	09-09-2019	No Presenta
PROFESIONAL	AGUILERA PARRA, FABIOLA		66	1	9	08-07-2003	08-07-2003	08-07-2003	No Presenta
PROFESIONAL	CAMPOS VARELA, LUCIA		54	2	10	03-04-1995	03-04-1995	03-04-1995	No Presenta
PROFESIONAL	VARGAS ROSAS, DANIELA		58	2	11	01-01-1998	01-01-1998	01-01-1998	01-01-1990
PROFESIONAL	GARCES LOPEZ, CARLOS		58	2	12	03-04-1995	03-04-1995	03-04-1995	No Presenta
JEFATURA	PEREZ PARDO, JULIO		70	1	12	08-04-1995	08/041995	08-04-1995	01-01-1992

JEFATURA	CASTRO CARTES, LUISA		70	1	12	08-04-1995	08-04-1995	08-04-1995	01-01-1993
TECNICO	GUTIERREZ PEZO, LEONARDO		70	1	13	08-04-1995	08-04-1995	08-04-1995	01-01-1991
TECNICO	REYES SILVA, CLAUDIA		70	1	15	08-04-1995	08-04-1995	08-04-1995	No Presenta
TECNICO	MONSALVE MORA, MARIEL		53	2	15	01-04-2003	01-04-2003	01-04-2003	No Presenta
TECNICO	ARAVENA MONTES, MAURICIO		68	1	16	01-04-2003	14-10-2005	01-04-2003	01-01-1991
TECNICO	QUIÑONES SOTO, CARLA		68	1	16	01-01-2007	10-12-2012	01-01-2007	01-01-1993
ADMINISTRATIVO	MENDOZA SAAVEDRA, CAMILA		70	1	14	01-01-1990	01-01-1990	01-01-1990	01-01-1988
ADMINISTRATIVO	SAEZ CAMPOS, LORENA		70	1	14	01-01-1990	01-01-1990	01-01-1990	01-01-1989
ADMINISTRATIVO	BENÍTEZ CASTRO, CARMEN		57	2	15	01-04-1995	01-03-2014	01-01-1995	01-01-1990
AUXILIAR	SOTO PAREDES, NELSON		59	2	15	01-01-2001	01-01-2001	01-01-2001	No Presenta

Bibliografía

- Asamblea Nacional Francesa. (1789). *Declaración de los Derechos del Hombre y Ciudadano*. Obtenido de https://www.conseil-constitutionnel.fr/sites/default/files/as/root/bank_mm/espagnol/es_ddhc.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2006). *Informe sobre la situación del servicio civil en America Latina*. Washington D.C.: BID.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2014). *Al servicio del ciudadano. Una década de reformas al Servicio Civil en América Latina (2004-13)*. Washington D.C.: BID.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Santa Cruz de la Sierra: CLAD.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2010). *Estatuto del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo*. Documento aprobado en la XL Reunión Ordinaria del Consejo Directivo del CLAD, Santo Domingo, República Dominicana.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2016). *Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público*. Bogotá: Aprobada por la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. 7 y 8 julio.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2018). *Competencias Laborales en el Sector Público*. Caracas: Colección Experiencias FIAPP, CLAD.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2022). *Consenso de Sucre*. Sucre, Bolivia.
- CEP; Chile 21; Espacio Público; Libertad y Desarrollo. (2018). *Gestión de Personas en el Estado*. Santiago: Grupo de Trabajo sobre Gestión de Personas.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw Hill / Interamericana Editores.
- Contraloría General de la República. (2018). *Estatuto Administrativo interpretado y concordado. Ley 18.834*. Santiago: Centro de Estudios de la Administración del Estado.
- Dirección de Presupuesto. (2022). *Anuario Estadístico del empleo público en el Gobierno Central 2012-2021*. Santiago: Dirección de Presupuesto.
- Dirección Nacional del Servicio Civil. (2012a). *Modelo de Gestión de Personas para la Administración Central del Estado*. Santiago: Servicio Civil.
- Dirección Nacional del Servicio Civil. (2012b). *Modelo de Gestión de -Desempeño en los Servicios Públicos*. Obtenido de

<https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=d0e0716b-9485-499e-88e5-e44025fabca5>

Dirección Nacional del Servicio Civil. (2013). *Reclutamiento y Selección en Servicios Públicos. Un Enfoque Basado en Evidencia*. Dirección Nacional del Servicio Civil.

Dirección Nacional del Servicio Civil. (2014). *Guía práctica para gestionar la capacitación en los servicios públicos*. Santiago: Subdirección de Desarrollo de las personas.

