



Universidad de Valparaíso
Escuela de Auditoría
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

**ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES, RECLUTAMIENTO Y CARRERA
FUNCIONARIA EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE LA QUINTA REGIÓN.**

Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al grado de Licenciado en
Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión

Tesista: Mónica Ríffo Rosas
Profesor Guía: Karime Chahuán Jiménez

Valparaíso, Octubre 2013

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	2
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	3
Antecedentes Generales.....	3
Administración del Recurso Humano (Personal).....	4
Reclutamiento	11
Competencias Laborales	15
Carrera Funcionaria	28
CAPITULO II ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
Planteamiento del Problema	45
Objetivos de la investigación	47
Metodología de la investigación	48
CAPITULO III ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	57
Tabulación de los Resultados	58
Análisis de los Resultados.....	10
CAPITULO IV DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	107
CONCLUSIONES.....	128
BIBLIOGRAFÍA.....	132
ANEXOS.....	134

RESUMEN

Dentro de toda organización el recurso más importante es el recurso humano. Gracias a las personas y al desarrollo de sus capacidades, le empresa logra obtener resultados favorables. Hoy en día las empresas a la hora de reclutar a las personas deben determinar las necesidades del puesto así como las funciones a realizar. Es esta etapa fuertemente cuáles son las necesarias las quién respecto de sus competencias logra coincidir con el puesto . Además, perfeccionarlas de manera constante, con la finalidad de mejorar y m deben hacer frente a estos las competencias laborales toman un rol sumamente importante, ya que cada empresa debe tener claro las necesidades que tiene en cada puesto de trabajo y así en sus procesos

Los Servicios públicos se rigen por el Estatuto Administrativo y quien da todas las directrices en relación a la aplicación de las ingreso, capacitación, evaluación del desempeño, mérito, ascensos, promoción y carrera funcionaria.

Dicho esto y a través del contraste que se hizo se puede concluir globalmente que los servicios públicos hoy tienen una realidad común, la cual se centra en el estancamiento de políticas públicas respecto de la carrera funcionaria, de los procesos de reclutamiento y del establecimiento de competencias respecto de cada cargo o perfil. Entonces, la solución está en crear un instituto o centro de formación técnica que guarde relación sólo a los servicios públicos. Con esto, las personas ingresarían, obtendrían las herramientas necesarias para desenvolverse en un servicio público, desarrollar sus capacidades al máximo, luego ir ascendiendo de manera rápida, optando a mejores grados y las calificaciones serían más específicas al trabajo realizado. Pero, esta renovación debe ser siempre en función al beneficio del trabajador, ya que al ver que su trabajo es reconocido profesionalmente y monetariamente se crea una fidelidad de éste hacia la institución de manera tal que entregará siempre lo mejor.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

Antecedentes Generales

De la década de 1970, industrias en todo el mundo comenzaron a experimentar cambios radicales en sus sistemas de producción como resultado de la entrada de economías nacionales en los mercados modernos globalizados, las crecientes exigencias de productividad y competitividad, y sobre todo, por el desarrollo de tecnologías y conocimientos aplicados en todos los niveles productivos. Esta situación obligó a modificar la estructura de los mercados de trabajo, la gestión y la organización de los sistemas productivos (Mertens, 2000)

Desde la década de los años noventa se ha marcado, un torbellino de cambios en la gestión de recursos humanos y en sus departamentos. Siendo testigo de tendencias las cuales tendrán repercusiones en las empresas. (Simon, 2003)

Convirtiendo de esta manera al mundo en un mercado único y, en consecuencia, las competencias se hacen más intensas. Por lo que, las empresas, deben ser capaces de hacer frente a esta difícil tarea, en función al dinamismo en el cual están insertas. (Simon, 2003)

Por esto, la gestión del recurso humano debe centrar su visión en las competencias laborales que tiene cada integrante y adoptar una orientación proactiva. Es decir, anteponerse a situaciones y ser los primeros en desarrollar acciones que permitan responder a las amenazas y aprovechar las oportunidades. (Simon, 2003)

1. Administración del Recurso Humano (Personal)

Según Chiavenato (2004) la administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible. Comprende la coordinación de recursos humanos y materiales para conseguir los objetivos. Sus cuatro elementos básicos son:

- 1.- Logro de objetivos
- 2.- Por medio de las personas
- 3.- Utilización de tecnología
- 4.- En una organización

Dentro de ésta, existe la administración del personal la cual se refiere a las políticas y a las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al puesto que ocupa cada una de éstas. (Dessler, 2001)

A nivel administrativo, se mencionan:

- Realizar Análisis de los puestos. (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado)
- Planificar las necesidades laborales y reclutar a candidatos para esos puestos.
- Seleccionar a los candidatos para los puestos.
- Orientar y capacitar a los nuevos empleados.
- Administrar los sueldos y salario. (determinar cómo se compensará a los empleados)
- Brindar incentivos y prestaciones.
- Evaluar el desempeño.
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)

- Capacitar y desarrollar.
- Fomentar el compromiso con los empleados.
- (Dessler, 2001)

A nivel gerencial, se mencionan:

- Igualdad de oportunidades y la acción afirmativa.
- La salud y la seguridad de los empleados.
- Las querellas y relaciones laborales.

(Dessler, 2001)

A través de la administración de personal se puede lograr una competitividad organizacional. Desarrollándose a través de cinco procesos básicos, lo cuales son: Provisión, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo, Seguimiento y Control del Personal. (Chiavenato, 2004)

Cuadro N° 1: Cinco procesos básicos en la Administración de Personal.

Proceso	Objetivo	Actividades Comprendidas
Provisión	Quién irá a trabajar en la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercado de recursos humanos • Reclutamiento de personal • Selección de personal
Aplicación	Qué harán las personas en la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de personas • Diseño de cargos • Descripción y análisis de los cargos • Evaluación del desempeño
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración y compensación • Beneficios y servicios sociales • Higiene y seguridad en el trabajo • Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Desarrollo organizacional
Seguimiento y Control	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos o sistemas de información • Controles- Frecuencia- Productividad- Balance social

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a Chiavenato, 2004

Se debe tener presente, ciertos riesgos a que las organizaciones puedan exponerse.

Entre ellos podemos mencionar:

1. Contratar a la persona equivocada para un puesto.
2. Tener una gran rotación de empleados.
3. Perder tiempo en entrevistas inútiles.
4. Hacer que la empresa sea multada o demandada.
5. Beneficios y remuneraciones desiguales.
6. Por falta de capacitación, disminuir la eficiencia de sus empleados.

(Dessler, 2001)

Por esto, según Dessler (2001), se debe establecer la autoridad de línea. Esto implica que cada organización establezca a los gerentes de líneas, quienes serán las personas autorizadas para dirigir el trabajo de sus subordinados y ser los responsables del cumplimiento de las metas en la organización. Así los gerentes de personal son los encargados en áreas de reclutamiento, la contratación y la compensación.

Si bien, en la administración de recursos humanos no existen leyes ni principios universales ya que es más bien contingencial. Toda organización debe tener conocimiento de las técnicas y niveles de referencia de administración que son aplicados hoy en día. (Chiavenato, 2004)

Las técnicas se refieren a aspectos internos de la organización (enfoque endógeno) y aspectos externos o ambientales (enfoque exógeno). Algunas técnicas se aplican directamente a las personas, que son los sujetos de su aplicación y otras indirectamente, a través de los cargos que ocupan o bien mediante planes o programas globales o específicos. (Chiavenato, 2004)

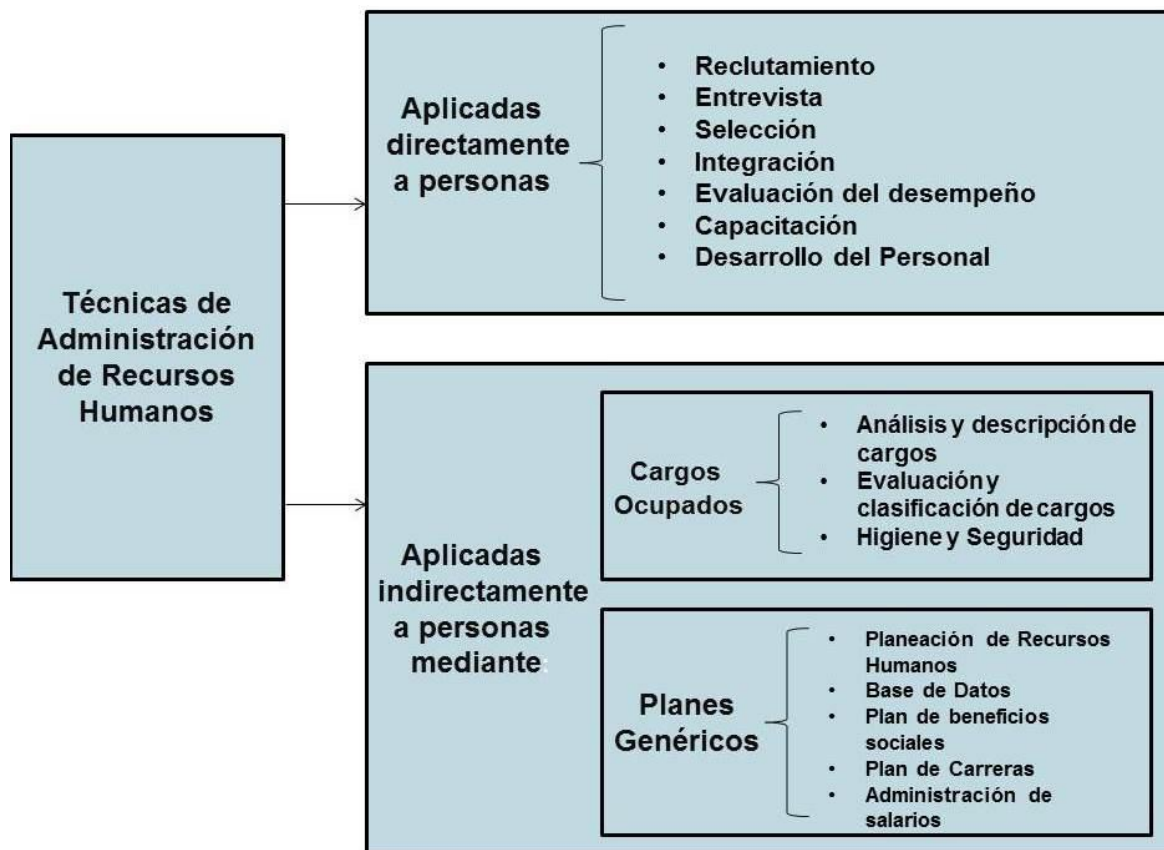
Existen clases de técnicas, que apuntan a la obtención y suministro de datos. Mientras que otras, sus decisiones las toman en base a estos datos obtenidos. (Chiavenato, 2004)

Cuadro N° 2: Algunas técnicas de Administración de Recursos Humanos y su vinculación con los ambientes internos y externos de la organización.

Técnicas utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en el ambiente interno
<ul style="list-style-type: none"> • Investigación del mercado laboral • Reclutamiento y Selección • Investigación de salarios y beneficios • Relaciones con sindicatos • Relaciones con instituciones de formación profesional • Legislación Laboral • Otras 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y descripción de los cargos • Evaluación de los cargos • Capacitación • Evaluación del desempeño • Plan de carreras • Plan de beneficios sociales • Política salarial • Higiene y Seguridad • Otras

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a Chiavenato, 2004

Figura N° 1: Técnicas de Administración de Recursos Humanos aplicadas directamente a las personas o indirectamente a través de los cargos ocupados o de los planes globales o específicos.



Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a Chiavenato, 2004

Figura N° 2: Técnicas de Administración de Recursos Humanos que suministran datos y decisiones basados en datos.



Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a Chiavenato, 2004

Por otro lado, la Administración de Recursos humanos puede también referirse a otros tipos de aspectos, como por ejemplo a nivel individual o a los niveles grupales, como a los niveles departamentales, organizacionales e incluso ambientales de la organización. (Chiavenato, 2004)

Figura N° 3: Diversos Niveles de Referencia en Administración de Recursos Humanos.



Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a Chiavenato, 2004

2.- Reclutamiento

Las personas y organizaciones se encuentran en un desarrollo continuo e interactivo en la cual, existe una relación y atracción mutua. Cada organización escoge a las personas que desea como empleados, así como cada persona elige la organización a la cual quiere pertenecer. Esta elección recíproca depende de diversos factores y circunstancias, es por esto que el reclutamiento cumple un papel fundamental dentro de este proceso. (Chiavenato, 2004)

“El Reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos para abastecer su proceso selectivo”. (Chiavenato, 2004; 95)

Este proceso está orientado a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados u capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Se debe tener en cuenta, la información que se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos. (Alles, 2010)

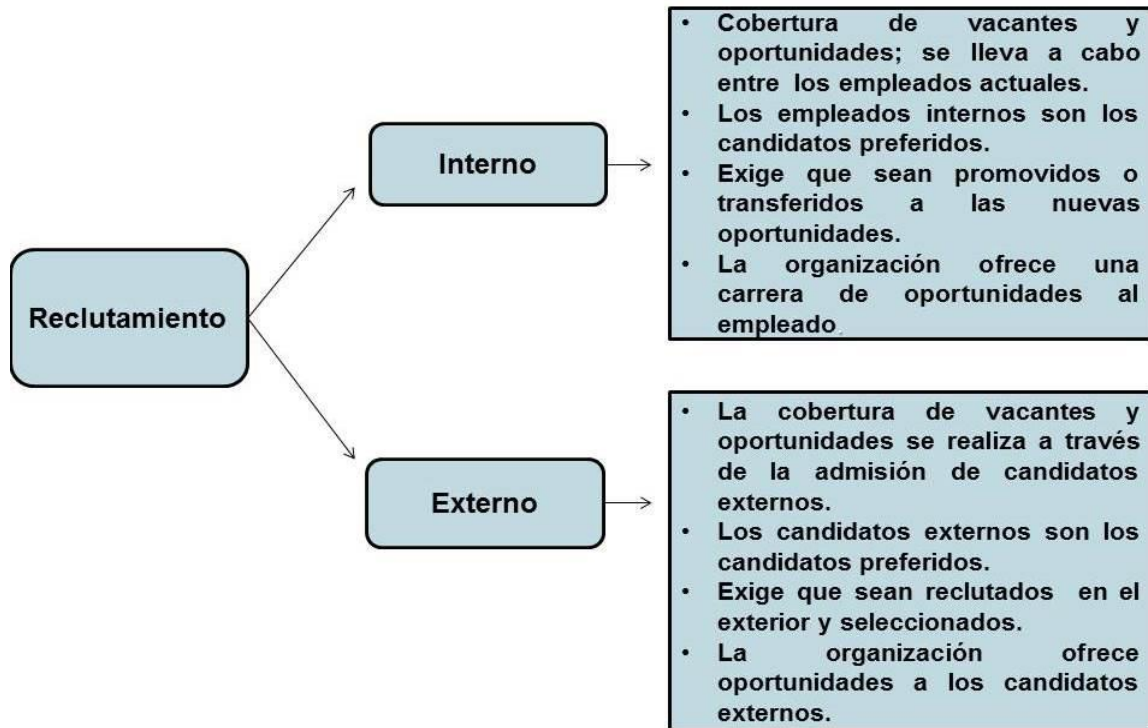
2.1 Tipos de Reclutamiento

El reclutamiento puede ser interno, el cual es aplicado a los candidatos que trabajan en la organización, o bien el externo que se dirige a los candidatos que están en el mercado de recursos humanos. (Chiavenato, 2004)

1.- Reclutamiento interno: Se lleva a cabo mediante oferta de ascensos, es decir cargos más elevados y en consecuencia más complejos. También a través de transferencias, la cual consiste en cargos del mismo nivel, involucrando otras habilidades y conocimientos respecto de otra área. Por lo tanto, este tipo de reclutamiento está dirigido a empleados de la organización, con el fin de promoverlos o transferirlos a otras actividades más motivadoras y con esto ofrecer mejores oportunidades. (Chiavenato, 2004)

2.- Reclutamiento externo: Busca en el mercado de recursos humanos de manera precisa y eficaz, para así atraer a los mejores candidatos. Por lo tanto, está dirigido a candidatos que están fuera de la organización con el fin de traer experiencia y habilidades que no se encuentran dentro de ésta. (Chiavenato, 2004)

Figura N° 4: Reclutamiento Interno y Externo



Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a Chiavenato, 2004

2.2 Fuentes de Reclutamiento

Las fuentes son áreas del mercado de recursos humanos que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan las necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento. Entre éstas tenemos: (Chiavenato, 2004)

- 1.- La propia empresa
- 2.- Las demás empresas
- 3.- Escuelas y Universidades
- 4.- Otras fuentes de reclutamiento

2.3 Ventajas y Desventajas del Reclutamiento

Cuadro N° 3: Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno

Reclutamiento Interno	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Más económico• Más rápido• Presenta mayor índice de validez y de seguridad• Poderosa fuente de motivación para los empleados• Retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento de personal	<ul style="list-style-type: none">• Exige empleados “listos” para ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso• Puede generar conflictos de intereses• Puede elevar a los empleados al máximo de su incompetencia

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a Alles, 2010

Cuadro N° 4: Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo

Reclutamiento Externo	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Trae nuevas experiencias a la organización• Renueva los recursos humanos de la empresa• Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes	<ul style="list-style-type: none">• Tarda más que el interno• Es más costoso, exige gastos de inmediato• En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno• Se puede percibir como una deslealtad de la empresa hacia el personal• Puede afectar la política salarial de la empresa

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a Alles, 2010

3.- Competencias Laborales

3.1 Definición

Existen varias definiciones respecto a las competencias laborales, a continuación se mencionan algunas de éstas:

- ✓ Las competencias son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia. Como tendencia, están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas, en un puesto de trabajo contextualizado por determinada cultura organizacional. (Boyatzis, 1982)
- ✓ Son una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo. Definido en términos de criterio". (Spencer y Spencer, 1993)
- ✓ Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas que le permiten a una persona rendir eficientemente". (Woodruffe, 1993)
- ✓ Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento y bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable. (Ansorena, 1996)
- ✓ Es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer. (Mertens ,2000)
- ✓ Las competencias son un conjunto de conocimientos, valores, habilidades y destrezas que los trabajadores desarrollan a partir de determinadas cualidades en un contexto político social y económico empresarial. De ello dependerá el éxito en el desempeño laboral, jugando la organización un factor esencial en este proceso continuo de aprendizaje. (Cuesta, 2001)

- ✓ Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización. (Alles, 2010)
- ✓ Señala que el perfil profesional de competencias expresa las características laborales requeridas para el cargo a ejercer e indica las competencias que solicita el empleador. (Fernández, 2004)

Utilizándose finalmente para la investigación la definición de Levy-Leboyer (1997; 54) la cual define que las competencias laborales son “repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”

1.2 Clasificación de Competencias

Para Spencer y Spencer de acuerdo a Alles (2010) son cinco los principales tipos de competencias:

Cuadro N° 5: Tipos de Competencias

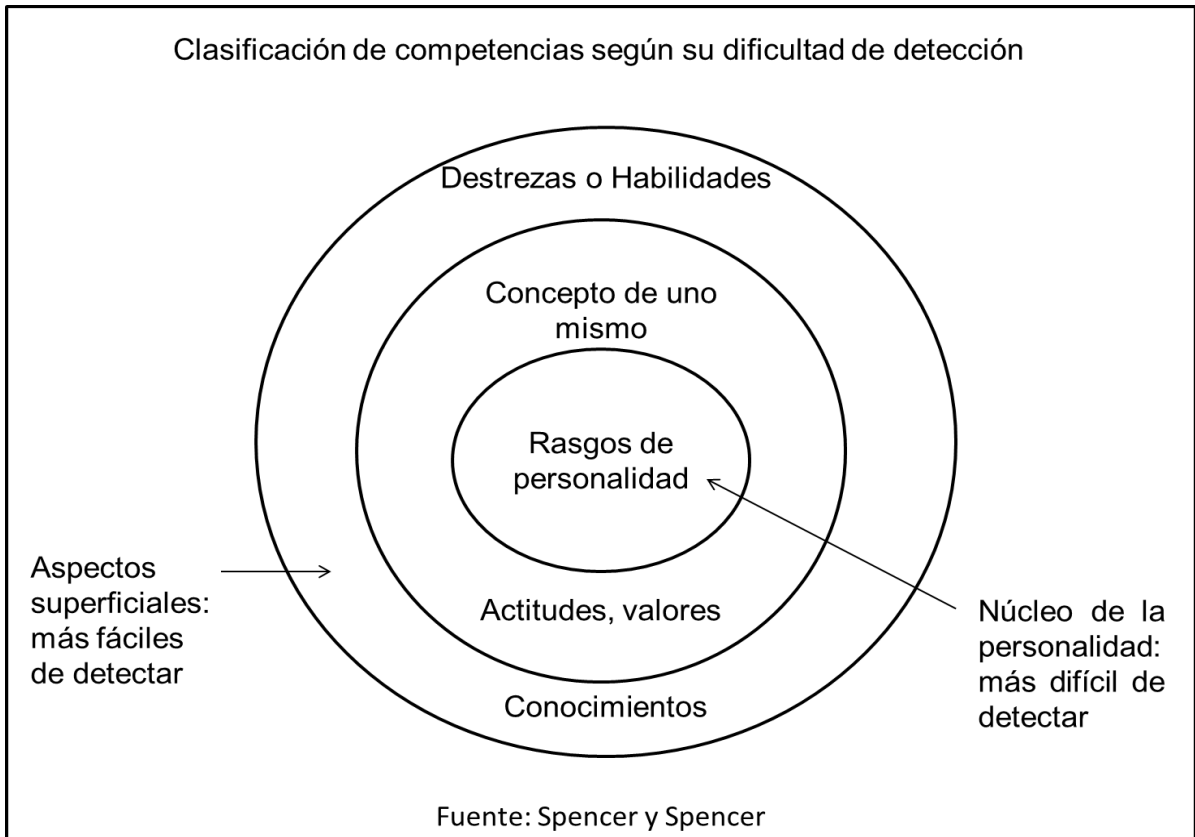
Motivación
Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
Características
Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
Concepto propio o concepto de uno mismo
Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
Conocimiento
La información que una persona posee sobre áreas específicas.
Habilidad
La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a Alles, 2010

Muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades, y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management.

En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior. Esto se debe al “efecto restringido de rango”.

Figura N° 5: Clasificación de las competencias según su dificultad de detección.



Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a Alles, 2010

Es por esto que, para Spencer y Spencer de acuerdo a Alles (2010) las competencias se pueden clasificar en:

Cuadro N° 6: Clasificación de Competencias

Competencias	Características
Competencias de logro y acción	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro. • Preocupación por el orden, calidad y precisión. • Iniciativa. • Búsqueda de información.
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimiento interpersonal. • Orientación al cliente.
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia e impacto. • Construcción de relaciones. • Conciencia organizacional.
Competencias Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de personas. • Dirección de personas. • Trabajo en equipo y cooperación. • Liderazgo.
Competencias cognoscitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Razonamiento conceptual. • Experiencia técnica/profesional/de dirección.
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol. • Confianza en sí mismo. • Comportamiento ante los fracasos. • Flexibilidad.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a Alles, 2010

De acuerdo al concepto que nos entrega Levy-Leboyer (1997), define y presenta un listado de competencias universales para los cuadros superiores:

- Presentación oral.
- Comunicación oral.
- Comunicación escrita.
- Análisis de problemas de la organización.
- Comprensión de los problemas de la organización.
- Análisis de los problemas de fuera de su organización.
- Planificación y organización.
- Delegación.
- Control.
- Desarrollo de sus subordinados.
- Sensibilidad.
- Autoridad sobre individuos.
- Autoridad sobre grupos.
- Tenacidad.
- Negociación.
- Vocación para el análisis.
- Sentido común.
- Creatividad.
- Toma de riesgos.
- Decisión.
- Conocimientos técnicos y profesionales.
- Energía.
- Apertura a otros intereses.
- Iniciativa.
- Tolerancia al estrés.
- Adaptabilidad.
- Independencia.
- Motivación.

Por otro lado, Alles (2010) plantea diferentes competencias las cuales denomina supra competencias:

Cuadro N° 7: Supra-Competencias

Supra-Competencias	Características
Intelectuales	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva estratégica • Análisis y sentido común • Planificación y organización
Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir colaboradores • Persuasión • Decisión • Sensibilidad interpersonal • Comunicación oral
Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al medio
Orientación a Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Energía e iniciativa • Deseos de éxito • Sensatez para los negocios

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a Alles, 2010

3.3 Grados de Competencia

Según Alles (2010), es necesario fijar distintos grados de competencias. La división en grados o niveles, puede hacerse de diferentes formas, y coincidiendo con algunos autores, la hace como sigue:

Tabla N° 1: Grados de Competencias

A:	Alto
B:	Bueno, por encima del estándar
C:	Mínimo, necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia.
D:	Insatisfactorio

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a Alles, 2010

Por ejemplo, de acuerdo a la competencia de Liderazgo, se debe tener las siguientes características:

A: Alto. Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.

B: Bueno. Es reconocido en su entorno laboral como un líder y modelo a seguir. Transmite a las personas los valores y visión del negocio, y éstas depositan su confianza en él.

C: Mínimo necesario. Mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen a su liderazgo en el grupo.

D: Insatisfactorio. El grupo no lo reconoce como líder. Es ampliamente cuestionado y en él solo se ve una figura autoritaria.

3.4 Gestión de las Competencias Laborales

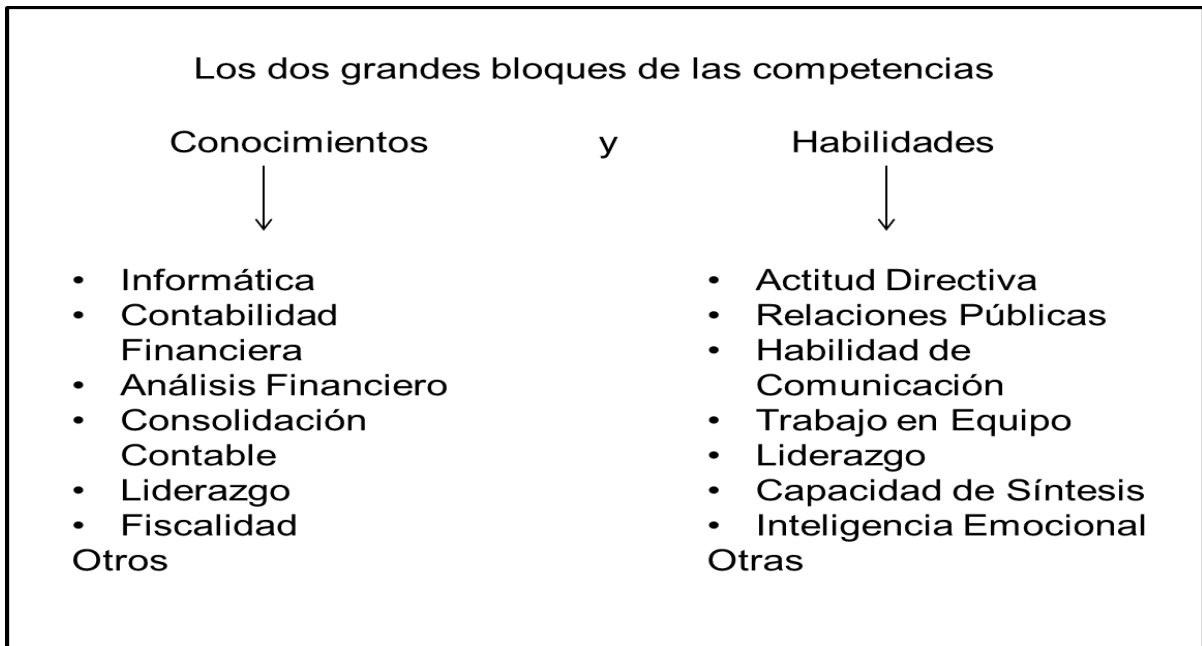
La gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial, su aplicación ofrece novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. (Simon, 2003)

Dentro de la gestión de competencias, se habla de dos tipos de competencias:

1.- Competencias diferenciadoras, las cuales permiten explicar las diferencias entre los distintos empleados de la organización

2.- Competencias umbral o esenciales, que son las que se consideran necesarias para lograr unos resultados mínimos que sean aceptables.

Figura N°6: Tipos de competencias a través de la Gestión de Competencias.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a Simon (2003)

Las razones por la cual se incentiva la gestión por competencias es porque:

- 1.- Alinea a la gestión de recursos humanos a la estrategia de negocio.
- 2.- Las competencias son las unidades de conocimiento que permite operacionalizar la administración del capital humano.
- 3.- La administración adecuada de los activos que supone las competencias sostiene las ventajas competitivas de la empresa.
- 4.- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- 5.- El aporte de valor agregado vía competencias puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

(Simon, 2003)

3.5 Carrera Profesional

“Es la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida, así como las actitudes y reacciones asociadas que experimenta.” (Simon, 2003; 145)

Se basa en cuatro supuestos, los cuales son:

- 1.- Que el éxito o el fracaso de la carrera está determinado normalmente por el propio sujeto, más que por los demás (empresas, colegas, etc)
- 2.- Que no existen patrones absolutos para enjuiciar una carrera profesional, dados su naturaleza subjetiva y los múltiples vínculos que tiene con las necesidades del sujeto
- 3.- Que para comprender completamente la carrera de un sujeto es preciso examinar ambos aspectos, el subjetivo y el objetivo
- 4.- Que la carrera Profesional incluye elementos más amplios que el mero trabajo pagado: el trabajo voluntario, los quehaceres domésticos y las actividades políticas son también una parte importante de la carrera.

(Simon, 2003; 145)

3.5.1 Gestión y Planificación de la Carrera Profesional

La planificación de la Carrera profesional es el proceso de formular los objetivos que deseamos lograr con nuestra vida laboral. (Simon, 2003; 146)

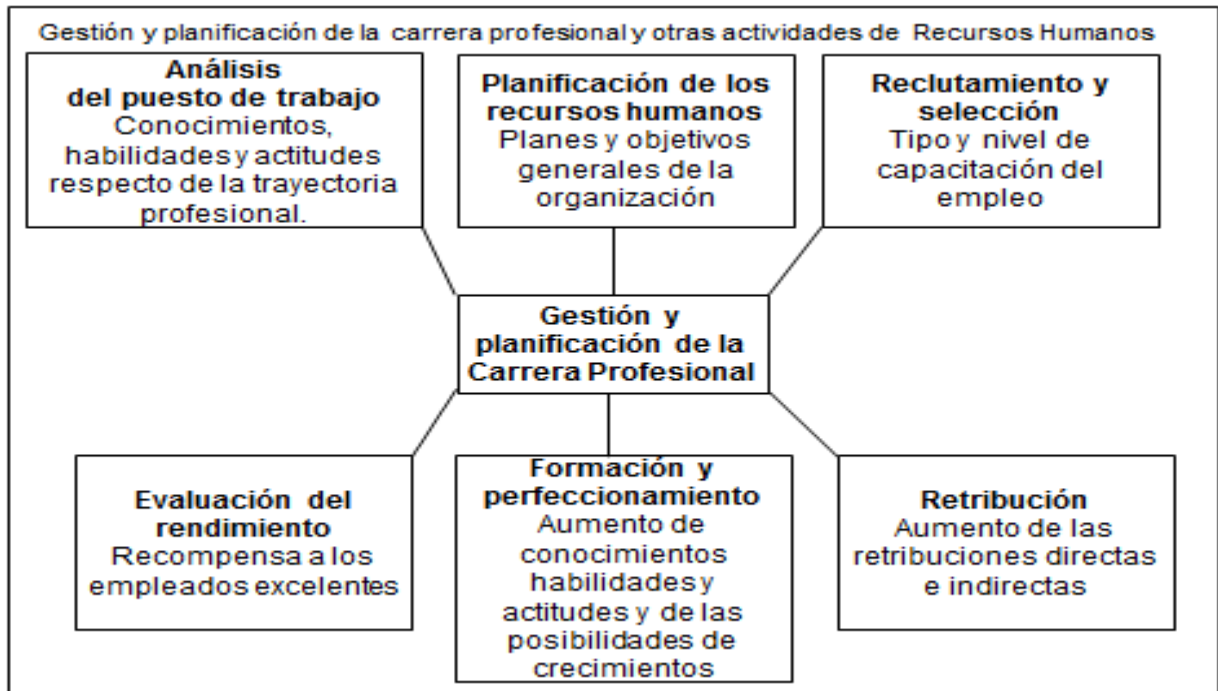
Según (Simon, 2003) existen dos puntos de vista ante la carrera profesional. El primero es desde un punto de vista individual, donde describe que el fundamento de una planificación adecuada de la carrera profesional se reduce a la autoevaluación de las necesidades, anhelos y deseos con una perspectiva realista del talento, habilidades, motivación y otras cualidades pertinentes que éstas conllevan.

El segundo es a través de la perspectiva de la organización la cual describe que es fundamental ofrecer a los empleados la oportunidad de seguir una trayectoria profesional y gestionarla adecuadamente

Se puede relacionar a la Carrera profesional con otras actividades de recursos humanos, estas son:

- ✓ **Análisis del puesto de trabajo**
- ✓ **Planificación de los recursos Humanos**
- ✓ **Reclutamiento y selección**
- ✓ **Retribución**
- ✓ **Evaluación del Rendimiento**

Figura N°7: Gestión y Planificación de la carrera profesional y otras actividades de Recursos humanos.

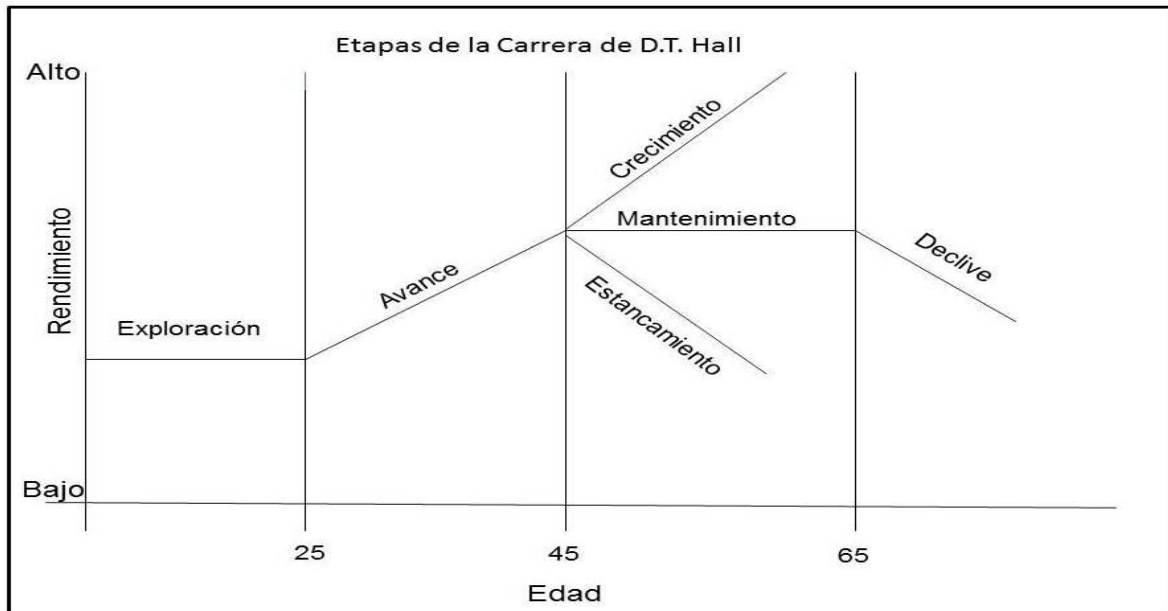


Fuente: Elaboración propia de acuerdo a Simon, 2003

De acuerdo a Douglas T. Hall existen cuatro diferentes etapas donde transita la persona, éstas son:

- ✓ **Exploración:** La persona identifica sus preferencias, interés y oportunidades.
- ✓ **Avance:** La persona juega papeles con relevancia en la organización.
- ✓ **Mantenimiento:** Se optimiza las capacidades y conocimientos.
- ✓ **Declive:** No mantiene el nivel con el paso del tiempo.

Figura N°8: Etapas de la Carrera de D.T.Hall



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a Simon, 2003

De acuerdo a la teoría de Holland existen 6 tipos de personalidad las cuales son predictores para determinar la Carrera Profesional. Se basa en el concepto de congruencia o la adecuación entre el individuo y el entorno.

- ✓ **Convencional:** Personas organizadas, a las que le gusta trabajar con datos y hechos cuantitativos.
- ✓ **Artista:** Prefiere profesiones relacionadas con la música, el arte, la literatura o las artes escénicas.
- ✓ **Realista:** Se tiene destrezas mecánicas y es probable que se sientas cómodas en puestos semi cualificados o en oficios manuales.
- ✓ **Social:** Prefiere actividades que supongan informar, ayudar o sacar adelante a otros y el trabajo, en otro entorno ordenado y sistémico.

- ✓ **Emprendedor:** Prefiere trabajar con personas teniendo como principal objetivo dirigirlas y controlarlas.
- ✓ **Investigador:** Prefiere actividades que supongan la observación y el análisis de fenómenos para mejorar su conocimiento y comprensión.

2. Carrera Funcionaria

4.1 Definición

Es un concepto que está vinculado a una serie de etapas por las cuales un trabajador/a puede transitar, y que le permiten, en función de sus competencias, mérito e idoneidad, lograr posiciones de mayor jerarquía y responsabilidad en el desarrollo de la gestión de los servicios del Estado.

De acuerdo a la Ley 18.834 “Estatuto Administrativo” en su artículo tercero define a la carrera funcionaria como “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.”