Dirección Nacional del Servicio Civil. (2015). *Orientaciones para la elaboración de un Procedimiento de Egreso para Servicios Públicos*. Servicio Civil. Obtenido de <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2015-Orientaciones-para-la-elaboracion-de-un-Procedimiento-de-Egreso-para-Servicios-P%C3%BAblicos.pdf>

Dirección Nacional del Servicio Civil. (2016a). *Orientaciones Para la elaboración de procedimientos de inducción para Servicios Públicos*. Santiago: Servicio Civil.

Dirección Nacional del Servicio Civil. (2016b). *Orientaciones para la Elaboración de un Procedimiento de Movilidad Interna para las Contratas*. Obtenido de <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2016-Orientaciones-para-la-elaboraci%C3%B3n-de-un-Procedimiento-de-Movilidad-Interna-para-las-Contratas.pdf>

Dirección Nacional del Servicio Civil. (2016c). *Orientaciones para la realización de concursos de la Carrera Funcionaria*. Obtenido de <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=3d425fbf-4449-4826-aa39-a5dc7bac33f4>

Dirección Nacional del Servicio Civil. (2016d). *Orientaciones para la elaboración de un Procedimiento de Gestión del Desempeño*. Servicio Civil. Obtenido de <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2016-Orientaciones-para-la-elaboraci%C3%B3n-de-un-Procedimiento-de-Gesti%C3%B3n-del-Desempe%C3%B1o.pdf>

Dirección Nacional del Servicio Civil. (2017). *Compendio de Orientaciones Técnicas en Gestión y Desarrollo de Personas para la Administración Central del Estado*. Santiago: Servicio Civil.

Dirección Nacional del Servicio Civil. (2018a). *Empleo Público. Nudos críticos, desafíos, y líneas de desarrollo para una agenda 2030*. Santiago: Servicio Civil.

Dirección Nacional del Servicio Civil. (2018b). *Actualización Orientaciones para el diseño o rediseño de Políticas-Gestión y Desarrollo de Personas*. Santiago: Servicio Civil.

- Dirección Nacional del Servicio Civil. (2018c). *Orientaciones para la elaboración de Procedimientos. Programas de Inducción para Servicios Públicos*. Dirección Nacional del Servicio Civil.
- Dirección Nacional del Servicio Civil. (2018d). *Orientaciones para la elaboración de un Procedimiento de Reclutamiento y Selección. Ingreso a la Administración Central del Estado*. Servicio Civil. Obtenido de <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2018-actualizaci%C3%B3n-Orientaciones-para-la-elaboraci%C3%B3n-de-un-Procedimiento-de-Reclutamiento-y-Selecci%C3%B3n.pdf>
- Dirección Nacional del Servicio Civil. (2018e). *Orientaciones para la realización de concursos de la Carrera Funcionaria*. Obtenido de <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2018-Orientaciones-para-la-realizaci%C3%B3n-de-concursos-de-la-Carrera-Funcionaria.pdf>
- Dirección Nacional del Servicio Civil. (2018f). *Orientaciones en Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral*. Servicio Civil. Obtenido de <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2018-Orientaciones-en-Ambientes-Laborales-y-Calidad-de-Vida-Laboral.pdf>
- Dirección Nacional del Servicio Civil. (2019). *Orientaciones para la Gestión de Procesos de Formación y Capacitación en Servicios Públicos. Rectoría en Gestión y Desarrollo de Personas*. Santiago: Servicio Civil.
- Longo, F. (2001). La Reforma del Servicio Civil en las Democracias Avanzadas: Mérito con Flexibilidad. En B. I. Desarrollo, *Documento de trabajo: Red de Gestión Pública y Transparencia*. Washington D.C: BID.
- Longo, F. (2002). *Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil*. Barcelona: ESADE. Instituto de Dirección y Gestión Pública .
- Longo, F. (2004). *Mérito y Flexibilidad. La Gestión de las Personas en las Organizaciones del Sector Público*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Longo, F. (2006). Marco Analítico para el diagnóstico institucional de Sistemas de Servicio Civil. En BID, *Informe sobre la Situación del Servicio Civil en América Latina* (págs. 3-42). Washington D.C.: BID.
- Longo, F. (s/f). *La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Obtenido de <https://gobernanzapr.org/wp-content/uploads/2019/04/La-gesti%C3%B3n-de-las-personas.pdf>
- Macionis, J., & Plummer, K. (2007). *Sociología*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Ministerio de Educación. (1996). *D.F.L. N°1 Texto refundido, coordinado y sistematizado ley 19.070 Estatuto de los profesionales de la Educación*. Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2018a). *Ley N° 21.094 Sobre Universidades Estatales*. Ministerio de Educación.

- Ministerio de Educación. (2018b). *Ley N°21.109 Estatuto de los Asistentes de La Educación Pública*. Ministerio de Educación.
- Ministerio de Hacienda. (1953). Decreto con Fuerza de Ley 256 Estatuto Administrativo. Recuperado el 16 de 6 de 2020, de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=5219>
- Ministerio de Hacienda. (5 de febrero de 1953). Ley 11.151 Concede al Presidente de la Republica facultades para reorganizar las diferentes ramas de la administracion publica. Obtenido de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=26570>
- Ministerio de Hacienda. (1957). *Decreto 4727 Reglamento orgánico de la Secretaría y Administración General del Ministerio de Hacienda*. Ministerio de Hacienda.
- Ministerio de Hacienda. (1960). D.F.L. 338 Estatuto Administrativo.
- Ministerio de Hacienda. (1964). *Decreto N° 2.421 fija Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado ley 10.336*.
- Ministerio de Hacienda. (2003). *Ley N° 19.882 Regula Nueva Política de Personal a los Funcionarios que indica*.
- Ministerio de Hacienda. (2004a). D.F.L. N° 29 Fija Texto refundido, coordinado y sistematizado Estatuto Administrativo Ley 18.834.
- Ministerio de Hacienda. (2004b). *Decreto 69 Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo*.
- Ministerio de Hacienda. (2016). *Ley 20.955 Perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y Fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil*. Ministerio de Hacienda.
- Ministerio de Hacienda. (2017). *Resolución N°1 Aprueba normas de aplicación general en materias de Gestión y Desarrollo de personas*. Santiago: Dirección Nacional del Servicio Civil.
- Ministerio de Hacienda. (2018). *Resolución Afecta N° 2 “Aprueba Normas de Aplicación General en Materias de Gestión y Desarrollo de Personas” del 17 de Octubre de 2017*. Dirección Nacional del Servicio Civil.
- Ministerio de Justicia. (1943). *Ley N° 7421 Código Orgánico de Tribunales*. Ministerio de Justicia.
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2000). Decreto 1539 Promulga el convenio 151 de la OIT. En OIT, *Convenio 151 Sobre Protección del Derecho de Sindicación y los Procedimientos para determinar las condiciones de empleo en la Administración Pública de 1978*.
- Ministerio de Salud. (1995). *Ley 19.378 Estatuto de Atención Primaria de Salud Municipal* . Ministerio de Salud.

- Ministerio de Salud. (2000). *Ley 19.664 establece normas especiales para profesionales funcionarios que indica de los Servicios de Salud y modifica la ley N°*. Ministerio de Salud.
- Ministerio de Salud. (2001). *D.F.L 1 Fija texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la ley N°15.076*.
- Ministerio de Vivienda y Urbanismo. (1974). Decreto con Fuerza de Ley 458 . *Ley General de Urbanismo y Construcción* .
- Ministerio del Interior. (1985). *D.F.L 1/18.359 Traspasa y asigna funciones a la Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo*. Ministerio del Interior.
- Ministerio del Interior. (1989). *Ley 18.883 Estatuto Administrativo de los Funcionarios Municipales (actualizado)*. Recuperado el 2019 de mayo de 25, de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30256>
- Ministerio del Interior. (1992). *Decreto N° 1.228 Reglamento de Calificaciones del Personal Municipal* . Subsecretaria de Desarrollo Regional.
- Ministerio del Interior. (1998). *Decreto N° 1.825 Reglamento de Calificaciones del Personal Afecto al Estatuto Administrativo*. Ministerio del Interior.
- Ministerio del Interior. (2005). *D.F.L. N°1/19.175 Texto refundido coordinado y sistematizado ley N°19.175*.
- Ministerio del Interior. (2006). *D.F.L. N° 1 Texto refundido, coordinado y sistematizado ley N° 18.695*. Ministerio del Interior.
- Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (2014). *Ley N°20.742 Perfecciona el Rol Fiscalizador del Concejo; Fortalece la Transparencia y la probidad en las municipalidades; crea cargos y modifica normas sobre personal y finanzas municipales*. Subsecretaria de Desarrollo Regional.
- Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (2016). *Ley 20.922. Modifica Disposiciones Aplicables a los Funcionarios Municipales y Entrega Nuevas Competencias a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo*. Ministerio del Interior y Seguridad Pública.
- Ministerio del Trabajo y Previsión Social. (1994). *Ley 19.296 establece normas sobre Asociaciones de Funcionarios de la Administración del Estado*.
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia. (2000). *D.F.L. N° 1/19.653 Texto que refundido, coordina y sistematiza Ley 18.575*.
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia. (2005). *Decreto 100. Fija el Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Constitución Política de la República de Chile*.
- Muñoz, W. (2013). *Personal a Contrata en las Municipalidades de la Región del Bio - Bio - Chile: Criterios de Selección y de Permanencia. Programa Doctorado Gobierno y Administración Pública*. Universidad Complutense de Madrid/ Instituto Universitario Ortega y Gasset.