4.2 Ingreso (Concurso Público)

Artículo 17.- El ingreso a los cargos, de carrera en calidad de titular se hará por concurso público y procederá en el último grado de la planta respectiva, salvo que existan vacantes de grados superiores a éste que no hubieren podido proveerse mediante promociones. Todas las personas que cumplan con los requisitos correspondientes tendrán el derecho a postular en igualdad de condiciones. (DFL 29, 2004)

Prohíbese todo acto de discriminación que se traduzca en exclusiones o preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo. (DFL 29, 2004)

Las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en las calificaciones exigidas para un empleo determinado no serán consideradas discriminación. (DFL 29, 2004)

Artículo 18.- El concurso consistirá en un procedimiento técnico y objetivo que se utilizará para seleccionar el personal que se propondrá a la autoridad facultada para hacer el nombramiento, debiéndose evaluar los antecedentes que presenten los postulantes y las pruebas que hubieren rendido, si así se exigiere, de acuerdo a las características de los cargos que se van a proveer. (DFL 29, 2004)

En cada concurso deberán considerarse a lo menos los siguientes factores: los estudios y cursos de formación educacional y de capacitación; la experiencia laboral, y las aptitudes específicas para el desempeño de la función. La institución los determinará previamente y establecerá la forma en que ellos serán ponderados y el puntaje mínimo para ser considerado postulante idóneo, lo que deberá ser informado a los candidatos que postulen, antes de iniciarse el proceso de selección, junto con el puntaje mínimo para ser considerado postulante idóneo. (DFL 29, 2004)

Artículo 19.- Será obligación extender un acta de cada concurso que deje constancia de los fundamentos y resultados de la evaluación de los candidatos. Asimismo será obligatorio comunicar a los concursantes el resultado final del proceso. (DFL 29, 2004)

Artículo 20.- La autoridad facultada para hacer el nombramiento publicará un aviso con las bases del concurso en el Diario Oficial, los días 1° 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. (DFL 29, 2004)

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. (DFL 29, 2004)

Artículo 21.- El concurso será preparado y realizado por un comité de selección, conformado por el jefe o encargado de personal y por quienes integran la junta central o regional a que se refiere el artículo 42, según corresponda, con excepción del representante de personal. (DFL 29, 2004)

No podrán integrar el comité las personas que tengan los parentescos o calidades que señala la letra b) del artículo 54 de la ley N°18.575. El comité podrá funcionar siempre que concurren más del 50% de sus integrantes, sin incluir al jefe encargado de personal, quien siempre lo integrará. (DFL 29, 2004)

Como resultado del concurso el comité de selección propondrá a la autoridad facultada para efectuar el nombramiento, los nombres de los candidatos que hubieren obtenido los mejores puntajes, con un máximo de tres, respecto de cada cargo a proveer. (DFL 29, 2004)

El concurso podrá ser declarado total o parcialmente desierto sólo por falta de postulantes idóneos, entendiéndose que existe tal circunstancia, cuando ninguno alcance el puntaje mínimo definido para el respectivo concurso. (DFL 29, 2004)

Podrán hacerse concursos destinados a disponer de un conjunto de postulantes elegibles, evaluados y seleccionados como idóneos, con el fin de atender las necesidades futuras de ingreso de personal en la respectiva entidad. La elegibilidad de estos postulantes tendrá una duración de hasta doce meses contados desde la fecha en que el comité de selección concluyó el correspondiente proceso de selección. (DFL 29, 2004)

4.3 Promoción y Ascenso

Artículo 53.- 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. (DFL 29, 2004)

Las bases de estos concursos deberán considerar sólo los siguientes factores:

Tabla N°2: Factores de ponderación

Factores	Ponderación
Capacitación pertinente	25%
Evaluación del desempeño	25%
Experiencia calificada	25%
Aptitud para el cargo	25%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a Decreto Fuerza de Ley N° 29, 2004

- En los respectivos concursos internos podrán participar los funcionarios que cumplan con las siguientes condiciones:
 - a) Estar en posesión de los requisitos exigidos para el desempeño del respectivo cargo (DFL 29, 2004)
 - b) Encontrarse calificado en lista N°1, de distinción, o en lista N°2, buena. (DFL 29, 2004)
 - c) Encontrarse nombrado en los tres grados inferiores al de la vacante convocada, cuando los postulantes correspondan a la misma planta y de los tres grados inferiores, cuando lo sean de una distinta. Sin embargo, en el evento que el número de cargos provistos ubicados en grados inferiores de la misma planta de la vacante convocada sea menor a 20, podrán participar en el concurso los funcionarios nombrados en ella hasta en los cuatro grados inferiores a aquel del cargo a proveer. (DFL 29, 2004)
- En estos concursos se podrá adoptar el siguiente procedimiento:
 - a) En la convocatoria, deberán especificarse los cargos, las funciones a desempeñar y la localidad en la que estará ubicada la vacante a encasillar, sin perjuicio de las facultades

de los jefes superiores de servicio establecidas en el Párrafo 3º del Título III de este Estatuto. (DFL 29, 2004)

b) Los funcionarios, en un solo acto, deberán postular a una o más de las plantas del servicio sin especificar cargos o grados determinados dentro de ellas. (DFL 29, 2004)

c) La provisión de los cargos vacantes de cada planta se efectuará, en cada grado, en orden decreciente, conforme al puntaje obtenido por los postulantes. (DFL 29, 2004)

d) Las vacantes que se produzcan por efecto de la provisión de los cargos conforme al número anterior, se proveerán, de ser posible, en acto seguido, como parte del mismo concurso y siguiendo iguales reglas. (DFL 29, 2004)

e) En caso de producirse empate, los funcionarios serán designados conforme al resultado de la última calificación obtenida, y en el evento de mantenerse esta igualdad, decidirá el jefe superior de servicio. (DFL 29, 2004)

La promoción por concurso interno regirá a partir de la fecha en que quede totalmente tramitado el acto administrativo que la dispone. (DFL 29, 2004)

Artículo 54.- El ascenso es el 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, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 56. (DFL 29, 2004)

Artículo 56.- Un funcionario de la Planta de Auxiliares tendrá derecho a ascender a un cargo de la Planta de Administrativos, gozando de preferencia respecto de los funcionarios de ésta, cuando se encuentre en el tope de su planta, reúna los requisitos para ocupar el cargo y tenga un mayor puntaje en el escalafón que los funcionarios de la planta a la cual accede.

Este derecho corresponderá al funcionario que, cumpliendo las mismas exigencias del inciso anterior, ocupe el siguiente lugar en el escalafón, en el mismo grado, si el primer funcionario renunciare a él. (DFL 29, 2004)

Artículo 57.- Los funcionarios, al llegar al grado inmediatamente inferior al inicio de otra planta en que existan cargos de ingreso vacantes, gozarán de preferencia para el nombramiento, en caso de igualdad de condiciones, en el respectivo concurso. (DFL 29, 2004)

Artículo 59.- El ascenso regirá a partir de la fecha en que se produzca la vacante. (DFL 29, 2004)

Artículo 60.- Un Reglamento contendrá las normas complementarias orientadas a asegurar la objetividad, transparencia, no discriminación, calidad técnica y operación de los concursos para el ingreso, para la promoción y para cualquiera otra finalidad con que estos se realicen. (DFL 29, 2004)

4.4 Grados, calificaciones y capacitaciones.

4.4.1 Grado

Artículo 9°.- Todo cargo público necesariamente deberá tener asignado un grado de acuerdo con la importancia de la función que se desempeñe y, en consecuencia, le corresponderá el sueldo de ese grado y las demás remuneraciones a que tenga derecho el funcionario. (DFL 29, 2004)

De acuerdo al DFL N°4, los escalafones tienen los siguientes grados:

- **Estamento Profesional**

	Grados	
Estamento Profesional	4°	10°
	5°	11°
	6°	12°
	7°	13°
	8°	14°
	9°	15°
	10°	16°
		17°

Tabla N° 3: Requisitos Estamento Profesional

Grados	Requisitos
4°-5°-6°	<p>Alternativamente</p> <p>a) 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 este 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.</p> <p>b) 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 este o aquellos validados en Chile de acuerdo a la legislación vigente y acreditar una experiencia profesional no inferior a seis años en el sector público o privado.</p>
7°-8°-9°	<p>a) 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 este 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.</p> <p>b) 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 este 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.</p>
10°-11°-12°-13°	<p>a) 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 este o aquellos validados en Chile de acuerdo a la legislación vigente y acreditar una experiencia profesional no inferior a dos años en el sector público o privado.</p> <p>b) 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 este 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.</p>

14°-15°-16°-17°	<p>a) 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 este o aquellos validados en Chile de acuerdo a la legislación vigente.</p> <p>b) 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 este o aquellos validados en Chile de acuerdo a la legislación vigente y acreditar una experiencia profesional no inferior a dos años en el sector público o privado.</p>
-----------------	--

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a Decreto Fuerza de Ley N° 4, 2012

- **Estamento Técnico**

Estamento Técnico	Grados	
	13°	18°
	14°	19°
	15°	20°
	16°	21°
	17°	22°

Tabla N° 4: Requisitos Estamento Técnico

Grados	Requisitos
13°-14°	Título Técnico de Nivel Superior o su equivalente otorgado por un establecimiento de educación superior del Estado o reconocido por este y acreditar una experiencia laboral como técnico de nivel superior no inferior a tres años en el sector público o privado.
15°-16°-17°	Título Técnico de Nivel Superior o su equivalente otorgado por un establecimiento de educación superior del Estado o reconocido por este y acreditar una experiencia laboral como técnico de nivel superior no inferior a dos años en el sector público o privado.
18°-19°-20°	Título Técnico de Nivel Superior o su equivalente otorgado por un establecimiento de educación superior del Estado o reconocido por este y acreditar una experiencia laboral como técnico de nivel superior no inferior a un año en el sector público o privado.

21°-22°	Título Técnico de Nivel Superior o su equivalente otorgado por un establecimiento de educación superior del Estado o reconocido por éste.
----------------	---

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a Decreto Fuerza de Ley N° 4, 2012.

- **Estamento Administrativo**

	Grados	
Estamento Administrativo	12°	17°
	13°	18°
	14°	19°
	15°	20°
	16°	21°
	17°	22°

Tabla N° 5: Requisitos Estamento Administrativo

Grados	Requisitos
12°-13°-14°-15°	Licencia de enseñanza media o equivalente y acreditar una experiencia laboral no inferior a cuatro años en el sector público o privado.
16°-17°-18°-19°	Licencia de enseñanza media o equivalente y acreditar una experiencia laboral no inferior a tres años en el sector público o privado.
20°-21°-22°	Licencia de enseñanza media o equivalente y acreditar una experiencia laboral no inferior a dos años en el sector público o privado.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a Decreto Fuerza de Ley N° 4, 2012.

- **Estamento Auxiliares**

	Grados
Estamento Auxiliar	18°
	19°
	20°
	21°
	22°
	23°

Tabla N° 6: Requisitos Estamento Auxiliar

Grados	Requisitos
18°-19°-20°	Licencia de enseñanza media o equivalente y acreditar una experiencia laboral no inferior a un año en el sector público o privado.
21°-22°-23°	Licencia de enseñanza media o equivalente.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a Decreto Fuerza de Ley N° 4, 2012.

4.4.2 Calificaciones

Artículo 32.- El sistema de calificación tendrá por objeto evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo, y servirá de base para la promoción, los estímulos y la eliminación del servicio. (DFL 29, 2004)

Artículo 33.- Todos los funcionarios, incluido el personal a contrata, deben ser calificados anualmente, en alguna de las siguientes listas: Lista N° 1, de Distinción; Lista N° 2, Buena; Lista N° 3, Condicional; Lista N° 4, de Eliminación. El Jefe Superior de la institución será personalmente responsable del cumplimiento de este deber. (DFL 29, 2004)

Artículo 35.- La calificación se hará por la Junta Calificadora. En cada institución existirán Juntas Calificadoras Regionales que harán las calificaciones de sus funcionarios cuando el número de éstos, en la región, sea igual o superior a quince. (DFL 29, 2004)

Las Juntas Calificadoras Regionales estarán integradas por los tres funcionarios de más alto nivel jerárquico de la institución en la respectiva región y por un representante del personal elegido por éste según el estamento a calificar. (DFL 29, 2004)

La Junta Calificadora Central estará compuesta, en cada institución, por los cinco funcionarios de más alto nivel jerárquico, con excepción del Jefe Superior, y por un representante del personal elegido por éste según el estamento a calificar. (DFL 29, 2004)

Los reglamentos especiales propios de cada institución podrán establecer normas distintas respecto de la existencia y número de juntas calificadoras, teniendo en consideración el número de funcionarios a calificar y/o su distribución geográfica. Estas juntas serán integradas conforme a lo que establezca el reglamento, debiendo respetarse para estos efectos los más altos niveles jerárquicos del universo de funcionarios a calificar. Los integrantes de estas juntas serán calificados por la junta calificadora central. (DFL 29, 2004)

La Asociación de Funcionarios con mayor representación del respectivo Servicio o institución tendrá derecho a designar a un delegado que sólo tendrá derecho a voz. (DFL 29, 2004)

Artículo 38.- La calificación evaluará los doce meses de desempeño funcionario comprendidos entre el 1° de septiembre de un año y el 31 de agosto del año siguiente. (DFL 29, 2004)

Con todo, los reglamentos especiales propios de cada institución podrán establecer otras fechas de inicio y término del periodo anual de desempeño a calificar. (DFL 29, 2004)

Artículo 39.- El proceso de calificaciones deberá iniciarse el 1° de septiembre y terminarse a más tardar el 30 de noviembre de cada año. (DFL 29, 2004)

Con todo, los reglamentos especiales propios de cada institución podrán establecer otras fechas de inicio y término del proceso de calificación. (DFL 29, 2004)

Artículo 41.- La Junta Calificadora adoptará sus resoluciones teniendo en consideración, necesariamente, la precalificación del funcionario hecha por su Jefe Directo, la que estará constituida por los conceptos, notas y antecedentes que éste deberá proporcionar por escrito. Entre los antecedentes, se considerarán las anotaciones de mérito o de demérito

que se hayan efectuado dentro del período anual de calificaciones, en la hoja de vida que llevará la oficina encargada del personal para cada funcionario. (DFL 29, 2004)

Los jefes serán responsables de las precalificaciones que efectúen, como asimismo, de la calificación en la situación prevista en el inciso segundo del artículo 29. La forma en que lleven a cabo este proceso deberá considerarse para los efectos de su propia calificación. (DFL 29, 2004)

Constituirán elementos básicos del sistema de calificaciones la hoja de vida y la hoja de calificación. (DFL 29, 2004)

La infracción de una obligación o deber funcionario que se establezca en virtud de una investigación sumaria o sumario administrativo, sólo podrá ser considerada una vez en las calificaciones del funcionario. (DFL 29, 2004)

Artículo 45.- El funcionario calificado por resolución ejecutoriada en lista 4 o por dos años consecutivos en lista 3, deberá retirarse del servicio dentro de los 15 días hábiles siguientes al término de la calificación. Si así no lo hiciere se le declarará vacante el empleo a contar desde el día siguiente a esa fecha. Se entenderá que la resolución queda ejecutoriada desde que venza el plazo para reclamar o desde que sea notificada la resolución de la Contraloría General de la República que falla el reclamo. (DFL 29, 2004)

Artículo 48.- El funcionario tendrá derecho a apelar de la resolución de la Junta Calificadora o de la del Jefe Directo en la situación prevista en el inciso segundo del artículo 29. De este recurso conocerá el Subsecretario o el Jefe Superior del Servicio, según corresponda. La notificación de la resolución de la Junta Calificadora se practicará al empleado por el Secretario de ésta o por el funcionario que la Junta designe, quien deberá entregar copia autorizada del acuerdo respectivo de la Junta Calificadora y exigir la firma de aquél o dejar constancia de su negativa a firmar. En el mismo acto o dentro del plazo de cinco días, el funcionario podrá deducir apelación. En casos excepcionales, calificados por la Junta, el plazo para apelar podrá ser de hasta diez días contados desde la fecha de la notificación. La apelación deberá ser resuelta en el plazo de 15 días contado desde su presentación. (DFL 29, 2004)

Al decidir sobre la apelación se deberá tener a la vista la hoja de vida, la precalificación y la calificación. Podrá mantenerse o elevarse el puntaje asignado por la Junta Calificadora, pero no rebajarse en caso alguno. (DFL 29, 2004)

Los plazos de días a que se refiere este artículo serán de días hábiles. (DFL 29, 2004)

De acuerdo al Decreto 1.825, en el título dos, párrafo segundo. Los factores de calificación se clasifican como sigue:

Artículo 14.- La calificación evaluará los factores y sub-factores que se señalarán, por medio de notas que tendrán los siguientes valores y conceptos:

Tabla N° 7: Calificaciones

Nota	Calificación	Conceptos
9-10	Óptimo	Generalmente su desempeño excede los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
7-8	Bueno	Su desempeño satisface completamente los requerimientos exigidos para el desarrollo del cargo.
5-6	Satisfactorio	Su desempeño generalmente satisface los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
3-4	Insuficiente	Su desempeño es inferior a los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
1-2	Deficiente	No cumple con los requerimientos que exige el desarrollo del cargo

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a Decreto N° 1825, 1998.

Artículo 15.- Los funcionarios serán ubicados en las listas de calificaciones de acuerdo con el siguiente puntaje:

Tabla N° 8: Lista de Calificaciones

Lista	Categoría	Puntaje
N°1	Distinción	81,00 a 100
N°2	Buena	46,00 a 80,99
N°3	Condicional	30,00 a 45,99
N°4	Eliminación	10,00a 29,99

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a Decreto N° 1825, 1998.

Artículo 16.- Los factores y sub-factores que se evaluarán serán los siguientes:

Tabla N° 9: Factores y sub-factores

Factores	Sub- Factores
<p>Rendimiento</p> <p>Mide el trabajo ejecutado durante el período, en relación a las tareas encomendadas.</p>	<p>a) Cumplimiento de la labor realizada: mide la realización de los trabajos asignados y la rapidez y oportunidad en su ejecución.</p> <p>b) Calidad de la labor realizada: evalúa las características de la labor cumplida y la ausencia de errores en el trabajo y la habilidad en su ejecución</p>
<p>Condiciones Personales</p> <p>Evalúa la actitud del funcionario en su vinculación con los demás.</p>	<p>a) Interés por el trabajo que realiza: mide el deseo del funcionario de perfeccionarse en el cumplimiento de sus obligaciones, de proponer la realización de actividades y de soluciones ante los problemas que se presenten y de proponer objetivos o</p>

	<p>procedimientos nuevos para la mejor realización del trabajo asignado.</p> <p>b) Capacidad para realizar trabajos en equipo: mide la facilidad de integración del funcionario en equipos de trabajo, así como la colaboración eficaz que éste presta cuando se requiere que trabaje con grupos de personas.</p>
<p>Comportamiento Funcionario</p> <p>Evalúa la conducta del funcionario en el cumplimiento de sus obligaciones.</p>	<p>a) Cumplimiento de normas e instrucciones: mide el respeto a los reglamentos e instrucciones de la institución y a los demás deberes estatutarios.</p> <p>b) Asistencia y puntualidad: mide la presencia o ausencia del funcionario en el lugar de trabajo y la exactitud en el cumplimiento de la jornada laboral.</p>

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a Decreto N° 1825, 1998.

4.4.3 Capacitación

Artículo 26.- Se entenderá por capacitación el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias. (DFL 29, 2004)

Artículo 27.- Existirán los siguientes tipos de capacitación, que tendrán el orden de preferencia que a continuación se señala:

a) La capacitación para la promoción que corresponde a aquella que habilita a los funcionarios para asumir cargos superiores. La selección de los postulantes se hará estrictamente de acuerdo al escalafón. No obstante, será voluntaria y, por ende, la

negativa a participar en los respectivos cursos no influirá en la calificación del funcionario. (DFL 29, 2004)

b) La capacitación de perfeccionamiento, que tiene por objeto mejorar el desempeño del funcionario en el cargo que ocupa. La selección del personal que se capacitará, se realizará mediante concurso. (DFL 29, 2004)

c) La capacitación voluntaria, que corresponde a aquella de interés para la institución, y que no está ligada a un cargo determinado, ni es habilitante para el ascenso. El jefe superior de la institución, el Secretario Regional Ministerial o el Director Regional de servicios nacionales desconcentrados, según corresponda, determinará su procedencia y en tal caso seleccionará a los interesados, mediante concurso, evaluando los méritos de los candidatos. (DFL 29, 2004)

Artículo 28.- Los estudios de educación básica, media o superior y los cursos de post-grado conducentes a la obtención de un grado académico, no se considerarán actividades de capacitación y de responsabilidad de la institución.

Aquellas actividades que sólo exijan asistencia y las que tengan una extensión inferior a veinte horas pedagógicas, se tomarán en cuenta sólo para los efectos de la capacitación voluntaria. (DFL 29, 2004)

Artículo 29.- Las instituciones deberán distribuir los fondos que sean asignados en programas de capacitación nacionales, regionales o locales, de acuerdo con las necesidades y características de las correspondientes funciones y siguiendo el orden de preferencia señalado en el artículo 27. (DFL 29, 2004)

Las instituciones ejecutarán los programas de capacitación preferentemente en forma territorialmente desconcentrada. (DFL 29, 2004)

Podrán celebrarse convenios con organismos públicos o privados, nacionales, extranjeros o internacionales. Dos o más instituciones públicas podrán desarrollar programas o proyectos conjuntos de capacitación y coordinar sus actividades con tal propósito. (DFL 29, 2004)

Artículo 30.- En los casos en que la capacitación impida al funcionario desempeñar las labores de su cargo, conservará éste el derecho a percibir las remuneraciones correspondientes. (DFL 29, 2004)

La asistencia a cursos obligatorios fuera de la jornada ordinaria de trabajo, dará derecho a un descanso complementario igual al tiempo efectivo de asistencia a clases. (DFL 29, 2004)

Artículo 31.- Los funcionarios seleccionados para seguir cursos de capacitación tendrán la obligación de asistir a éstos, desde el momento en que hayan sido seleccionados, y los resultados obtenidos deberán considerarse en sus calificaciones. (DFL 29, 2004)

Lo anterior, implicará la obligación del funcionario de continuar desempeñándose en la institución respectiva o en otra de la Administración del Estado a lo menos el doble del tiempo de extensión del curso de capacitación. (DFL 29, 2004)

El funcionario que no diere cumplimiento a lo dispuesto en el inciso precedente deberá reembolsar a la institución que corresponda todo gasto en que ésta hubiere incurrido con motivo de la capacitación. Mientras no efectuare este reembolso, la persona quedará inhabilitada para volver a ingresar a la Administración del Estado, debiendo la autoridad que corresponda informar este hecho a la Contraloría General de la República. (DFL 29, 2004)

CAPITULO II ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Planteamiento del Problema

El mercado laboral tiene muchas exigencias, las cuales están en permanentes cambios y evolución, una de ellas es contar con las competencias laborales necesarias para desarrollar labores de acuerdo al trabajo encomendado ya sea en el ámbito privado o público. Según Levy-Leboyer (1997; 54) las competencias laborales son “repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”.

Con esto, las empresas deben establecer los requisitos y competencias necesarios para cada cargo, realizando un proceso de reclutamiento, el cual consiste de acuerdo (Alles, 2010) en “el conjunto de procedimientos tendientes a atraer candidatos adecuados”, seleccionando al candidato más adecuado para el perfil que se busca. En Chile, dentro de los servicios públicos, el reclutamiento es a través de concursos públicos, promoción y cargos de confianza.

Dentro de toda organización pública, los funcionarios tienen la posibilidad de desarrollar una Carrera Funcionaria, concepto que está vinculado a una serie de etapas por las cuales un trabajador/a puede transitar, y que le permiten, en función de sus competencias, mérito e idoneidad, lograr posiciones de mayor jerarquía y responsabilidad en el desarrollo de la gestión de los servicios del Estado. De acuerdo a la Ley 18.834 “Estatuto Administrativo” en su artículo tercero define a la carrera funcionaria como “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.”

Por esto la investigación tiene por objeto analizar las competencias laborales, Reclutamiento y Carrera funcionaria que existen dentro de los servicios públicos en la Quinta Región.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

- Analizar las Competencias Laborales, Reclutamiento y Carrera Funcionaria en los servicios públicos de la Quinta Región.

Objetivo Específicos

- Determinar las principales competencias laborales para cada cargo o perfil.
- Establecer el proceso de reclutamiento en la institución.
- Verificar la utilización de la ley respecto de la carrera funcionaria.
- Contrastar competencias laborales, proceso de reclutamiento y la carrera funcionaria en los distintos servicios públicos.

Metodología de la Investigación

Metodología

- Cualitativa

Alcance

- Comprensivo

Etapa 1: Recopilación de Información

La recopilación de información se basará en:

- Ley 18.834 “Estatuto Administrativo”
- Decreto Fuerza Ley N° 29
- Decreto Fuerza Ley N° 4
- Decreto N° 1825

Textos en el Área de Administración y Recursos Humanos

- Administración de Recursos Humanos
- Administración del Personal
- Selección del Personal
- Gestión por Competencias
- Gestión de las Competencias
- Gestión del Talento Humano
- Dirección estratégica de los Recursos Humanos
- La Gestión de los Recursos Humanos
- La Gestión por Competencia Laboral en la empresa y la formación Profesional

Páginas web

- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile

<http://www.bcn.cl/>

- Martha Alles

<http://www.marthaalles.com/>

- Ministerio de Educación

<http://mineduc.cl/>

- Universidad de Valparaíso

<http://www.uv.cl/>

- Scielo Chile

<http://www.scielo.cl/>

Etapa 2: Sistematización de la información

Los criterios de orden de la información son los siguientes:

1. Administración del Personal
2. Reclutamiento: Proceso de Selección
3. Competencias Laborales
4. Carrera Funcionaria

Etapa 3: Elección de sujeto de investigación

Para la correcta identificación de la realidad y obtener una visión sobre lo que se investiga, se debe contar con personas involucradas en el tema y que sean de gran ayuda al entendimiento de lo que se busca.

Para esto, se entrevistará a:

- Secretario Regional (Mineduc) ; Secretario General (Universidad de Valparaíso)
- Encargado de Administración y RR.HH (Mineduc); Jefe Departamento RR.HH (Universidad de Valparaíso)
- Auditoría Interna (Mineduc); Contralor General (Universidad de Valparaíso)
- Dirigente Andime (Mineduc); Dirigente AFA (Universidad de Valparaíso)

Etapa 4: Aplicación de la técnica de Recogida de datos

En esta investigación se utilizará las siguientes técnicas

Entrevista

- **Contacto Inicial**

Se contactará a las personas anteriormente mencionadas tanto en el Ministerio de Educación Regional como en la Universidad de Valparaíso, la cual entregue información suficiente para la recolección de datos.

- **Realizar la entrevista en profundidad**

Se entrevistará a Secretarios Regionales, Jefes de Recursos Humanos, Auditores y Dirigentes Sindicales, estableciendo los puntos de vistas respecto a las temáticas en cuestión, es decir, las competencias Laborales, Reclutamiento y Carrera funcionaria.

- **Transcribir para luego analizar las respuestas entregadas**
Una vez realizada todas las entrevistas, se procederá a transcribir cada una de ellas para luego evaluarlas y clasificarlas en las categorías y sub-categorías.
- **Enviar al entrevistado el informe, para su aprobación.**
Se envía la entrevista transcrita al entrevistado, para que éste haga sus observaciones y proceda a la aceptación de la misma.
- **Finalmente agregar esa entrevista formalmente a la investigación.**
Teniendo la aprobación del entrevistado, se agrega la entrevista como anexo en la investigación.

A continuación se presenta algunas de las preguntas a realizar a cada uno de los entrevistados:

1. ¿Qué entiende por competencias Laborales?
2. ¿Qué competencias reconoce tener?
3. ¿Considera contar con las competencias necesarias para el cargo?
4. ¿Su institución establece las competencias para cada cargo?
5. ¿Cree que en su institución existe una buena gestión de las competencias de sus funcionarios?
6. ¿Existen instancias de desarrollo para éstas?
7. ¿Qué entiende por carrera funcionaria?
8. ¿Cómo ingresó a esta institución?
9. ¿Cuántos años lleva en el servicio público?
10. ¿Cuál fue el proceso que tuvo que realizar para obtener su cargo?
11. ¿Cuántos años lleva en su cargo?
12. ¿Tiene conocimiento de los requerimientos del cargo?
13. ¿Cada cuánto tiempo tienen capacitaciones? ¿Cuál fue la última?
14. ¿Cada cuánto tiempo son evaluados sus desempeños?
15. ¿De acuerdo a las competencias reconocidas anteriormente, cree que sean suficiente para su cargo?
16. ¿Haría algún cambio a la forma de reclutamiento del personal?

17. ¿Considera estar bien estructurado el concurso público?
18. Para obtener grado, ¿cuál es el proceso que se debe realizar?
19. ¿Las calificaciones a su juicio, son una herramienta para evaluar el desempeño de los funcionarios?
20. En general, y de acuerdo a su percepción. ¿Considera que debiese existir una reestructuración en los servicios públicos, en relación a las competencias laborales, reclutamiento y Carrera Funcionaria?

Revisión Documental

- Información recogida a través de la oficina de información de las respectivas instituciones y funcionarios. Los documentos específicos son, bases para el Ingreso (concurso público) y normas actuales a las que se rigen.

Etapa 5: Criterios de Calidad

Dentro de esta etapa la credibilidad será dada por la autorización del entrevistado a que aparezca su entrevista y que ésta contenga la realidad de sus comentarios.

La confirmabilidad estará dada por la integración y contrastación de todos los involucrados, Secretarios, Jefes de RR.HH, Auditores y Dirigentes.

La fiabilidad estará dada por la interpretación real de lo que el entrevistado quiere dar a conocer y el enfoque e ideología que tiene, además del propósito que busca al entregar aquella información.

La transferibilidad será proporcionada con la experiencia y el contexto de cada uno de las personas involucradas.

Etapa 5: Tabulación de Resultados

De la evaluación y respuestas de los puntos anteriormente mencionados, las categorías y sub categorías de análisis son:

1.- Tabulación - Universidad de Valparaíso

Categoría	Sub-Categoría	Sub-Sub-Categorías
A: Administración de Personal	A1: Desarrollo del personal A2: Definición de cargos o perfiles A3: Incentivos al personal A4: Evaluación de los desempeños	A1-1-1: Tipos de desarrollo A2-1-1: Evaluación de perfiles A3-1-2: Recompensas A4-1-2: Capacidad de evaluación honesta
B: Reclutamiento	B1: Proceso de ingreso B2: Procedimiento B3: Inducción	B1-1-3: Bases de concurso B2-1-3: Tipos de concurso B3-1-2: Garantías del concurso B2-1-1: Procedimiento en el concurso público
C: Competencias Laborales	C1: Definición C2: Reconocimiento de Competencias C3: Determinación de las competencias C4: Gestión de las competencias.	C1-1-2: Competencias Técnicas y Blandas C1-2-3: Modelo de Competencias C2-1-2: A nivel de Profesión C2-2-3: A nivel Directivo C3-1-1: Competencias según cargos C3-2-3: Competencias a contemplar.

<p>D: Carrera Funcionaria</p>	<p>D1: Definición D2: Aplicación D3: Ingreso D4: Capacitación D5: Calificaciones D6: Ascenso D7: Carrera Académica</p>	<p>D1-1-1: Promoción D2-2-3: Objetivo D2-1-4: Problemas a la aplicación D3-1: Medio de ingreso D4-1: Beneficiados D4-1-4: Regulación D5-1-1: Conceptos de evaluación D5-1-1: Puntuación D5-1-4: Junta calificadora D6-1-3: Mecanismo de nivelación D7- 1 -1 : Jerarquías Académicas D7-2-4 : Ascenso Académico</p>
--------------------------------------	---	---

2.-Tabulación – Ministerio de Educación (Regional)

Categoría	Sub-Categoría	Sub-Sub-Categorías
A: Administración de Personal	A1: Desarrollo del personal A2: Definición de cargos o perfiles A3: Incentivos al personal A4: Evaluación de los desempeños	A1-1-1: Formación A1-2-1: Orientación A2-1-1: Requisitos Exclusiva confianza A4-1-1: Objetivo
B: Reclutamiento	B1: Proceso de ingreso B2: Procedimiento B3: Inducción	B1-1-3: Llamado a nivel central B1-2-1: Ingreso por Concurso público B1-3-2: Ingreso por Contrata B1-4-1: Ingreso por Honorarios B2-1-3: Término del proceso B2-2-2: Especificación en las pruebas.
C: Competencias Laborales	C1: Definición C2: Reconocimiento de Competencias C3: Determinación de las competencias C4: Gestión de las competencias.	C2-1-3: En función de la Profesión C3-1-2: A nivel de Profesionales C3-2-3: Requisitos por niveles jerárquicos C3-3-4: Determinación de acuerdo a los estamentos C4-1-2: Aplicación a la Gestión

<p>D: Carrera Funcionaria</p>	<p>D1: Definición D2: Aplicación D3: Ingreso D4: Capacitación D5: Calificaciones D6: Ascenso D7: Carrera Académica</p>	<p>D2-1-3: Cambios Educación D2-2-4: Aplicación del Estamento D2-3-4: Motivos del estancamiento D3-1-1: Concurso público D4-1-1: Beneficiados D4-2-1: Aprobación de Jefatura D4-3: Comité Bipartito D5-1-1: Régimen D5-2: Conceptos de Evaluación D5-3-1: Instrumentos D5-4: Asignación de Calificación D6-1-2: Estancamiento en los ascensos D6-2-2: Ascenso por grados D6-3-1: Herramienta de ascenso D6-4-1: Obtención de grado D6-5-3: Grado en función de Responsabilidad.</p>
--------------------------------------	---	--

Etapa 6: Análisis de Resultados

Se realizará el análisis de cada una de las respuestas entregadas por nuestros entrevistados. Determinar la intención de la respuesta y dar a conocer lo que realmente busca cada persona.

Además, verificar que las preguntas son las suficientes y necesarias para la toma de opinión y con esto realizar la discusión entre los resultados.

Etapa 7: Discusión de Resultados

Se compara y contra resta los resultados obtenidos con la teoría que sustenta el problema de investigación.

Etapa 8: Conclusiones

De acuerdo a la recopilación de información, las entrevistas y la realidad, se llegará a concluir en primer lugar, el cumplimiento de los objetivos planteados. Para dar paso a una conclusión en general.

CAPITULO III ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Análisis de Resultados

1.- Tabulación de los Resultados

En función de las entrevistas realizadas y los resultados obtenidos las categorías y sub-categorías son las siguientes:

Tabla N° 10: Asignación Universidad de Valparaíso

Número Asignación	Nombre	Cargo/Función
1	Osvaldo Corrales	Secretario General
2	Cristián Moyano	Contralor Interno
3	Gonzalo Lira	Director Recursos Humanos
4	René Astudillo	Dirigente Asociación de Funcionarios

Tabla N° 11: Asignación Ministerio de Educación (Regional)

Número Asignación	Nombre	Cargo/Función
1	Patricia Colarte	Secretario Regional
2	María Isabel Peña	Auditoría Interna
3	Néstor Vidal Ronald Pfeng	Encargado Recursos Humanos
4	Augusto Nuñez	Dirigente Asociación de Funcionarios (ANDIME)

Tabla N° 10-1: Categorías de Análisis, Universidad de Valparaíso.

Categoría	Sub-Categoría	Sub-Sub-Categorías
A: Administración de Personal	<p>A1: Desarrollo del personal</p> <p>A2: Definición de cargos o perfiles</p> <p>A3: Incentivos al personal</p> <p>A4: Evaluación de los desempeños</p>	<p>A1-1-1: Tipos de desarrollo</p> <p>A2-1-1: Evaluaciones de perfiles</p> <p>A3-1-2: Recompensas</p> <p>A4-1-2: Capacidad de evaluación honesta</p>
B: Reclutamiento	<p>B1: Proceso de ingreso</p> <p>B2: Procedimiento</p> <p>B3: Inducción</p>	<p>B1-1-3: Bases de concurso</p> <p>B2-1-3: Tipos de concurso</p> <p>B3-1-2: Garantías del concurso</p> <p>B2-1-1: Procedimiento en el concurso público.</p>
C: Competencias Laborales	<p>C1: Definición</p> <p>C2: Reconocimiento de Competencias</p> <p>C3: Determinación de las competencias</p> <p>C4: Gestión de las competencias.</p>	<p>C1-1-2: Competencias Técnicas y Blandas</p> <p>C1-2-3: Modelo de Competencias</p> <p>C2-1-2: A nivel de Profesión</p> <p>C2-2-3: A nivel Directivo</p> <p>C3-1-1: Competencias según cargos</p> <p>C3-2-3: Competencias a contemplar.</p>

<p>D: Carrera Funcionaria</p>	<p>D1: Definición D2: Aplicación D3: Ingreso D4: Capacitación D5: Calificaciones D6: Ascenso D7: Carrera Académica</p>	<p>D1-1-1: Promoción D2-2-3: Objetivo D2-1-4: Problemas a la aplicación D3-1: Medio de ingreso D4-1: Beneficiados D4-1-4: Regulación D5-1-1: Conceptos de evaluación D5-1-1: Puntuación D5-1-4: Junta calificadora D6-1-3: Mecanismo de nivelación D7-1-1: Jerarquías Académicas D7-2-4: Ascenso Académico</p>
--------------------------------------	---	---

Tabla N° 11-1: Categorías de Análisis, Ministerio de Educación (Regional)

Categoría	Sub-Categoría	Sub-Sub-Categorías
A: Administración de Personal	A1: Desarrollo del personal A2: Definición de cargos o perfiles A3: Incentivos al personal A4: Evaluación de los desempeños	A1-1-1: Formación A1-2-1: Orientación A2-1-1: Requisitos Exclusiva confianza A4-1-1: Objetivo
B: Reclutamiento	B1: Proceso de ingreso B2: Procedimiento B3: Inducción	B1-1-3: Llamado a nivel central B1-2-1: Ingreso por Concurso público B1-3-2: Ingreso por Contrata B1-4-1: Ingreso por Honorarios B2-1-3: Término del proceso B2-2-2: Especificación en las pruebas.
C: Competencias Laborales	C1: Definición C2: Reconocimiento de Competencias C3: Determinación de las competencias C4: Gestión de las competencias.	C2-1-3: En función de la Profesión C3-1-2: A nivel de Profesionales C3-2-3: Requisitos por niveles jerárquicos C3-3-4: Determinación de acuerdo a los estamentos C4-1-2: Aplicación a la Gestión

<p>D: Carrera Funcionaria</p>	<p>D1: Definición D2: Aplicación D3: Ingreso D4: Capacitación D5: Calificaciones D6: Ascenso D7: Carrera Académica</p>	<p>D2-1-3: Cambios Educación D2-2-4: Aplicación del Estamento D2-3-4: Motivos del estancamiento D3-1-1: Concurso público D4-1-1: Beneficiados D4-2-1: Aprobación de Jefatura D4-3: Comité Bipartito D5-1-1: Régimen D5-2: Conceptos de Evaluación D5-3-1: Instrumentos D5-4: Asignación de Calificación D6-1-2: Estancamiento en los ascensos D6-2-2: Ascenso por grados D6-3-1: Herramienta de ascenso D6-4-1: Obtención de grado D6-5-3: Grado en función de Responsabilidad.</p>
--------------------------------------	---	--

Análisis de Resultados, Universidad de Valparaíso.