- Muñoz, W. (2015). Relaciones entre política y administración en el contexto de los recursos humanos en las administraciones locales en Chile. *Enfoques*, 13(22), 39-66.
- Organización de Estados Americanos. (1959). *Convenio Constitutivo del Banco Interamericano de Desarrollo (C-15)*. Washington: Organización de Estados Americanos. Obtenido de https://www.oas.org/dil/esp/tratados_C-15_Convenio_constitutivo_del_Banco_Interamericano_de_Developmento.htm
- Peters, G. (1999). *La Política de la Burocracia*. México Distrito Federal.: Fondo de Cultura Económica.
- Presidencia de la República. (2021). *Mensaje Presidencial 161-369. Proyecto de Ley que fortalece el Sistema de Alta Dirección Pública y la Dirección Nacional del Servicio Civil*.
- Presidencia de la República de Chile. (2006). *Código de Buenas Prácticas Laborales y no discriminación*. Dirección Nacional del Servicio Civil.
- Presidencia de la República de Chile. (2015). *Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado*. Dirección Nacional del Servicio Civil.
- Rivera, E. (2018). Relaciones laborales en el Sector Público: desarrollo histórico y propuestas regulatorias. En I. Aninat, S. Razmilic, & Edit., *Un Estado para la Ciudadanía* (págs. 433-488). Santiago: Centro de Estudios Públicos.
- Shuster, C., Fuenzalida, J., Meyer-Sahling, J., Mikkelsen, K., & Titelman, N. (2020). *Encuesta Nacional de Funcionarios en Chile. Evidencia para un Servicio Público más motivado, satisfecho, comprometido y ético*. Santiago: Dirección Nacional del Servicio Civil.
- Subsecretaría Regional de Desarrollo. (2016). *Manual de Gestión de Personas. Municipalidades*. Recuperado el 27 de agosto de 2020, de Academia Subdere: http://www.academia.subdere.gov.cl/wp-content/uploads/2016/09/MANUAL_DE-GESTION_DE_PERSONAS_PARA_MUNICIPALIDADES.pdf
- Weber, M. (1985). *Qué es la Burocracia?* Buenos Aires: Leviatán.

Anexos

Anexo N° 1: Ejemplo Decreto con Fuerza de Ley Planta de Personal en su primera hoja

167

Decreto con Fuerza de Ley 1; Decreto con Fuerza de Ley 1-18834

ADECUA PLANTAS Y ESCALAFONES DE LA SECRETARIA Y ADMINISTRACION GENERAL Y SUBSECRETARIA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO

MINISTERIO DEL INTERIOR

Fecha Publicación: 03-MAR-1990 | Fecha Promulgación: 25-ENE-1990

Tipo Versión: Única De : 03-MAR-1990

Uri Corta: <https://bcn.cl/2l5r3>



ADECUA PLANTAS Y ESCALAFONES DE LA SECRETARIA Y ADMINISTRACION GENERAL Y SUBSECRETARIA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO

D.F.L. N° 1-18.834.- Santiago, 25 de Enero de 1990.- Vistos: Lo dispuesto en los artículos 1°, 2° y 13° transitorios, y artículo 7° de la Ley N° 18.834, que aprobó el Estatuto Administrativo, dicto lo siguiente:

Decreto con fuerza de ley:

Artículo 1°.- Adecuarse las plantas y escalafones del personal de la Secretaría y Administración General y de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior, a lo dispuesto en el artículo 5° de la Ley N° 18.834, en la forma que se señala:

AUTORIDADES DE GOBIERNO

	Grado EUR	N° Cargos
Ministro	B	1
Subsecretario	C	1

		2

SECRETARIA Y ADMINISTRACION GENERAL
CARGOS DE EXCLUSIVA CONFIANZA

Situación actual

Escalafón	Cargos	Nivel	Grado E.U.S.	N° Cargos
Directivos	Directivos	II	3°	3

Situación actual

Escalafón	Cargos	Nivel	Grado E.U.S.	N° Cargos
Directivos Superiores	Directivos Superiores	III	4°	6
Directivos	Directivos	I	5°	3
	Directivos	II	6°	3
	Directivo	III	8°	1
Jefaturas A	Jefaturas A	I	9°	4
	Jefatura A	II	10°	1

Anexo N° 2: Reglamento Municipal de Planta de Personal en su primera hoja

168



Biblioteca del Congreso
Nacional de Chile / BCN

Ley Chile

Reglamento Municipal 4

FIJA PLANTA DE PERSONAL DE LA I. MUNICIPALIDAD DE CONCEPCIÓN
MUNICIPALIDAD DE CONCEPCIÓN

Fecha Publicación: 30-DIC-2019 | Fecha Promulgación: 05-AGO-2019

Tipo Versión: Única De : 01-ENE-2020

Url Corta: <https://bcn.cl/2f8af>



FIJA PLANTA DE PERSONAL DE LA I. MUNICIPALIDAD DE CONCEPCIÓN

Núm. 4.- Concepción, 5 de agosto de 2019.