Categoría	Sub- Categoría	Frases	Sub-Sub- Categorías	Frases
A: Administración del Personal	A1: Desarrollo del personal	1.- En la Universidad, principalmente respecto de sus funcionarios no académicos aunque igual en algún sentido los académicos tienen no es verdad, o desarrolla estrategias de capacitación que de alguna manera permiten ir desarrollando las competencias que la institución espera que los funcionarios tengan en el desempeño de sus funciones.	A1-1-1: Tipos de desarrollo	1.- Aprender manejar algunos software o de conocimiento de normativa específica por ejemplo en materia de Chile compra, así como de cualquier otro tipo, tanto administrativos, evaluación, etc.
A: Administración del Personal	A2: Definición de cargos o perfiles	1.- nos falta mucho todavía a perfiles y descripción de los cargos y sus funciones, es algo que todavía nos falta bastante, digamos. 2.- A nivel de una descripción de perfil de cargos no, me vine a interiorizar leyendo reglamento de	A2-1-1: Evaluaciones de perfiles	1.- A las evaluaciones que se someten esas personas por ejemplo en los procesos de selección y reclutamiento se adapten o se adecuen a esos perfiles. Por ejemplo, se hacen evaluaciones curriculares, se hacen evaluaciones psicológicas pero no siempre se hacen evaluaciones de

		<p>las funciones que se debe cumplir en el cargo. En estricto el perfil del cargo de fiscal, que no me lo dieron, porque no estaba y dudo que esté. Si tú se lo preguntas a recursos humanos no está esa descripción.</p>		<p>competencias.</p>
<p>A: Administración del Personal</p>	<p>A3: Incentivos al personal</p>	<p>1.- La administración pública es más bien punitiva, sanciona al funcionario que comete errores, pero no premia mucho al funcionario que tiene logros o que tiene desempeños destacados. Por lo tanto, fomenta esa estructura, que es una estructura inquisitiva, no es verdad, que se preocupa del que se equivoca y no de premiar al que lo hace bien, lo que fomenta cierto inmovilismo, que la gente como que no haga nada, por no equivocarse porque si lo hace bien sabe que no lo van a premiar</p>	<p>A3-1-2: Recompensas</p>	<p>1.- Yo entiendo que la administración moderna lo que hay más bien es una gestión de las recompensas, la idea es tirar para arriba los desempeños, o sea lograr mejor los desempeños, asociando al logro de metas individuales pero sobre todo al logro de metas colectivas.</p>

A: Administración del Personal	A4: Evaluación de los desempeños	<p>1.- La evaluación es muy genérica, usa concepto muy generales y no se preocupa tampoco creo yo de las particularidades de los cargos que se desempeñan o esa queda demasiado sometido, no es verdad, al criterio de la jefatura directa.</p>	A4-1-2: Capacidad de evaluación honesta	<p>2.- Yo creo que los demás problemas que podamos tener, regulatorio, de reclutamiento, de concursabilidad van a irse resolviendo a partir si nosotros somos capaces de tener una evaluación del desempeño honesta.</p>
B: Reclutamiento	B1: Proceso de ingreso	<p>1.- De acuerdo a nuestro reglamento, no siempre funciona estrictamente así, voy a comentar excepción a continuación, pero tanto para la planta de funcionarios académicos y no académicos lo que se utiliza es el concurso público o el concurso de antecedentes</p>	B1-1-3:Bases de concurso	<p>3.- Aquí hay que establecer el hecho de que todos los procesos de concursos tienen unas bases, y todas las bases tienen que contemplar dentro de su desarrollo una comisión de selección y esta es ad hoc, porque tiene que ver con el tipo de cargo al cual se está refiriendo.</p>

B: Reclutamiento	B1: Proceso de ingreso		B1-2-3:Tipos de concurso	<p>3.- Hay que diferenciar, en el caso de los cargos académicos los concursos son públicos, no hay concursos internos, siempre se desarrollan concursos. En el caso de los funcionarios no académicos y de orden administrativo, cuando se produce una vacante nosotros evaluamos si el cargo que se produce de vacante, es un cargo que efectivamente supone una condición de promoción o de ascenso para los funcionarios digamos que cumplen esa labor. Si es así, desarrollamos un concurso interno, si el concurso interno se declara desierto, desarrollamos un concurso público</p>
B: Reclutamiento	B1: Proceso de ingreso		B1-3-2: Garantías del concurso	<p>2.- Lo que te asegura el concurso público es transparencia, tener unos mejores curriculum y por tanto a través de evaluaciones una alta probabilidad de que la persona que se contrate va a desempeñarse correctamente.</p>

B: Reclutamiento	B2: Procedimiento	<p>1.- El procedimiento contempla que, se reciben los curriculum y el primer paso es contrastar que todos quienes han postulado cumplan con los requisitos mínimos para postular. Ahí ocurre una primera separación o depuración de los curriculum, porque hay personas que postulan no cumpliendo con los requisitos, quedando fuera de base. Luego, se toman esos curriculum que calificaban para el cargo y se les otorga puntaje. Los mejores puntajes, o los diez con mejores puntajes habitualmente se les somete a un examen psicológico, y ese examen emite un informe que establece una cierta prelación y ese mismo comité es el que decide qué persona se adapta mejor en lo psicológico y en lo laboral al cargo. Entonces, esa persona gana el</p>	B2-1-1: Procedimiento en el concurso público	<p>1.- En el caso de los concursos públicos, como su nombre lo dice, el proceso es público no en cuanto al contenido de resultados de las pruebas, sino que básicamente a los puntajes y las prelación.</p>
-------------------------	--------------------------	---	---	---

		concurso.		
B: Reclutamiento	B3: Inducción	<p>1.- Yo he trabajado en varios servicios públicos y hasta donde yo conozco es una deficiencia transversal a los servicios públicos. He visto muy pocos lugares en donde haya planes de inducción normalizado, manualizados, no es verdad, y que sean de aplicación universal, porque obviamente la inducción supone presentarle, no solo el marco normativo sino a la institución en sí misma y luego hasta el puesto de trabajo en el que la persona se va a desempeñar</p>		
C: Competencias Laborales	C1: Definición	<p>1.- El conjunto de capacidades, de conocimientos, de habilidades que una persona debe poseer para el ejercicio del desempeño adecuado que ocupa.</p> <p>2.- Un conjunto de aptitudes y habilidades que tiene que reunir el</p>	C1-1-2: Competencias Técnicas y Blandas	<p>2.- Hay competencias que son de carácter técnico, es decir, que son propias del oficio que el desempeño, denominadas materias estratégicas, capaz de liderar o su pro actividad, su capacidad de gestionar, también y aquellas que uno denomina blandas,</p>

		<p>funcionario que está laborando.</p> <p>3.- Las competencias tienen que ver con elementos críticos para desempeño sobresaliente en un determinado cargo o función.</p> <p>4.- Lo necesario para ser eficiente y eficaz en una labor administrativa dentro de una organización.</p>		<p>capacidad para formar grupos de trabajo, su nivel de empatía y poder controlar la frustración</p>
C: Competencias Laborales	C1: Definición		C1-2-3: Modelo de Competencias	<p>3.- El enfoque o modelo de competencias busca identificar aquellos componentes de la conducta laboral que están directa, casi podríamos decir linealmente relacionado con desempeños sobresalientes.</p>
C: Competencias Laborales	C2: Reconocimiento de Competencias	<p>1.- Capacidad directiva, capacidad para organizar y trabajar en equipo, ser una persona ordenada y sistemática en el manejo de la documentación que a mí me corresponde administrar, tener capacidad de resolución de</p>	C2-1-2: A nivel de Profesión	<p>2.- Hay capacidades técnicas también por mi profesión de abogado, de nivel estratégico y de nivel blando.</p>

		<p>problemas, capacidad de comunicación y de diálogo, capacidad para resolver conflictos.</p> <p>2.- Capacidad de formar equipos, liderar grupo, gestionar en el cambio, buen grado o nivel de frustración, de poner metas</p> <p>3.- Un conjunto de competencias relacionadas con el trato interpersonal, la vinculación con las personas, la mediación, la negociación que lo transforman en un cargo de cierta complejidad.</p> <p>4.- Preparación académica para desarrollar un cargo, de cierta manera a quienes debo servir ese cargo, a quienes debo prestar asesoría con mi conocimiento, con el ejercicio del cargo.</p>		
--	--	--	--	--

C: Competencias Laborales	C2: Reconocimiento de Competencias		C2-2-3: A nivel Directivo	3.- Supone fundamentalmente tener la responsabilidad por orientaciones estratégicas, por tomas de decisiones que implican recursos importantes de la universidad, tener conocimientos frecuentes de problemáticas que asociadas a la situación de las personas, de su desarrollo y de sus conflictos, manejo de lo que son los procesos y procedimientos propios del ciclo de vida de las personas en el desarrollo de un institución.
C: Competencias Laborales	C3: Determinación de las competencias	1.- La Universidad ha iniciado un proceso de descripción de los cargos, a partir de la administración del Rector Valle, desde que asume, la Universidad efectivamente inicia un proceso para la descripción de los cargos. 3.- Lo que nosotros hemos venido haciendo es ir actualizando y formalizando lo perfiles de cargos. 4.- No le podemos llamar, modelo	C3-1-1: Competencias según cargos	1.- por una parte están los funcionarios administrativos o no académicos, en esos casos el nivel de descripción de los cargos yo diría que ha experimentado un avance mayor en la identificación. Por otro lado, está el personal académico, en este caso no existe propiamente una descripción de los cargos, sino que cada unidad académica en función de sus necesidades va evaluando digamos

		de competencias, sino que hay una cantidad de elementos que están dispersos y que en algún momento se utilizan para la ya sea en la generación de personal, de incorporar al personal pero no está aglutinado o estructurado de una manera de modelo de competencias.		que tipo de académico requiere y hay perfiles heterogéneos, uno puede distinguir al menos dos, el perfil académico que de alguna manera cierta se dedica más bien a la docencia y aquellos académicos que se orientan más bien a la investigación.
C: Competencias Laborales	C3: Determinación de las competencias		C3-2-3: Competencias a contemplar	3.- Competencias blandas, competencias informáticas, competencias de inserción en una institución que tiene una particularidad importante que es una institución de educación superior.
C: Competencias Laborales	C4: Gestión de las competencias	1.- Yo creo que la Universidad hace una buena gestión de sus talentos y de sus competencias, atendidas a las restricciones a las que también se encuentra sujeta o a las externalidades que organizan su actuar y ciertamente se ha venido mejorando durante los		

		últimos años especialmente.		
D: Carrera Funcionaria	D1: Definición	<p>1.- Yo entiendo por carrera funcionaria, básicamente la posibilidad que tiene, así me lo ha explicado a mí al menos la asociación de funcionarios, la posibilidad que un funcionario tiene de ir ascendiendo en los grados que ocupa al interior del escalafón en el cual está encasillado</p> <p>2.- Podemos entenderlo como las distintas etapas que un funcionario de la institución, de distintas plantas puede ir cumpliendo en su ascenso y que está asociado principalmente a la antigüedad en el cargo.</p> <p>3.- es una forma a través de la cual las instituciones organizan su movilidad interna. La movilidad implica responder fundamentalmente a conceptos tales como el ascenso, la</p>	D1-1-1: Promoción	<p>1.- También existe, y a veces se considera también como parte de la carrera funcionaria lo que podemos llamar la promoción. Esto supone, que las personas van ocupando progresivamente cargos de mayor importancia dentro de su propio escalafón.</p>

		<p>promoción y la movilidad.</p> <p>4.- Es de alguna forma, el desarrollo que un funcionario debiese tener desde un inicio en el ejercicio de un cargo en el transcurso del tiempo, cual es la forma que puede tener para, ya sea para ir ascendiendo en las responsabilidades en la remuneración.</p>		
D: Carrera Funcionaria	D2: Aplicación	<p>1.- En el caso de los funcionarios académicos, parcialmente porque la carrera académica es bastante corta, solo tiene cuatro escalafones y en tiempo se puede satisfacer más o menos rápidamente. En el caso de los funcionarios, lo que ocurrió fue que con las reformas que hubo en el país en el año ochenta y uno y siguientes en la universidad pero también en el</p>	D2-2-3: Objetivo	<p>3.- lo que busca de manera ofrecer un desarrollo interno a quienes integran el servicio de manera tal de que conforme a unos ciertos criterios que tienen que ver con antigüedad, que tienen que ver con desempeño, que tienen que ver con calidad y con estudios puedan desarrollarse a lo largo digamos de su carrera en la institución asumiendo tareas de mayor responsabilidad y obteniendo reconocimientos de orden</p>

		<p>resto de la administración pública, la idea misma de carrera funcionaria desapareció.</p> <p>3.- yo creo que el marco regulatorio denominado Estatuto Administrativo, es un marco regulatorio en crisis. Entonces, lo primero que refiero es que el mundo que fue concebido con la administración pública y con el Estatuto Administrativo ya está obsoleta.</p> <p>4.- La Universidad, si bien es cierto aplica la carrera funcionaria en el sentido de cumplir con la reglamentación vigente que dice el estatuto administrativo respecto de la carrera funcionaria y para ello te nombro lo que es el sistema de calificaciones porque está netamente ligado a la carrera funcionaria, pero no se da, no hay</p>		remuneracional y de grado en el cual se encuentran encasillados
--	--	--	--	---

		carrera funcionaria		
D: Carrera Funcionaria	D2: Aplicación		D2-1-4: Problemas a la aplicación	4.- Tenemos un problema en lo que es la contrata y la proporcionalidad de la contrata y la conveniencia de la contrata desde el punto de vista del empleador de tener gente en la contrata.
D: Carrera Funcionaria	D3: Ingreso	<p>1.- En la Universidad llevo muchos años, yo ingresé el año 1998 por lo tanto, llevo ya 15 años y en el puesto asumí en marzo del 2008, por lo tanto llevo cinco años.</p> <p>2.- ya tengo como quince años, ingresé en el año noventa y seis, diecisiete años en la administración pública y en esta universidad ingresé el año dos mil ocho. Siempre mis ingresos, tanto al Serviu y a la universidad han sido contratación directa</p> <p>3.- Yo ingresé a la universidad en el año noventa y siete. Desde ahí</p>	D3-1: Medio de ingreso	<p>2.- Siempre mis ingresos, tanto al Serviu y a la universidad han sido contratación directa, pero, luego los ascensos que yo he tenido dentro de la institución han sido a través de concurso, por alta dirección pública.</p> <p>3.- En ese sentido es donde hay que diferenciar estos elementos, actualmente en mi cargo de director de recursos humanos está dentro de la planta directiva de la universidad que es planta titular de confianza y por lo tanto, asumí esta función en base a designación del rector.</p> <p>4.- Por concurso. Finalmente después</p>

		<p>he estado vinculado a la universidad, con distintas jornadas sí. Tuve un gran período, caso diez años en que mi vinculación con la universidad era como académico de once horas, jornada parcial.</p> <p>4.- Mira, ingresé como funcionario de la Universidad el año ochenta y nueve.</p>		<p>de pasar y pasar gente, y hacer las pruebas necesarias, me dijeron que yo había sido el seleccionado y que podía entrar a la universidad.</p>
<p>D: Carrera Funcionaria</p>	<p>D4: Capacitación</p>	<p>1.- Se hace una capacitación constante año a año, en la cual para el caso de los funcionarios no académicos habitualmente está articulado en torno a la franquicia Sence o es el piso, es aquella parte del total que se destina de remuneraciones, que la institución dispone para usar. Y en el caso del personal académico, año a año dentro del presupuesto se consideran, no es verdad, partidas</p>	<p>D4-1: Beneficiados</p>	<p>1.- Existen nuevamente dos espacios de nuevo, en el caso de los funcionarios hay un comité de capacitación que tiene la estructura de un comité paritario, participan ahí funcionarios y representantes de la administración y es ese comité quien define las prioridades y lo que va ser la oferta de cursos para los distintos escalafones que existen en la Universidad y que componen la planta no académica, administrativos,</p>

		<p>para lo que aquí llamamos perfeccionamiento asistemático, que consiste en cursos que los académicos hacen en distintas materias ya sea, de su propia especialidad disciplinaria o en cuestiones más transversales.</p> <p>2.- Como te explicaba las capacitaciones principalmente van por OTIC.</p> <p>3.- La capacitación en realidad es un procedimiento anual. Si uno mira la reglamentación que tiene la ley de capacitación y empleo uno entiende que el beneficio tributario que establece la ley sence es un beneficio anual. Por lo tanto, esos recursos deben emplearse anualmente y por lo tanto la universidad desarrolla capacitación anualmente.</p> <p>4.- Gracias muchas representaciones, muchos</p>		<p>técnicos, personal de servicio, etc En el caso de los académicos, la cosa es un poco al revés. Cada unidad eleva (fondo central) una nómina a la División Académica, con el requerimiento que tiene para la formación sistemática o asistemática</p> <p>2.- Beneficia a una capa muy baja de los funcionarios, porque el código Sence está destinados a sueldos algo así como de trescientos mil pesos, cuatrocientos mil pesos, y aquí los funcionarios se da que tienen un sueldo superior.</p> <p>3.- En términos generales de acuerdo a nuestra estadística interna al año, capacitamos más menos al tercio del personal de la universidad, académico y no académico.</p>
--	--	--	--	--

		diálogos, mucho enojo también finalmente en la Universidad existe una capacitación. Y esa capacitación está entregada en un comité bipartito de la universidad, con gente de la universidad y con gente de la asociación de los académicos y de los funcionarios		
D: Carrera Funcionaria	D4: Capacitación		D4-1-4: Regulación	3.- La capacitación está regulada por el plan anual de capacitación, dónde este es un documento de carácter estratégico que define prioridades en el desarrollo de la capacitación conforme a una instancia definida en la ley que es el comité bipartito de capacitación. Este comité está conformado por tres representantes de la empresa y tres representantes del personal que confluyen para coordinar y consensuar un plan único de capacitación
D: Carrera Funcionaria	D5: Calificaciones	1.- En ambos casos se evalúa año a año, y se evalúa de acuerdo a	D5-1-1: Conceptos de	1.- Se evalúa puntualidad, si durante el desempeño de su cargo efectivamente

		<p>protocolos diferentes. En el caso de los funcionarios no académicos, están regidos por el estatuto administrativo, y por tanto la evaluación se hace en función de lo establecido en el propio estatuto, como procedimiento. Hay comité de calificación en cada facultad y eventualmente en cada unidad académica. Son los comité de calificación los encargados de calificar a los académicos y de señalar si sus desempeños son insuficientes, suficientes, son buenos, son sobresalientes digamos, dependiendo del caso que se trate y de las tareas que el académico tiene comprometidas</p> <p>2.- La evaluación del desempeño no sirve en definitiva. Las mismas jefaturas no tienen incentivo aplicarla, porque dicen mira al final si le pongo buena nota, poco</p>	<p>evaluación</p>	<p>produce al ritmo que se espera que produzca, entonces se evalúa durante el presente cuatrimestre la persona ha manifestado un buen desempeño en este factor, cuantos errores comete, cuantos quejas da a lugar o cuantas felicitaciones recibe, se evalúa como por conceptos.</p>
--	--	---	--------------------------	--

		<p>resultado tengo, al contrario si pongo mala nota hay una asociación de funcionarios que me va encarar. 3.- yo te diría que las calificaciones son un problema relevante. Uno de los elementos que uno tiene que ponderar desde el punto de vista de cualquier medición, en qué medida un instrumento discrimina adecuadamente lo que pretende medir. La estadística nos muestran que cerca del noventa y ocho por ciento de los funcionarios de la administración pública en el actual sistema de calificación, son calificados en lista uno. 4.- En el caso de los funcionarios no académicos, son anuales. El sistema de calificaciones que tenemos actualmente, está regido por la administración pública y eso es solamente para los funcionarios</p>	<p>D5-1-1: Puntuación</p>	<p>1.- Luego, hay una segunda evaluación en idénticas condiciones y la última evaluación en el último cuatrimestre es donde ya se ponen puntajes de 1 a 10 en cada uno de los factores, y esos puntajes tienen que ponerse de acuerdo a la tabla que el propio estatuto administrativo provee, el reglamento de calificación que está prescrito en el estatuto, provee una tabla de calificación y dice 9-10 significan esto, 7-8 esto otro, es del uno al diez.</p>
--	--	--	---	---

		no académicos porque debes tomar en consideración que la evaluación del desempeño a nivel de los académicos es diferente, es aparte, y eso lo permite el Estatuto administrativo en uno de los artículos, le permite generar sus propias normas, no así en el caso de los no académicos, el personal administrativo se rige por las normas del estatuto administrativo y las normas del reglamento de calificación.	D5-1-4: Junta calificadora	4.- Como lo dice el reglamento, director de recursos humanos que actúa como secretario, el rector pero en este caso va el pro-rector porque delega, el secretario general, el contralor y un funcionario elegido por todos los miembros de los no académicos y un funcionario designado por las organizaciones gremiales que tengan mayor representatividad en la corporación, en este caso somos nosotros.
D: Carrera Funcionaria	D6: Ascenso	2.- Hoy está más fortalecido en la institución pública, hay unas leyes especiales que se fueron creando esa figura de concursabilidad para subir de grado en las plantas funcionarias y superiores. Uno observa que hay una mayor preocupación porque los funcionarios tanto los académicos	D6-1-3: Mecanismo de nivelación	3.- Nosotros tenemos un mecanismo, que es un mecanismo de la nivelación que se manifiesta a través de una asignación que posibilita que el funcionario en las remuneraciones tenga la movilidad y la progresión aunque no en el grado titular.

		<p>como no académicos tengan un mejor sueldo, pero hoy en día está fuertemente dado un contenido más remuneratorio, que nada. 3.- Nosotros como institución hemos adoptado dos mecanismos que sin ser formalmente carrera funcionaria, permiten movilidad y esto es que cuando efectivamente se produce una vacante el concurso nos permite por lo tanto generar un nuevo nombramiento, y dicho nombramiento permite por lo tanto hacer las pares de un mecanismo de promoción o de ascenso y eso significa entonces, que una persona puede aspirar a un grado distinto.</p>		
D: Carrera Funcionaria	D7: Carrera Académica	<p>1.- Tiene que ver con el acceso o la promoción que tiene un académico entre las distintas jerarquías que hay en la</p>	D7- 1 -1 : Jerarquías Académicas	<p>La universidad tiene cuatro jerarquías, profesor ayudante, profesor auxiliar, profesor adjunto y profesor titular.</p>

		<p>universidad.</p> <p>4.- Respecto de los funcionarios Académicos, la carrera que realizan al interior de la universidad no es llamada carrera funcionaria sino carrera académica y consiste o se basa en jerarquización y una cantidad de requisitos que tiene para ser profesores auxiliar, profesor ayudante, profesor titular entonces para cada uno de ellos hay ciertos requisitos que deben cumplir.</p>		
D: Carrera Funcionaria	D7: Carrera Académica			<p>4.- Para ascender en esta carrera académica tiene que ver con la productividad y los años que tiene en el cargo anterior, una vez cumplido eso, ellos se someten a comisión de jerarquización que está constituida por otros académicos, por personas de la división académica también y que tiene que someterse a esta comisión elevar</p>

				sus antecedentes y esa comisión verá si está apto o no para subir de rango o nominación de tipo de profesor.
--	--	--	--	--

Análisis de Resultados, Ministerio de Educación (Regional)

Categoría	Sub- Categoría	Frases	Sub-Sub- Categorías	Frases
A: Administración del Personal	A1: Desarrollo del personal	<p>1.- Existen instancias para el desarrollo de las competencias de nuestros funcionarios, fundamentalmente a través de la capacitación, cursos y talleres.</p> <p>2.- En parte sí, a través de la capacitación. Pero es mínima, son más generales que específicas.</p>	A1-1-1: Formación	<p>1.- Que permitan integrar la teoría y la práctica, sea para la formación de competencias laborales generales y/o formación de competencias laborales específicas.</p>
A: Administración del Personal	A1: Desarrollo del personal		A1-2-1: Orientación	<p>1.- Los planes de capacitación están orientados a mejorar la gestión institucional, potenciando el aporte de los funcionarios al logro de las metas y objetivos estratégicos ministeriales.</p>
A: Administración del Personal	A2: Definición de cargos o perfiles	<p>1.- Los requerimientos (requisitos) del cargo de acuerdo a lo estipulado en la Ley N° 18.834 y DFL/ N° 4/2006 para los Directivos de exclusiva confianza</p> <p>2.- El ministerio no tiene una especificación de cargo.</p>	A2-1-1: Requisitos Exclusiva confianza	<p>1.- Grados 3,4 y 7:” 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 este”</p>

A: Administración del Personal	A3: Incentivos al personal	1.- Estos programas persiguen dar oportunidades a los funcionarios para desarrollar competencias profesionales y a la vez promover la motivación, compromiso y participación de los trabajadores en los procesos de cambio y modernización.		
A: Administración del Personal	A4: Evaluación de los desempeños	1.- Con el propósito de realizar Gestión del Desempeño de sus funcionarios, anualmente el Ministerio de Educación desarrolla el proceso de Calificaciones.	A4-1-1: Objetivo	1.- Tiene por objetivo evaluar el desempeño y las actitudes de cada funcionario público (de Planta y Contrata), de acuerdo a las exigencias y características del cargo que desempeña.
B: Reclutamiento	B1: Proceso de ingreso	1.- Se trata de un cargo Directivo de exclusiva confianza, que están sujetos a la libre designación y remoción del Presidente de la República o de la autoridad facultada para disponer el nombramiento.	B1-1-3: Llamado a nivel central	3.- Es el ministerio, es quien llama a concurso, es quien fija las fechas, fija las pruebas y todos los procedimientos. Todo esto lo maneja el nivel central. Es decir, el nivel central dice, vamos hacer el concurso mañana, mañana se hace, en cinco meses, es una fecha que definen ellos que nosotros ni siquiera nos hemos enterado.

B: Reclutamiento	B1: Proceso de ingreso		B1-2-1: Ingreso por Concurso público	1.- El personal de planta de Carrera son los funcionarios públicos permanentes del Servicio. Se ingresa a esta Planta exclusivamente por concurso público.
B: Reclutamiento	B1: Proceso de ingreso		B1-3-2: Ingreso por Contrata	2.- Primero la persona por lo general entra a contrata y después postula a la planta y dentro del escalafón de profesionales tu entras app en un grado 15 y tiene un tope de grado 4,
B: Reclutamiento	B1: Proceso de ingreso		B1-4-1: Ingreso por Honorarios	1.- Este presupuesto incluye obligatoriamente los recursos financieros para el pago de las remuneraciones de la dotación de personal, así como los recursos necesarios para la contratación del personal a Honorarios
B: Reclutamiento	B2: Procedimiento	1.- Los criterios utilizados para el reclutamiento de los funcionarios se encuentran normados en el Estatuto Administrativo y cuerpos legales complementarios y estos son aplicados en total	B2-1-3: Término del proceso	3.- una vez que llama a concurso, no puede detener el proceso salvo que pase algo de fuerza mayor, pero empezó el proceso, el llamado y tiene que terminarlo, teniendo dos resultados o nombra a la persona o lo declara

		<p>concordancia con la norma.</p> <p>3.- me hace pasar por un proceso de entrevista en el que participa ella, el asesor jurídico y todas esas cosas, y me dicen que yo soy la persona escogida para el cargo.</p>		<p>desierto.</p>
B: Reclutamiento	B2: Procedimiento		B2-2-2: Especificación en las pruebas	<p>2.- Las pruebas técnicas que se aplican de conocimientos debieran ser más específicas para la labor que va a ejecutar, porque son muy así, las preguntas por lo menos las que me ha tocado a mí ser ministro de fe, son muy amplias. No te mide algo específico.</p>
B: Reclutamiento	B3: Inducción	<p>2.- Debieran las jefaturas o funcionario que parte, el ministerio tener como una unidad que haga inducción a las personar que ingresan, decirle mira éstas son las leyes que nos guían.</p>		

<p>C: Competencias Laborales</p>	<p>C1: Definición</p>	<p>1.- Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, que poseen las personas, necesarias para desempeñar funciones laborales, que aseguran el logro de resultados positivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización en su conjunto.</p> <p>2.- Un conjunto de conocimientos y capacidades para desarrollar un determinado cargo.</p> <p>3.- Las competencias laborales son las destrezas o habilidades que tiene cada uno de los funcionarios o cada una de las personas que están postulando a un cargo a objeto de poder o no cumplir con este cargo de acuerdo a las especificaciones que tenga.</p> <p>4.- Respecto de las competencias laborales son aquellos</p>		
---	------------------------------	---	--	--

		conocimientos adquiridos a través de los estudios de cada uno de los integrantes del Ministerio de Educación o los que quieran ingresar al ministerio, pero también son aquellos aprendizajes adquiridos en el hacer.		
C: Competencias Laborales	C2: Reconocimiento de Competencias	<p>1.- Intelectuales, personales, interpersonales, organizacionales, tecnológicas, competencias laborales específicas.</p> <p>2.- Conocimiento, experiencia, capacidad de análisis, capacitación, es decir, capacidades blandas y duras.</p> <p>3.-. Dentro de las habilidades que tengo soy una persona que tiene una mente matemática, tengo un criterio que me lo ha dado los años de experiencia, tengo una actitud positiva ante los planteamientos de mis funcionarios y además, la habilidad de poder liderar al grupo</p>	C2-1-3: En función de la Profesión	<p>3.- Tengo título profesional, soy ingeniero comercial por tanto las habilidades técnicas Tengo conocimiento profesional, de una carrera que dura 10 semestres, además soy contador auditor, por la cual amerita que tengo los conocimientos profesionales necesarios para el cargo</p>

		a objeto de conseguir los objetivos que nos hemos fijado.		
C: Competencias Laborales	C3: Determinación de las competencias	<p>2.- Yo diría que en términos generales sí pero específicos no, debido a que actualmente se rige por el DFL 4 del 2006 donde solamente existen escalafones, profesionales, técnicos, administrativo</p> <p>3.- Todos los cargos son regulados por el estatuto administrativo, donde establece los requisitos para cada uno de los cargos.</p> <p>4.- Así es. Nosotros tenemos el estatuto administrativo que rige la administración central del estado. Todos los ministerios y varios servicios se rigen por el estatuto administrativo, pero además tenemos un DFL 4 que nos regula y nos norma respecto de los requisitos que debemos tener cada uno de los trabajadores en el</p>	C3-1-2: A nivel de Profesionales	2.- Dentro del nivel de profesionales no exige una subdivisión de cada ente de apoyo sólo dice por ejemplo requisito profesional, tener un título profesional de una carrera de 10 semestres o de 8 con una experiencia de tanto, pero no especifica de acuerdo a las necesidades del cargo.

		Ministerio de Educación.		
C: Competencias Laborales	C3: Determinación de las competencias		C3-2-3: Requisitos por niveles jerárquicos	3.- Lo que dice el estatuto en mi cargo, para ocupar un cargo de tercer nivel jerárquico, tengo que ser profesional con una carrera de diez semestres o haber tenido más de cinco años en un cargo similar.
C: Competencias Laborales	C3: Determinación de las competencias		C3-3-4: Determinación de acuerdo a los estamentos	4.- en cada uno de los estamentos Directivos, profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares, todos estamos regulados y normados de cuáles son las competencias, los requisitos educacionales, las competencias respecto de capacitación que hemos adquirido, los post-Títulos, los post-grados y de ahí no nos debemos apartar.
C: Competencias Laborales	C4: Gestión de las competencias	1.- La gestión de las competencias está condicionada al cumplimiento de dicha normativa y de las tareas encomendadas a los funcionarios. Competencias que se van	C4-1-2: Aplicación a la Gestión	2.- En que cuando se defina los requisitos del cargo coloque la especificación que debe tener de acuerdo al organigrama de la institución, debiera estar especificada

		<p>analizando por la autoridad mediante el cumplimiento de las labores que se encomiendan a los funcionarios.</p> <p>2.- No. Yo pienso que no existe una buena gestión por competencias.</p> <p>3.- Desde mi jefatura, quienes están bajo mi dependencia, yo diría que sí.</p> <p>4.- En el ministerio falta eso. No hay una buena gestión.</p>		<p>las competencias de cada jefatura con los conocimientos y los requisitos.</p>
<p>D: Carrera Funcionaria</p>	<p>D1: Definición</p>	<p>1.- Se entiende por Carrera Funcionaria el sistema integral de regulación del empleo público, aplicable al personal 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 regula el ascenso, la promoción funcionaria, la</p>		

		<p>estabilidad en el empleo y la objetividad en las calificaciones en función del mérito y de la antigüedad.</p> <p>2.- Existe la planta, por lo tanto esa es la carrera funcionaria</p> <p>3.- Se entiende por carrera funcionaria el sistema integral de regulación del empleo público, aplicable al personal 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 regula el ascenso, la promoción funcionaria, la estabilidad en el empleo y la objetividad en las calificaciones en función del mérito y la antigüedad, se ingresa a esta planta exclusivamente por concurso público.</p>		
--	--	--	--	--

		<p>4.- La Carrera funcionaria es aquella en la cual están sometidos todos los funcionarios de planta solamente o titulares. No hay carrera funcionaria por ejemplo para los que ingresan a contrata.</p>		
<p>D: Carrera Funcionaria</p>	<p>D2: Aplicación</p>	<p>3.- Está claro, por lo que hemos conversado cómo debería ser la carrera funcionaria o como debería proceder ante la carrera funcionaria, el estancamiento es un tema a nivel central, no es de nosotros.</p> <p>.- Entonces, la carrera propiamente tal se da solamente en los escalafones auxiliares y administrativos, que ascienden por el solo ministerio de la ley y la carrera en sí se da en los técnicos y profesionales que ellos concursan, y puede tener proyecciones de ascender, y eso</p>	<p>D2-1-3: Cambios Educación</p>	<p>3.- Lo otro también, que la educación ha tenido una serie de cambios, para bien o para mal, por lo tanto también ha ido definiendo nuevas competencias, requiere de nuevos profesionales, requiere de nuevos profesionales con otras competencias a los que ya tienen los funcionarios en planta.</p>

		es carrera funcionaria.		
D: Carrera Funcionaria	D2: Aplicación		D2-2-4: Aplicación del Estamento	4.- Por qué digo eso, porque la gran mayoría de los trabajadores de este ministerio está a contrata, y no se cumple lo que señala el estatuto administrativo que debiera haber el 20% de contrata y el 80% de planta. Pero aquí, es casi a la inversa, yo te diría que hay unos 60% trabajadores a la contrata y 40% de planta
D: Carrera Funcionaria	D2: Aplicación		D2-3-4: Motivos del estancamiento	4.- Porque algunos gobiernos y no solamente este sino que los anteriores también, han utilizado los servicios públicos como botín de gobierno y han transformado el estado en un botín del gobierno de turno, entonces para ellos es mucho más funcional terminar las contrataciones de ciertas personas al 31 de diciembre de cada año y contratar gente de su línea política.
D: Carrera Funcionaria	D3: Ingreso	1.- Por designación del Sr. Presidente de la República, ya que	D3-1-1: Concurso público	1.- El concurso se inicia con la publicación de las bases del concurso,

		<p>se trata de un cargo Directivo de exclusiva confianza regidos por el Estatuto Administrativo (Ley 18.834 y DFL N°4/92).</p> <p>2.- Llamado a concursos a través del diario, requería un profesional con experiencia, en ese tiempo yo trabajaba en Dae en adm pública.</p> <p>3.- Aplicando las atribuciones que tiene la seremi de continuidad en el servicio público, ella en base a los curriculum que tenía y todas las cosas, me escoge a mí</p> <p>4.- Yo ingresé en el año...hace como cuarenta años, no menos, como treinta cinco, treinta seis años e ingresé a través del plan de empleo mínimo en el gobierno militar, y después de ahí hubo un concurso para ingresar gente a escalafón administrativo, en el año setenta y seis.</p>		<p>donde se especifican, yo te digo todas las variables que son atingentes al concurso. Desde los requisitos que debe cumplir, desde las características y las competencias que debe tener la persona y todo lo que signifique los tipos de documentos que debe presentar, las fechas en las que debe estar presentados, se fijan todas las reglas del concurso y eso está definido</p>
--	--	---	--	---

<p>D: Carrera Funcionaria</p>	<p>D4: Capacitación</p>	<p>1.- Anualmente se desarrollan planes de Capacitación y actualmente se encuentran en pleno desarrollo.</p> <p>2.- Yo creo que la capacitación se hace en base a los recursos que se tiene, y se hace una encuesta a lo que necesita el personal, pero como los recursos son escasos siempre se hacen más generales que específica.</p> <p>4.- Sí. En cada una de las regiones hay comité bipartito capacitación donde están representado el sindicato, en este caso el ANDIME y la institucionalidad. Y ellos elaboran el plan de capacitación anual</p>	<p>D4-1-1: Beneficiados</p>	<p>1.- Todos los funcionarios de Planta y Contrata pueden participar en las actividades de capacitación programadas en el MINEDUC, siempre y cuando lo deseen (la capacitación es voluntaria),</p>
--------------------------------------	--------------------------------	--	------------------------------------	--

D: Carrera Funcionaria	D4: Capacitación		D4-2-1: Aprobación de Jefatura	<p>1.- Para que un funcionario pueda participar en capacitaciones externas al Ministerio, no contempladas en el programa anual y que signifiquen o no costos para el Servicio, se requiere de la aprobación del Jefe Directo, y del Sr(a). Subsecretario(a), según sea el caso.</p>
D: Carrera Funcionaria	D4: Capacitación		D4-3: Comité Bipartito	<p>3.- Existe un comité bipartito, en donde se programa, se presenta los proyectos, se entregan los dineros y en base a eso se realiza. Ellos manejan lo que es el perfeccionamiento, y esos perfeccionamientos se entregan a Santiago donde se evalúa y entrega el dinero.</p> <p>4.- lo elaboran, en base a una detección de necesidades de capacitación de los trabajadores y ahí se compatibiliza qué...las necesidades del trabajador y las necesidades institucionales. Por lo tanto, cuando se</p>

				van a capacitar los trabajadores se les presenta el plan de capacitación elaborado por el comité bipartito de capacitación.
D: Carrera Funcionaria	D5: Calificaciones	<p>1.- El período por el cual se califica, comprende 12 meses de desempeño funcionario, desde el 1° de Septiembre de cada año hasta el 31 de Agosto del año siguiente.</p> <p>2.- De acuerdo a la administración pública nosotros somos evaluados anualmente por una ley que existe que todos los funcionarios públicos tienen que ser evaluados, y existen informes trimestrales los pre informes de evaluación que son veces en el año.</p> <p>3.- Todos los funcionarios son calificados y se hace en el período que va comprendido de Septiembre a Septiembre y se</p>	D5-1-1: Régimen	<p>1.- El Sistema de Calificaciones del MINEDUC, que se rige por la Ley 18.834, y en sus aspectos específicos por el Reglamento Especial del Ministerio (Decreto 308/98),</p>

		<p>hace cada tres meses. La última la tuvimos el diez Marzo y ahora la tenemos en Julio</p> <p>4.- El proceso de calificación, es anual. Empieza el 01 de Septiembre de un año y termina el 31 de Agosto del año siguiente. Pero, ese período está dividido en cuatro momentos. Hay dos informes de desempeño y eso mide un cuatrimestre y el segundo mide 5 meses.</p>		
D: Carrera Funcionaria	D5: Calificaciones		D5-2: Conceptos de Evaluación	<p>2.- El rendimiento, las capacidades más blanda. Se evalúa como la personas realiza su trabajo, al gestión se evalúa la parte cooperación, permanencia en el servicio atraso si está durante el día si cumple con su horario de trabajo y también si ayuda a cumplir las metas, factores y subfactores se llama eso.</p> <p>4.- La calificación es individual. Por lo tanto, un jefe debe evaluar de</p>

				diferentes maneras a cada uno de sus funcionarios porque no todos tienen las mismas habilidades, las mismas competencias y las mismas funciones
D: Carrera Funcionaria	D5: Calificaciones		D5-3-1: Instrumentos	1.- Instrumentos básicos que considera el sistema. Hoja de vida, Hoja de calificaciones.
D: Carrera Funcionaria	D5: Calificaciones		D5-4: Asignación de Calificación	2.- La precalificación se lo hace el jefe directo, y la evaluación final la hace la junta calificadora 3.- Consta de dos procesos, de pre calificación y consta al final un proceso de calificación. Lo realizan los directivos que tienen un cargo de titular, ese proceso, al final tiene que ser confirmado y avalado por la comisión calificadora, que está integrada por los funcionarios de planta más antiguos que existen dentro de la institución. 4.-El jefe directo hace una pre-evaluación o informe de desempeño de

				cada uno de los funcionarios, de todos los estamentos, sea profesional, técnico, administrativo. Y éste debe ser solamente de planta para poder firmar.
D: Carrera Funcionaria	D6: Ascenso	2.- Los ascensos debieran ser anuales pero está detenida los ascensos de la planta actualmente no están copados todos los escalafones.	D6-1-2: Estancamiento en los ascensos	2.- Se debe un poco a que las autoridades permanentemente están cambiando, no están preocupados de llenar la planta, la parte de recurso humano de verdad que está un poco...no está dentro de las primeras prioridades de las autoridades del gobierno hacer los ascensos de forma oportuna, entonces entra mucha gente a contrata y la planta se está dejando un poco de lado.
D: Carrera Funcionaria	D6: Ascenso		D6-2-2: Ascenso por grados	2.- Cada cierta cantidad de grado hay ciertos requisitos y esos ascensos
D: Carrera Funcionaria	D6: Ascenso		D6-3-1: Herramienta de ascenso	1.- Las Calificaciones sirven de base para el ascenso, en el caso de Administrativos y Auxiliares de Planta Titular. Constituye el 25% de los factores base para los concursos de

				promoción en los estamentos de Directivos, Profesionales y Técnicos, de Planta Titular.
D: Carrera Funcionaria	D6: Ascenso		D6-4-1: Obtención de grado	1.- Los requisitos para optar a los cargo se encuentran regulados en el Estatuto Administrativo y en el DFL N° 4/2006, los cuales, establecen los requisitos para los diferentes cargos.
D: Carrera Funcionaria	D6: Ascenso		D6-5-3 Grado en función de Responsabilidad	3.- debería ir acompañado en realidad, cosa que hoy día tampoco es una práctica que se dé. Porque yo puedo tener un grado catorce administrativo, y postulo a un grado doce y sigo cumpliendo la misma función.

CAPITULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

1.- De acuerdo a lo planteado por Dessler (2001) las políticas y las prácticas que se requiere llevar a cabo en relación a las personas son las siguientes:

Tabla N°12: Políticas y Prácticas en relación a las personas.

Concepto	Universidad de Valparaíso	Ministerio de Educación	Discusión del Resultado
<p>Realizar Análisis de los puestos. (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado)</p>	<p>Académicos: Existe una creación de un manual de perfiles, que aún no está en aplicación.</p> <p>No académicos: No existe una determinación de las funciones por cada cargo.</p>	<p>No existe una descripción de funciones por cada puesto.</p>	<p>Se puede verificar que ambas instituciones no aplican el análisis de los puestos, se rigen por la descripción que realiza el estatuto Administrativo pero solo a la hora de realizar un ingreso a la institución.</p>
<p>Planificar las necesidades laborales y reclutar a candidatos para esos puestos.</p>	<p>Académicos: En relación a las necesidades de cada facultad se realizan las contrataciones de profesionales.</p> <p>No académicos: Se hace de acuerdo a los cupos y el nivel de cargo que se postula tanto para personas interno como externo.</p>		<p>En ambas instituciones a nivel de cargos de planta se realizan por concursos públicos privilegiando siempre a los funcionarios internos, luego a los externos.</p> <p>A nivel de contrata u otro tipo de contratación se hace</p>

			directamente entre requerimiento de jefaturas.
Seleccionar a los candidatos para los puestos.	Luego de un proceso de reclutamiento de hace la elección del candidato.	Después de pasar por varias etapas, se elige al mejor candidato para el puesto.	En ambas instituciones, dentro de sus procesos de reclutamiento se encuentran la selección del mejor candidato, luego de la terna que determina después de todas las personas que pasan por ese proceso.
Orientar y capacitar a los nuevos empleados.	La capacitación se hace a los funcionarios que están dentro de la institución. No existe una inducción sobre temáticas tanto públicas como de la organización misma.	La capacitación se hace a los funcionarios que están dentro de la institución. No existe una inducción sobre temáticas tanto públicas como de la organización misma.	En ambas instituciones se presenta que no existe una inducción al momento de ingresar nuevas personas a la institución pública.
Administrar los sueldos y salario. (determinar cómo se compensará a los empleados)	Se realiza una nivelación de remuneración para suplir el estancamiento de la carrera funcionaria, en función del ascenso que no se tan rápidamente.	Los sueldos son en función de los grados y cargo que tenga dentro de la institución.	Por una parte, de acuerdo al estancamiento de la carrera funcionaria la Universidad aplica una nivelación de remuneración. Pero, por otra el Ministerio Mantiene los sueldos

			de acuerdo a los grados que se tenga. Esto en el caso de los funcionarios de planta, en ambas instituciones en relación a otros tipos de contrato es de acuerdo a las estipulaciones en éste.
Brindar incentivos y prestaciones.	La administración es más bien punitiva en sus ordenanzas.	No existe un incentivo monetario.	En ambas instituciones se deja de lado la motivación al funcionario. Es más bien punitiva, es decir, exige pero no entrega beneficios desde un punto de vista monetario.
Evaluar el desempeño.	Académicos: Se realiza en forma directa por cada facultad, además de la evaluación de los alumnos No académicos: Anualmente.	Las evaluaciones se realizan a todos los funcionarios, anualmente.	En las instituciones de acuerdo al Estatuto administrativo, se deben aplicar anualmente. Esto es así. Siendo factor de evaluación para la renovación o ascenso de cada funcionario.
Capacitar y	Dentro de la Universidad existen	En el ministerio por medio del Comité	En ambas instituciones se

<p>desarrollar.</p>	<p>instancias de desarrollo.</p> <p>Académicos: Las facultades extienden de acuerdo a las necesidades de sus académicos, el plan de capacitación para el año correspondiente.</p> <p>No académicos: De acuerdo al plan anual de capacitaciones por medio de un comité bipartito, en función de la franquicia Sence.</p>	<p>bipartito, se alzan los planes de capacitaciones para las personas, dando el beneficio respecto de los recursos que existan.</p>	<p>realiza este plan de capacitación, el cual está integrado en el presupuesto anual. Y de acuerdo a estos recursos se prioriza las capacitaciones existentes y los beneficiados con ésta.</p>
<p>Fomentar el compromiso con los empleados.</p>	<p>Se fomenta al cumplimiento de metas respecto de las funciones que tiene la institución.</p>	<p>Se fomenta el compromiso por tener siempre presente que la finalidad de la institución es la Educación.</p>	<p>En las instituciones el fomento va más bien ligado a lo que es el cumplimiento de metas y a desarrollar de mejor manera la búsqueda de calidad de la Educación. Pero no existe un compromiso de la institución por retribuir de mejor manera este esfuerzo del funcionario.</p>

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a análisis de entrevistas.

Por tanto, respecto de las políticas y las prácticas que se deben aplicar según la teoría, se puede verificar que algunas de ellas se llevan a cabo dentro de las instituciones públicas, estas son los planes de capacitación, evaluación de desempeño los desempeños y reclutamiento siempre en función de las limitaciones estatutarias que tienen, de acuerdo a los reglamentos, estatuto administrativos y leyes que repercutan en éstas. Ahora bien, las otros conceptos se encuentran presentes pero claramente en un menor grado. Por lo tanto, se debería mejorar en este aspecto, para obtener mejores beneficios tanto a nivel de organización como personales.

2.- Según Chiavenatto (2004) Las técnicas se refieren a aspectos internos de la organización (enfoque endógeno) y aspectos externos o ambientales (enfoque exógeno). Algunas técnicas se aplican directamente a las personas, que son los sujetos de su aplicación y otras indirectamente, a través de los cargos que ocupan o bien mediante planes o programas globales o específicos.

Tabla N°13: Aplicación de Técnicas

	Universidad de Valparaíso		Ministerio de Educación	
	Aplica		Aplica	
	Si	No	Si	No
Aplicación Directa a personas				
1.- Reclutamiento	*		*	
2.- Entrevista	*		*	
3.- Selección	*		*	
4.- Integración		*		*
5.- Evaluación del Desempeño	*		*	
6.- Capacitación	*		*	
7.- Desarrollo del Personal	*		*	
Aplicación Indirecta a personas	Si	No	Si	No
Cargos ocupados				
1.- Análisis y descripción de cargos		*		*
2.- Evaluación y descripción de cargos	*			*
3.- Higiene y Seguridad	*		*	
Planes Genéricos				
1.- Planeación de Recursos Humanos	*		*	
2.- Base de Datos	*		*	
3.- Plan de Beneficios sociales	*		*	
4.- Plan de carrera	*		*	
5.- Administración de Salario	*		*	

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a análisis de entrevistas.

Según la tabla y de acuerdo a los resultados obtenidos, las instituciones en investigación aplican técnicas en base a las personas que la integran, es decir, funcionarios. Respecto de la aplicación directa tanto para la Universidad de Valparaíso como para el Ministerio de Educación podemos ver que la única técnica que no se aplica en ambas es la integración. Esto se relaciona con el compromiso que tienen las instituciones a la hora de mostrar cuando una persona ingresa a la institución, las distintas funciones y normativas a la cual están sometidos. Esto significa que en las instituciones descritas no existe la etapa denominada inducción.

3.- De acuerdo a Chiavenato, 2004 “El Reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos para abastecer su proceso selectivo”.

Existiendo dos tipos de Reclutamiento, el interno El reclutamiento puede ser interno, el cual es aplicado a los candidatos que trabajan en la organización, o bien el externo que se dirige a los candidatos que están en el mercado de recursos humanos.

Tabla N°14: Reclutamiento, Universidad de Valparaíso

Categoría	Sub-Categoría	Sub-Sub Categoría	Frases
B: Reclutamiento	B1: Proceso de ingreso	B1-2-3:Tipos de concurso	3.- Hay que diferenciar, en el caso de los cargos académicos los concursos son públicos, no hay concursos internos, siempre se desarrollan concursos. En el caso de los funcionarios no académicos y de orden administrativo, cuando se produce una vacante nosotros evaluamos si el cargo que se produce de vacante, es un cargo que efectivamente supone una condición de promoción o de ascenso para los funcionarios digamos que cumplen esa labor. Si es así, desarrollamos un concurso interno, si el concurso interno se declara desierto, desarrollamos.

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a análisis de entrevistas

Tabla N°15: Reclutamiento, Universidad de Valparaíso

Categoría	Sub-Categoría	Frases
B: Reclutamiento	B2: Procedimiento	1.- El procedimiento contempla que, se reciben los curriculum y el primer paso es contrastar que todos quienes han postulado cumplan con los requisitos mínimos para postular. Ahí ocurre una primera separación o depuración de los curriculum, porque hay personas que postulan no cumpliendo con los requisitos, quedando fuera de base. Luego, se toman esos curriculum que calificaban para el cargo y se les otorga puntaje. Los mejores puntajes, o los diez con mejores puntajes habitualmente se les somete a un examen psicológico, y ese examen emite un informe que establece una cierta prelación y ese mismo comité es el que decide qué persona se adapta mejor en lo psicológico y en lo laboral al cargo. Entonces, esa persona gana el concurso.

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a análisis de entrevistas.

Tabla N°16: Reclutamiento, Ministerio de Educación (Regional)

Categoría	Sub-Categoría	Sub- Sub Categoría	Frases
B: Reclutamiento	B1: Proceso de ingreso	B1-2-1: Ingreso por Concurso público	1.- El personal de planta de Carrera son los funcionarios públicos permanentes del Servicio. Se ingresa a esta Planta exclusivamente por concurso público.
B: Reclutamiento	B1: Proceso de ingreso	B1-3-2: Ingreso por Contrata	2.- Primero la persona por lo general entra a contrata y después postula a la planta y dentro del escalafón de profesionales tu entras app en un grado 15 y tiene un tope de grado 4,
B: Reclutamiento	B1: Proceso de ingreso	B1-4-1: Ingreso por Honorarios	1.- Este presupuesto incluye obligatoriamente los recursos financieros para el pago de las remuneraciones de la dotación de personal, así como los recursos necesarios para la contratación del personal a Honorarios

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a análisis de entrevistas.

Tabla N°17: Reclutamiento, Ministerio de Educación (Regional)

Categoría	Sub- Categoría	Frases	Sub- sub Categoría	Frases
B: Reclutamiento	B2: Procedimiento	<p>1.- Los criterios utilizados para el reclutamiento de los funcionarios se encuentran normados en el Estatuto Administrativo y cuerpos legales complementarios y estos son aplicados en total concordancia con la norma.</p> <p>3.- Me hace pasar por un proceso de entrevista en el que participa ella, el asesor jurídico y todas esas cosas, y me dicen que yo soy la persona escogida para el cargo.</p>	B2-1-3: Término del proceso	<p>3.- una vez que llama a concurso, no puede detener el proceso salvo que pase algo de fuerza mayor, pero empezó el proceso, el llamado y tiene que terminarlo, teniendo dos resultados o nombra a la persona o lo declara desierto.</p>

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a análisis de entrevistas.

De acuerdo a lo que plantea Chiavenato (2004) en las instituciones en investigación existen los siguientes tipos de Reclutamiento.

En la Universidad de Valparaíso se hace una distinción respecto del funcionario Académico, ya que es reclutado siempre de forma externa, el concurso público que se realiza va dirigido a personas externas de la institución. Por tanto la el tipo de reclutamiento es externo.

En el caso de los funcionarios no académicos y funcionarios del Ministerio de Educación, una vez que se abre una vacante siempre se evalúa la posibilidad de promoción o ascenso de sus funcionarios, es decir, se dirige en primer lugar a personas que están dentro de ella, desarrollándose de esta manera un concurso interno. Por tanto, se aplica el tipo de reclutamiento interno.

Ahora bien, tanto el Rector de la Universidad como el Secretario Regional de Educación tienen la facultad de contratar, respecto de sus necesidades en la institución por el sólo orden de la ley. Este tipo de reclutamiento, que es a través de contratación por contrata y honorarios quedaría dentro de la definición de externo, ya que se buscan personas de confianza, pero que están fuera de la institución.

4.- Respecto de las fuentes Chiavenato (2004) dice que son áreas del mercado de recursos humanos que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan las necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento. Entre éstas tenemos:

- 1.- La propia empresa
- 2.- Las demás empresas
- 3.- Escuelas y Universidades
- 4.- Otras fuentes de reclutamiento

Tabla N°18: Fuentes de Reclutamiento

Fuentes	Realización
La propia empresa	Ambas instituciones lo hacen por medio de la promoción y el ascenso una vez abierta la vacante.
Las demás empresas	Cuando sus concursos son públicos, se dirigen en ambas instituciones a personas dentro de algún otro servicio público o personas que hayan trabajado en el área privada en relación a las funciones del cargo.
Escuelas y Universidades	<p>En el caso de la Universidad de Valparaíso, da la posibilidad a estudiantes que puedan seguir haciendo carrera dentro de la institución, partiendo como profesor ayudante y terminando como profesor titular.</p> <p>En el caso del Ministerio de Educación, limita un poco a quienes puedan ingresar ya que dentro de sus requisitos exige cierta cantidad de años en un servicio público</p>
Otras fuentes de reclutamiento	Dentro de las otras fuentes, en ambas instituciones se utilizan las páginas web, donde existen link de contactos y link donde se publican los cupos o cargos vacantes, en qué región están y todos los antecedentes necesarios para postular.

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a análisis de entrevistas.

5.- De acuerdo a Alles (2010) los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior. Esto se debe al “efecto restringido de rango”.

Tabla N°19: A nivel de profesión, Universidad de Valparaíso

Sub- Sub Categoría	Frases
C2-1-2: A nivel de Profesión	2.- Hay capacidades técnicas también por mi profesión de abogado, de nivel estratégico y de nivel blando.

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a análisis de entrevistas.

Tabla N° 20: A nivel de profesión, Ministerio de Educación (Regional)

Sub-Sub- Categoría	Frases
C2-1-3: En función de la Profesión	3.- Tengo título profesional, soy ingeniero comercial por tanto las habilidades técnicas Tengo conocimiento profesional, de una carrera que dura 10 semestres, además soy contador auditor, por la cual amerita que tengo los conocimientos profesionales necesarios para el cargo

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a análisis de entrevistas.

Dentro de cada institución en investigación, existe un reconocimiento por parte de sus jefaturas o de sus encargados de áreas de las habilidades y técnicas que les otorga su título profesional así como la experiencia en los cargos desempeñados a lo largo de su carrera.

Siguiendo con Alles (2010), plantea que existen supra competencias, las cuales se clasifican en:

1.- Intelectuales 2.- Interpersonales 3.- Adaptabilidad 4.- Orientación a los Resultados

De acuerdo a, la sub- categoría Reconocimiento de competencias establecida en el análisis de los resultados, se puede establecer que las competencias mencionadas, se agrupan como sigue:

1.- Universidad de Valparaíso

Número Asignación	Nombre
UV1	Oswaldo Corrales
UV2	Cristián Moyano
UV3	Gonzalo Lira
UV4	René Astudillo

2.- Ministerio de Educación (Regional)

Número Asignación	Nombre
MIN1	Patricia Colarte
MIN2	María Isabel Peña
MIN3	Néstor Vidal Ronald Pfeng

Tabla N° 21: Clasificación en Supra Competencias.

N°	Intelectuales (1)	Interpersonales (2)	Adaptabilidad (3)	Orientación a los Resultados (4)
UV1	✓ Capacidad directiva ✓ Capacidad de comunicación y de diálogo ✓ capacidad para resolver conflictos ✓ Capacidad de resolución de problemas	✓ Capacidad para organizar	✓ Trabajar en equipo	✓ persona ordenada y sistemática en el manejo de la documentación que a mí me corresponde administrar
UV2	✓ Liderar grupo ✓ Poner metas	✓ Gestionar en el cambio	✓ Capacidad de formar equipos	✓ Buen grado o nivel de frustración
UV3	✓ Negociación ✓ Mediación	✓ trato interpersonal		
UV4	✓ Preparación académica para desarrollar un cargo	✓ Asesoría con mi conocimiento	✓ Prestar con el ejercicio del cargo.	
MIN 1	✓ Intelectuales ✓ Organizacionales	✓ Interpersonales ✓ Personales	✓ Tecnológicas	

MIN 2	✓ Conocimiento ✓ Experiencia ✓ capacidad de análisis		✓ Capacitación	
MIN 3	✓ Mente matemática ✓ poder liderar al grupo		✓ Actitud positiva ante los planteamientos	✓ Criterio dado por años de experiencia

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a análisis de entrevistas.

A través del reconocimiento de las competencias por parte de cada funcionario, se logra realizar una clasificación de éstas, en supra competencias. Se puede verificar, que existe un claro conocimiento de lo que son y cuales mantienen. Esto beneficia a los servicios públicos, y en particular a estas dos instituciones en investigación, ya que con estas competencias se logra tener una visión global de las cosas en todo orden jerárquico, pudiendo así detectar falencias y corregirlas de forma inmediata.

De acuerdo a Simon (2003), La gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial, su aplicación ofrece novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa.

En ambas instituciones, la gran mayoría de las respuestas fueron que no existía una buena gestión de las competencias de cada uno de sus funcionarios. Que es un punto en el cual están al debe y que se debería mejorar.

6.- De acuerdo a los artículos del DFL N° 29 y a las respuestas de ambas instituciones, se verifica si existe la aplicación de la ley respecto de los procedimientos de capacitación, de las calificaciones, del ingreso, la carrera funcionaria y el ascenso.

Tabla N° 22: Aplicación de la ley respecto de Capacitación, Calificación, Ingreso, Carrera Funcionaria y Ascenso.

Artículos	Respuestas
<p>Artículo 17.- El ingreso a los cargos, de carrera en calidad de titular se hará por concurso público y procederá en el último grado de la planta respectiva, salvo que existan vacantes de grados superiores a éste que no hubieren podido proveerse mediante promociones. Todas las personas que cumplan con los requisitos correspondientes tendrán el derecho a postular en igualdad de condiciones.</p> <p>Artículo 18.- El concurso consistirá en un procedimiento técnico y objetivo que se utilizará para seleccionar el personal que se propondrá a la autoridad facultada para hacer el nombramiento, debiéndose evaluar los antecedentes que presenten los postulantes y las pruebas que hubieren rendido, si así se exigiere, de acuerdo a las características de los cargos que se van a proveer.</p> <p>Artículo 21.- El concurso podrá ser declarado total o parcialmente desierto sólo por falta de postulantes idóneos, entendiéndose que existe tal circunstancia, cuando ninguno alcance el puntaje mínimo definido para el respectivo concurso.</p> <p>Artículo 26.- Se entenderá por</p>	<p>Universidad de Valparaíso</p> <p><i>“De acuerdo a nuestro reglamento, no siempre funciona estrictamente así, voy a comentar excepción a continuación, pero tanto para la planta de funcionarios académicos y no académicos lo que se utiliza es el concurso público o el concurso de antecedentes.” (Anexo N° 1)</i></p> <p><i>“El procedimiento contempla que, se reciben los curriculum y el primer paso es contrastar que todos quienes han postulado cumplan con los requisitos mínimos para postular. Ahí ocurre una primera separación o depuración de los curriculum, porque hay personas que postulan no cumpliendo con los requisitos, quedando fuera de base. Luego, se toman esos curriculum que calificaban para el cargo y se les otorga puntaje. Los mejores puntajes, o los diez con mejores puntajes habitualmente se les somete a un examen psicológico, y ese examen emite un informe que establece una cierta prelación y ese mismo comité es el que decide qué persona se adapta mejor en lo psicológico y en lo laboral al cargo. Entonces, esa persona gana el concurso. En el caso de</i></p>

capacitación el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias.

Artículo 26.- Se entenderá por capacitación el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias. (DFL 29, 2004)

Artículo 27.- Existirán los siguientes tipos de capacitación, que tendrán el orden de preferencia que a continuación se señala:

a) La capacitación para la promoción que corresponde a aquella que habilita a los funcionarios para asumir cargos superiores. La selección de los postulantes se hará estrictamente de acuerdo al escalafón. No obstante, será voluntaria y, por ende, la negativa a participar en los respectivos cursos no influirá en la calificación del funcionario. (DFL 29, 2004)

b) La capacitación de perfeccionamiento, que tiene por objeto mejorar el desempeño del funcionario en el cargo que ocupa. La selección del personal que se capacitará, se realizará mediante concurso. (DFL 29,

los concursos públicos, como su nombre lo dice, el proceso es público no en cuanto al contenido de resultados de las pruebas, sino que básicamente a los puntajes y las prelación.” (Anexo N° 1)

“Se hace una capacitación constante año a año, en la cual para el caso de los funcionarios no académicos habitualmente está articulado en torno a la franquicia Sence o es el piso, es aquella parte del total que se destina de remuneraciones, que la institución dispone para usar. Y en el caso del personal académico, año a año dentro del presupuesto se consideran, no es verdad, partidas para lo que aquí llamamos perfeccionamiento asistemático, que consiste en cursos que los académicos hacen en distintas materias ya sea, de su propia especialidad disciplinaria o en cuestiones más transversales.” (Anexo N° 1)

“Nosotros como institución hemos adoptado dos mecanismos que sin ser formalmente carrera funcionaria, permiten movilidad y esto es que cuando efectivamente se produce una vacante el concurso nos permite por lo tanto generar un nuevo nombramiento, y dicho nombramiento permite por lo tanto hacer las pases de un mecanismo de promoción o de ascenso y eso significa entonces, que una persona puede aspirar a un grado distinto.”(Anexo N° 3)

2004)

c) La capacitación voluntaria, que corresponde a aquella de interés para la institución, y que no está ligada a un cargo determinado, ni es habilitante para el ascenso. El jefe superior de la institución, el Secretario Regional Ministerial o el Director Regional de servicios nacionales desconcentrados, según corresponda, determinará su procedencia y en tal caso seleccionará a los interesados, mediante concurso, evaluando los méritos de los candidatos. (DFL 29, 2004)

Artículo 32.- El sistema de calificación tendrá por objeto evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo, y servirá de base para la promoción, los estímulos y la eliminación del servicio.

Artículo 33.- Todos los funcionarios, incluido el personal a contrata, deben ser calificados anualmente, en alguna de las siguientes listas: Lista N° 1, de Distinción; Lista N° 2, Buena; Lista N° 3, Condicional; Lista N° 4, de Eliminación. El Jefe Superior de la institución será personalmente responsable del cumplimiento de este deber.

Artículo 53.- La promoción se efectuará por concurso interno en las plantas de directivos de carrera, profesionales, fiscalizadores y técnicos y por ascenso en

“La Universidad, si bien es cierto aplica la carrera funcionaria en el sentido de cumplir con la reglamentación vigente que dice el estatuto administrativo respecto de la carrera funcionaria y para ello te nombro lo que es el sistema de calificaciones porque está netamente ligado a la carrera funcionaria, pero no se da, no hay carrera funcionaria.” (Anexo N° 4)

“En ambos casos se evalúa año a año, y se evalúa de acuerdo a protocolos diferentes. En el caso de los funcionarios no académicos, están regidos por el estatuto administrativo, y por tanto la evaluación se hace en función de lo establecido en el propio estatuto, como procedimiento. Hay comité de calificación en cada facultad y eventualmente en cada unidad académica. Son los comité de calificación los encargados de calificar a los académicos y de señalar si sus desempeños son insuficientes, suficientes, son buenos, son sobresalientes digamos, dependiendo del caso que se trate y de las tareas que el académico tiene comprometidas” (Anexo N° 1)

Ministerio de Educación (Regional)

“Está claro, por lo que hemos conversado cómo debería ser la carrera funcionaria o como debería proceder ante la carrera funcionaria, el estancamiento es un tema a nivel central, no es de nosotros.” (Anexo N° 7)

el respectivo escalafón en las plantas de administrativos y de auxiliares, o en las equivalentes a las antes enumeradas

Artículo 54.- El ascenso es el 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, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 56. (DFL 29, 2004)

“El personal de planta de Carrera son los funcionarios públicos permanentes del Servicio. Se ingresa a esta Planta exclusivamente por concurso público.”

(Anexo N° 5)

“Primero la persona por lo general entra a contrata y después postula a la planta y dentro del escalafón de profesionales tú entras app en un grado 15 y tiene un tope de grado 4.” (Anexo N° 6)

“Este presupuesto incluye obligatoriamente los recursos financieros para el pago de las remuneraciones de la dotación de personal, así como los recursos necesarios para la contratación del personal a Honorarios.” (Anexo N° 5)

“Una vez que llama a concurso, no puede detener el proceso salvo que pase algo de fuerza mayor, pero empezó el proceso, el llamado y tiene que terminarlo, teniendo dos resultados o nombra a la persona o lo declara desierto.” (Anexo N° 7)

“Anualmente se desarrollan planes de Capacitación y actualmente se encuentran en pleno desarrollo.”(Anexo N° 5)

“Yo creo que la capacitación se hace en base a los recursos que se tiene, y se hace una encuesta a lo que necesita el personal, pero como los recursos son escasos siempre se hacen más generales que específica.” (Anexo N° 6)

“Sí. En cada una de las regiones hay comité bipartito capacitación donde están

representado el sindicato, en este caso el ANDIME y la institucionalidad. Y ellos elaboran el plan de capacitación anual.” (Anexo N° 8)

“El período por el cual se califica, comprende 12 meses de desempeño funcionario, desde el 1° de Septiembre de cada año hasta el 31 de Agosto del año siguiente.” (Anexo N° 5)

“De acuerdo a la administración pública nosotros somos evaluados anualmente por una ley que existe que todos los funcionarios públicos tienen que ser evaluados, y existen informes trimestrales los pre informes de evaluación que son veces en el año.” (Anexo N° 6)

“Todos los funcionarios son calificados y se hace en el período que va comprendido de Septiembre a Septiembre y se hace cada tres meses. La última la tuvimos el diez Marzo y ahora la tenemos en Julio.” (Anexo N° 7)

“El proceso de calificación, es anual. Empieza el 01 de Septiembre de un año y termina el 31 de Agosto del año siguiente. Pero, ese período está dividido en cuatro momentos. Hay dos informes de desempeño y eso mide un cuatrimestre y el segundo mide 5 meses.” (Anexo N° 8)

“Los ascensos debieran ser anuales pero está detenida los ascensos de la planta actualmente no están copados todos los escalafones.” (Anexo N° 6)

	<p><i>“Se debe un poco a que las autoridades permanentemente están cambiando, no están preocupados de llenar la planta, la parte de recurso humano de verdad que está un poco...no está dentro de las primeras prioridades de las autoridades del gobierno hacer los ascensos de forma oportuna, entonces entra mucha gente a contrata y la planta se está dejando un poco de lado.” (Anexo N° 6)</i></p>
--	---

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a análisis de entrevistas.

CONCLUSIONES

La Universidad es un tipo de servicio público atípico dentro de los demás servicios. Si bien está regida por normativas públicas, éstas mismas le otorgan la facultad para tener su propio estatuto dándole con esto una autonomía académica, económica y administrativa.

Desde el punto de vista de la administración de personal, consta con diez facultades, con cuarenta y tres carreras, por tanto tiene una dotación aproximadamente entre cargos de planta, contrata y honorarios de tres mil ciento setenta y tres personas. La institución tiene dos tipos de funcionarios, funcionarios académicos y no académicos. Al ser una institución pública sus funcionarios no académicos están regidos por el Estatuto Administrativo, quedando afecto a todo tipo actualizaciones y leyes que repercutan en éste.

Todos los funcionarios están constantemente en perfeccionamiento, teniendo instancias de desarrollo de sus capacidades, por medio de un plan de capacitación. Esta capacitación se realiza de acuerdo a las necesidades que cada facultad tenga respecto de sus funcionarios académicos, mientras que para los no académicos es a través de un comité bipartito quien eleva una solicitud anual articulado en torno a la franquicia Sence.

También existe una instancia de evaluación del desempeño, que se hace por medio de evaluaciones anuales, siendo todos los funcionarios evaluados. Se verifica en relación a los funcionarios no académicos el cumplimiento respecto de los factores y sub- factores que establece el Estatuto Administrativo cumpliendo con las precalificaciones, para así tener una calificación final. En el caso de los académicos, cada facultad tiene un comité de evaluación siendo ellos quienes califican. Además se realiza una evaluación desde el punto de vista del alumnado respecto de aquel docente o funcionario académico. Esto con la finalidad de calificar también en función de los desempeños en el aula.

Para ingresar a la Universidad el proceso de reclutamiento de los funcionarios, se hace a través de concursos públicos, contratación a nivel de confianza, nivel de contrata y honorarios. Los llamados se realizan por medio de las publicaciones en el diario o en la página web de la institución. En ese proceso, se exponen qué cargos están vacantes, a qué se postula y cuáles son los requisitos. Pero, no existe una descripción del cargo o de función específica, respecto de las competencias necesarias para éste.

Esta no especificación de las competencias laborales, no existe ya que no hay un modelo de competencias. En relación a los funcionarios no académicos, solo existe una descripción de cargos en función de lo que estipula el Estatuto para obtener un grado u/o a nivel de concursos. Respecto de los académicos se está avanzando en un manual de descripción de perfiles, ya que tampoco existe una especificación de lo que cada cargo en los distintos estamentos debe realizar.

Existe un claro concepto por parte de quienes integran la institución de lo que significa las competencias laborales, de manera que logran definir las y a la vez reconocer cuales poseen. Dejando en claro que debiese existir una mejora en esta temática.

Los funcionarios no académicos que optan a una planta, comienzan lo que es llamado como carrera funcionaria, al día de hoy esto no se aplica en la universidad. No se aplica, no porque no exista sino porque no hay cupos o vacantes vigentes. Es por esto que en la universidad, se realizó una nivelación de grado, que busca el ascenso desde el punto remuneracional. Con esto equipara de cierta manera el estancamiento de la carrera funcionaria con la obtención del grado.

El Ministerio de Educación es un servicio público el cual tiene por objeto aplicar y fiscalizar el cumplimiento de las normativas educacionales. En la quinta región existe una secretaría Ministerial de Educación quien es mediador y fiscalizador entre las instituciones de Educación tanto superior como Media, Básica y pre- escolar.

Desde el punto de vista de la administración de personal, tiene una dotación aproximadamente entre cargos de planta, contrata y honorarios de dos mil en la Quinta Región.

Al igual que la Universidad de Valparaíso, los funcionarios están constantemente en perfeccionamiento, teniendo instancias de desarrollo de sus capacidades, por medio de un plan de capacitación. Esta capacitación se realiza a través de un comité bipartito quien eleva una solicitud anual.

También existe una instancia de evaluación del desempeño, que se hace por medio de evaluaciones anuales, siendo todos los funcionarios evaluados. Se verifica en relación a los funcionarios el cumplimiento respecto de los factores y sub- factores que establece el

Estatuto Administrativo cumpliendo con las precalificaciones, para así tener una calificación final.

Para ingresar al ministerio el proceso de reclutamiento de los funcionarios, se hace a través de concursos públicos, contratación a nivel de confianza, nivel de contrata y honorarios. Los llamados se realizan por medio de las publicaciones en el diario o en la página web de la institución. En ese proceso, se exponen qué cargos están vacantes, a qué se postula y cuáles son los requisitos. Pero, no existe una descripción del cargo o de función específica, respecto de las competencias necesarias para éste.

En relación a la definición de cargos, existe solo una descripción de cargos en función de lo que estipula el Estatuto para obtener un grado u/o a nivel de concursos.

Existe un claro concepto por parte de quienes integran la institución de lo que significa las competencias laborales, de manera que logran definir las y a la vez reconocer cuales poseen. Dejando en claro que debiese existir una mejora en esta temática.

Los funcionarios al ingresar comienzan lo que es llamado como carrera funcionaria, al día de hoy esto no se aplica en la universidad. No se aplica, no porque no exista sino porque no hay cupos o vacantes vigentes.

Dicho esto y de acuerdo a los objetivos planteados podemos decir que la determinación de las competencias se logra respecto de la evaluación que hacen los mismos trabajadores o funcionarios pero no existe una estipulación por cada cargo. Y cuando se llama a concurso aparece una descripción pero solo de los requisitos que debe cumplir cada postulante.

Como queda plasmado en la Investigación, el reclutamiento se realiza a través de concursos públicos y concursos internos. Teniendo como fuentes en el caso de la Universidad sus propios alumnos, además de otros postulantes. Y para el Ministerio Personas de otro servicio público o de otra calidad de postulante. Estos concursos para el son a nivel central. También existe otra instancia de reclutamiento quien lo hace los jefes superiores de cada institución por la facultad que les otorga la ley, y esto hace que ingresen personas por contrata u honorarios.

En ambas instituciones, la carrera funcionaria está en un estado de congelamiento. Al no existir vacantes, no se le da paso a que personas de la institución puedan optar a nuevos

grados lo que les significará también un beneficio monetario. Una de las debilidades de la carrera funcionaria es esa, que mantiene a personas por muchos años lo cual no da cabida a nuevas experiencias y conocimiento y a la vez trunca la posibilidad de surgir de otro funcionario y el ingreso de otra persona. Es por esto que hoy en día a nivel de servicio público se está dando mucho el tipo de contratación a contrata, lo que de cierta manera existe una inestabilidad laboral para quienes al treinta y uno de Diciembre deben renovar, y esto será en función de las evaluaciones de desempeños y del cumplimiento de metas que haya tenido.

Por tanto, a través del contraste que se hizo de las competencias laborales, el reclutamiento y la carrera funcionaria se puede concluir globalmente que se debe hacer urgentemente un cambio en el Estatuto Administrativo, modificarlo de manera tal que los ascensos sean más rápidos, que las calificaciones sean específicas al trabajo realizado, que las capacitaciones sean para todos los funcionarios y también en temáticas que le sirvan para una futura postulación y finalmente que las Universidades estatales logren tener una mayor autonomía de la que tienen, en sus procesos administrativos como económicos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M., 2010. Gestión por Competencia. Nueva Edición ed. s.l.:Granica.
- Alles, M., 2011. Los Modelos de Competencia y el Cambio Cultural. Recuperado en <http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles-nota.php?n=74&Los+modelos+de+competencias+y+el+cambio+cultural+>
- Chiavenato, I., 2004. Administración de Recursos Humanos. Quinta ed. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., 2004. Gestión del Talento Humano. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Cuesta, A., 2001. Gestión de Competencias. Ed. Academia; La Habana.
- Dessler, G., 2001. Administración de Personal. Octava ed. México: Pearson Educación.
- Decreto N° 1825, 1998. Reglamento de Calificaciones del Personal afecto al Estatuto Administrativo. Recuperado en <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=124035>
- Decreto Fuerza de Ley N°147, 1981. Estatuto Universidad de Valparaíso. Recuperado en <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=4807>
- Decreto Fuerza de Ley N°4, 2012. Fija Planta de Personal de la Superintendencia de Educación. Recuperado en <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1041387>
- Decreto Fuerza de Ley N° 29, 2004. Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de Ley N°18.834. Recuperado en <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=236392>
- Fernández, J., 2004. Gestión por Competencias. s.l.:Pearson Educación.
- Levy-Leboyer, C., 1997. Gestión de las Competencias. s.l.:Gestión 2000.
- Ley N°18.834, 1989. Estatuto Administrativo. Recuperado en <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30210>

- Mertens, L., 2000. La Gestión por Competencia Laboral en la empresa y la formación Profesional. s.l.:s.n.
- Publicaciones, V., 2008. Selección del personal. España: Editorial Vértice.
- Simon, D., 2007. La Gestión de los Recursos Humanos. s.l.:Mc Graw Hill.
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M., 1993 .Competence at Work, New York, Ed. John Wiley and Sons

ANEXOS

Anexo N° 1

Entrevista

Don Osvaldo Corrales

Secretario General

Universidad de Valparaíso

1.- ¿Qué entiende por competencias laborales

El conjunto de capacidades, de conocimientos, de habilidades que una persona debe poseer para el ejercicio del desempeño adecuado que ocupa.

2.- ¿Cuáles reconoce tener?

Yo mismo...bueno, aunque esos juicios deberían ser por otros...Respecto del cargo que a mí me corresponde desempeñar reconozco tener, capacidad directiva, capacidad para organizar y trabajar en equipo, ser una persona ordenada y sistemática en el manejo de la documentación que a mí me corresponde administrar, tener capacidad de resolución de problemas, capacidad de comunicación y de diálogo, capacidad para resolver conflictos.

3.- ¿Cree que son las necesarias para el cargo?

Yo creo que esas capacidades me han permitido desempeñar el cargo de una manera que mi jefatura ha considerado satisfactoria hasta el día de hoy.

4.- ¿Cuántos años lleva en el servicio público o su institución?

En la Universidad llevo muchos años, yo ingresé el año mil novecientos noventa y ocho por lo tanto, llevo ya quince años y en el puesto asumí en marzo del dos mil ocho, por lo tanto llevo cinco años.

5.- ¿La institución tiene establecidas las competencias para cada cargo o escalafón?