Vistos y teniendo presente:

1. Lo establecido en la ley N° 20.922, que "Modifica Disposiciones Aplicables a los Funcionarios Municipales y Entrega Nuevas Competencias a la Subsecretaría del Desarrollo Regional y Administrativo", de fecha 25 de mayo de 2016, y que, entre otras materias faculta a los Alcaldes para que a través de un Reglamento Municipal puedan fijar o modificar la planta del personal de las municipalidades, estableciendo el número de cargos de conformidad al Título II del decreto ley N° 3.551, del Ministerio de Hacienda, promulgado el año 1980 y publicado el año 1981;
2. Lo dispuesto en los artículos 31, 49 bis, 49 ter, 49 quáter, 49 quinquies y demás pertinentes de la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades;
3. Lo dispuesto en el DFL N° 44, del Ministerio del Interior, de fecha 15 de junio de 1994, que "Adecuó, Modificó y Estableció la actual Planta de Personal de la Municipalidad de Concepción";
4. El decreto alcaldicio N° 301-E-94, de fecha 22 de agosto de 1994, que encasilló al personal de la I. Municipalidad de Concepción, a contar del 1° de enero de 1994;
5. El decreto alcaldicio N° 661 de fecha 6 de diciembre de 1996, que traspasa el personal que indica hacia la Municipalidad de San Pedro;
6. El decreto alcaldicio N° 671 de fecha 11 de diciembre de 1996, que traspasa al personal que indica hacia la Municipalidad de Chiguayante;
7. La ley N° 20.742, de 2014, que perfecciona el Rol Fiscalizador del Concejo Municipal y entrega nuevas responsabilidades a las Municipalidades;
8. Los decretos alcaldicios N 1.655, 1.675, 1.676 y 1.698, de fechas 1, 2, 3 y 4 de diciembre de 2014 respectivamente, que da cumplimiento a lo establecido en la ley 20.742 sobre modificación de los grados de los Directores de Secretaría de Planificación, de Finanzas, de Desarrollo Comunitario y Secretario Municipal;os
9. Los decretos alcaldicios N 5.613, 5.614, 5.615 y 5.616 de fecha 13 de julio de 2015, que modifican los decretos anteriores respecto a la fecha de inicio del mejoramiento de grado, ley N° 20.742; Reglamento del Artículo 31 Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades.os
10. El decreto alcaldicio N°446 de fecha 3 de marzo de 2015, que aprueba la creación del cargo de Director de Control de la I. Municipalidad de Concepción, ley N° 20.742
11. El decreto alcaldicio N° 6.740 de fecha 3 de agosto de 2015, que designó al titular del Cargo de Director de Control de la I. Municipalidad de Concepción, ley N° 20.742;
12. El decreto alcaldicio N° 15.943 de fecha 27 de julio de 2016, que encasilló al personal de los escalofones técnicos, administrativos y auxiliares en grado superior a contar del 1 de enero de 2016, respecto a la ley N° 20.922.
13. El Reglamento N° 3 sobre provisión de Concursos, de fecha 2 de septiembre

Anexo N° 3 Ejemplo de Perfil

Jefe/a de Informática o Tecnologías de la Investigación (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2013, págs. 73-74)

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:

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 Directivas⁹

- **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.

Anexo N° 4 Ejemplo de Reglamento Servicio Bienestar M. de Chillán

en su primera hoja

171



1

REGLAMENTO SERVICIO DE BIENESTAR DEL PERSONAL DE LA I. MUNICIPALIDAD DE CHILLÁN

TITULO 1

Artículo 1° El Servicio de Bienestar del Personal Municipal, en adelante "El Bienestar" es un servicio interno de la I. Municipalidad de Chillán y, tiene por finalidad proporcionar a sus afiliados y a sus cargas familiares ayuda médica, social, económica, cultural, deportiva, recreacional en la medida que sus recursos lo permitan, con el objeto de contribuir a su bienestar, cooperando a su adaptación al medio y la elevación de sus condiciones de vida, garantizando la reserva y privacidad de los problemas que los afecten y asegurando la objetividad, equidad, universalidad de los beneficios, eficiencia participación y transparencia en su administración.

TITULO II

FINANCIAMIENTO

Artículo 2° Para dar cumplimiento a las finalidades, "El bienestar" se financiará con los siguientes recursos:

- a) El aporte que realizará el municipio, por cada afiliado activo, y que determinará anualmente, considerándose los correspondientes recursos en el presupuesto municipal, el que no podrá ser inferior a 2,5 U.T.M. ni superior a 4 U.T.M. El aporte al Bienestar no será considerado como gasto en personal para los efectos para efectos de lo establecido en el Art.1° de la Ley N° 18.294
- b) El aporte de los afiliados jubilados, que deberán enterar de su cargo y será equivalente al que la municipalidad asigne anualmente por cada funcionario adscrito al bienestar.
- c) La cuota de incorporación y el aporte mensual de los afiliados activos y pasivos, la cuota de incorporación será de 1 UF. y podrá ser pagada hasta en seis cuotas mensuales y se deducirá de la remuneración más próxima. El aporte mensual de los afiliados activos será de 1,0% del sueldo imponible de cada uno de ellos y, el de los afiliados pasivos será equivalente al 0,65% de su pensión más la cantidad correspondiente al aporte municipal anual por cada afiliado activo.

Anexo N° 5 Ejemplo de Reglamento Servicio Bienestar SS Arica en su primera hoja

172



Biblioteca del Congreso
Nacional de Chile / BCN

Ley Chile

Decreto 181 EXENTO

APRUEBA REGLAMENTO DEL SERVICIO DE BIENESTAR DEL SERVICIO DE SALUD DE ARICA Y DEROGA EL ACTUAL REGLAMENTO CONTENIDO EN EL D.S. N° 42, DE 1997, DEL MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL; SUBSECRETARÍA DE PREVISIÓN SOCIAL



Fecha Publicación: 10-ABR-2021 | Fecha Promulgación: 12-NOV-2020

Tipo Versión: Última Versión De : 17-DIC-2021

Última Modificación: 17-DIC-2021 Decreto 250 EXENTO

Url Corta: <https://bcn.cl/33m3x>

APRUEBA REGLAMENTO DEL SERVICIO DE BIENESTAR DEL SERVICIO DE SALUD DE ARICA Y DEROGA EL ACTUAL REGLAMENTO CONTENIDO EN EL D.S. N° 42, DE 1997, DEL MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

Núm. 181 exento.- Santiago, 12 de noviembre de 2020.

Visto:

Lo dispuesto en la ley 11.764, artículo 134; en la ley N° 16.395, artículo 24; en la ley N° 17.538, artículo único; en el decreto supremo N° 28, de 1994, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social; la resolución N° 6 y 7 de 2019, de la Contraloría General de la República; lo informado por la Superintendencia de Seguridad Social; en el decreto supremo N° 544, de 2019, del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, que nombra Ministra del Trabajo y Previsión Social; decreto supremo N° 271, de 2020, del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, que nombra al Ministro de Salud, y teniendo presente la facultad que me confiere el artículo 32 N° 6 de la Constitución Política de la República de Chile.

Decreto:

Apruébase Reglamento del Servicio de Bienestar del Servicio de Salud Arica y deroga el actual, contenido en el DS N° 42, de 1997, Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

TÍTULO I

DEL OBJETIVO Y FINES

Artículo 1°.- El Servicio de Bienestar del Servicio de Salud Arica, se regirá por el artículo 134 de la ley N° 11.764, el artículo único de la ley N° 17.538, el artículo 24 de la ley N° 16.395, el DS N° 28, de 1994, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, en adelante "el Reglamento General" y por el presente Reglamento.

Anexo N° 5: Ejemplo de Instrumento

Dirección Nacional del Servicio Civil, 2014, pág. 30-31

173

INSTRUMENTO N°1 PAUTA DE ENTREVISTA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