La Universidad ha iniciado un proceso de descripción de los cargos, a partir de la administración del Rector Valle, desde que asume, la Universidad efectivamente inicia un proceso para la descripción de los cargos. Pero, como es conocido la Universidad tiene

una planta funcionaria dual digamos, por una parte están los funcionarios administrativos o no académicos que pueden ser, profesionales, técnicos y otro personal de apoyo como secretaria, en esos casos el nivel de descripción de los cargos yo diría que ha experimentado un avance mayor en la identificación de las competencias para esos cargos también ha ido avanzando de un modo más significativo, por otro lado, está el personal académico, en este caso no existe propiamente una descripción de los cargos, sino que cada unidad académica en función de sus necesidades va evaluando digamos que tipo de académico requiere y hay perfiles heterogéneos, uno puede distinguir al menos dos, el perfil académico que de alguna manera cierta se dedica más bien a la docencia y aquellos académicos que se orientan más bien a la investigación pero en esos casos cada unidad académica es la que define de alguna manera los perfiles y requerimientos que tiene respecto de sus académicos.

6.- ¿Cree que su institución tenga una buena gestión de las competencias?

Yo creo que hemos ido mejorando, lo que ocurre es que como todas las instituciones públicas la Universidad de Valparaíso que tiene una existencia institucional que es mucho más larga que la constitución de la propia Universidad de Valparaíso, que ocurre en el año mil novecientos ochenta y uno, porque ésta es heredera de la Universidad de Chile, entonces como decía todas las instituciones públicas traemos una serie de herencias de esa época y por la normativa a la que estamos sujetos no tenemos la posibilidad de modificar nuestras estructuras, de cambiar nuestros procedimientos con toda la flexibilidad que quisiéramos, entonces la gestión de las competencias y la gestión de los recursos humanos se ven limitadas, tienen condiciones de orden por normativas que son muchas de ellas externas a la Universidad, por ejemplo el estatuto administrativo y otras que imponen restricciones a las cosas que como institución nosotros podemos hacer precisamente para gestionar esas capacidades y esas competencias. Muchos de nuestros funcionarios de hecho son funcionarios de planta que vienen desde hace mucho tiempo y la Universidad nos es verdad, lo que ha tenido que ir haciendo al igual que otras instituciones de la administración pública es, tratando no es verdad, de gestionar de la mejor forma que pueda esos recursos, cuando se han suprimido unidades, por ejemplo lo que hay que hacer con las personas y no puede ser de otra manera es reubicarla. Desde ese punto de vista, yo creo que la Universidad hace una buena gestión de sus talentos y de sus competencias, atendidas a las restricciones a las que también se encuentra sujeta

o a las externalidades que organizan su actuar y ciertamente se ha venido mejorando durante los últimos años especialmente.

7.- Entonces, ¿se fomentan las competencias dentro de la institución?

Sí, la Universidad en la medida de sus capacidades o sus posibilidades va fomentando el desarrollo de las competencias, por ejemplo en la Universidad, principalmente respecto de sus funcionarios no académicos aunque igual en algún sentido los académicos tienen no es verdad, o desarrolla estrategias de capacitación que de alguna manera permiten ir desarrollando las competencias que la institución espera que los funcionarios tengan en el desempeño de sus funciones esas actividades puede ser, por ejemplo aprender manejar algunos software o de conocimiento de normativa específica por ejemplo en materia de Chile compra, así como de cualquier otro tipo, tanto administrativos, evaluación, etc. Y lo mismo hace con los académicos, también se les da alternativas de perfeccionamiento que permiten precisamente ir desarrollando las competencias que la institución va requiriendo en cada momento.

8.- ¿La capacitación es cada cuánto tiempo?

Se hace una capacitación constante año a año, en la cual para el caso de los funcionarios no académicos habitualmente está articulado en torno a la franquicia Sence o es el piso, es aquella parte del total que se destina de remuneraciones, que la institución dispone para usar. Y en el caso del personal académico, año a año dentro del presupuesto se consideran, no es verdad, partidas para lo que aquí llamamos perfeccionamiento asistemático, que consiste en cursos que los académicos hacen en distintas materias ya sea, de su propia especialidad disciplinaria o en cuestiones más transversales como por ejemplo estrategias pedagógicas, estrategias de evaluación, manejo de idioma, etc. Y perfeccionamiento asistemático, que tiene que ver fundamentalmente con el acceso de los académicos a post- grados, ya sea magíster o doctorado.

9.- ¿Quién se capacita?

Existen nuevamente dos espacios de nuevo, en el caso de los funcionarios hay un comité de capacitación que tiene la estructura de un comité paritario, participan ahí funcionarios y representantes de la administración y es ese comité quien define las prioridades y lo que va ser la oferta de cursos para los distintos escalafones que existen en la Universidad y

que componen la planta no académica, administrativos, técnicos, personal de servicio, etc. El comité es quien define la oferta de cursos, que se ofrece año a año y esto se publicita y las personas que tienen interés o las personas que son enviadas por sus jefaturas entonces toman esos cursos. En el caso de los académicos, la cosa es un poco al revés. Cada unidad eleva (fondo central) una nómina a la División Académica, con el requerimiento que tiene para la formación sistemática o asistemática y eso habitualmente tienen un tratamiento, que pasa al menos por los consejos de escuelas o carreras, el consejo de facultad o el decano y se eleva a la División Académica, y ésta en función de las solicitudes que recibe financia habitualmente, parcialmente la mayor parte de las actividades.

10.- De acuerdo al Reclutamiento, ¿Cuál es el proceso que se realiza para ingresar a la institución?

De acuerdo a nuestro reglamento, no siempre funciona estrictamente así, voy a comentar excepción a continuación, pero tanto para la planta de funcionarios académicos y no académicos lo que se utiliza es el concurso público o el concurso de antecedentes. Este concurso, supone que se define un perfil para el cargo y dentro de éste aquellas competencias que son necesarias para postular o competencias exigidas para que una persona postule y por otra parte las competencias que son deseables. Por ejemplo, en el caso de los académicos una competencia exigida obviamente va ser tener un grado o título profesional en el área disciplinaria de la que se trate. Eventualmente, también hoy en día cada vez con más frecuencia va ser doctor, y pueden ser competencias deseables, no es verdad, tener experiencia en investigación o tener manejo de algún idioma o haber tenido una determinada experiencia laboral. En el caso de los de los funcionarios administrativos, opera de la misma manera. Se establece, nuevamente, una cantidad de requerimientos exigibles para la postulación o básicos y un conjunto de competencias que son deseables, como podrían ser, no es verdad, trabajo en equipo manejo de software, dependiendo del cargo, porque el perfil de cargo siempre supone algunas cuestiones mínimas. Ese concurso es sancionado por un jurado, en el caso de los funcionarios no académicos, en ese jurado participa la dirección de recursos humanos, participa un representante de la asociación de funcionarios y un representante de la jefatura o área para la cual ese funcionario está siendo requerido. El procedimiento contempla que, se reciben los curriculum y el primer paso es contrastar que todos quienes han postulado

cumplan con los requisitos mínimos para postular. Ahí ocurre una primera separación o depuración de los curriculum, porque hay personas que postulan no cumpliendo con los requisitos, quedando fuera de base. Luego, se toman esos curriculum que calificaban para el cargo y se les otorga puntaje. Los mejores puntajes, o los diez con mejores puntajes habitualmente se les somete a un examen psicológico, y ese examen emite un informe que establece una cierta prelación y ese mismo comité es el que decide qué persona se adapta mejor en lo psicológico y en lo laboral al cargo. Entonces, esa persona gana el concurso. En el caso de los concursos públicos, como su nombre lo dice, el proceso es público no en cuanto al contenido de resultados de las pruebas, sino que básicamente a los puntajes y las prelación que se le da a las personas, de quien ganó por qué ganó, y por qué otros no ganaron. En el caso de los académicos, esto es similar sólo que en ese caso los jurados son sólo académicos, habitualmente está el director de la unidad académica en la que se producirá la contratación y miembros de esa comunidad, del departamento o del área específica que se va a contratar y ahí el concurso habitualmente es de antecedentes, no considera la parte psicológica habitualmente lo que es un concurso de antecedentes. Es decir, se evalúan los antecedentes estrictamente académicos de las personas que postulan, esto es grado académico que está en posesión, experiencia docente, experiencia en investigación, publicaciones, eventualmente su experiencia laboral y con eso se hace un puntaje, y habitualmente hay un representante de la facultad, de la carrera y del departamento o unidad específica a la que es profesor o al área en la que es profesor va a desempeñar su labor. Ese es el procedimiento, excepcionalmente y para casos de profesores de jornadas parciales se contrata sin el procedimiento de concurso a profesores, es decir, selecciona a algún profesor ya sea, pensemos por ejemplo en la carrera de Medicina que tiene muchos profesores con jornadas parciales, hay él especialista en el área que se requiere en Valparaíso o en la región, obviamente no tiene ningún sentido hacer un concurso para contratarlo por once horas, simplemente se le nombra.

11.- ¿Qué entiende por Carrera funcionaria?

Yo entiendo por carrera funcionaria, básicamente la posibilidad que tiene, así me lo ha explicado a mí al menos la asociación de funcionarios, la posibilidad que un funcionario tiene de ir ascendiendo en los grados que ocupa al interior del escalafón en el cual está encasillado. Por ejemplo, una secretaria que parte en el grado 22 en la administración

pública, en la medida que va pasando el tiempo va accediendo a mejores grados y puede llegar a tener un grado diecisiete, un grado catorce o un grado doce, en función de dos variables fundamentalmente, el paso del tiempo y la evaluación a las que va siendo sometido. Es decir, hay una carrera funcionaria que es la que habitualmente es reivindicada como tal, que supone, no es verdad que una cierta persona tiene un progreso dentro los grados al interior de su propio escalafón, es decir, que va accediendo a mejores grados y con ello también a mejores remuneraciones en la medida que se supone que va ganando experiencia y que va haciendo sus trabajos en buena forma. También existe, y a veces se considera también como parte de la carrera funcionaria lo que podemos llamar la promoción. Esto supone, que las personas van ocupando progresivamente cargos de mayor importancia dentro de su propio escalafón. Por ejemplo, una persona pasa de ser secretaria del director de carrera, a ser secretaria del decano, a ser secretaria del rector, por decirlo de alguna manera, y va ocupando cargos de mayor importancia. O bien, se promueve entre escalafones, una persona parte en el escalafón de servicios, luego pasa al escalafón del personal administrativo, luego al escalafón profesional. Habitualmente estas cosas también son consideradas como parte de la carrera funcionaria. Pero, en estricto rigor la carrera funcionaria alude más bien a lo primero que he dicho, es decir al progreso que una persona tiene en los grados y por tanto en las remuneraciones que percibe al interior de su propia escalafón y en su propia función, por qué, porque esa es la única carrera funcionaria que puede ser para todos, la otra carrera funcionaria, la de la promoción, solo afecta a algunos. Porque por ejemplo, el rector tiene solo una secretaria y aunque todas partan no todas van a llegar a ser secretarias del rector, por decirlo de alguna manera. Sin embargo, esto no obsta que puedan ir mejorando su remuneración a partir de acceder a mejores grados en el tiempo.

En el caso de los académicos también existe lo que se llama la carrera académica, a la que sí pueden acceder todos los académicos, tiene que ver con el acceso o la promoción que tiene un académico entre las distintas jerarquías que hay en la universidad. La universidad tiene cuatro jerarquías, profesor ayudante, profesor auxiliar, profesor adjunto y profesor titular. Estos profesores, en la medida que van acumulando méritos, pueden promoverse en esto que se llaman jerarquías académicas y a esto se le ha llamado carrera académica.

12.- ¿Y esta Carrera Funcionaria es aplicada hoy en día en los servicios públicos?

En el caso de los funcionarios académicos, parcialmente porque la carrera académica es bastante corta, solo tiene cuatro escalafones y en tiempo se puede satisfacer más o menos rápidamente. Algunas veces hemos pensado que hay una quinta jerarquía superior que bueno, a la que los académicos puedan acceder. Entonces, en el caso de los académicos la cumple parcialmente, porque efectivamente representa un estímulo para que los académicos mejoren, se perfeccionen, vayan a congresos, publiquen porque son esos los requisitos, además de un número de años que se ponen para pasar entre las distintas jerarquías. En el caso de los funcionarios, lo que ocurrió fue que con las reformas que hubo en el país en el año ochenta y uno y siguientes en la universidad pero también en el resto de la administración pública, la idea misma de carrera funcionaria desapareció. Hoy día en la administración pública no existe algo así como la carrera funcionaria, en realidad no está operativa, lo que antes los funcionarios le llamaban bienios o trienios, que era parte de la carrera funcionaria, que eso dejó de existir definitivamente, y por lo tanto no podríamos hablar de una carrera funcionaria, en estricto rigor esté operativa y que por lo tanto satisfaga unos ciertos objetivos en el tiempo. Sin embargo, en la universidad a partir de mediados del año noventa, se estableció una especie de sustituto de la carrera funcionaria que tiene que ver con la posibilidad que tienen los funcionarios en función de los años de servicios que tienen en la institución y de sus calificaciones de acceder a una asignación que se denomina o llama, nivelación. Cuyo rol precisamente es hacer como si la carrera funcionaria estuviera vigente. Es decir, lo que hace, pondré el ejemplo de una secretaria que ingresa con grado 22° desde el punto de vista de la remuneración no del grado se le va permitiendo avanzar en bienios, como sí avanzara en grados, pero solo avanza en remuneraciones. Pero de alguna manera cumple esa función, y yo creo que también, parcialmente ha permitido que de alguna manera los funcionarios se motiven por mantenerse bien evaluados, por ser puntuales, por mantener una cierta adhesión a la universidad, y digo parcialmente porque a mí me parece que como quedó configurada la asignación de nivelación privilegia demasiado el mero paso del tiempo y no se fija tanto en las cuestiones que tienen que ver con la evaluación o con el perfeccionamiento, se centra demasiado en el paso del tiempo y esos otros factores quedan un poco disminuido, por lo tanto, yo creo que si eso se corrigiera y el factores tuvieran más importancia, me parece que la carrera funcionaria cumpliría mejor su función al interior de la institución,

esto es, tener una planta funcionaria que esté más motivada, que se capacite más, que tenga mejor desempeño precisamente para que se den estas mejoras.

13.- De acuerdo al porcentaje mencionado en el Estatuto administrativo respecto de las plantas y contrata, ¿usted cree que se marca esta diferencia por lo anteriormente mencionado?

No. La realidad de la planta y la contrata, viene más bien sobre determinada por condiciones que se dieron también en el país. Nuevamente la situación es diferente para académicos y no académicos. La planta de los funcionarios no académicos es fija, y está establecida en un decreto y no se puede mover. Por lo tanto, cuando la universidad creció tuvo que crecer solo por el expediente de la contrata que era lo que podía hacer. A gran parte del estado le pasó lo mismo.

Para modificar la planta, para ingresar a más funcionarios a la planta, lo que hay que hacer es modificar la planta y eso es un trámite que es bastante largo y que supone reestructurar la universidad, en el fondo hacer una modificación de la planta funcionaria supone reestructurar la universidad. Que es una cosa no obstante ser larga y compleja yo creo, esto es una opinión personal, la universidad va tener que hacerla en algún momento. Por lo tanto, el crecimiento de las contrata se debe simplemente a que no pueden haber más plantas, es decir, alguien tiene que salir de la planta para que otra persona entre a ocupar ese lugar y lo único que quedó fue hacer crecer la planta administrativas a través de las contrata. Ahora bien, la diferencia entre una planta y una contrata, o más bien, la única diferencia es lo que podríamos llamar su proyección en la institución, porque una planta es un cargo que es permanente y una contrata es un contrato a plazo fijo. Es decir, las contrata son contratos de un año o menos y por lo tanto de plazo fijo no un contrato indefinido. Las plantas expiran, por ejemplo contratan el primero de Enero y sus cargos expiran el 31 de Diciembre del año en curso, y por lo tanto no es ni siquiera necesario despedirlo porque sus cargos ya expiraron, hay que recontratarlos que es una cosa diferente. Entonces, eso tiene un impacto sobre la percepción de estabilidad laboral que tienen las personas, porque siempre a fin de año puede que no les renueve sus contratos.

En el caso de los académicos, la situación de las contrata es la misma. Lo que ocurre, es que la planta es flotante, es decir, no está totalmente fija pero hay unos requisitos para acceder a la planta. Uno de ellos es tener una cantidad de años en la institución, haber

sido evaluado durante los últimos tres años en lista N° 1 y haber entrado por concurso, pero es posible mover la planta de la universidad. Eso no se hecho por varios motivos, por motivos que son heterogéneos, desde que algunos o muchos profesores no han entrado a la contrata vía concurso y por lo tanto no corresponde que pasen a la planta, hasta que el hecho, por ejemplo, la evaluación estuvo suspendida en la universidad, la evaluación académica me refiero, algunos años, por lo tanto surgieron vacíos que impiden cumplir con nuestro reglamento hasta el hecho de que algunos profesores no les conviene tampoco estar en la planta o no desean tener cargos de planta. Tenemos muchos motivos, que justifican, no es verdad, que haya contrata. Ahora la diferencia es esa, desde el punto de vista de los cargos que desempeñan y de la responsabilidad administrativa que recae sobre ellos, es lo mismo, es equivalente a la planta y contrata.

Ahora bien, los cargos de por reglamentación interna de decano, secretarios de facultad y directores de escuela son nombrados por el rector. Cómo los nombra el rector, a partir de un procedimiento de consulta. Se consulta a los académicos, ¿quién quiere que sea sucesivamente el director de la escuela o el decano? Estos dos cargos van por consulta, entonces en base a esa consulta, el rector nombra a la persona o la designa, digamos que ese es el concurso. El concurso es que hay una elección, no es verdad, no hay una elección propiamente tal, pero hay un pronunciamiento del cuerpo académico respecto del cargo de director y el cargo del decano. El cargo de secretario de facultad, es de exclusiva confianza del decano, por lo tanto él lo nombre, él lo designa. Y el cargo de jefe de carrera o secretario académico es de exclusiva confianza del director de escuela y por lo tanto el lo designa. (Son como su complemento, su apoyo) Entonces, esos cargos no están sometidos al régimen de concurso público o de alta dirección pública, sino que están más bien sometidos a un régimen de consulta y son nombrados por el rector.

14.- De acuerdo a la evaluación del desempeño tanto para personal académico y no académico, ¿Cada cuánto tiempo se realiza?

En ambos casos se evalúa año a año, y se evalúa de acuerdo a protocolos diferentes. En el caso de los funcionarios no académicos, están regidos por el estatuto administrativo, y por tanto la evaluación se hace en función de lo establecido en el propio estatuto, como procedimiento. Esto tiene, dos calificaciones de medio término o intermedia, que se conocen como pre evaluaciones y una precalificación al final. Las dos primeras son conceptuales, es decir, se toman las distintas dimensiones que el estatuto administrativo

establece que deben ser evaluadas, o en entorno a las cuales deben ser evaluadas los desempeños de los funcionarios entonces ahí se vierten conceptos, el jefe vierte la opinión que tiene de su subordinado, en el ámbito por ejemplo de la puntualidad, bueno, la persona es puntual y la puntualidad abarca si es puntual en llegar a la hora, o ser puntual en entregar los trabajos, el ítems se llama rendimiento. Se evalúa puntualidad, si durante el desempeño de su cargo efectivamente produce al ritmo que se espera que produzca, entonces se evalúa durante el presente cuatrimestre la persona ha manifestado un buen desempeño en este factor, cuantos errores comete, cuantos quejas da a lugar o cuantas felicitaciones recibe, se evalúa como por conceptos. Eso se le entrega al funcionario y lo tiene que firmar. Si tiene observaciones que hacer, tiene una hoja para hacerlas, en caso que no estuviera de acuerdo con algunos de los conceptos que dicta su jefatura. Luego, hay una segunda evaluación en idénticas condiciones y la última evaluación en el último cuatrimestre es donde ya se ponen puntajes de 1 a 10 en cada uno de los factores, y esos puntajes tienen que ponerse de acuerdo a la tabla que el propio estatuto administrativo provee, el reglamento de calificación que está prescrito en el estatuto, provee una tabla de calificación y dice 9-10 significan esto, 7-8 esto otro, es del uno al diez. Al jefe directo se le llama pre calificador, porque hay una comisión de calificación final que revisa todos los antecedentes y sanciona si la pre calificación se debe mantener o se debe modificar, ¿cómo lo hace? En función de si la persona acepta o apela a la calificación y de algunos antecedentes complementarios que puede tener a la vista como la existencia de eventuales anotaciones de demérito o de mérito, o bien la existencia de atrasos o inasistencias injustificadas o atrasos permanentes, ahí el comité va evaluando distintos factores. Ese comité, que es un comité, es una comisión de evaluación de carácter central donde están representadas la administración y los propios funcionarios, están las tres o cuatro mayores antigüedades de la universidad, de los grados más altos. Se levanta un acta de calificación y esto se hace permanentemente porque ellos están sometidos totalmente al estatuto administrativo.

En el caso de los académicos, son un tipo de funcionarios públicos que el propio estatuto administrativo, lo sustrae de sus normas. Dice, bueno estarán sometidos a sus propias normativas. Por lo tanto, hay comité de calificación en cada facultad y eventualmente en cada unidad académica. Son los comité de calificación los encargados de calificar a los académicos y de señalar si sus desempeños son insuficientes, suficientes, son buenos, son sobresalientes digamos, dependiendo del caso que se trate y de las tareas que el

académico tiene comprometidas. En eso caso, de lo que se trata es saber si la docencia que entrega o imparte es de buena calidad, si la investigación que realiza es o no de buena calidad, si pública lo que se comprometió a publicar, si participa o no en las comisiones y si esas comisiones tienen los resultados que se esperan que ellas tengan. En función de las tareas que cada académico, entonces un comité en el que participa su propio director, el director de la unidad va entonces calificando a los académicos.

¿Se considera, a la hora de calificar, la evaluación hecha por el alumnado?

Todo eso se considera, es parte de la evaluación no toda, pero una parte de la encuesta de percepción estudiantil. Los estudiantes califican a sus profesores, y eso es una información que el director de la unidad académica respectiva tiene a mano, para eventualmente incluirla dentro de la evaluación, ¿por qué no es lo único? Porque los académicos no solo hacen clases, hacen otras cosas también.

15.- De acuerdo a su cargo, ¿Cuál es el rol que cumple su jefatura dentro de la institución?

De acuerdo al estatuto ministro de fe de la universidad, por una parte. Siendo ministro de fe, me corresponde certificar todos los actos que la universidad realiza. Por ejemplo, firmar los títulos en conjunto con el rector, firmar los decretos que otorgan esos títulos, esos grados o esas especialidades médicas u odontológicas. Legalizar las firmas de las autoridades de la universidad frente a organismos externos, como el ministerio de educación, tribunales de justicia u otros organismos que así lo requieran. Soy una especie de notario, a mí me corresponde decir que las firmas son las firmas, que una copia es una copia fiel de un original, de un decreto, se llama refrendación de documentos. Por lo tanto, una parte de lo que a mí me toca hacer, es refrendar la documentación oficial de la universidad, establecer su autenticidad en el fondo, tanto de los diplomas como certificados de títulos y grado como todos los decretos y todos los actos administrativos oficiales de la universidad. Es la tercera autoridad de la universidad después del rector y pro rector. Me corresponde subrogar al pro rector cuando él no está, y si ambos no están al rector por el orden de prelación de las cosas. Además, por normativa interna está a cargo de la dirección extensión y comunicación y de algunas otras direcciones al interior de la universidad a las que me corresponde supervisar y supervigilar en el desarrollo de sus funciones específicas y además a partir de la ley de transparencia, la oficina coordina la transparencia que es la oficina que se encarga de mantener actualizada al día todas las

materias que tienen que ver con transparencia activa, es decir lo que se tiene que publicar periódicamente en su página web y procesar los requerimientos por transparencia pasiva. Adicionalmente, el secretario general es la persona que articula la relación con los órganos colegiados de la universidad, el consejo académico y la junta directiva. Por lo tanto, todas las transformaciones reglamentarias, todas las creaciones de nuevos programas, de nuevos grados y todos los temas que tengan que ser sometidos a “tramitación legislativa” por el consejo académico y/o por la junta directiva tienen que ser canalizadas a través de la secretaría general la que se encarga de procesar y hacerle seguimiento al estado de avance de esos proyectos.

16.- ¿Cree que la secretaría general debiese tener un rol más protagónico a la hora del reclutamiento de personal? ¿O en el establecimiento de las competencias para cada cargo?

No. No creo en eso.

En el caso del seguimiento al desempeño, hay dos unidades que son las que realmente deben preocuparse. En el caso de los administrativos o no académicos, la unidad encargada de hacer ese proceso es la dirección de recursos humanos, como es normalmente en todas las instituciones. Son ellos los que de alguna manera están a cargo de levantar los perfiles de los cargos, las competencias que tienen que cumplir, hacer las descripciones de cargo, llamar a concurso, hacer todo lo que tiene que ver con el procedimiento de reclutamiento, selección y una parte en la que se ha estado trabajando, porque todavía está pendiente la inducción y eventualmente, retiro de las personas cuando llegue el momento. Ellos son los que se encargan de la vida laboral de los funcionarios administrativos y también de los académicos en algunos aspectos. Y por otra parte la división académica, o lo que en otras universidades es conocida como vicerrectoría académica, es la que está encargada de velar porque los procesos de evaluación de los académicos, se realicen debidamente. También ve, establecer las políticas generales de reclutamiento, selección, contratación, y promoción de los académicos. Ellos evalúan, por ejemplo ha habido transformación en el sistema universitarios, por eso es muy común que se exija y que sea una política universitaria exigir que los académicos tengan grado de doctor, cosa que antes no era así, no habían muchos doctores. Sin embargo, hoy día quién establece esa política general, quién dice que de ahora en adelante tienen que ser doctores, la división académica. Ellos establecen

por decirte los criterios y las políticas generales de reclutamiento, selección, contratación de académicos. La secretaria general cumple más bien un rol de apoyo muy especialmente del rector en su relación con los cuerpos colegiados.

17.- ¿Usted cree que debiese existir un modelo de competencias en la institución?

Yo tengo la impresión que el modelo de competencias o gestión por competencias es un modelo interesante, pero creo de nuevo que no es tan fácil de transferir a una organización pública como la nuestra o como otra. Básicamente, porque este tipo de instituciones de nuevo está sometida a una externalidad. El modelo de gestión por competencias, supone evaluación por competencias por ejemplo, plantar evaluaciones por competencias y nosotros por ejemplo respecto a los funcionarios no académicos no podemos innovar en esta materia. Yo creo que hay algunos aspectos de un modelo de gestión por competencias que podrían, no es verdad, llegar a transferirse a la gestión de la universidad, por ejemplo en materia de diseño, planificación y evaluación de las acciones de capacitación que se realizan, yo creo que ahí, por ejemplo, sería pertinente aplicar un modelo de gestión de ese ámbito en lo que podríamos llamar de desarrollo organizacional por competencias y tal vez en los académicos igual, pero no podríamos hacerlo completamente por competencias porque por ejemplo, los aspectos evaluativos y otros aspectos normativos, van a estar siempre, hasta que eso no cambie regulado por normativas respecto las cuales la universidad no puede intervenir. Por tanto, yo creo hay aspectos interesantes pero creo que habría que adecuar esos modelos de gestión a la realidad de la universidad, como institución pública.

18.- De acuerdo a la vía de reclutamiento ¿Considera uno de los requisitos es saber de políticas públicas?

Es deseable que todo el mundo sepa el tipo de institución en la que trabaja, por supuesto que yo sostengo que es así, que es deseable que todos sepan las particularidades a las que están sujeta los servicios públicos, y la universidad, desafortunadamente en mi opinión es considerada no como un organismo público, sino como un servicio público. Por lo tanto, creo que es deseable que todos sepan cuáles son las particularidades de este tipo de servicio. Ahora, yo creo que eso es mucho más importante, en algún tipo de funcionario que en otro, especialmente importante en los funcionarios no académicos o administrativos, pero también en los funcionarios académicos que ocupan cargos

directivos, obviamente ellos tienen que estar al tanto, idealmente conocer, idealmente tener competencias respecto de cuales por ejemplo las normativas a las que la universidad está sujeta, tanto las externas como las internas porque eso limita su margen de acción. Por lo tanto, creo que es menos importante que lo sepa un académico que hace clases o que se dedica a la investigación, obviamente es deseable porque igualmente puede en su vida laboral tener que enfrentarse, no es verdad, a situaciones en que le va a ser útil conocer esa normativa, pero creo que en este caso es menos importante. Yo creo que, por eso decía denante que ese ámbito no lo hemos desarrollado, creo que, eso debería ser parte de la inducción de las personas a la institución, es decir, cuando alguien entra a la institución, hace ingreso a la institución por primera vez, una parte de su proceso de inducción además de la inducción al cargo específico, tendría que ser una inducción al tipo de institución que es la Universidad de Valparaíso y a las normativas más importantes que desde el punto de vista externo e interno condicionan su actuar, desde la ley orgánica constitucional de enseñanza hasta el estatuto administrativo, la ley de compras públicas, la ley de transparencia, porque hay personas que entran a la universidad por ejemplo, ocupan cargos directivos y no advierten por ejemplo que estamos sometidos a la ley de transparencia, y que eso supone que esas personas en un plazo deben hacer declaraciones de patrimonio, de intereses y que esas declaraciones son públicas, entonces eso a veces les parece enojoso, molesto o lo que sea. O no saben que nuestra institución pública, mes a mes, las remuneraciones de todos sus funcionarios, académicos y no académicos, están disponibles para cualquier persona de su familia inclusive en la página web de la universidad. Entonces, la gente no sabe que nosotros por ley estamos obligados a hacer eso, y entonces a veces se sorprenden con ese tipo de situaciones o de hechos y entonces a mí me parece que sería deseable. Ahora, creo que es imprescindible para el caso de funcionarios administrativos y las autoridades, y me parece deseable para el caso de los académicos.

19.- ¿Respecto a esta inducción, cree que se da en otros servicios públicos?

Yo he trabajado en varios servicios públicos y hasta donde yo conozco es una deficiencia transversal a los servicios públicos. He visto muy pocos lugares en donde haya planes de inducción normalizados, manualizados, no es verdad, y que sean de aplicación universal, porque obviamente la inducción supone presentarle, no solo el marco normativo sino a la institución en sí misma y luego hasta el puesto de trabajo en el que la persona se va a

desempeñar. Eso yo lo he visto en muy poquitos servicios públicos, sino en ninguno. En realidad yo no lo he visto en ninguno, pero he sabido que en alguna parte se hace.

20.- ¿De acuerdo a lo que hemos conversado, que debiese reestructurarse?

A ver... yo creo que en esta materia los servicios públicos y la Universidad de Valparaíso no escapa de eso, tienen todavía mucho por avanzar digamos, yo creo que por ejemplo a nosotros pesar de que hemos iniciado el trabajo, nos falta mucho todavía en lo que se refiere a perfiles y descripción de los cargos y sus funciones, es algo que todavía nos falta bastante, digamos. En el plano administrativo y creo que ahí hay un ámbito donde se puede obviamente se puede mejorar y que por tanto a las evaluaciones que se someten esas personas por ejemplo en los procesos de selección y reclutamiento se adapten o se adecuen a esos perfiles. Por ejemplo, se hacen evaluaciones curriculares, se hacen evaluaciones psicológicas pero no siempre se hacen evaluaciones de competencias. Cuando uno quiere optar a un cargo, no se aplica una batería de prueba ya relacionadas con las competencias específicas del cargo. Por ejemplo, se me ocurre de secretaria un dactilografía. Entonces, me parece que ahí evidentemente se puede perfeccionar. Me parece que también se puede perfeccionar y tecnificar mucho más todo lo que tiene que ver con perfeccionamiento en el nivel no académico, no es verdad, establecer creo yo más que una oferta de cursos anual, una malla, por ejemplo yo en algunas organizaciones especialmente privadas he visto que los cargos tienen como una malla de, uno ingresa a un cargo y hay una secuencia de cursos que uno tiene que ir realizando, en distintos momentos y que tienen que ver con ir teniendo un dominio y unos conocimientos cada vez mayores de lo que uno hace, es decir, uno ingresa con un perfil básico pero hay una como una malla, no es verdad, bien ordenada y bien secuenciada de cursos a los que uno tiene que ir tomando cada cierto tiempo, no es verdad, que son cursos de actualización o que son cursos de dominio de competencias complementarias pero que, de alguna manera, ayudan al desempeño del cargo. Creo que ahí tenemos mucho que avanzar.

Lo mismo que en evaluación de los impactos que tiene la capacitación, de nuevo ahí hay una brecha, además de lo que yo ya he dicho respecto de la inducción, es decir, yo creo que a una institución como la nuestra, todavía mucho por avanzar, todavía es una institución pública que tienen mucho resabio de prácticas administrativas que progresivamente por innovaciones tecnológicas han ido cayendo en desuso y que sin embargo aquí van sobreviviendo digamos porque nuestras instituciones tampoco se

pueden adaptar tan rápido, a esos cambios en los entornos tecnológicos, científicos, no es verdad, o incluso cambios en el medio ambiente en el que desempeñan estas instituciones. Siempre vamos las instituciones públicas un poquito al azar, y obviamente la Universidad de Valparaíso no es totalmente ajena a esos procesos.

A nivel de carrera funcionaria, a mí me parece que debería ocurrir, que este tipo de instituciones, pero más que de carrera funcionaria que hubiera un sistema de evaluación del desempeño asociados a estímulos por mejores desempeños. Un poco lo que en la administración pública se conoce como programa de mejoramiento de la gestión, es decir, que haya recompensa a precisamente desempeños destacados, que haya estímulo pecuniario, económicos o de otro tipo pero que estén asociado a desempeños específicos y no al mero paso del tiempo, es decir, al logro de objetivos o a la obtención de indicadores que tengan que ver con el desempeño institucional y con el logro de los objetivos institucionales. Por lo tanto, los sistemas, nosotros tenemos sistemas de evaluación que son todavía muy vegetativo y no tenemos suficientes programas de estímulo. La administración pública es más bien punitiva, sanciona al funcionario que comete errores, pero no premia mucho al funcionario que tiene logros o que tiene desempeños destacados. Por lo tanto, fomenta esa estructura, que es una estructura inquisitiva, no es verdad, que se preocupa del que se equivoca y no de premiar al que lo hace bien, lo que fomenta cierto inmovilismo, que la gente como que no haga nada, por no equivocarse porque si lo hace bien sabe que no lo van a premiar.

La evaluación es muy genérica, usa conceptos muy generales y no se preocupa tampoco creo yo de las particularidades de los cargos que se desempeñan o esa queda demasiado sometido, no es verdad, al criterio de la jefatura directa. Entonces, que es lo que pasa que se produce que hay iguales desempeños a veces y hay evaluaciones diferentes, porque obviamente un desempeño lo evalúan en la facultad de medicina y otro en la facultad de arquitectura y están a kilómetros de distancias y tienen parámetros diferentes para evaluar. Entonces, en alguna parte no logra estandarizar bien lo que es un desempeño destacado y en otra parte tampoco logra hacerse suficientemente bien con las particularidades, pero sobre todo no logra asociar esos desempeños a estímulos, a premios o a recompensa. Yo entiendo que la administración moderna lo que hay más bien es una gestión de las recompensas, la idea es tirar para arriba los desempeños, o sea lograr mejor los desempeños, asociando al logro de metas individuales pero sobre todo al logro de metas colectivas. Soy partidario del cambio, pero lo veo difícil porque de nuevo

son situaciones que de alguna manera están sobre determinadas. Yo entiendo que los procesos de modernización del estado en general, se han venido tendiendo a eso o se ha intentado tender a eso con los programas de mejoramiento y otros. Pero a mí me parece que ahí falta por avanzar, hay un camino que estas instituciones tienen que recorrer.

21.- ¿Quisiera agregar algo más?

Sí, quisiera agregar que en el caso de las universidades, no obstante uno pueda tener en estos ámbitos una visión crítica, si uno considera, me refiero a las universidades estatales no todas las del Crunch, me refiero a las universidades estatales, que son en el país 16. Estas instituciones sin embargo yo las consideraría en general exitosas en su proceso de adaptación al medio, puesto que teniendo costos de transacción muchísimos más elevados que las instituciones privadas, del crunch o no del crunch, tradicionales o no tradicionales, costo de transacción en el sentido de normativa a las que están sometidos, restricciones que tienen para el desempeño de su tarea. Todas han logrado sobrevivir o casi todas con niveles de decoro o con indicadores que no son muy diferentes a la de sus homólogas privadas tradicionales y no tradicionales. Entonces, desde ese punto de vista y no obstante que yo pueda tener una visión crítica respecto de la velocidad o la profundidad con que ciertos procesos de modernización de la gestión sean producidos en las universidades, tiendo a tener una evaluación más bien positiva en el sentido de que de todas maneras estas instituciones han logrado, no es verdad, insertarse la mayor parte de ellas en condiciones bastante competitiva respecto de sus homologas privadas, digamos. Y desde ese punto de vista, me parece que igual hay que hacer un reconocimiento al trabajo que aquí realizan tanto los funcionarios como los académicos.

Además, soy partidario de que haya una nueva ley de universidades estatales, que le otorgue un estatuto jurídico que sin poner en duda su carácter público dota a estas universidades de mejores herramientas, no para competir, porque yo no creo que estas universidades tengan que competir sino, para el logro. Entonces, soy partidario a que tengan un estatuto diferente para que cumplan mejor su función. No soy partidario de que se las trate como instituciones privadas o como empresas relacionadas del estado, porque yo creo que estas instituciones su misión no es competir, su misión es producir conocimientos, entregar formación y para eso sí requiere tener otro estatuto jurídico y no el del servicio público, porque esto no es el servicio de impuestos internos o la tesorería general de la república. Tiene una especificidad, somos organismos de educación e

investigación, generamos conocimientos, y eso demanda a que haya otros instrumentos jurídicos y por lo tanto debieran tener otro estatuto, otro régimen. Por lo tanto, yo creo que debiera haber una ley de universidades estatales.

Anexo N° 2

Entrevista

Don Cristian Moyano

Contralor Interno

Universidad de Valparaíso

1.- ¿Qué entiende por competencias laborales?

Un conjunto de aptitudes y habilidades que tiene que reunir el funcionario que está laborando, en este caso en la Universidad de Valparaíso y esas competencias laborales la entiendo como distintas dimensiones. Hay competencias que son de carácter técnico, es decir, que son propias del oficio que el desempeño, denominadas materias estratégicas, capaz de liderar o su pro actividad, su capacidad de gestionar, también y aquellas que uno denomina blandas, capacidad para formar grupos de trabajo, su nivel de empatía y poder controlar la frustración. Son elementos que uno debería evaluar en un funcionario o definirlos previamente en un perfil de cargo por ejemplo.

2.- ¿Cuáles reconoce tener?

Efectivamente tengo preocupación por tener claridad en esos temas, tener respuesta como funcionario directivo superior, en esos tres ámbitos. Y a propósito de ello, cuando concursé a este cargo se completó a través de un head hunter, que fue la empresa Deloitte. Y esa empresa evaluó a los postulantes y en mi caso están evaluadas con nivel alto y el segundo nivel, aquellas competencias blandas, competencia de liderazgo. Por tanto, reconozco tener a partir de ese antecedente objetivo, capacidad de formar equipos, liderar grupo, gestionar en el cambio, buen grado o nivel de frustración, de poner metas y obtener los objetivos. Entonces, hay capacidades técnicas también por mi profesión de abogado, de nivel estratégico y de nivel blando reconocidas en ese informe de Deloitte.

3.- ¿Considera que estás son las necesarias para el cargo?

A partir de la evaluación propia que hizo Deloitte, y de la recuperación que hizo la junta directiva era uno de los tres que tenía las competencias para llevar adelante este cargo directivo superior.

4.- ¿Existe una buena gestión de las competencias de cada funcionario?

La institución al menos en lo que a mi me consta, que he participado en algunos procesos de selección y también de llamado a postulante, luego proceso de selección, se preocupa de definir ahí las competencias. Yo he visto en los llamados, se establece que tipo de competencias se requiere, luego la selección, se entrevista, se busca determinar que el postulante tenga esas competencias. Pero, luego la impresión que tengo es que no hay un seguimiento permanente respecto de las competencias, de que esas competencias en definitiva se materialicen y estemos permanentemente capacitando en esa línea. Hay obviamente capacitación, aquí la universidad a través de la rebaja tributaria de código sence tiene acceso a capacitación, pero alcanza a niveles de la institución muy operativo, yo te hablo a jefe administrativo, auxiliar administrativo, secretaria. Pero, también muy... todavía niveles de grado muy básico en la escala de la estructura de la planta institucional. Pues bien, a partir de los profesionales no hay capacitaciones masivas, hay muy puntuales, a pedido, al interés de cada uno de los profesionales, hay muy poca capacitación que la jefatura haya definido como necesarias para el objetivo de la unidad. Y que entonces tengamos un plan de capacitación basado en que las propias unidades hayan dicho, mire yo necesito que mis profesionales se capaciten en gestión del riesgo en el caso nuestro, nosotros vamos hacer algo. Pero, no hay hoy día, una preocupación más integrada respecto aquellos profesionales y superiores, yo lo veo más claro, en las capas más bajas de la institución producto del código sence, por ahí principalmente. Y la otra falencia es la evaluación de desempeño, en el ámbito no académico. El ámbito académico no me puedo pronunciar porque no las veo, no me compete entrar en esa línea, de hecho nosotros estamos auditando como se ha comportado la evaluación del desempeño en la institución desde el punto de vista académico. Pero del personal no académico, yo integro la junta calificadora y ahí claro, lo que uno observa es que la matriz que se aplica a los funcionarios, claramente no busca determinar el avance en su desarrollo de competencias, más que nada busca determinar si cumple o no cumple el reglamento, o algunas instrucciones, entonces hay muy poco de ese contenido que es necesario ir

reforzando porque así tu vas teniendo un capa muy importante de la inteligencia de negocios, y eso no está bien instalado. O sea, donde un podría pensar de que un aporte a la institución debiera ser que la evaluación no académica, la evaluación de desempeño de los funcionarios de esta institución, este más enfocada a las competencias y su desarrollo.

5.- ¿Respecto de esta calificación, es la correcta o debiese existe una mejora?

Sí, la universidad no está exenta de ese error que está plasmado en la administración pública. Yo venía antes de otra institución que era Serviu Quinta Región y se discutía lo mismo, todos allá tenían ciento ochenta puntos, habían muy poquitos no tenía esto y la junta calificadora en esa época y en la que yo hoy día trabajo acá en la Universidad de Valparaíso, al final nos preocupábamos de las apelaciones. Entonces, ahí como junta también hemos tratado de hacer el rol y por tanto en esos casos que hay apelaciones no todas se acogen porque apelen, se analiza su mérito pero estamos afectados por lo mismo. Por tanto, la evaluación del desempeño no sirve en definitiva. Las mismas jefaturas no tienen incentivo aplicarla, porque dicen mira al fina si le pongo buena nota, poco resultado tengo, al contrario si pongo mala nota hay una asociación de funcionarios que me va encarar, luego la junta calificadora se nota como media permeable porque revisa esos puros casos, hay como un mito aquí también, que la junta calificadora a todos les sube la nota. Entonces, la evaluación de desempeño no la ocupan bien los directivos ni luego sirve para la evaluación efectiva de las competencias de los funcionarios, no hay un examen honesto. La situación por cierto quiere mejorar, hay unos proyectos pero no ha logrado pasar. Yo creo que ahí estamos al debe, es en la cuestión del desempeño donde podemos jugar mucho para el mejoramiento de la institución.

6.- ¿Cuántos años lleva en la institución? ¿Cuál fue el proceso para ingresar?

En la administración pública, ya tengo como quince años, ingresé en el año noventa y seis, diecisiete años en la administración pública y en esta universidad ingresé el año dos mil ocho. Siempre mis ingresos, tanto al Serviu y a la universidad han sido contratación directa. En el Serviu cuando ingrese me llamaron, me conocían, el equipo jurídico que estaba a cargo me conocía por mi trabajo, mis estudios en la universidad, me reclutaron digámoslo así. Y luego aquí en la universidad también, el rector necesitaba tener un fiscal, estaba la universidad en crisis, yo era jefe jurídico del Serviu en ese momento y también me recluta, me llaman a participar en este momento. Pero, luego los ascensos

que yo he tenido dentro de la institución han sido a través de concurso. Entonces por ejemplo, entré reclutado en el Serviu, pero luego cuando asumí la jefatura del departamento jurídico del Serviu fue por alta dirección pública, y ahora que estoy como contralor, también. Como te explicaba antes, fue por ese head hunter de Deloitte, un año y medio casi dos de reclutamiento y de revisar perfiles y curriculum de distintos abogados del país, y finalmente la junta decidió a base de una terna donde estaba yo incluido, que yo tenía las competencias y soy de la confianza para asumir este cargo. Entonces, en principio el reclutamiento ha sido quizás como la mayoría, porque la contratación siempre es directa, no hay concurso para la contrata, digámoslo así. Pero cuando tú accedes a la planta ahí entra la concursabilidad, yo he entrado a las plantas directivas y en esos casos ha estado la concursabilidad o el head hunter en donde se evaluaban las competencias y todo eso.

7.- ¿Tenía conocimientos de los requerimientos del cargo?

A nivel de una descripción de perfil de cargos no, me vine a interiorizar leyendo reglamento de las funciones que se debe cumplir en el cargo. Pero, obviamente también está el conocimiento que nos da también la experiencia en términos de que un fiscal de la administración pública, un jefe jurídico tiene las competencias muy similares, desde el punto de vista técnico, desde el punto de vista de liderazgo. De hecho, para poder estar a tono con las exigencias de cargos directivos superiores, yo hice un magister de gestión de calidad en donde adquirí competencias técnicas asociadas a definición estratégica, definición de objetivos. Entonces, sin necesidad de conocer en estricto el perfil del cargo de fiscal, que no me lo dieron, porque no estaba y dudo que esté. Si tú se lo preguntas a recursos humanos no está esa descripción, tenía asumido que tenía competencias en el ámbito técnico y blando de alguna manera, a partir de la experiencia, mi trabajo como jefe jurídico de Serviu, luego esté magister que había llevado.

8.- Entonces, ¿no existe la descripción de competencias para cada cargo?

Cuando hay concursos sí aparece. Me da la impresión de que en recursos humanos deben tener, cuando hacen los concursos pero eso está más dirigido a las plantas profesionales, en las plantas directivas no creo. ¿Por qué? Porque las plantas directivas en general son de exclusiva confianza del rector. Salvo, el caso del contralor que es exclusiva confianza de la junta y se hizo un concurso. Pero, por ejemplo el Secretario

General, el pro rector han sido de confianza, ahora igualmente tienen un curriculum que le avala la experiencia. Pero, si tú me dices, hay un perfil con el cual se contraste, no lo creo, no lo he visto. Yo como control de calidad, he revisado papeles que me llegan para poder tomar razón sobre este nivel de directivos y no me aparecen, por lo tanto no creo que esté definido. Sí, la definición aparece más clara en las otras plantas.

9.- ¿Considera que el ingreso está dado para que ingresen personas necesarias?

A ver, yo te hablo de la experiencia. El año pasado, dos mil doce, hicimos un concurso público para contratar a más auditores para la contraloría interna, contratamos a cinco auditores, y vimos el perfil de cargos con recursos humanos, en todos los ámbitos y tuvimos apoyo de ellos permanente, con un psicólogo que nos asistió en las entrevistas y luego le hizo un test y en general el resultado ha sido favorable. Y creemos nosotros que es útil, porque en definitiva uno puede darse la posibilidad de conocer varios curriculum al final del día. Un concurso público no te asegura ciertamente que es seleccionado vaya a cumplir tus expectativas, eso se va dando después en la ejecución de las labores, en el desempeño mismo y ahí aparece muy fuerte la problemática que te dije, con la evaluación del desempeño. Es fundamental, yo creo que el problema que tenemos hoy día como administración pública en general es qué, se ningunea mucho respecto de la concursabilidad, porque los resultados prácticos no son los más efectivos. Pero, ahí hay un argumento un poquito falso, porque el concurso público no te asegura necesariamente que en todos los casos que se seleccione esa persona va a cumplir y el desempeño es el esperado. Lo que te asegura el concurso público es transparencia, tener unos mejores curriculum y por tanto a través de evaluaciones una alta probabilidad de que la persona que se contrate va a desempeñarse correctamente. Esa alta probabilidad es mejor, que la probabilidad dada por el reclutamiento, así al conocimiento de cierta experiencia no más cuando se traen a alguien. Yo soy un ferviente defensor del concurso público pero tenemos que aplicarle mejor metodología de evaluación de desempeño porque a través de eso uno puede determinar...15:50 concursos públicos. Y donde está la orientación, donde falló, que competencia o defecto no se tomó bien, no se evaluó bien, por qué nos pasó esto. Entonces, ahí hay un problema para reforzar la concursabilidad.

10.- ¿Qué entiende por Carrera Funcionaria?

Podemos entenderlo como las distintas etapas que un funcionario de la institución, de distintas plantas puede ir cumpliendo en su ascenso y que está asociado principalmente a la antigüedad en el cargo, pero hoy día con mayores fuerzas ha ido apareciendo también la concursabilidad, por lo tanto en la administración pública suben de grado por la concursabilidad, principalmente las plantas profesionales. Entonces la carrera funcionaria para mí el ascenso en los grados dentro del escalafón, y está fuertemente influenciado por la antigüedad y en menor medida por las competencias, el cumplimiento del desempeño. Eso hoy está más fortalecido en la institución pública, hay unas leyes especiales que se fueron creando esa figura de concursabilidad para subir de grado en las plantas funcionarias y superiores, no así la universidad. Hoy día en la universidad tu subes de grado, llegas a la planta y puedes subir de grado sin concursabilidad, también hay un pequeño defecto en nuestro sistema creo yo.

11.- ¿Este ascenso, significa mayor remuneración como también mayor responsabilidad?

Hoy día está fuertemente dado un contenido más remuneratorio, que nada. Lo que uno observa es que aquí hay una intención siempre de mejorar el sueldo. Si tú me dices, hay un fuerte estado directal acá principalmente en la Universidad de Valparaíso, más que un estado meritocrático, si tuviera que así definirlo. Uno observa que hay una mayor preocupación porque los funcionarios tanto los académicos como no académicos tengan un mejor sueldo, se sienta que en definitiva la institución reconoce su trabajo más que hay una evaluación del desempeño a partir de cual hay un mejoramiento o un desmejoramiento. La lógica parte al revés, yo te voy a dar un mejor estándar para que tú puedas rendirme ojalá lo mejor posible.

12.- ¿De acuerdo a esta evaluación, es la misma que se aplica anualmente?

Mira, como te explicaba. Yo creo que la evaluación del desempeño por un lado, a todos les dan puntajes altos, entonces poquito hay ahí autocrítica. Lo que sí uno observa que hay una evaluación indirecta a fin de año cuando se tienen que renovar las contrata, principalmente al nivel de contrata, o sea, la planta aquí pasa, incólume y a fin de año se evalúa. Ahora, esa evaluación sigue siendo muy generosa, imagínate que la universidad tiene cerca como dos mil funcionarios, y el año pasado no se le renovó a veinte y cinco, y

hubo toda una bataola, por correos electrónicos. Y de esos veinte y cinco, había un consenso de dos jefaturas directas y superiores de que no se podía seguir con ese funcionario, tenía deficiencias técnicas, palpables en su trabajo. Entonces, hay una evaluación todavía muy condescendiente y muy asociada principalmente al momento de la renovación de la contrata y cuando son situaciones muy ostensibles.

13.- ¿Considera que se aplica la carrera funcionaria? Y ¿Por qué existe esa proporcionalidad inversa de planta con contrata?

Yo creo que el problema hay que también matizarlo. Uno efectivamente se da cuenta que en general en la administración pública y esta universidad no es la excepción tiene más contrata que planta, eso es así. Pero también se debe a que cómo te explicaba anteriormente en la respuesta anterior, hay un déficit respecto a la evaluación del desempeño, entonces hay un pacto tácito. Como no te evalúo como corresponde, tengo la contrata todo el tiempo posible, como una planta porque tengo temor a partir de que no te evalúo bien, que si tú estás en la planta nunca te voy a poder remover, o sea, tú vas a quedarte allá adentro, no voy a tener ninguna herramienta yo en definitiva, aunque sea utilizada, en caso de excepción rompa el vidrio, en caso de emergencia, que se mantenga una situación de ciertamente seguridad y estabilidad laboral, pero de muy poca eficiencia en el trabajo porque no están puestos, como te explicaba en un principio los incentivos para que vayan quedando siempre los mejores. Entonces, me da la impresión que esta universidad, quizás, te voy hacer una observación muy personal, pero me da la impresión que esta universidad evalúa a sus funcionarios como se evalúa en el aula. Si tú te das cuenta en el aula, que pasan también con cuatro, o sea la escala va de uno a tres o a cuatro ya, y después de cuatro a siete. Hay un grueso, si tú analizas, hay un grueso que está ahí entre el cuatro ahí peleando y pasa finalmente, y otros que son muy malos. Se tiene esa tolerancia al final del día, y dice ya no es tan malo, ya si hace su tarea más o menos, a lo mejor viene con problemas de origen, a lo mejor tiene una mala formación técnica o es autodidacta si es un funcionario administrativo. Entonces, en definitiva es como que, cuando la propia universidad se autoevalúa en su desempeño, pone un estándar muy tolerante, porque entiende que hay situaciones en las cuales se pueden entender de que ese desempeño no va ser el óptimo del seis al siete, pero cumple con el cuatro. Entonces, ese es como parte de los elementos que hacen que haya una retención a meter a mucha gente a la planta, porque ya ahí a los tres y a los dos ya no van a

importar entonces como estaban ya adentro igual, y para poder suprimir un cargo es súper complejo, hay un procedimiento administrativo súper engorroso, hay que estructurar, hay que pagar si tu suprimes un cargo entonces y la estabilidad o inestabilidad de la contrata tiene sus bemoles porque efectivamente veinte años ha estado en la contrata y de repente lo sacan, está bien, pero estuvo veinte años. Por tanto, este discurso que se viene instalando también de la precariedad laboral, tiene esos matices. Yo preferiría que no hubiera planta, hubiera todo contrata pero con desempeño y mejores sueldos a partir del desempeño, esa es mi mí visión yo creo que mejoraríamos mucho, mucho. No hay eso y al no haber eso prefiero tener una herramienta, un martillo rompa el vidrio en caso de emergencia y sacas el uno por ciento al año en caso de que no te cumplan.

14.- ¿Respecto a las capacitaciones, cada cuanto tiempo se realizan?

Ahí también tenemos una falencia. Como te explicaba las capacitaciones principalmente van por Otic a partir del beneficio de código Sence, beneficia a una capa muy baja de los funcionarios, porque el código Sence está destinados a sueldos algo así como de trescientos mil pesos, cuatrocientos mil pesos, y aquí los funcionarios se da que tienen un sueldo superior, Entonces, son muy pocos los que se capacitan y luego la capacitación a nivel superior o a nivel de los profesionales no está organizada, ahí hay una falencia como institución.

15.- ¿Y estas capacitaciones son específicas respecto de la función realizada?

Yo he observado que son técnicas, e incluso yo en una oportunidad me tocó realizar, a propósito que teníamos que pagarle a la Otic, lo cursos que había dado a los funcionarios inferiores en materia de gestión de calidad, por ejemplo. Pero, está dirigida.

16.- Dentro de la institución, ¿Cuál es el rol de que cumple su jefatura?

Bueno, nosotros realizamos un doble rol. Tenemos a cargo el control de la legalidad de los actos administrativos, o sea toda decisión que toma una autoridad, central o de facultad, se plasma en un acto, de una resolución o un decreto. Y eso, sin perjuicio de que la fiscalía lo revisa también para que cuando se emita, ya venga con una previa revisión, nosotros revisamos sobre ese trabajo y aseguramos entonces que la decisión esté acorde a la legalidad, entonces esa es la principal función. Y la otra función, es la función

de auditoría. Año a año, preparamos un plan de auditoría en donde nos focalizamos en los mayores riesgos que tiene la universidad, en las distintas áreas de gestión. Institucional, pre grado, post grado, investigación y extensión tiene un riesgo a partir de la matriz que se elaboró a partir en los años dos mil once- dos mil doce y nosotros entonces auditamos como la universidad está preparada para enfrentar a esos riesgos. Entonces, tenemos la auditoría y el control de calidad.

17.- Desde su jefatura, ¿existe una fiscalización del cumplimiento de la ley respecto a los concursos y de que se establezca competencias para cada cargo?

Mira, la problemática asociada, al desempeño funcionario aparece al menos en dos riesgos. Uno que tiene que ver con el riesgo de cumplimiento del plan de desarrollo, porque el plan de desarrollo contenía planes de mejoramiento a este nivel, de desempeño funcionario, capacitaciones, entonces obligaba a tener un plan de capacitación anual, entonces nosotros tenemos ese riesgo en la matriz de riesgo. Y luego otro riesgo, para nosotros que es muy relevante que tiene que ver con el cumplimiento normativo en general. Más bien como institución pública nosotros tenemos que cumplir la ley, por lo tanto tenemos que estar capacitados permanentemente. Y esos dos riesgos, si bien es cierto nosotros no lo hemos auditado, se debe a que no están en los niveles extremos de la matriz, no son los más riesgosos. Entonces, yo me tengo que preocupar como contralor, de los riesgos que hacen que la universidad no funcione, por ejemplo el tema de la liquidez, para pagar los sueldos, para pagar los proveedores, qué pasa con eso, que plan de contingencia tenemos, o en la solución de las obras, el tema que tiene que ver con las cobranzas, el pago de los aranceles de los estudiantes, el copago, las becas que llegan del estado, como se administran. Entonces, estoy preocupado esos riesgos que son bastante extremo. Y dentro de esos riesgos, todavía no aparece en nivel extremo, probablemente esté en un nivel moderado o alto, pero a medida que yo voy avanzando voy a llegar a ese nivel. Ahora, en el control de la calidad sí uno puede observar, las partes de concursabilidad. O sea si llega un cargo a planta, que no fue concursado uno tiene la facultad de rechazar. No me ha pasado eso, han llegado siempre con los concursos y el mérito de decisión del concurso no lo puedo yo observar. Por ley, las contralorías internas y general de la república también, solo ven el aspecto de legalidad, o sea, que se haya hecho la convocatoria, en los plazos, el procedimiento mismo, pero no

puedo entonces yo meterme, oye ese perfil, esa descripción del cargo no corresponde, eso es competencia de la administración.

18.- ¿Considera que su jefatura debiese tener una participación más activa a la hora de establecer las competencias?

O sea, yo comparto la preocupación. Pero, te insisto el esfuerzo que hicimos como contraloría fue al menos definirlo como riesgo, no estaba. Hoy día la institución está expuesta a algo así de ciento treinta riesgos, en sus cinco años, por ejemplo campos clínicos estos campos clínicos para el área de salud y así desde el área de extensión por un lado hasta la gestión institucional con el cumplimiento del presupuesto, con el tema de la auditoría empresa externa que observa no sé qué cosa y uno de esos riesgos está asociado a esta temática que te explicaba yo del cumplimiento del plan de capacitación, el plan de desarrollo y lo hemos plasmado, lo hemos dicho el año pasado, el año dos mil doce, cuando fuimos expuestos a la autoevaluación, la contraloría interna evaluó el nivel de cumplimiento del plan de desarrollo y dimos cuenta que estos planes no se estaban analizando, entre eso éstos. Entonces, podríamos tener un rol más activo, pero pasa que tenemos riesgos mayores que eso y por capacidad y equipo no podemos entrar. Imagínate que lo que estamos haciendo este año es evaluar el cumplimiento de la jornada académica. Por primera vez, una contraloría de una universidad, se preocupa por ir a revisar el cumplimiento de la jornada académica. Estamos ubicando el dos mil doce, y partimos en Diciembre del año pasado y todavía no podemos terminar de conciliar los datos, porque la universidad tiene problemas con el manejo de datos. Entonces, estoy directamente preocupado por la competencia, pero justamente de los rangos más complejos que es el académico. Porque el académico tiene que tener un servicio de calidad en el aula, es el corazón del negocio. Entonces, estamos preocupados de por qué hay académicos que no cumplen con la carga, no tienen carga y se les paga en el sueldo igual, hay académicos que no cumplen con la carga basal establecida en el reglamento. Entonces, estamos justamente terminando de cuadrar eso con la malla curricular, porque hay académicos que informan que cumplen un ramo o asignatura semanal seis horas, y tú miras la malla curricular y en la malla está definida por cuatro horas, esto no me cuadra, por favor explíqueme. Y ya empezamos a levantar los datos para el primer semestre del dos mil trece. Entonces, vamos a tener cerca del mes de agosto levantado los datos, respecto de un año electivo completo. A tú pregunta, estamos preocupados, sí ahora

justamente estamos en la jornada académica, que incide en el desempeño y vamos a evaluar también este año, en el plan de auditoría está la evaluación docente. Entonces, no estamos preocupados porque en el nivel de riesgo, el más riesgoso para nosotros es la evaluación académica, incumplimiento de la jornada académico, que la del funcionario porque en definitiva el corazón del negocio tiene que ver con el servicio académico como institución. Entonces, lo otro todavía yo como contralor puedo aguantarlo y la matriz fue evaluada no solamente por contraloría interna, está avalado por la autoridad de nivel central, rector, pro rector y los del nivel central. Entonces, es una matriz más menos conciliada y está apuntando hoy en día al tema académico para evaluación. Entonces, estamos preocupados pero en el ámbito académico.

19.- ¿Y se toma en cuenta la evaluación realizada por el alumnado?

Entiendo yo que, dentro de los elementos que nosotros tenemos que recoger está la encuesta que se les hace a los estudiantes. Y lo que yo he ido recogiendo en conversaciones todavía, porque la fiscalización la vamos hacer a partir del mes de agosto, que lo único que hay en algunas unidades académicas, es eso. Así lo que hemos conversado, la división académica tiene un gran problema, no me llegan todas las evaluaciones, tu revisas el reglamento vigente y la división académica como que no tiene competencias para exigir, es como que recolecta información y de hecho hay un reglamento nuevo de carrera académica que está hoy día entregada a la junta académica para su discusión y viene con esos elementos. Entonces, va ser muy oportuno eso con la auditoría que vamos hacer nosotros de cumplimiento. Y de hecho nos pidieron en las facultades ya que fuéramos, un petitorio que hizo uno estudiante y nos pidieron de que fuéramos a revisar, fuertemente ahí lo que estaba ocurriendo con los académicos. Entonces, estamos preocupados pero de ese estamento.

20.- ¿Y se entrega un informe?

Claro, ese informe lo entregamos a las autoridades el rector, la plana directiva superior y la junta directiva. La junta directiva me está pidiendo, mi compromiso era de que ahora, desde Junio debía llevar algo y no hemos podido terminarla porque la información de las unidades académicas es muy precaria.

21.- ¿Entonces, existe también un problema de sistemas de información?

Sí, tú te encuentras aquí por ejemplo estudiantes que van a estar titulados en el dos mil cincuenta. La institución tiene problemas de seguridad del dato. Le empresa auditora externa, a propósito de la matriz de riesgo, le dijimos ve los sistemas de información en el ámbito financiero detectó problemas serios en el ámbito de los cajeros, por ejemplo que la clave tú la activas y se queda permanente por un tiempo y podría venir otra persona y decir que se pagó, el cajero fue al baño vuelve. Ahora, la universidad contrató un nuevo software, RPA de la empresa Sonda para mejorar esos aspectos, es un trabajo que se está haciendo desde el mes de Febrero, debería haber estado listo, no estuvo pero está en esa línea. Pero, hay serios problemas con la base de datos y parte porque digitan mal las unidades académicas, y luego los sistemas no tienen un corta fuego un autocontrol que te diga que eso dato está malo, como dos mil cincuenta. Lo bueno es que hay conciencia a nivel de los problemas, hay una matriz de riesgo que revela aquello y la contraloría interna a través de esa matriz de riesgo, preocupada. Está entonces la evaluación académica, está entonces el cumplimiento de jornada académica, y esperamos que los resultados empuje al barco a buen puerto. Ahora, pese a todo eso la universidad tiene una buena performance. En definitiva, los profes en general hacen buenas clases, entregan en general buen contenido. Entonces, tampoco hay que verlo con tanto dramatismo, pero ciertamente que hay ciertos espacios académicos en que se requieren mejorar, notablemente. En algunas facultades, alguna unidad académica.

22.- De acuerdo a las temáticas planteadas, ¿qué mejoraría o que cambios haría?

Mira, yo apuntaría fuertemente al tema de evaluación del desempeño. Yo creo que los demás problemas que podamos tener, regulatorio, de reclutamiento, de concursabilidad van a irse resolviendo a partir si nosotros somos capaces de tener una evaluación del desempeño honesta. Y para eso, a nivel de funcionario, no académico tenemos que trabajar con la Feuv, Asociación de funcionarios porque claramente es un componente un interlocutor válido, y ellos están muy interesados efectivamente en lo mismo porque también al final del día se dan cuenta que hay funcionarios que se ven beneficiados por este sistema actual, y todos saben que es un flojo, todos saben que es un tipo que no cumple la pega, que además es mal compañero. Entonces, ellos también están conscientes de esa problemática. Entonces, debíamos ser capaces de avanzar en mejorar la evaluación del desempeño a nivel de funcionario y también a nivel de

académico. A nivel académico tenemos una seria falencia en esos niveles y hay más conciencia a nivel académico, hay hoy día un dato con la auditoría que vamos hacer, pero también porque la autoridad central ha ido insistiendo. Te quiero recordar, a lo mejor tú no sabes pero en el año dos mil siete el consejo académico de esta universidad suspendió la evaluación académica. Entonces, no hubo evaluación académica por el período dos mil siete, dos mil ocho, dos mil nueve y recién el dos mil diez se retomó y lo cumple, y se exige, algunos lo mandan otros no, porque en el fondo también es un problema que tiene que ver con los votos, si aquí las autoridades son elegidas por sus propios pares. Ahí hay otro problema que yo no tengo la solución, pero el problema de fondo a nivel académico es ese, es la elección de las autoridades que es el propio tipo que te evalúa en definitiva, es alguien que depende de mí mismo. Entonces, hay un problema que es difícil de resolver. El decano y director son por votación del claustro, entonces es complicado, de hecho por ejemplo en la última elección del decano de una facultad ganó por el voto de un ayudante, y el ayudante es cero punto veinte y cinco y ganó. Entonces, hay unidades académicas que están tan atrapadas en esa lógica que cuesta en definitiva que las propias...y luego el director dura dos años a penas, el decano dura cuatro, el director dura dos, entonces son académicos que no saben mucho de administración, se sientan como director y ya están entregando el cargo entonces, es muy muy complicado. Ahí hay que hacer unas mejoras quizás estructurales en ese nivel, obviamente la elección del mejor que los dirija por sus pares, esperaríamos que, debería ser ese el norte. Yo creo que herramientas que uno tiene a mano, es la evaluación y en la evaluación uno debería avanzar. En la Fuv hay una mesa de trabajo que tiene que revitalizarse y a nivel de académicos, es una cuestión que hay que seguir golpeando la mesa, insistiendo paso a paso, para ir avanzado. Quizás, incluir elementos, que la comunidad sepa la evaluación que tuvo un académico, que sea de público conocimiento puede ayudar mucho a la auto regulación de la institución. Yo creo que ahí, cuando otras personas piden triestamentalidad, en definitiva lo que está detrás de eso, en mi opinión es quiero saber qué pasa. Ahora, tenemos un problema también ahí legal porque uno puede discutir si la evaluación académica es un dato público, uno podría discutirlo o a lo mejor donde nos puede costar hoy día, dentro de la transparencia activa publicada, a lo mejor tú revisas la ley y no está dentro de los ítems, peor por transparencia pasiva y aquellos requerimientos de los usuarios, podría abrirse una discusión al respecto. Ahora, podría ser parte del consejo académico, que alguien algún día diga mira sabes qué como consejo académico,

vamos a publicar esto, yo creo que nos haría bien. Creo que la evaluación del desempeño y la portability ayuda.

23.- Cree usted que ¿debería exigir conocimientos de políticas públicas?

O sea, no solamente de políticas públicas, yo creo que el tema legal administrativo. Hay un serio déficit y eso está en la conciencia cuando uno lo discute con los directivos superiores, el rector y su equipo. Están conscientes de eso, pero no se ha dado la instancia y ahí también ha faltado quizás también las prioridades que se han ido produciendo en las universidades. También hay que reconocer que el movimiento estudiantil ha ido cambiando la agenda en definitiva, entonces ha habido elementos que son propios de las unidades de las propias universidades, de sus propios males han empezado a quedar como postergados frente a la demanda del movimiento. Que va por otra línea, no va por el mismo elemento. Quizás lo afecta en forma indirecta, pero claramente podría haber una mejora en ese aspecto.

24.- ¿Le gustaría agregar algo más?

No, solo un dato a considerar. Cuando estaba en el Serviu hubo una intención de mejorar la evaluación del desempeño de funcionario y se hizo mucha capacitación y se armó una nueva cartilla. Una nueva cartilla, más amplia, con más conceptos más abierta, y no resultó. Hay asignaciones de mejoramiento de movilización para la administración pública, aplicar la evaluación del desempeño significa un cumplimiento de una meta en el PNG y hay pagos por cumplimiento de metas. Entonces, el gobierno de Chile hizo una apuesta por mejorar, ha habido leyes de desvinculación para poder pagar, para que se vayan los mayores de sesenta y cinco años, con un bono. Pero, dudo en la administración pública en general, que haya un notorio mejoramiento, parece ser que es un problema más endémico y que puede ir con la educación. Si uno quiere educación de calidad, más allá de la gratuidad o no gratuidad, yo creo que por ahí va la solución que podemos tener dentro de otros aspectos. O sea, cuando tu contratas a un auditor, esperas que ese auditor venga bien formado y que no solamente a nivel profesional universitario sino que también de su historia, y es en la educación acá en Chile donde debemos meter más recursos, más inteligencia. Y después las cosas empiezan a aparecer solas, entonces sabes que no tengo problemas, entonces no me voy porque estaba súper bien, hace su

pega, cumple las metas, está acostumbrado a eso, lo tratan bien. Entonces, si queremos un cambio cualitativo, es la Educación.

Anexo N° 3

Entrevista

Don Gonzalo Lira

Director Recursos Humanos

Universidad de Valparaíso

1.- ¿Qué entiende por competencias Laborales?

A ver...en realidad las competencias tienen que ver con elementos críticos para desempeño sobresaliente en un determinado cargo o función. El enfoque o modelo de competencias busca identificar aquellos componentes de la conducta laboral que están directa, casi podríamos decir linealmente relacionado con desempeños sobresalientes.

2.- ¿Cuáles competencias reconoce tener?

Mira, yo creo que el área de recursos humanos es un cargo de carácter complejo, no solo porque se sitúa en el marco de un nivel directivo que supone fundamentalmente tener la responsabilidad por orientaciones estratégicas, por tomas de decisiones que implican recursos importantes de la universidad, sino porque también es un área que implica fundamentalmente tener conocimientos frecuentes de problemáticas que asociadas a la situación de las personas, de su desarrollo y por lo tanto también de sus conflictos y eso implica de que junto a competencias de orden técnico que tienen que ver con manejo de lo que son los procesos y procedimientos propios del ciclo de vida de las personas en el desarrollo de un institución. Además, deben poseerse un conjunto de competencias relacionadas con el trato interpersonal, la vinculación con las personas, la mediación, la negociación que lo transforman en un cargo de cierta complejidad.

3.- ¿La institución establece estas competencias?

En ese sentido lo que nosotros hemos venido haciendo es ir actualizando y formalizando lo perfiles de cargos, de manera tal de que no solo se opere desde la lógica de lo que podríamos llamar la tradicional descripción de cargos y funciones sino que también se

desarrollan adecuadamente lo que dicen los requisitos del ocupante del cargo y por lo tanto en ese sentido también se contemplen competencias blandas, competencias informática, competencias de inserción en una institución que tiene una particularidad importante que es una institución de educación superior y que debe integrar también por lo tanto eso dentro de esas definiciones.

4.- ¿Y estos perfiles se realizan en base a qué?

Mira, lo que pasa que ahí es importante diferenciar obviamente la situación, nuestra institución en primer lugar es una institución de educación superior, en segundo lugar es una institución pública y estatal. Eso hace que nosotros tengamos un parámetro general que desde el punto de vista administrativo es el Estatuto Administrativo. Todos nuestros funcionarios no académicos están sujetos a la regulación del Estatuto Administrativo, pero el ordenamiento jurídico le reconoce a la universidad la autonomía desde el punto de vista de sus procedimientos académicos, luego no hay una norma genérica externa en la regulación de nuestros procedimientos académicos, por lo tanto nuestra autonomía se refleja en la generación de decretos y reglamentos que regulan la actividad académica que van por lo tanto desde los procesos de provisión de cargos académicos a lo que es el proceso de carrera académica, la distinción de jerarquías, los sistemas de evaluación que son todos centrados en normativa interna universitaria.

5.- ¿Existe una buena gestión de las competencias?

A ver, yo creo que en términos generales, siempre aquí uno tiene que plantearse una reflexión, la pregunta acerca de si se hace una gestión de las competencias parte del supuesto de que la institución debiera operar en base a un modelo de competencias, dicho supuesto me parece que es totalmente debatible. Definámoslo por moda, por modelo imperante hoy día, el modelo de gestión por competencias es un modelo dominante desde el punto vista de una conceptualización más teórica, pero si uno mira a la realidad podemos darnos cuenta de que mayoritariamente no es aplicable en su totalidad el modelo o existe gradientes muy importantes desde el punto de vista de aplicación del modelo. En realidad una de las críticas que tiene el modelo de gestión por competencias es, no solo su carácter, digamos, algunos lo han denominado como totalitario en el sentido de que si tú asumes íntegramente la modalidad por competencias es un modelo que no negocia bien o que no se relaciona bien con otros modelos de

gestión, te fijas? Esa es una dimensión, y la segunda tiene que ver con que la implementación de un modelo de competencias tiene que también ser evaluado, no solo desde sus resultados o de sus aspiraciones sino también desde los costos que implica su implementación versus los resultados que efectivamente producen. Por lo tanto, frente a la pregunta lo primero que yo diría es que esto parte de una definición estratégica de la institución que tiene que ver con la definición de su modelo de gestión y en ese sentido la universidad como otras instituciones no tiene por qué estar sujetas a competencias. Ese es un primer elemento que me parece importante de plantear, porque si no pasa como si fuera de suyo, natural, evidente, que ese es el modelo que tiene que implementarse. Ahora, en este escenario no deja de tener y en ese sentido adhiero a que el modelo tiene ciertas ventajas y tiene ciertas dimensiones que resultan útiles, por lo tanto nosotros hemos ido progresivamente transitando hacia la consideración de ciertos aspectos de competencias en nuestro modelo de gestión y te doy dos ejemplos concretos, en ese sentido por ejemplo el modelo educativo que ha adoptado la universidad es un modelo orientado por competencias, qué quiere decir, define algunas competencias y las vincula a las distintas fases que tienen que ver con las condiciones de ingreso, con las condiciones de egresos y dispone recursos para poder formalizar ciertas competencias. Entonces, el modelo educativo es un instrumento de gestión en el ámbito académico en el que se han incorporado algunas dimensiones del modelo de competencias. En el caso del área administrativa, nosotros hemos ido avanzando en la actualización de un manual de cargo y dedicación que identifique y contemple algunas competencias críticas, de manera tal de también ir pudiendo impactar posteriormente en los procesos de reclutamiento y selección en la identificación de algunos elementos críticos para el desempeño exitoso, pero es un elemento que creo de todas maneras es necesario precisar en esa condición.

6.- ¿Y hace cuánto se realiza esto?

Mira, nosotros venimos desde el año pasado con el tema de la actualización de los manuales de cargo y en el caso del modelo educativo, ya ha ido pasando todas las fases administrativas para su decretación y por lo tanto su implementación plena en las unidades académicas. Ahora, esto es un proceso de implementación si yo creo que hablamos del modelo educativo, la práctica es que a finales del próximo año el modelo va estar plenamente vigente y nuestra expectativa es finalizar este año lo que es el manual.

7.- ¿Y se harán evaluaciones respecto a la efectividad de este manual?

Mira, cualquier modelo tiene que tener sometida una fase de evaluación, porque en la práctica en la lógica de lo que es la planificación de desarrollo institucional, el modelo educativo es un elemento que está asociado al plan desarrollo institucional correspondiente hasta el dos mil catorce. Por lo tanto, ahí el objetivo es implementar un nuevo modelo, obviamente después cuando tú te plantees un nuevo plan de desarrollo estratégico dos mil catorce- dos mil dieciocho una de las cosas que vas a tener sondear ahí es la evaluación para ir pensando en la necesidad de ajuste o de corrección.

8.- ¿Cuál es proceso de reclutamiento que se realiza?

El reglamento que regula la provisión de cargos académicos establece que el ingreso a la universidad se desarrollará por concurso público y en la contrata. El decreto N° 324 que es el que rige la provisión de cargos académicos. Ahora, ese mismo reglamento considera ciertas excepciones y por lo tanto si bien la norma genérica es la del concurso público existen también situaciones en las cuales a excepciones fundadas y autorizadas podrían permitir a una persona que ingrese sin efectivamente contar con un concurso.

9.- ¿Y dentro de la institución cuales cargos deben ser por medio de esta vía?

En términos generales, nosotros en el área administrativa hemos prácticamente cuando se produce una vacante nueva desarrollado a través de concurso, lo que diferenciamos por política interna aquellos cargos que van por concurso interno de aquellos cargos que van por concurso público y la única excepción que se establece a eso son los cargos de directivos que son cargos de planta de confianza y que son designados por el rector.

10.- ¿Cuántos años lleva en el servicio público o en la institución?

Mira, yo ingresé a la universidad en el año noventa y siete. Desde ahí he estado vinculado a la universidad, con distintas jornadas sí. Tuve un gran período, caso diez año en que mi vinculación con la universidad era como académico de once horas, jornada parcial.

11.- Entonces, ¿cuál fue el proceso que realizó para el ingreso o para optar a este cargo?

En ese sentido es donde hay que diferenciar estos elementos, actualmente en mi cargo de director de recursos humanos está dentro de la planta directiva de la universidad que es planta titular de confianza y por lo tanto, asumí esta función en base a designación del rector.