NOMBRE ENTREVISTADO		
CARGO		
NOMBRE ENTREVISTADOR		
CARGO		
FECHA ENTREVISTA		
ETAPA ENTREVISTA	PREGUNTA	RESPUESTA
PASO Nº1: IDENTIFICAR NECESIDAD	¿Cuál es la necesidad/problema/desafío que lo ha llevado a hacer el requerimiento de capacitación? <i>Ejemplos de necesidad/problema/desafío:</i> - Nueva normativa - Adquisición de tecnología, equipamiento - Necesidad estratégica - Bajos indicadores	
PASO Nº2: CONOCER CAUSAS	¿Cuáles serían a su juicio las causas de este problema? (busca determinar si la necesidad es de capacitación) <i>Se sugiere dar libertad a los entrevistados para que expresen su opinión de forma abierta. Según las respuestas de él o los entrevistados, se debe indagar sobre los puntos relacionados o que no hayan sido tratados.</i>	
PASO Nº3: RECOLECTAR EVIDENCIAS	¿Qué evidencia tiene para definir esas causas? <i>Ejemplos de evidencias:</i> - Observación directa del desempeño - Reporte de otros (usuarios, colaboradores, etc.) - Evaluaciones de desempeño - Indicadores de la unidad Y para esa evidencia, ¿La información disponible es suficiente para tomar decisiones en base a ella?	
PASO Nº4: CONOCER IMPACTO EN NEGOCIO	¿Cómo afecta este problema/necesidad/desafío a los resultados del negocio? ¿Qué impacto tiene el problema/necesidad/desafío en la organización? ¿Qué puede pasar si se no interviene?	
PASO Nº5: EXPECTATIVAS	¿Cómo cree Ud. que la capacitación puede ayudar a resolver la necesidad/problema/desafío? ¿Ha considerado otras soluciones? ¿Cuáles?	
DEFINICIÓN Nº1: CONSENSO NECESIDAD	Conservar necesidad y causas percibidas: "Entonces, según lo que entiendo, y la evidencia que Ud. señala, el problema es el siguiente....." Si es más de una situación, se deben priorizar con el entrevistado.	

PASO N°6: IDENTIFICAR BRECHAS DE DESEMPEÑO	Identificar conductas esperadas. ¿Qué es lo que la gente debiera hacer para un desempeño efectivo?	
	<i>Identificar conductas de desempeño (no habilidades, conocimientos, motivaciones)</i>	
	Definir conductas actuales ¿Qué esta haciendo la gente hoy? (Para identificar brechas de desempeño)	
	Competencias asociadas ¿Cuáles son los conocimientos, habilidades o competencias asociadas a las conductas esperadas?	
PASO N°7: IDENTIFICAR PERFIL DE PARTICIPANTES	¿Cuáles son las características (perfil) de los participantes de esta actividad?	
	Considerando la respuesta anterior, ¿Quiénes deben ser los asistentes a la actividad de capacitación?	
DEFINICIÓN N°2: ACUERDO EN OBJETIVOS PRELIMINARES DE DESEMPEÑO Y CONDUCTAS ESPECIFICAS	Definir qué se quiere lograr conductualmente como criterio final. Que conductas se quieren cambiar o desarrollar.	

Anexo N° 6: Valorización Escala Única de Sueldo.

Periodo 01/12/ 22 al 30/11/23 (Contraloría General de la República)

175



CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA
 Depto. Previsión Social y Personal
 Unidad de Estudios Remuneratorios

ENTIDADES REGIDAS POR LA ESCALA DE SUELDOS FISCALIZADORAS

SUPERINTENDENCIA DE ELECTRICIDAD Y COMBUSTIBLES	SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS
SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS SANITARIOS	FISCALIA NACIONAL ECONOMICA
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL	SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES
SUPERINTENDENCIA DE CASINOS DE JUEGOS	SUPERINTENDENCIA DE SALUD
DIRECCION DE COMPRAS Y CONTRATACION PUBLICA	UNIDAD DE ANALISIS FINANCIERO
DIRECCION DEL TRABAJO	DEFENSORIA PENAL PUBLICA
SUPERINTENDENCIA DE EDUCACIÓN	SUPERINTENDENCIA DEL MEDIO AMBIENTE
SUPERINTENDENCIA DE INSOLVENCIA Y REEMPRENDIMIENTO	SUPERINTENDENCIA DE EDUCACIÓN SUPERIOR
INSTITUTO NACIONAL DE PROPIEDAD INDUSTRIAL	COMISION PARA EL MERCADO FINANCIERO
SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS	SERVICIO NACIONAL DEL CONSUMIDOR
DEFENSORIA DEL CONTRIBUYENTE	

ESCALA DE REMUNERACIONES ART. 5° DECRETO LEY N° 3.551, DE 1980 LEY N° 21.526 Vigencia a contar de 01.12.2022 (12% - \$264.000)