12.- Y de acuerdo a su cargo, ¿tenía conocimientos de los requerimientos necesarios para éste?

En términos generales, yo debiera decir que en esa condición mi situación es un poco especial, por qué, porque al momento en que el rector actual decide solicitarme que yo participe como director de recursos humanos, yo era profesional de la dirección de recursos humanos. O sea, yo desempeñaba simultáneamente en la institución un cargo de profesional psicólogo de la dirección de recursos humanos, además de académico de la institución. Dos medias jornadas, media jornada como académico y media jornada como psicólogo de la dirección. Obviamente, eso hace que al estar formando parte de la propia dirección yo tenga una cantidad bastante importante de información acerca de las características que tenía el funcionamiento de la unidad, digamos.

13.- Respecto de las capacitaciones, ¿cada cuánto tiempo se realizan?

Bueno, la capacitación en realidad es un procedimiento anual. Si uno mira la reglamentación que tiene la ley de capacitación y empleo uno entiende que el beneficio tributario que establece la ley sence es un beneficio anual. Por lo tanto, esos recursos deben emplearse anualmente y por lo tanto la universidad desarrolla capacitación anualmente.

14.- ¿Y quiénes pueden optar a ella?

Mira, en términos generales de acuerdo a nuestra estadística interna al año, capacitamos más o menos al tercio del personal de la universidad, académico y no académico.

La capacitación está regulada por el plan anual de capacitación, donde este es un documento de carácter estratégico que define prioridades en el desarrollo de la capacitación conforme a una instancia definida en la ley que es el comité bipartito de capacitación. Este comité está conformado por tres representantes de la empresa y tres

representantes del personal que confluyen para coordinar y consensuar un plan único de capacitación. El plan, es por lo tanto el que refleja las prioridades, ahora si bien el plan es anual, la verdad es que uno entiende que dichas prioridades se encuadren más menos en lógica de dos o tres años, en donde uno se plantea unos ciertos lineamientos y trata de orientar la capacitación de la oferta de capacitación en base a esos aspectos.

Ahora, es importante entender que una institución como la universidad tiene una diversidad disciplinaria y una diversidad de requerimientos tremendamente amplia. Nosotros no somos una empresa unitaria, en el sentido de procesos y por lo tanto definir necesidades, definir prioridades son elementos bastante más complejos que una empresa que tiene un único rubro, que se dedica a un único ámbito y que por lo tanto las necesidades de formación son bastante acotadas.

15.- ¿Qué entiende por Carrera funcionaria?

Mira, la carrera funcionaria es una forma a través de la cual las instituciones organizan su movilidad interna. La movilidad implica responder fundamentalmente a conceptos tales como el ascenso, la promoción y la movilidad. Entonces, lo que busca de manera ordenada, de manera entre comillas basada en criterios objetivos ofrecer un desarrollo interno a quienes integran el servicio de manera tal de que conforme a unos ciertos criterios que tienen que ver con antigüedad, que tienen que ver con desempeño, que tienen que ver con calidad y con estudios puedan desarrollarse a lo largo digamos de su carrera en la institución asumiendo tareas de mayor responsabilidad y obteniendo reconocimientos de orden remuneracional y de grado en el cual se encuentran encasillados.

16.- ¿Y este concepto es aplicado hoy en día?

Mira, yo creo que el marco regulatorio denominado Estatuto Administrativo, es un marco regulatorio en crisis. Entonces, lo primero que refiero es que el mundo que fue concebido con la administración pública y con el Estatuto Administrativo ya está obsoleto. Entonces, nuevamente en esto es importante plantear que cuando uno habla de las preguntas acerca de sus aplicaciones o sus implementaciones uno debe partir señalando de que este tipo de normativas son de muy compleja actualización y por lo tanto cuando uno las mira son como las constituciones, tu cada vez que miras la discusión sobre la constitución te das cuenta que las últimas las tuvimos hace más de ciento veinte y cinco años.

Entonces, el mundo que de alguna manera concebía en aquel momento es totalmente distinto del que nosotros hoy día tenemos. De hecho, por ejemplo un valor muy presente en el marco de la administración pública, de la carrera funcionaria es el de la antigüedad. Y hoy día tú observas que en el mundo global contemporáneo la antigüedad tiene muy poco valor, muy poca consideración y otros parámetros que han ido surgiendo. El Estatuto Administrativo está vigente, es la norma que regula los servicios públicos en dicha consideración y es la norma a la que hay que atenderse, pero tiene efectivamente una crisis fundamental de disociación entre su utilidad, su aplicación, su funcionalidad y las necesidades que las organizaciones modernas tienen.

17.- Para optar a un grado, ¿Qué debe hacer cada funcionario?

En términos generales, el gran problema o uno de los grandes problemas que tiene la desactualización es que prácticamente hoy día en los servicios no existe la carrera funcionaria. Qué es lo que ocurre, y esto es importante, por qué, porque la carrera en primer lugar entendía...partamos desde el siguiente punto de vista mundo que concibió el Estatuto Administrativo es un mundo de carrera laboral, mucho más corto que el que realmente existe hoy. Si hoy día tenemos funcionarios que persisten en el servicio por más de treinta años. El mundo que también concebía, concebía un mundo con una movilidad mucho mayor y con una progresión mucho mayor, hoy día la verdad es que si tú te fijas uno de los problemas que están teniendo las instituciones públicas es que prácticamente no hay movilidad, hay estancamiento. Entonces, una persona está cuarenta, cuarenta y cinco años. Y esto hay que vincularlo también al hecho no solo de aspectos sociodemográficos como es por ejemplo la expectativa de vida ha aumentado mucho, sino los problemas de los sistemas de previsión, hoy día la gente no está jubilando y ¿por qué?, no es porque desee seguir trabajando más tiempo, es porque necesita mantener sus rentas porque las pensiones que se producen son muy bajas. Por lo tanto, no jubilan por lo tanto no hay espacio, y por lo tanto no hay tiraje, y por lo tanto una persona ingresó en un grado y prácticamente murió en el grado, es decir, no tiene posibilidad de movimiento.

Nosotros como institución hemos adoptado dos mecanismos que sin ser formalmente carrera funcionaria, permiten movilidad y esto es que cuando efectivamente se produce una vacante el concurso nos permite por lo tanto generar un nuevo nombramiento, y dicho nombramiento permite por lo tanto hacer las pases de un mecanismo de promoción o de

ascenso y eso significa entonces, que una persona puede aspirar a un grado distinto. Incluso, si una persona estando en un escalafón, cumple los requisitos del otro cargo puede, incluso, pasar de un escalafón a otro. Además, eso es muy importante nuestros funcionarios, tienen beneficios de estudios, que les permiten por ejemplo a personas obtener títulos profesionales y los que le habilita posteriormente también, para poder efectivamente ir avanzando en esa condición. Ese es un primer elemento que yo creo que es importante señalar en el sentido de que si bien, vuelvo a reiterarlo, la carrera funcionaria es un mecanismo de movilidad que no mueve y la universidad no es una situación distinta dentro de esa condición, nuestro ordenamiento nos otorga algunas flexibilidades que hacen posible que esto en muchos sentidos, opere de mayor y mejor medida que muchos otros servicios. El primero como te digo es que efectivamente aquí nosotros tenemos digamos un elemento de concurso interno que permite efectivamente ir asumiendo responsabilidades, tener otros nombramientos y por lo tanto tener algunas condiciones de cambios importantes. Y el segundo es sobre todo en el campo de, y aquí es importante hacer la distinción entre lo que es el funcionario académico del funcionario no académico. El funcionario académico, tiene una carrera académica, esa carrera académica opera plenamente. Un funcionario pueda ingresar como profesor ayudante y puede terminar como profesor titular.

18.- Entonces, la inmovilización que menciona ¿es hacia el nivel no académico?

Claro, desde el punto de vista de los grados. Pero, nosotros tenemos un mecanismo, que es un mecanismo de la nivelación que se manifiesta a través de una asignación que posibilita que el funcionario en las remuneraciones tenga la movilidad y la progresión aunque no en el grado titular. Pero, en estricto rigor tiene el mismo reconocimiento como si tuviera, y ese mecanismo es más ventajoso que el de la carrera funcionaria, porque la carrera funcionaria está concebida piramidalmente, eso significa que solo algunos funcionarios podrían optar a un determinado grado, no todos. En la nivelación, todos los funcionarios pueden optar a un grado. Por lo tanto, en ese escenario desde nuestra óptica, no en el punto de vista de la titularidad del grado pero si desde el punto de vista remuneracional, hay una carrera funcionaria.

19.- Para optar a esta nivelación, ¿Qué requisitos debe cumplir?

Eso está regulado por las normas del otorgamiento de dicha asignación. Y esto tiene que ver, por lo tanto criterios que tiene que ver con calificaciones, que tienen que ver con atrasos y asistencias que también son elementos, con capacitación, son todos elementos que confluyen para que una persona puedan nivelar después del tiempo establecido. Hay requisitos para que las personas puedan optar a la nivelación.

20.- Y este parámetro se realiza ¿cada cuántos períodos?

En el caso de los profesionales nivelan cada tres años y el resto de los estamentos cada dos años y medio. Entonces, en cada hito se va ponderando un grupo de funcionarios que van a optar al tema de nivelación y de acuerdo a eso se determina si se nivela o no.

21.- De acuerdo a la calificación, ¿considera que es una herramienta óptima para medir el desempeño de los funcionarios?

No. Mira, yo te diría que las calificaciones son un problema relevante desde el punto de vista de... a ver, yo soy psicólogo, y básicamente uno de los elementos que uno tiene que ponderar desde el punto de vista de cualquier medición, en qué medida un instrumento discrimina adecuadamente lo que pretende medir. La estadística nos muestran que cerca del noventa y ocho por ciento de los funcionarios de la administración pública en el actual sistema de calificación, son calificados en lista uno. La pregunta es, ¿tenemos solo funcionarios de excepción? O efectivamente hay un problema con el sistema, con el instrumento y con el sistema de calificación en pleno. La respuesta es bastante obvia, te fijas. Hay un problema con el sistema. Y ahí es donde efectivamente creo que es importante poder hacer la transición entre el paso de los reglamentos generales a instrumentos que tengan mayor sensibilidad de los desempeños, mayor sensibilidad a los resultados-objetivos. Y eso implica porque gradualmente las instituciones públicas han ido adoptando figuras como los convenios de desempeños por ejemplo, como han ido vinculando el reconocimiento de calificaciones y de incentivo respecto de resultados-objetivos y no a la ponderación de otros tipos de parámetros, que si bien pueden tener una validez y yo creo que las instituciones pueden reconocer, no pueden ser el centro de la evaluación como en la antigüedad.

22.- ¿Pero, cree que esto se da por la poca flexibilidad del estatuto en esta temática?

No, yo creo que en este caso la calificación no tiene relación en sí misma con el resultado de la calificación, tiene que ver más bien con el tipo de instrumento, con la definición de los factores, tiene que ver más bien con las características procedimentales, incluso, que es lo que ocurre, la calificación en muchas ocasiones termina siendo un ritual formal que se aplica solo para cumplir la norma, pero no tiene una real vinculación con una cultura de evaluación, en muchos casos incluso con tener parámetros claros de qué es lo que se está evaluando.

23.- ¿Y en materia de calificación no se ha presentado ninguna modificación?

Mira, en el caso de la calificación hay que plantear dos elementos. La universidad está cerrando la formulación del nuevo reglamento de carrera académica. Considera un nuevo sistema de calificación del personal académico, por lo tanto en la medida de que ese elemento esté aprobado se va implementar un nuevo sistema de calificación al personal académico. En el caso del personal no académico, todavía la universidad está sujeta al reglamento general de calificación de la administración pública, pero dado de que ese mismo reglamento otorga la autonomía para poder generar un propio sistema de evaluación, el pro rector ha establecido la conformación de una comisión para la elaboración de un reglamento interno. Por lo tanto, vamos a transitar a la generación de un reglamento propio que nos habilite por lo tanto, hacer algunas modernizaciones al proceso del sistema calificadorio que permita por lo tanto en ese sentido resolver los problemas de calificación que tenemos.

24.- En la institución, ¿existen instancias de retroalimentación?

Lo que pasa que la retroalimentación es un concepto que tiene muchos niveles y en ese parámetro uno podría decir una forma en que se establece la retroalimentación es precisamente a través del sistema calificadorio, porque es un instancia formal a través de la cual necesariamente la jefatura tiene que explicitar y verter ciertas ponderaciones del desempeño de cada funcionario. Por lo tanto, cuando cada funcionario es notificado de su calificación lo que estás obteniendo es un proceso de retroalimentación. Ahora, un nuevo sistema de retroalimentación tiene que ver con las actualizaciones y modernizaciones que se desarrollen por ejemplo a los perfiles. Cuando uno publica esos nuevos perfiles, lo que

uno está haciendo es actualizar funciones. ¿Por qué? Porque la realidad siempre es más veloz que los reglamentos y los decretos, eso significa que las estructuras funcionales que es lo que ocurre mayoritariamente en los sistemas de administración pública, la estructura funcionales de las instituciones están operando en la práctica de manera más rápida que las estructuras orgánicas por eso es que, los reglamentos orgánicos van corriendo detrás del funcionamiento para tratar de irlo ajustando. Pero ese es el problema que tiene el marco normativo público, tú lo defines a través de un decreto, tú lo rigidizaste y como lo rigidizaste si tienes cualquier otro cambio, hay que volver a cambiar el decreto para volver a instalar la situación. Entonces, son mecanismos de alguna manera complejos y eso hace que evidentemente haya muchas veces grandes desactualizaciones entre las formas de funcionamiento institucional que están operando y aquellas que están reglamentariamente establecidas. Ahora, el proceso de actualización es una de las formas a través de las cuales la institución actualiza, retroalimenta y re orienta estos conceptos.

25.- A nivel de reclutamiento y selección, ¿quién determina el ingreso de la persona?

En la práctica el rector no participa en la selección de ningún cargo, salvo aquellos que son de confianza. En la práctica el rector no tiene participación en ninguna comisión, te lo digo así abiertamente. No, aquí hay que establecer el hecho de que todos los procesos de concursos tienen unas bases, y todas las bases tienen que contemplar dentro de su desarrollo una comisión de selección y esta es ad hoc, porque tiene que ver con el tipo de cargo al cual se está refiriendo y en el fondo se establece para que esa comisión decida finalmente quien es la persona que cumple de mejor manera el perfil.

26.- Respecto a esto, ¿debiere existir una reestructuración en el proceso de reclutamiento?

Mira, yo considero que no, porque en realidad en ese ámbito nosotros tenemos la suficiente flexibilidad para que en cada concurso los requisitos se definan en forma ad hoc, eso significa que nosotros podemos pedir todos aquellos requisitos que nos parezca pertinente pedir para cada cargo en forma diferenciada y por lo tanto, es la comisión que elabora las bases la que establece el perfil desde el punto de vista de todos los requisitos que deben establecerse.

27.- Y de acuerdo a este concurso, ¿qué tipos de concursos se desarrollan?

Hay que diferenciar, en el caso de los cargos académicos los concursos son públicos, no hay concursos internos, siempre se desarrollan concursos. En el caso de los funcionarios no académicos y de orden administrativo, cuando se produce una vacante nosotros evaluamos si el cargo que se produce de vacante, es un cargo que efectivamente supone una condición de promoción o de ascenso para los funcionarios digamos que cumplen esa labor. Si es así, desarrollamos un concurso interno, si el concurso interno se declara desierto, desarrollamos un concurso público. Ahora, hay condiciones también en las cuales por ejemplo no hay en la institución, porque son cargos únicos, porque están adscritos solo a un único departamento o por los requisitos que se tiene no hay en la institución, nosotros desarrollamos ahí un concurso público en forma inmediata.

28.- En la institución, ¿cuál es el rol que cumple su jefatura?

A ver, mira uno podría dar una respuesta general y después tienes una respuesta específica. Cuando uno responde cual es el rol de la dirección de recursos humanos es una pregunta general. En general, las direcciones de recursos humanos son direcciones de soporte, de orientación y de apoyo a la alta dirección de la institución desde el punto de vista de todas aquellas decisiones que dicen relación con la gestión de personas en la institución. Y por lo tanto nosotros tenemos que proveer, procesos y procedimientos que permitan de forma institucional dar respuesta a necesidades de las mejores personas para cumplir las labores y funciones que la institución tiene. Es decir, nosotros contribuimos directamente a que por medio de las personas que la integran la institución pueda dar cumplimiento a su estrategia corporativa y dar cumplimiento también a su misión y visión institucional. Ahora en ese sentido somos evidentemente un órgano asesor y nuestra responsabilidad directa tiene que ver con todos aquellos procedimientos directamente relacionado con el ciclo de vida laboral de las personas en la institución, desde su ingreso hasta su desvinculación.

29.- De acuerdo a las temáticas planteadas, ¿debiesen existir en alguna medida cambios?

Mira, es evidente primero en particular. Nosotros somos una universidad pública y estatal. La primera distinción es que no puede tratarse a las universidades bajo el mismo parámetro con el que se trata al servicio de aduanas. ¿Por qué? En primer lugar, porque

yo creo que hoy día hay una crisis en lo que refiere a la conceptualización de las universidades del estado. En primer lugar nuestro aporte estatal representa el dieciocho por ciento, por lo tanto la pregunta que podríamos decir, ¿en qué sentido esta universidad es pública y estatal? No desde el punto de vista del financiamiento, obviamente tendríamos que responder y sin embargo, todos nuestros procesos están regulados como si nosotros recibiéramos íntegramente nuestro presupuesto y nuestro financiamiento desde el punto de vista estatal. Entonces, ahí hay una contradicción que es vital, si el ochenta y cinco por ciento de nuestro presupuesto es estrictamente privado, producido por el arancel que se cancela ¿por qué estamos sujetos en un cien por ciento al control de la contraloría, a una evaluación presupuestaria desde el punto de vista formal y a todos los mecanismos que regula que están pensados en una repartición que tiene en un cien por ciento su presupuesto?. Entonces, desde el punto de vista financiero-presupuestario hay una contradicción enorme. Nosotros tenemos que las universidades requieren y necesitan un marco reglamentario propio, que las diferencie de otras reparticiones y de otros servicios. Esa es una primera distinción que tiene que ver concretamente con las universidades. Yo creo particularmente que las universidades debieran tener un estatuto propio y ese es fundamentalmente la primera aseveración que creo que hay que realizar. Luego en el carácter y en el sentido en general, creo que el estatuto administrativo debe modernizarse y debe actualizarse mirando la realidad a la que hoy debe atenderse, a las características con las que hoy debe funcionar y no aquellas que se imaginaron o se concibieron de alguna manera en el momento de su última actualización. Por lo tanto son dos observaciones de rangos distintos, para el marco de las universidades obviamente yo creo que estamos en un momento en que debe desarrollarse un marco reglamentario propio que regule las situaciones de las universidades como entidades que tienen características particulares, que son propias y que pueda darle claridad sobre su situación de su sustentabilidad y viabilidad financiera. Y en el marco general de lo que es el estatuto administrativo yo creo obviamente nos encontramos en un período que requiere ser revisado y modernizado.

30.- ¿Le gustaría agregar algo más?

No, mira...yo creo que efectivamente te he planteado los elementos que en mi opinión son más relevantes desde el punto de vista de la particularidad. Yo creo que en ese sentido hay que decirlo, las universidades estatales son un bicho raro de la administración

del estado y es lo que le pasa a la contraloría y es lo que le pasa a todas las reparticiones que cuando tratan de aplicar el marco en las funciones que nosotros tenemos, no cuadramos, no funcionamos, nos tienen que obligar a funcionar de un determinado modo, que es antinatural, que produce, incluso te podría decir estrictamente, perjuicios sobre las posibilidades de funcionamiento. Nosotros hoy día tal vez tenemos el peor de los mundos en el que podríamos estar, porque tenemos todos los controles y ninguno de los beneficios, es la combinación de ambas condiciones.

Mira hagamos la siguiente distinción, un alumno paga su matrícula y su arancel, es un pago que podríamos denominarlo como privado. Ingresar a la universidad, se transforma en un fondo público y se nos controla y nos aplican todas las normas propias de la administración pública. Una universidad privada, recibe un fondo público y lo transforma en privado y no está sometido al control de la contraloría y a toda la reglamentación normativa. Entonces, hay una asimetría enorme entre las condiciones de competitividad que hoy día existen entre las instituciones de educación superior dependiendo del marco reglamentario que tengan. Entonces, es una condición muy asimétrica y eso claramente se ha traducido en un impacto desde el punto de vista del funcionamiento de estas instituciones en los últimos veinte años.

Anexo N° 4

Entrevista

Don René Astudillo

Dirigente de funcionarios

Universidad de Valparaíso

1.- ¿Qué entiende por competencias laborales?

Me imagino...Lo necesario para ser eficiente y eficaz en una labor administrativa dentro de una organización.

2.- ¿De acuerdo a esta definición, que competencias reconoce tener?

Preparación académica para desarrollar un cargo, de cierta manera a quienes debo servir ese cargo, a quienes debo prestar asesoría con mi conocimiento, con el ejercicio del

cargo. Tener descrito de cierta manera una función que ésta implica el ejercicio del mismo cargo en la universidad.

3.- ¿Cree usted que son las necesarias para su cargo?

Básicamente para el ejercicio de los cargos que tengo en este momento, tengo las competencias, de hecho lo demuestra el ejercicio de la propia profesión, pero creo que uno siempre debe estar en continuo capacitación o perfeccionamiento del arte, la técnica la ciencia que desempeñan.

4.- ¿La institución establece las competencias para cada cargo?

Las establece, como lo hemos descrito anteriormente, No. Desordenadamente de cierta manera. No he visto un modelo de basado en competencias que se implante en la Universidad de Valparaíso. Si bien es cierto, existen ciertos requisitos o ciertos elementos que tienden a configurar, a que dicen ser parte de un modelo de competencias, estas están desordenadas. Están en diferentes partes, lo que tiene que ver con la generación de concursos, los mismos requisitos que estábamos mencionando recién, pero hay otros elementos que no están, por ejemplo lo que tiene que ver con la inducción de los cargos. Si bien es cierto, no le podemos llamar, modelo de competencias, sino que hay una cantidad de elementos que están dispersos y que en algún momento se utilizan para la ya sea en la generación de personal, de incorporar al personal pero no está aglutinado o estructurado de una manera de modelo de competencias.

5.- ¿Cuántos años lleva en el servicio Público?

Treinta y cuatro años.

6.- ¿Y cuál fue su vía de ingreso?

Por concurso. Mira, ingresé como funcionario de la Universidad el año ochenta y nueve. Me dijeron que había un cargo en la Universidad, que estaban llamando a diferentes profesionales que tenían que ver el área de procesamiento y me presenté. Fue raro, porque en el fondo, te hacen una prueba pero no me la hicieron junto con los demás, la prueba era solo, y entré yo y entraba otro, todos entraban por separado y bueno cuando uno está recién salido de la universidad, es muy joven recién está entrando a la vida laboral. Lo que yo había hecho era un práctica profesional en otros organismos públicos,

de someterme o como saber. Este concurso, bueno llamado a concurso porque estábamos viviendo el año setenta y nueve, con universidad intervenidas y todo el asunto. Y finalmente después de pasar y pasar gente, y hacer las pruebas necesarias, me dijeron que yo había sido el seleccionado y que podía entrar a la universidad. Me pidieron los papeles, más los antecedentes para ingresar a la administración Pública.

7.- ¿Se mantiene de esta manera el concurso público o se ha modificado?

Yo creo que se han modificado y creo que ha sido modificado hoy día, en favor. En el sentido de hacerlo mucho más transparente, mucho más estructurado.

8.- Con esto, usted ¿Daría fe de que el concurso es transparente al interior de la Universidad?

En el caso, de la asociación de funcionarios del cual yo soy presidente y he participado en muchos años como dirigente de la misma asociación y preocupado de estas situaciones, sí doy fe donde la asociación de funcionarios ha tenido participación en la comisión de los concursos. Hace ya varios años que hay en la dirección de personal una comisión que evalúa el proceso de todos los concursos, en ella hay un representante de la asociación que vela y fiscaliza que se realice de acuerdo al reglamento, ya que la ley faculta, le permite a la autoridad contratar a las personas que quiera, sin concurso ni sorteo.

9.- ¿Cada cuánto tiempo tienen capacitaciones?

Gracias muchas representaciones, muchos diálogos, mucho enojo también finalmente en la Universidad existe una capacitación. Y esa capacitación está entregada en un comité bipartito de la universidad, con gente de la universidad y con gente de la asociación de los académicos y de los funcionarios. Generan un plan de acción, anual, donde ven cual es la OTIC que va a funcionar con la universidad y se les pide a cada una de las facultades o los encargado de capacitaciones en estas facultades o nosotros mismos con la asociación del consejo de delegados cuales son las necesidades de capacitación del servicio. Y eso funciona a medias, ya sea por un lado el financiamiento, porque la universidad es la que tiene que poner fondos para esto. Yo diría que falta, a mi juicio, una capacitación más dirigida, más específica al cargo, y eso por qué razón, porque nosotros de acuerdo a la asignación de nivelación, tiende que en el futuro sea como un requisito para ascender al grado de remuneración siguiente. Cabe mencionar que no ha habido una clara orientación a cuales son las unidades que en un momento determinado los servicios debieran tener

respecto a la capacitación. Porque yo podría tomar un curso, no sé de relajación y no tiene que ver con las necesidades del servicio, en cambio sí tendría que tomar un curso de capacitación para la labor que estoy realizando ya sea, Excel, Word y una cantidad de cursos relacionados con la función que desempeño propiamente tal. Eso no lo he visto en las unidades como una prioridad. Entonces, todo se ha dejado en manos de estos comités bipartitos o comité de capacitación, que de alguna manera generen esta información a las unidades, pero no he visto esa reciprocidad de las unidades al comité de capacitación.

10.- ¿De acuerdo a los grados. Cuáles son los escalafones existentes?

Directivos, profesionales donde incluye otros profesionales, personal administrativo, técnico y de servicio. Incluso los técnicos y de servicio en los escalafones de la universidad están fundidos, por qué, porque el otro escalafón en la universidad son los académicos. Directivos, académicos, profesionales, administrativo, técnico y de servicios. Pero no se ajustan a lo que es el estatuto administrativo, por el que nos regimos todos los funcionarios de la universidad, sobre todo los administrativos.

11.- ¿Existe evaluación del desempeño? ¿Cada cuánto tiempo?

En el caso de los funcionarios no académicos, son anuales. Y puede decir, por conocimiento de la problemática de otras universidades, esta universidad es la única que tiene al día la calificación del personal. O sea, va al ritmo de los años. Porque hay universidades que llevan la calificación tres años atrasadas.

12.- ¿Usted cree que este método es el correcto para evaluar a sus funcionarios?

El sistema de calificaciones que tenemos actualmente, está regido por la administración pública y eso es solamente para los funcionarios no académicos porque debes tomar en consideración que la evaluación del desempeño a nivel de los académicos es diferente, es aparte, y eso lo permite el Estatuto administrativo en uno de los artículos, le permite generar sus propias normas, no así en el caso de los no académicos, el personal administrativo se rige por las normas del estatuto administrativo y las normas del reglamento de calificación. Si bien es cierto, en términos generales da cuenta con los conceptos que tiene del desempeño del funcionario, se puede perfeccionar. Porque hay que partir de la base que todo sistema de evaluación de personal siempre va a tener un grado de subjetividad, y por eso el malestar de muchas personas, por qué a mí me

evaluaron de esta manera y por qué al otro de otra, etc. Entonces partiendo de esa base, se trata de sacar lo más posible esos grados de subjetividad, y para eso, este año si bien es cierto refleja lo que yo creo que refleja el desempeño, yo creo que lo refleja. Y da cuenta del desempeño de cada uno de los funcionarios, en los distintos niveles y para las distintas funciones, pero, para sacar ese grado de subjetividad uno tiene que ir más a lo que hace la corporación en sí, porque no es como un servicio público en particular, la universidad tiene otro tipo de función, si bien es cierto es un servicio público, hay mucha diferencia con los otros. Entonces, el sistema de calificación debe tender a medir ese tipo de diferencias que te estoy haciendo con el servicio público, pero que deben ser reflejada y para ello este año, hemos hecho una comisión con la dirección de recursos humanos, gente de la asociación de funcionario que va a modificar las pautas de evaluación sin salirse del propio reglamento, porque nosotros tenemos que tener en cuenta la ley, pero sí adaptando completamente o en cierta manera a lo que tiene que ver las funciones propiamente tal de la universidad y al ejercicio que realizan los funcionarios, para hacerlo mucho más transversal.

13.- ¿Quién es parte de la junta calificadora?

Como lo dice el reglamento, director de recursos humanos que actúa como secretario, el rector pero en este caso va el pro-rector porque delega, el secretario general, el contralor y un funcionario elegido por todos los miembros de los no académicos y un funcionario designado por las organizaciones gremiales que tengan mayor representatividad en la corporación, en este caso somos nosotros. Por lo tanto, nosotros mandamos a nuestro representante que tiene solamente derecho a voz, no a voto.

14.- ¿Qué entiendo por carrera funcionaria?

Es de alguna forma, el desarrollo que un funcionario debiese tener desde un inicio en el ejercicio de un cargo en el transcurso del tiempo, cual es la forma que puede tener para, ya sea para ir ascendiendo en las responsabilidades en la remuneración. Teniendo las competencias necesarios de acuerdo al cargo en la medida de tus méritos, capacitación en la medida de tu perfeccionamiento va a poder o deberías ascender o tener la manera ascender, mmm...no sé cómo llamarlo, escala o línea de mando, responsabilidades mayores, ejercicio de cargos superiores, etc. Pero eso es más o menos el concepto de

carrera funcionaria, que tiene que ver con la responsabilidad y también con la remuneración asociada a los cargos.

15.- ¿La Universidad aplica esta carrera funcionaria?

La Universidad, si bien es cierto aplica la carrera funcionaria en el sentido de cumplir con la reglamentación vigente que dice el estatuto administrativo respecto de la carrera funcionaria y para ello te nombro lo que es el sistema de calificaciones porque está netamente ligado a la carrera funcionaria, porque en una parte ésta dice que cuando hay una paridad en los requisitos para ascender a un cargo se verá por la calificación y las listas de méritos que genera el sistema de calificación, porque después de haber sido calificado tú tienes un número dependiendo de la calificación, y para la carrera funcionaria esa lista es esencial. Entonces, si bien se cumple una parte, lo que es carrera funcionaria propiamente tal por los problemas que existen bajo la reglamentación vigente del estatuto administrativo, lo que es previsión, lo que es no poder de cierta manera tener “tiraje de la chimenea” donde la gente trabaja cuarenta, cuarenta y cinco años en un cargo y no se va del sistema, no hay cargos vacantes, no hay renovación. Por lo tanto, si no hay renovación para cargos vacantes en esta salida de gente, se congela los cargos, se achatan, se reducen las plantas, porque la gente no se va yendo de los cargos sino muriendo en estos. En la universidad, personas que tienen setenta años y están ejerciendo un cargo y por esta razón y en todas las universidades estatales y yo creo que en todos los servicios públicos se ha escuchado lo que es el incentivo al retiro, es para sacar y que de alguna manera se renueven y eso en la universidad de Valparaíso, si bien es cierto se llevaron a efectos los incentivos al retiro, tenemos un problema en lo que es la contrata y la proporcionalidad de la contrata y la conveniencia de la contrata desde el punto de vista del empleador de tener gente en la contrata. Porque este tipo de contrato es precario, que está estipulado en las propias normas del estatuto administrativo. Entonces, lo que tiene que ver con carrera funcionaria la universidad cumple la norma en la práctica, es decir, no se da, no hay carrera funcionaria. Por eso si tú le preguntar a cualquier funcionario ellos te van a decir, no tenemos carrera funcionaria y yo creo que si le preguntas a cualquier empleado público de Chile te va a decir lo mismo y la verdad es que existe pero no puede funcionar porque tenemos las leyes previsionales donde estipula cuando jubilar, produce achatamiento en los escalafones, produce congelamiento, pero se

cumple la normativa. Entonces, en la práctica, desde el punto de vista de los trabajadores no sirve para nada.

16.- ¿Qué han hecho para que esto mejore?

A nivel de contrata se está tratando y vamos a seguir insistiendo en la parte legislativa, de hacer una modificación a los artículos tres y diez del estatuto administrativo, que tiene que ver con la precariedad del empleo, y eso lo estamos haciendo a nivel nacional y en la Universidad se le va a proponer al Rector en la próxima reunión porque en la Universidad está haciendo crisis y hoy día a esta fecha, a Mayo de este año la gente ya a razón de que sintió el golpe de la última no contratación a gente que tenía una cantidad de años considerables, estamos hablando de veinte años, quince años en la Universidad y esa gente no fue renovada y por razones que no están claras propiamente tal, la gente está informada, y en base a eso como organización estamos tratando de insertar indicaciones o proposiciones de modificaciones al estatuto administrativo respecto a esa precariedad de la contrata y haciendo eso yo creo que la gente podría estar más tranquila de un año a otro.

Respecto de los funcionarios Académicos, la carrera que realizan al interior de la universidad no es llamada carrera funcionaria sino carrera académica y consiste o se basa en jerarquización y una cantidad de requisitos que tiene para ser profesores auxiliar, profesor ayudante, profesor titular entonces para cada uno de ellos hay ciertos requisitos que deben cumplir, y para ascender en esta carrera académica tiene que ver con la productividad y los años que tiene en el cargo anterior, una vez cumplido eso, ellos se someten a comisión de jerarquización que está constituida por otros académicos, por personas de la división académica también y que tiene que someterse a esta comisión elevar sus antecedentes y esa comisión verá si está apto o no para subir de rango o nominación de tipo de profesor. Ahora bien, para mi gusto es muy corta, sinceramente porque un académico o desde un ayudante por la cantidad de requisitos que se ponen para ascender en la jerarquía superior son muy pocos. Por eso, siempre he dicho que en quince años un académico puede estar de ayudante a pasar a profesor titular en la Universidad.

17.- ¿Cuál es el rol o función de la Asociación?

Propender el bienestar de las personas y de sus asociados, los derechos estar siempre no defendiendo sino que observando y en el caso de la Universidad nuestra organización se ha tenido que exponer a muchas situaciones, nosotros venimos del año ochenta y cuatro, en pleno gobierno militar y todo eso. Todo lo que tenemos hoy en día en la Universidad de Valparaíso en lo que se refiere a participación ya sea en los órganos colegiados en cada facultad ha sido en base a nuestras luchas, nuestras representaciones, nuestro interés en participar de cada una de las decisiones que se toman en la universidad y que puedan finalmente afectar a los funcionarios. Entonces, básicamente a lo que nosotros nos dedicamos, además de todo lo que tiene que ver con la parte social, interna de la asociación de funcionarios, nosotros nos dedicamos a participar en cada una de las decisiones que de alguna forma puedan afectar ya sea al funcionamiento de la unidad o finalmente algo que atente contra los propios funcionarios. En general, Propender al bienestar de las personas y si tú te vas a ese concepto, tiene que ver con todo con la fiscalización, con el desarrollo de las personas con darles y que tengan mejores oportunidades, defender sus derechos.

18.- ¿Fiscaliza el cumplimiento de la ley respecto de las competencias para cada cargo y respecto de la Carrera Funcionaria?

La fiscalización se hace cuando hay una denuncia...Pero sí como control interno podrían realizar algo, para que el día de mañana no hubiese problema. Las contralorías, entidades que de alguna manera tiene que ver con el control de la legalidad de la universidad y de los procedimientos, yo creo que lo hace y lo representa, pero ahí queda. En el caso de otras universidades, de hecho te puedo contar una anécdota como estamos nosotros como asociación y con esto de la ley de transparencia activa y pasiva, con las declaraciones de bienes y patrimonios, nosotros estamos representando a la autoridad de que las declaraciones de bienes de patrimonio deberían estar en la ley de transparencia activa en todas las autoridades de la Universidad, que es lo que de alguna manera dice la ley y el contralor se lo ha representado al Rector y nosotros se lo hemos representado al secretario general y en eso están pero todavía no nos encontramos con las declaraciones de interés de patrimonio de las autoridades que podemos tener a la vista, entonces yo espero que finalmente se resuelva eso, pero el contralor lo ha hecho, entonces con respecto a lo que estamos hablando, los contralor generalmente hacen o representan a la

autoridad de las situaciones que se están efectuando o ejerciendo dentro o las que no se están ejerciendo o no se está cumpliendo la ley pero van quedando ahí. Salvo que una persona haga una denuncia formal a sus superiores u órganos externos de la universidad en caso de la contraloría regional eso fue lo que se hizo el año 2007 y 2008 cuando estuvo la crisis en la universidad, se fue directamente a contraloría regional hacer las denuncias.

19.- ¿De acuerdo a lo conversado que mejoraría o qué cambios haría respecto a las temáticas planteadas?

Creo que falta una unidad, mira nosotros hace cuatro años estamos pidiendo al área de recursos humanos un plan de desarrollo, y no sé si tú sabes que de acuerdo a un error que se cometió en servicios de impuestos internos, se invita o se le pide al rector que acelere la reestructuración de la oficina de recursos humanos. Yo creo que desde esa oficina de recursos humanos, porque ha habido otros ejercicios de la dirección de calidad, debiese haber una unidad que viera o instaurara un modelo por competencias dentro de la universidad porque tiene que ver con todo, con procesos, con inicio, con selección de personal, mira incluso hasta con acoso laboral. Que los programas estén incluidos en un modelo, que integrara todo y que parte del eslabón encaja con el otro. Si fallo yo que pasa al final de esta cadena.

Ahora bien, de acuerdo a la carrera funcionaria, al estatuto administrativo y mientras nosotros seamos empleados públicos y estemos adscritos completamente a este, es muy difícil que podamos tener una carrera funcionaria idílica o como la que existió en el algún momento, antes del setenta y tres, porque las leyes los sistemas que hoy día nos rigen lo hacen imposible.

Es más difícil, a pesar de toda la normativa más aún cuando las funciones y de quehaceres que se realizan en una Universidad es totalmente diferente a un servicio público común. Porque en general los servicios públicos tienen que ver con la administración o con el servicio, por ejemplo el registro civil que hay empleados administrativos que la función de ellos va a generar todo lo que es el servicio de identificación, que son más o menos homogéneos y que su carrera funcionaria de ese servicio, no sé se va uno muere alguien podría dejar algún cargo vacante podría dar movilidad a esos escalafones de ese servicios, pero la universidad como servicio, tiene

diversas funciones, por ejemplo un técnico de laboratorio y estando en el escalafón de técnico no podría hacer la función de un técnico en computación, siendo que están en el mismo escalafón y si tuviera que ascender uno al cargo del otro no podría por las diferentes funciones que cada uno realiza.

Por último, yo creo que siempre en la universidad y creo que es lo que hemos hecho y por eso razón te he hablado del estatuto administrativo, de la modificación y de la precariedad porque no es tan solo gritar que se hagan los cambios sino que actuar, escribir hay que dar soluciones y yo creo que nosotros hemos estado bien como asociación.

Anexo N° 5

Entrevista

Señora Patricia Colarte

Secretario Regional

Ministerio de Educación (Regional)

1.- ¿Qué entiende por competencias Laborales?