Grados	Sueldo Base	Asig. Fiscalización	Ley N° 18.566	Ley N° 18.675 Art. 10	Ley N° 18.675 Art. 11	Ley N° 18.717 art. 4 inc. Final	Monto reajuste ley N°	Grados
F/G	680.815	2.517.669	83.720	181.403	74.304	18.069	264.000	F/G
1	776.075	2.916.659	104.524	225.582	92.404	21.787	264.000	1
1-B	768.172	2.780.709	105.141	226.789	92.884	21.787	264.000	1-B
2	760.231	2.644.788	105.747	227.986	90.463	21.787	264.000	2
3	747.041	2.419.162	106.808	230.013	94.220	21.787	264.000	3
4	704.792	2.252.294	110.137	236.466	96.861	21.787	264.000	4
5	678.412	2.114.693	112.232	240.480	98.511	21.787	264.000	5
6	674.393	1.910.327	114.831	245.850	100.721	22.088	264.000	6
7	661.018	1.781.288	115.908	247.884	101.548	22.088	264.000	7
8	634.272	1.620.778	120.178	255.422	100.611	22.088	264.000	8
9	615.511	1.484.795	109.967	269.975	101.104	22.088	264.000	9
10	599.464	1.371.896	101.519	259.808	123.897	22.088	264.000	10
11	629.077	1.356.191	100.120	242.901	91.538	25.206	0	11
12	583.258	1.167.635	85.981	208.572	78.609	25.206	0	12
13	540.539	1.003.368	73.651	178.674	67.318	25.206	0	13
14	500.839	867.672	63.460	153.976	58.409	25.206	0	14
15	464.194	748.065	54.528	132.237	49.847	25.206	0	15
16	369.510	692.238	50.359	121.524	46.516	25.206	0	16
17	342.021	491.310	35.288	85.577	32.244	25.206	0	17
18	314.521	348.001	25.882	65.119	24.548	81.931	0	18
19	293.182	234.273	18.052	46.113	17.373	91.027	0	19
20	271.776	154.186	12.273	31.874	12.027	90.297	0	20
21	253.467	92.474	7.719	20.346	7.321	81.931	0	21
22	198.510	83.386	7.097	18.395	6.941	76.219	0	22
23	167.963	77.261	6.702	17.385	6.556	76.219	0	23
24	152.674	69.817	6.338	16.472	6.216	76.325	0	24
25	121.873	40.766	4.174	11.162	4.213	76.325	0	25

Nota 1: En los servicios señalados como entidades fiscalizadoras existen algunas remuneraciones adicionales que se han reglamentado por decretos del Ministerio de Hacienda o leyes especiales.

OTROS ESTIPENDIOS (a contar de 01.12.2021)		
PÉRDIDA DE CAJA LEY N°18.834		
D.T.O. 845/74 Hacienda (define tramos)		
1a Cat 15% Gr.31° EUS		18.281
2a Cat 10% Gr.31° EUS		12.187
3a Cat 5% Gr.31° EUS		6.094

MOVILIZACIÓN LEY N° 18.834		
D.T.O. 845/74 Hacienda (define tramos)		
1a Cat 40% Gr.31° EUS		48.749
2a Cat 35% Gr.31° EUS		42.656
3a Cat 30% Gr.31° EUS		36.562

VIÁTICOS ADMINISTRACIÓN CIVIL Art. 4 DFL 262/77 modificada por DS 1.363/92, Hda.					VIÁTICOS ADMINISTRACIÓN CIVIL Art. 4 bis DFL 262/77 modif. por Ley 20.883				
Nivel Jerárquico (NJ)	100% *	40%	30%	20%	Nivel Jerárquico (NJ)	100% *	40%	35%	24%
F/G y 1-B	104.620	41.848	31.386	20.924	F/G al 5 NJ	78.621	31.448	27.517	18.869
1 NJ al 5 NJ	78.621	31.448	23.586	15.724	6 NJ al 11 NJ	72.319	28.928	25.312	17.357
6 NJ al 11 NJ	72.319	28.928	21.696	14.464	12 NJ al 25 NJ	58.692	23.477	20.542	14.086
12 NJ al 22 NJ	58.692	23.477	17.608	11.738					
23 NJ al 25 NJ	43.654	17.462	13.096	8.731					
* Afecto al límite del Art. 8 del D.F.L. N° 262, 1977, Min. Hacienda.									
VIÁTICO INTERNACIONAL									
Decreto N° 1, de 1991, Min. Hacienda (Fija monto de viático)									

Hasta el 31.05.2022			A contar de 01.08.2022		
ASIGNACIÓN FAMILIAR					
Ley N° 21.456 a contar de 01.05.2022			Ley N° 21.456 a contar de 01.08.2022		
Ingreso hasta \$ 398.443		15.597	Ingreso hasta \$ 419.414		16.418
Ingreso entre \$ 398.444 y \$ 581.968		9.571	Ingreso entre \$ 419.415 y \$ 612.598		10.075
Ingreso entre \$ 581.969 y \$ 907.672		2.599	Ingreso entre \$ 612.599 y \$ 955.444		3.184
Ingreso superior a \$ 907.673		0	Ingreso superior a \$ 955.445		0
INGRESO MÍNIMO					
Ley N° 21.456 a contar de 01.05.2022			Ley N° 21.456 a contar de 01.08.2022		
Ingreso MIN MENSUAL		380.000	Ingreso MIN MENSUAL		400.000
Ingreso MIN NO REM		244.944	Ingreso MIN NO REM		
22.2757%	I.M.No REM	54.563	22.2757%	I.M.No REM	