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, que poseen las personas, necesarias para desempeñar funciones laborales, que aseguran el logro de resultados positivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización en su conjunto.

2.- ¿Qué competencias reconoce tener?

Intelectuales, personales, interpersonales, organizacionales, tecnológicas, competencias laborales específicas

3.- ¿Considera contar con las competencias necesarias para el cargo?

De acuerdo a las competencias señaladas en el punto anterior, cuento con las competencias necesarias para desempeñar el cargo.

4.- ¿Su institución establece las competencias para cada cargo?

El Ministerio de Educación se rige por el Estatuto Administrativo (Ley 18.834 y DFL N°4/92), cuerpo legal que establece los requisitos de Ingreso a la Administración Pública.

5.- ¿Cree que en su institución existe una buena gestión de las competencias de sus funcionarios?

En el Ministerio Educación todos los funcionarios son reclutados de acuerdo a las normas vigentes, y la gestión de las competencias está condicionada al cumplimiento de dicha normativa y de las tareas encomendadas a los funcionarios.

Competencias que se van analizando por la autoridad mediante el cumplimiento de las labores que se encomiendan a los funcionarios.

6.- ¿Existencias instancias de desarrollo para éstas?

Existen instancias para el desarrollo de las competencias de nuestros funcionarios, fundamentalmente a través de la capacitación, cursos y talleres, que permitan integrar la teoría y la práctica, sea para la formación de competencias laborales generales y/o formación de competencias laborales específicas.

7.- ¿Qué entiende por carrera funcionaria?

Se entiende por Carrera Funcionaria el sistema integral de regulación del empleo público, aplicable al personal 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 regula el ascenso, la promoción funcionaria, la estabilidad en el empleo y la objetividad en las calificaciones en función del mérito y de la antigüedad.

8.- ¿Cómo ingresó a esta institución?

Por designación del Sr. Presidente de la República, ya que se trata de un cargo Directivo de exclusiva confianza regidos por el Estatuto Administrativo (Ley 18.834 y DFL N°4/92).

9.- ¿Cuántos años lleva en el servicio público?

Desde mis inicios como profesora ósea toda mi vida laboral

10.- ¿Cuál fue el proceso que tuvo que realizar para obtener su cargo?

Se trata de un cargo Directivo de exclusiva confianza, que están sujetos a la libre designación y remoción del Presidente de la República o de la autoridad facultada para disponer el nombramiento.

11.- ¿Cuántos años lleva en su cargo?

Sirvo el cargo desde el 02 de Junio de 2010, es decir, tres años y fracción.

12.- ¿Tiene conocimiento de los requerimientos del cargo?

Los requerimientos (requisitos) del cargo de acuerdo a lo estipulado en la Ley N° 18.834 y DFL/ N° 4/2006 para los Directivos de exclusiva confianza grados 3,4 y 7:” 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 este”

13.- ¿Cada cuánto tiempo tienen capacitaciones? ¿Cuál fue la última?

Anualmente se desarrollan planes de Capacitación y actualmente se encuentran en pleno desarrollo. Sin embargo, es preciso señalar que Capacitaciones en el Ministerio se basan en los siguientes lineamientos:

Los planes de capacitación están orientados a mejorar la gestión institucional, potenciando el aporte de los funcionarios al logro de las metas y objetivos estratégicos ministeriales. Estos programas persiguen dar oportunidades a los funcionarios para desarrollar competencias profesionales y a la vez promover la motivación, compromiso y participación de los trabajadores en los procesos de cambio y modernización.

La participación de los funcionarios en el diseño de las políticas y programas anuales de capacitación, se inicia en 1998 a través del Comité Bipartito de Capacitación, instancia de participación paritaria institucionalizada por región, a través de la cual funcionarios y directivos pueden lograr acuerdos sustantivos en torno a políticas y programas de capacitación, permitiendo involucrar al personal en el desarrollo de las acciones de capacitación.

Actualmente, existe un comité por cada región (16) incluyendo el Nivel Central del MINEDUC, además de un Comité Bipartito Nacional, que desarrolla las funciones de coordinación y entrega de lineamientos a los comités bipartitos regionales (CBR).

Todos los funcionarios de Planta y Contrata pueden participar en las actividades de capacitación programadas en el MINEDUC, siempre y cuando lo deseen (la capacitación es voluntaria), cuenten con el Vº Bº de su Jefe Directo, cumplan con los requisitos exigidos por la convocatoria del curso y cuando los objetivos y contenidos de la acción contemplen el desarrollo de las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar la función y tareas asignadas al postulante o interesado.

Para que un funcionario pueda participar en capacitaciones externas al Ministerio, no contempladas en el programa anual y que signifiquen o no costos para el Servicio, se requiere de la aprobación del Jefe Directo, y del Sr(a). Subsecretario(a), según sea el caso.

14.- ¿Cada cuánto tiempo son evaluados sus desempeños?

Con el propósito de realizar Gestión del Desempeño de sus funcionarios, anualmente el Ministerio de Educación desarrolla el proceso de Calificaciones. En este desempeñan un rol fundamental las jefaturas directas quienes son responsables, entre otras funciones, de hacer seguimiento y controlar el cumplimiento de las tareas y actividades asignadas, así como, propender al mejoramiento continuo, a través del mecanismo de la retroalimentación el cual debe ser desarrollado en forma periódica.

El Sistema de Calificaciones del MINEDUC, que se rige por la Ley 18.834, y en sus aspectos específicos por el Reglamento Especial del Ministerio (Decreto 308/98), tiene por objetivo evaluar el desempeño y las actitudes de cada funcionario público (de Planta y Contrata), de acuerdo a las exigencias y características del cargo que desempeña.

El período por el cual se califica, comprende 12 meses de desempeño funcionario, desde el 1° de Septiembre de cada año hasta el 31 de Agosto del año siguiente.

Instrumentos básicos que considera el sistema

Hoja de vida

Hoja de calificaciones

15.- ¿Haría algún cambio a la forma de reclutamiento del personal?

No haría cambios a la forma de reclutamiento del personal, ya que ésta se encuentra claramente normada en el estatuto administrativo e instrumentos legales vigentes.

16.- ¿Considera estar bien estructurado el concurso público?

Todo sistema puede perfeccionarse, sin embargo, el Concurso Público se encuentra normado por el estatuto Administrativo y la aplicación del mismo ha perdurado en el tiempo, manteniendo los principios básicos de igualdad de condiciones y sin discriminación, por lo cual, considero que está bien estructurado.

17.- Para obtener grado, ¿cuál es el proceso que se debe realizar?

El conjunto de personas de cada uno de los servicios de la Administración Pública se denomina Dotación de Personal. Las personas que conforman dicho conjunto se denominan funcionarios públicos. A su vez, cada funcionario puede ser de Planta (titular o suplente) o a Contrata.

Cada institución de la Administración Pública cuenta con una determinada dotación de personal, que es establecida anualmente en la Ley de Presupuesto de la Nación, aprobada por el Congreso Nacional.

Este presupuesto incluye obligatoriamente los recursos financieros para el pago de las remuneraciones de la dotación de personal, así como los recursos necesarios para la contratación del personal a Honorarios.

El DFL 4 de 2006, es la Ley de Planta del Ministerio de Educación, que determina el número de funcionarios de Planta, la ubicación que tienen dentro de la Escala Única de Remuneraciones (Grado) al interior cada Estamentos, esto es, en orden descendente, Autoridades, Directivos, Profesionales, Técnicos, Administrativos y Auxiliares. También se definen los requisitos exigidos para cada uno de los Estamentos y Grados.

En el caso del Ministerio de Educación los grados se distribuyen de la siguiente manera:

Directivos: Grado EUR 9 a 2; Profesionales: Grados EUR 15 a 4; Técnicos: Grados EUR 18 al 9; Administrativos: Grados EUR 22 a 10; Auxiliares: Grados EUR 24 al 18.

En general, existen dos tipos de funcionarios públicos de PLANTA: los de Exclusiva Confianza de la Autoridad y los de Carrera.

Los funcionarios públicos de planta de Exclusiva Confianza, son los que ocupan los niveles jerárquicos más altos en la Planta y les corresponde colaborar con la Autoridad Superior, gestionando y administrando correctamente las unidades a su cargo. En el Ministerio de Educación son funcionarios de Planta de Exclusiva Confianza el Ministro(a), el Subsecretario(a), los Secretarios(as) Regionales Ministeriales, los Jefes(as) de Divisiones, el Jefe del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP), el Jefe de Gabinete de Ministro(a), Jefe de Gabinete de Subsecretario(a) y los Jefes(as) de Departamentos Provinciales.

El personal de planta de Carrera son los funcionarios públicos permanentes del Servicio. Se ingresa a esta Planta exclusivamente por concurso público.

Son funcionarios a Contrata aquellos que son contratados cada año por el Servicio y que se ubican en los mismos estamentos y grados de la Planta, a excepción del estamento de Directivos, ya que no pueden ejercer Jefaturas.

18.- ¿Las calificaciones a su juicio, son una herramienta para evaluar el desempeño de los funcionarios?

Con el propósito de realizar Gestión del Desempeño de sus funcionarios, anualmente el Ministerio de Educación desarrolla el proceso de Calificaciones. En este desempeñan un rol fundamental las jefaturas directas quienes son responsables, entre otras funciones, de hacer seguimiento y controlar el cumplimiento de las tareas y actividades asignadas, así

como, propender al mejoramiento continuo, a través del mecanismo de la retroalimentación el cual debe ser desarrollado en forma periódica.

Las Calificaciones sirven para:

Sirve de base para el ascenso, en el caso de Administrativos y Auxiliares de Planta Titular. Constituye el 25% de los factores base para los concursos de promoción en los estamentos de Directivos, Profesionales y Técnicos, de Planta Titular.

Como antecedente para:

La prórroga del contrato en el caso del personal a contrata.

La eliminación del Servicio en el caso del personal de planta (calificado en un período en lista 4 o dos períodos consecutivos en lista 3)

Por lo expresado anteriormente, constituyen una herramienta para evaluar el desempeño de los funcionarios.

19.- En general, y de acuerdo a su percepción. ¿Considera que debiese existir una reestructuración en los servicios públicos, en relación a las competencias laborales, reclutamiento y Carrera Funcionaria?

De acuerdo a mi percepción, en la actualidad, respecto de los temas consultados, estos se encuentran normados por el estatuto administrativo, complementados con otros cuerpos legales, como la ley 19.882, la cual, perfecciona los mecanismos de reclutamiento y Concursos públicos dentro de la Administración.

Es indudable que todo cuerpo legal es susceptible de perfeccionarse, pero teniendo como base la normativa vigente, la cual, ha demostrado en el tiempo su validez.

20.- ¿Qué rol cumple su jefatura dentro de la institución?

El cargo que actualmente desempeño, es un cargo de Exclusiva Confianza de la Autoridad y ocupa uno de los niveles más alto en la Planta y le corresponde colaborar con la Autoridad superior, gestionando y administrando las Unidades a su cargo

21.- ¿Existe una evaluación de los criterios utilizados para el reclutamiento de los funcionarios por parte de su jefatura?

Los criterios utilizados para el reclutamiento de los funcionarios se encuentran normados en el Estatuto Administrativo y cuerpos legales complementarios y estos son aplicados en total concordancia con la norma.

22.- ¿Interviene en el establecimiento de las competencias para cada cargo?

Los requisitos para optar a los cargo se encuentran regulados en el Estatuto Administrativo y en el DFL N° 4/2006, los cuales, establecen los requisitos para los diferentes cargos.

23.- ¿Fiscaliza el cumplimiento de la ley respecto de las competencias para cada cargo y respecto de la Carrera Funcionaria?

Todo funcionario público tiene una obligación estatutaria con el Estado, es decir, tiene la obligación de actuar respetando y fiscalizando la aplicación de los principios, normas y procedimientos señalados en el Estatuto Administrativo.

24.- ¿Existe una vía de información entre su Jefe superior respecto de los hallazgos?

Existen diferentes y permanentes vías de comunicación con mi jefe superior, siempre dentro de un ámbito de respeto y profesionalismo.

Anexo N° 6

Entrevista

Señora María Isabel Peña

Auditoría Interna

Ministerio de Educación (Regional)

1.- ¿Qué entiende por competencias laborales?

Un conjunto de conocimientos y capacidades para desarrollar un determinado cargo.

2.- Dentro de esas competencias ¿cuáles reconoce tener?

Conocimiento, experiencia, capacidad de análisis, capacitación, es decir, capacidades blandas y duras.

3.- ¿Y éstas son necesarias para el cargo?

Sí, pero cada día hay que ir actualizándose sobre todos en las nuevas tecnologías.

4.- ¿Su institución establece las competencias para cada cargo?

Yo diría que en términos generales sí pero específicos no, debido a que actualmente se rige por el dfl4 del 2006 donde solamente existen escalafones, profesionales, técnicos, administrativo. Y por lo menos, dentro del nivel de profesionales no exige una subdivisión de cada ente de apoyo sólo dice por ejemplo requisito profesional, tener un título profesional de una carrera de 10 semestres o de 8 con una experiencia de tanto, pero no especifica de acuerdo a las necesidades del cargo.

5.- ¿Es decir, que el cambio del decreto empeoró de alguna manera la especificación de los cargos?

El ministerio no tiene una especificación de cargo.

6.- Usted cree que en su institución ¿existe una buena gestión por competencias?

No. Yo pienso que no existe una buena gestión por competencias

7.- ¿Usted desde la visión de auditora, que propondría que se hiciera?

En que cuando se defina los requisitos del cargo coloque la especificación que debe tener de acuerdo al organigrama de la institución, debiera estar especificada las competencias de cada jefatura con los conocimientos y los requisitos.

8.- ¿Existen instancias desarrollo para estas competencias?

En parte sí, a través de la capacitación. Pero es mínima, son más generales que específicas.

9.- ¿Pero eso se debe a un nivel de recursos o es que no se le da prioridad?

Yo creo que la capacitación se hace en base a los recursos que se tiene, y se hace una encuesta a lo que necesita el personal, pero como los recursos son escasos siempre se hacen más generales que especifica. Por ejemplo, en los últimos años no ha habido una

capacitación específica de auditoría. Porque por ejemplo, nosotros necesitamos de las nuevas normas, ifrs, sobre la auditoría computacional, sobre todas las nuevas normas iso...Charlas solamente

10.- ¿Y cuándo fue la última capacitación?

Fue el año pasado en un diplomado, en gestión de recursos humanos en la universidad viña del mar. Y una charla que asisití que la dio la contraloría general de la república sobre las nuevas modificaciones de las normas.

11.- ¿Cuántos años lleva en la institución?

A ver...desde el ochenta y seis... veinte y siete años

12.- ¿Cómo ingresó?

Llamado a concursos a través del diario, requería un profesional con experiencia, en ese tiempo yo trabajaba en el Dae en administración pública.

13.- ¿Cuántos años de experiencia pedían ese momento?

Mínimo tres años de experiencia... y ahora uno o dos años en el servicio público.

14.- ¿Especificaba aparte del título otra competencia?

Experiencia en la administración pública, y como yo venía de un servicio público era más fácil.

15.- ¿Cada cuánto tiempo son evaluados los desempeños?

De acuerdo a la administración pública nosotros somos evaluados anualmente por una ley que existe que todos los funcionarios públicos tienen que ser evaluados, y existen informes trimestrales los pre informes de evaluación que son veces en el año.

16.- ¿Y dentro de esa evaluación que se evalúa?

El rendimiento, las capacidades más blanda.

Se evalúa como la personas realiza su trabajo, al gestión se evalúa la parte cooperación, permanencia en el servicio atraso si está durante el día si cumple con su horario de trabajo y también si ayuda a cumplir las metas, factores y subfactores se llama eso.

17.- ¿Y eso lo hace una comisión?

La precalificación se lo hace el jefe directo, y la evaluación final la hace la junta calificadora

18.- ¿Y esa información se entrega anualmente?

Si anualmente se notifica, los informes semestrales más el informe final de evaluación.

19.- ¿Usted considera que ese método de evaluación es el correcto?

Yo diría que no...yo pienso que debiera haber una evaluación más específica de acuerdo al cargo que cada persona tiene con a lo mejor con un listado de todo lo que a ti te van a ir evaluando mensualmente. Por ejemplo, nosotros los auditores hacemos informes de auditoría, a lo mejor debieran evaluarte en base a tu informes, debiera ser el auditor del ministerio que te evalúe técnicamente y no funcionarios que no tienen mucha relación con lo que uno hace.

20.- Es sabido que no existe mucha diferencia entre un funcionario y otro ya que todos optan a 9 o 10?

No porque existe, el sistema de calificaciones es por lista, lista uno lista dos lo máximo es la nota 10 y por lo general la gente siempre quiere estar en nota 9 o 10 para tener después el máximo puntaje porque igual incide en una postulación, en ascenso...entonces no son muy objetivas porque no hay una pauta para evaluar a la persona constantemente entonces sino que llega la fecha y evalúan con lo de la última fecha...

Ahora bien, dentro de las calificaciones existe por ejemplo si una jefatura tiene nota 10 asociados el próximo año una capacitación

No no va de la mano, la capacitación es más se hace por un sistema de acuerdo a los recursos, se levanta un programa de capacitación de acuerdo a una encuesta y se da una prioridad de acuerdo a los recursos, entonces obvio que los recursos son escasos y trata

de abarcan el mayor número de personas y por lo general no hay para todos entonces el que se capacita este año no lo hace el próximo.

21.- ¿Qué es la carrera funcionaria? ¿En qué consiste? ¿Se cumple o no? ¿A quedado un poco estancada?

Existe la planta, por lo tanto esa es la carrera funcionaria, primero la persona por lo general entra a contrata y después postula a la planta y dentro del escalafón de profesionales tu entras app en un grado 15 y tiene un tope de grado 4, entonces cada cierta cantidad de grado hay ciertos requisitos y esos ascensos debieran, o sea, los ascensos debieran ser anuales pero está detenida los ascensos de la planta actualmente no están copados todos los escalafones.

22.- ¿Pero a qué se debe? ¿A qué factores?

Se debe un poco a que las autoridades permanentemente están cambiando, no están preocupados de llenar la planta, la parte de recurso humano de verdad que está un poco...no está dentro de las primeras prioridades de las autoridades del gobierno hacer los ascensos de forma oportuna, entonces entra mucha gente a contrata y la planta se está dejando un poco de lado.

23.- ¿Dentro de la ley existe un porcentaje que debiese ser cumplido, en relación a la planta y contrata eso se hace efectivo acá?

No. Actualmente no se ha cumplido, hay mucha gente que está a contrata y como te digo los escalafones de las planta no están llenos a la totalidad de cupos que ofrece y en este momento va haber un concurso interno para las plantas con el ánimo de la gente que también va a jubilar pueda tener acceso a los últimos grados de su escalafón de acuerdo a los requisitos y siempre que tenga los requisitos de experiencia que piden, de antigüedad en el servicio público, de capacitación, depende del grado te piden un post-título o un magíster o tener otro título eso es más menos lo que se necesita para los ascensos.

24.- ¿Existe un ente fiscalizador o en su grado de auditora, realiza una fiscalización?

No. Los auditores en estos momentos no estamos abocados a ver la parte de recursos humanos del ministerio, sino que estamos abocados hacer un plan de auditoría interna que se rige de acuerdo a la matriz de riesgo y dentro de esta no está la materia de personal...eso sí lo supervisa el departamento de recurso humano de Santiago y también el gremio que un poco exige a las autoridades que se vayan cumpliendo con llenar las plantas y también cumplir con el cupo de contrata.

25.- ¿Usted cree que debiera existir una evaluación por parte de la auditoría interna sobre este punto?

Sí. Debiera estar dentro del plan de auditoría, debiera en algún minuto auditarse todo lo que es la parte de recursos humanos, si se cumple o no, si están completos los escalafones, si las personas que ingresan tienen sus requisitos. Se ha dedicado a auditar otros procesos más que al proceso de recurso humano.

Esto que menciona, es un punto importante ya que, unos de los recursos más importantes dentro de una organización son las personas, y debiesen tener claro el objetivo para así tener una mayor eficiencia por parte de los funcionarios...

Bueno...uno la experiencia, aquí por lo menos, en nuestra región en los cargos que hay de jefatura hay constantemente una rotación. Una porque el grado que ofrece, en cuanto a la cantidad de trabajo no se condice un grado 8 para un jefe de departamento con la responsabilidad, y otro porque dentro de los requisitos colocan el ser profesional de una carrera de 10 semestres u 8 y dentro de la administración pública debiese entrar, administradores públicos, gente que tenga especialidades...entonces la gente, que pasa encuentran en la empresa privada un mejor sueldo y se va...y el servicio gasta en hacerla selección, a lo mejor en que el funcionario aprenda, está un año, aprende la normativa, porque tampoco tiene el conocimiento y después se va. Entonces eso es una, por lo menos aquí jefe administrativo han pasado sus 6 jefes administrativos, jefe de educación igual, jefe de planificación ese se ha mantenido un poco más. Pero yo creo que es una debilidad del ministerio de educación...estar constantemente cambiando a la gente, porque no hay una continuidad dentro del servicio.

26.- ¿Cuál es el rol específico de la auditoría?

A ver...primero que nada, asesorar a la autoridad, y después hacer la auditoría el plan de auditoría que nos da el ministerio en este caso que se eligen de la matriz de riesgo y hay 3 tipos de auditoría

Institucional, gubernamental y ministeriales y si es necesario se hace una auditoría enfocada solamente a lo regional, alguna cosa específica que se requiera revisar. Pero en eso consisten los planes de auditorías, actualmente en los servicios públicos eso está normado por el consejo de auditoría interna de gobierno, esto viene del gobierno de Frei, de ahí viene el comité de auditoría interna gobierno.

27.- Si bien la auditoría no se involucra en los criterios de reclutamiento, pero piensa que debería apoyar a establecer los requerimientos?

Debiera haber una parte orientada a las autoridades sobre como verificar que los concursos estén un poco enfocados a la realidad que requiere la administración pública.

28.- ¿Qué beneficios cree usted que traería?

Primero que nada, una mayor permanencia de los cargos que se concursan de los funcionarios que van a los concursos también exigir una experiencia porque la experiencia que uno espera de un jefe es que conozca las materias, no que venga un poco a aprender al servicio público. Porque es eso lo que se ha dado en los últimos años, no solamente en este gobierno, sino que los jefes entran sin saber administración pública. A lo mejor lo que falta, y lo que veo también (materia personal) la inducción, debieran las jefaturas o funcionario que parte, el ministerio tener como una unidad que haga inducción a las personas que ingresan...Cómo una nivelación? Claro, decirle mira estas son las leyes que nos guían, eso a nosotros como a auditores para las jefaturas que llegan les pasamos un set con el estatuto administrativo, con el DFL 4, La ley de probidad, La Ley de compras, porque se supone que las leyes son conocidas por todos...debieran saberla.

29.- ¿Existe una vía de información con su jefe superior de estos hallazgos?

Sí, nosotros todos los hallazgos en auditorías formales, de acuerdo al plan, todas las auditorías terminan con un informe ejecutivo y detallado. Nosotros tenemos unos documentos técnicos del Kip que eso dice cuanto tiempo, y dentro de esos informes van los hallazgos y las recomendaciones. Y se envía, en este caso como las auditorías son nacionales se envía tanto al Seremi como al Auditoria nacional y dentro de la auditoria se

hace un acta de compromiso como solucionar en qué fecha si es factible solucionarlo. Ahora si tu estas revisando alguna cosa por ejemplo de personal si falta algo, si detectas que tal persona le falta la resolución con toma de razón por decirte, uno le manda un correo al jefe diciendo mire, se verificó que en tal resolución está exenta y no se envió copia a la contraloría. La norma dice, la 1600 guía toda la toma de razón del personal, ahí menciona cuales son exentas, cuales son con toma y la contraloría también creo otra resolución donde está en un sistema electrónico, se llama Siaper, en forma directa hace la resolución y automáticamente te queda en la contraloría, porque es electrónica. También esto se evalúa y se colocan las observaciones a las jefaturas. Uno permanentemente está dando, a pesar de que no hay auditoría así como sobre a lo mejor de competencias, si de materia de personal licencias médicas, de bienio, no sé si sabes pero los funcionarios públicos cada dos años tienen un bienio y eso se resuelve y se tiene que pagar porque es un beneficio sobre el sueldo base y a veces por x motivo no se hace, entonces se verifica si los bienios están hechos, si se está pagando la asignación de experiencia , si se está pagando la pérdida de caja a tiempo. Esas son materias un poco relacionadas con personal. Pero de competencias, nosotros no nos involucramos. A pesar que las competencias debieran ser como lo máximo, porque si tu no tienes competencias es difícil poder a veces desarrollarte bien el tu trabajo, porque si tu no conoces el cambio de una ley y de hecho ha pasado, hay veces que cambian, no sé, se delega a la autoridad ciertas ley, ciertos trabajos, pero si tu como auditor no sabes que eso se ha delegado o los otros funcionarios no saben de esa delegación, no estás haciendo bien tu trabajo, no estás cumpliendo con la norma. Entonces constantemente debiera haber un link, osea, el ministerio tienen un link pero a lo mejor falta condición propia de nosotros, de estar indagando siempre, cosas que han sido modificadas, ahora está todo en las páginas y el ministerio tiene una cantidad de link y de información que es extraordinaria, incluso por decirte un tema. Nosotros ahora estamos auditando textos escolares y tu vas y abres todos los libros que los profesores utilizan en la página del ministerio.

30.- En general y de acuerdo a todo lo que hemos conversado, ¿piensa que debe existir una reestructuración respecto de las competencias laborales y la carrera funcionaria en los servicios públicos?

Sí. Debiera actualizarse cada cierto tiempo las competencias porque así como va avanzando los conocimientos también debe actualizarse ciertas competencias. Por

ejemplo, un funcionario antiguo no te sirve mucho en estos momentos para ocupar un cargo, o sea tiene experiencia pero por el otro no tiene las capacidades computacionales que se requieren, entonces si no se capacita en eso va quedando un poco obsoleto en ciertas áreas. Pero, yo pienso que debiera actualizarse los escalafones del ministerio con los requisitos que debe cumplir cada cargo.

31.- ¿Y el proceso de reclutamiento también a la vez?

También, sí que por lo menos las pruebas técnicas que se aplican de conocimientos debieran ser más específicas para la labor que va a ejecutar, porque son muy así, las preguntas por lo menos las que me ha tocado a mí ser ministro de fe, son muy amplias. No te mide algo específico.

32.- ¿Y ese llamado en qué consiste?

En la administración pública hay concursos internos y externos, por lo general los jefes de departamento de ese nivel grado 8 se llama a un concurso abierto que pueden postular tanto funcionarios del ministerio como cualquier persona. Se publica tanto en la página del Mineduc, en el intranet, como en el Diario.

Todo lo que es concurso lo hace el departamento de administración del personal del ministerio de Educación.

Ellos llaman a concursos y mandan aplicar las pruebas, se revisan y los mejores, que debe contar con un bien mínimo. Después de hacer una psicológica para pasar a las terna y la autoridad dentro de esta terna elige a lo que acomode mejor.

33.- ¿Y La auditoría interna fiscaliza que los procedimientos se hayan llevado a cabo como lo dictamina la ley?

Eso se verifica, o sea el concurso es público y la lista de preseleccionados se colocan en la página de internet,

34 ¿Entonces se cumple?

Sí, si se cumple, por lo menos en los concursos abiertos, sí.

Pero ahí hay un problema, porque en la administración pública también ingresa personas a contrata y eso es facultad de la autoridad de contratar, y ahí no hay un concurso a lo mejor una entrevista una referencia y como a veces la gente tiende a confundir “oye entró

este Sr.” Pero la ley te lo permite, por algo es contrato y dice hasta cuando sus servicios sean necesarios. Las contrataciones son anuales...Lo que sí pasa ahora, que la gente piensa que las contrataciones son como eternas debieran por ley casi a pasar hacer de planta, y no porque la ley especifica que lo que es un contrato. Por algo le da la posibilidad de contratar por un año o dos o cuando el servicio no tiene a las personas de planta y requiere de una cierta tarea y hasta cuando sus servicios sean necesarios. Es facultativo de la autoridad.

35.- ¿Qué tipos de contrato hay?

Contrato a honorarios que son para cumplir una función específica y por un tiempo determinado

Contrataciones que son anuales y también son para cumplir una función específica y por un tiempo de un año y después la planta que está regido por el DFL4 y ahí queda estipulado cuales son las plantas.

36.- ¿Le gustaría agregar algo más, algo que le gustaría que estuviese?

A ver, lo que yo veo que los profesionales que llegan tanto del área de auditoría, como administración pública les falta conocimiento de la administración pública, que la formación en las carreras, no tiene ramos electivos, que estén un poco orientados a ver cómo está constituida la administración pública. Falta que tenga un departamento o un grupo de personas que se dedique a esto.

37.- O sea que a su parecer dentro de las competencias debería existir una que se relacione con leyes públicas?

Sí, normativa pública.

Anexo N° 7

Entrevista

Don Néstor Vidal/ Don Ronald Pfeng

Encargado de Administración y Finanzas y Recursos Humanos

Ministerio de Educación (Regional)

1.- ¿Qué entiende por competencias laborales?

Las competencias laborales son las destrezas o habilidades que tiene cada uno de los funcionarios o cada una de las personas que están postulando a un cargo a objeto de poder o no cumplir con este cargo de acuerdo a las especificaciones que tenga.

2.- De acuerdo a esta definición ¿Cuáles reconoce tener?

Néstor:

Bueno, tengo título profesional, soy ingeniero comercial por tanto las habilidades técnicas las creo tener. Yo te puedo decir, sí yo las tengo pero eso es punto de evaluación. Tengo conocimiento profesional, de una carrera que dura 10 semestres, además soy contador auditor, por la cual amerita que tengo los conocimientos profesionales necesarios para el cargo. Dentro de las habilidades que tengo soy una persona que tiene una mente matemática, tengo un criterio que me lo ha dado los años de experiencia, tengo una actitud positiva ante los planteamientos de mis funcionarios y además, la habilidad de poder liderar al grupo a objeto de conseguir los objetivos que nos hemos fijado.

Ronald: Soy Contador General, he tenido la experiencia a través del tiempo también en estos cargos, creo que no uno tiene que procurar en estos casos, validarse, yo no estoy en una línea de jefatura, sino de coordinación pero yo creo que uno debe tener la perspectiva de lo que uno hace y la manera de como enfrenta aquellos labores que te están indicando. Yo creo que eso es una de las connotaciones que cada cual debiera tener, el deseo de hacer las cosas y hacerlas bien.

3.- ¿La institución establece las competencias para cada cargo?

Néstor: A ver, no. Todos los cargos son regulados por el estatuto administrativo, donde establece los requisitos para cada uno de los cargos. Lo que dice el estatuto en mi cargo, para ocupar un cargo de tercer nivel jerárquico, tengo que ser profesional con una carrera de diez semestres o haber tenido más de cinco años en un cargo similar. Esa es la distinción que tenemos, entonces ahí tú puedes desprender que una persona que tiene cinco o diez semestres es un profesional que se supone que tienen la capacidad profesional y técnica a objeto de desempeñar un cargo. Ahora lo que sí, nosotros tratamos de ubicar o de tener personas con carreras a fines, a que me refiero con esto, que tengan alguna relación con el tema específico que ellos van a liderar o van a tener a su cargo. Aunque se han dado casos, pero yo aquí por ejemplo como jefe de

administración no me atrevería a colocar, no sé por decirte una cosa, a un antropólogo, aunque quizás cumpla con los requisitos que establece la normativa. Entonces, a simple vista uno puede decir, no cumple con las competencias para ese cargo, pero si puede tener las habilidades. Ojo con eso, puede ser una persona capaz de liderar, capaz de integrar, minuciosa, proactiva, reúne una serie de habilidades que quizás le sean atingente al cargo, en término de las competencias técnicas propiamente tal, yo no estoy diciendo con esto que no las tienen, pero quedarían bastantes disminuida ante un profesional que sea con una carrera a fin o del área.

Ronald: Un poco para reforzar lo que dice Néstor, solo menciona que sea título profesional, independiente de eso, en estos casos en los grados, en los cargos en la cual se necesita el área a fin, generalmente son los cargos a postulaciones, los cargos de tercer nivel jerárquico en la cual va para un determinado cargo. Pero, en general el estatuto administrativo habla de profesionales, por lo tanto lo que no se da, no es cierto, es que nosotros pongamos a un antropólogo haciendo funciones en educación, pero podría darse. Sin embargo, todo está orientado a que la persona cumpla su función. Fíjate que se dio un caso hace un tiempo atrás, en el cual se puso en el cargo de jefe de administración y finanzas a un abogado, entonces claro, cuando se consultó lo primero que se dijo, no es un profesional a fin, con el área digamos, no es un profesional no es cierto, que tenga que ver con contabilidad, con decisiones. Sin embargo, quien dispuso de eso indicó que el estatuto se lo permitía. Entonces, allí entran otras variables, tal vez podría haber sido la confianza, por decirlo, entre comillas, no lo sé. Pero, pusieron a una persona en un cargo, no es cierto, que era abogado.

4.- ¿La institución tiene una buena gestión de las competencias?

Desde mi jefatura, quienes están bajo mi dependencia, yo diría que sí. A ver, primero son todos profesionales y en todos los cargos hay profesionales o grados técnicos, digamos. Quienes cumplen con los requisitos que están exigidos por el estatuto administrativo, no podríamos tener a una persona que no cumpla con éstos. Desde ese punto de vista, técnico, de competencias técnicas las cumple. Yo tengo el caso de finanzas, en la parte de ejecución presupuestaria a un contador auditor, que tiene mucha experiencia ya tiene bastante años acá, por tanto reúne las competencias que requiere el cargo, digamos. Y en habilidades, es bien subjetivo, pero consigue que su gente maneje el tema, estén al día, cumplan con sus objetivos. Después en la parte de servicios generales, también

tengo un profesional, que si bien no es del área, viene con una experiencia de la Deprov, ya tiene una experiencia que le ha permitido desempeñarse en el cargo a plena satisfacción. En recurso humano, tengo a Ronald quien es contador general, estudiante de administración de empresas, y él también tiene una larga experiencia, se ha desempeñado en varias áreas dentro de la educación lo cual, le permite no es cierto tener los grados de conocimiento que son necesarios para desempeñar esa función. También de mi depende la parte de bienestar, tengo una profesional que es enfermera, suena raro que una enfermera esté a cargo del bienestar, pero también yo te digo ella se ha desempeñado en el largo tiempo, viene con una carrera y una experiencia, debe tener alrededor de treinta años administrando, no sé si completamente en el tema de bienestar, pero en el lleva hartos tiempo y lo que le ha permitido hacer su gestión, a plena satisfacción, yo no tengo absolutamente nada que decir al respecto.

5.- ¿Cuántos años llevan en la institución?

Néstor: A ver, yo llevo... me desempeñé primero como subdirector administrativo en un hospital, pero eso fue en el año 83 estuve un año y siete meses como subdirector administrativo. Después, me desempeñé en el área privada y en Febrero del dos mil once yo ingresé a la administración pública específicamente en este cargo, es decir, llevo prácticamente dos años y medio. En términos simples, treinta meses en el Ministerio de Educación.

Ronald: Yo en Educación muchos años, empecé el año setenta y nueve cuando aquí la pertenecía al ministerio la oficina provincial de presupuesto, donde se pagaban las remuneraciones. Estuve cuatro años, después me fui a una corporación municipal por efecto de la municipalización, ahí estuve quince años más, o sea en resumen tengo en educación casi treinta y tres años. Estos últimos años estuve en el sistema, hace doce años como inspector de subvenciones y hoy día como coordinador de recursos humanos.

6.- ¿Cuál fue el proceso de ingreso?

Bueno, lo que pasa es que aquí dentro del proceso, esto es un proceso largo en que yo no estoy involucrado directamente pero de acuerdo a los antecedentes este fue un cargo que tuvo una jefe administrativo, nombrada por concurso quien en junio del dos mil diez, renunció. Específicamente de ahí, y de acuerdo a las atribuciones que tiene la seremi nombró a una persona, porque aquí hay que dar continuidad en el servicio. Yo no puedo

decir, ¿sabe qué? Se me fue la persona y no nombro a ningún jefe y lo dejo así, en la estratósfera, así es que nombró a una persona. Mientras tanto, se llamó a concurso público, y ese concurso se declaró desierto. Entonces, al treinta y uno de diciembre expira el contrato y a contar del primero de Enero se le nombra de nuevo en el cargo. Nosotros somos cargos a contrata, y posteriormente esta persona renunció en Febrero del dos mil once. Por lo tanto, aplicando las atribuciones que tiene la seremi de continuidad en el servicio público, ella en base a los curriculum que tenía y todas las cosas, me escoge a mí, me hace pasar por un proceso de entrevista en el que participa ella, el asesor jurídico y todas esas cosas, y me dicen que yo soy la persona escogida para el cargo. Desde ese momento, me hago cargo como encargado de Administración, nosotros no somos jefes, porque el cargo de jefatura es solamente por concurso. Es decir, yo soy un profesional con asignación de funciones como encargado de administración. Eso permite la continuidad del servicio y ese es el objetivo. Posteriormente, este año se generó un concurso público, que en este momento está en etapa de resolución. En el cual, tiene dos aspectos uno que se pueda nombrar a una persona de las que postularon, postularon alrededor de veinticuatro personas, y ya se hizo prácticamente todo el proceso, la última etapa era el proceso de entrevistas que ya también terminó, cuyo resultado desconozco. Entonces, se puede nombrar a una persona, como también la comisión puede decir ¿sabe qué? O el ministerio, porque todo estos concursos, que es muy importante, se hacen a nivel central, nosotros no tenemos injerencia en el concurso sobre todo para este cargo, de nivel jerárquico digamos. Es el ministerio, es quien llama a concurso, es quien fija las fechas, fija las pruebas y todos los procedimientos. Lo que sí, una vez que llama a concurso, no puede detener el proceso salvo que pase algo de fuerza mayor, pero empezó el proceso, el llamado y tiene que terminarlo, teniendo dos resultados o nombra a la persona o lo declara desierto. Todo esto lo maneja el nivel central, entonces tu comprenderás que la seremi no puede estar esperando que el nivel central llame a concurso y no tener a nadie que sea responsable, que sea de su confianza, que tenga las competencias para desempeñar el cargo y que permita que esto siga funcionando, digamos, de acuerdo a los cánones que están establecidos.

Ahora es bien importante que tú sepas que los cargos, si bien en este proceso y en el caso particular mío y de Ronald, si bien nosotros no somos por concurso reunimos todos los requisitos exigidos, desde el punto de vista profesional, desde el punto de vista de experiencia y de acuerdo a los antecedentes que nos someten para ingresar a la

administración pública. De hecho, nuestros cargos sobre todo en mi caso está siendo llamado a concurso público a objeto de cumplir la normativa. Pero te insisto, en el caso particular de la seremie, a objeto de permitir una continuidad en el servicio y todas esas cosas, se proveen estos cargos de esa manera, pero el cargo público, el concurso tiene que efectuarse, en algún momento, no hay una fecha establecida por estatuto de cuando lo harán, eso primera cosa y segundo que son llamados del nivel central. Es decir, el nivel central dice, vamos hacer el concurso mañana, mañana se hace, en cinco meses, es una fecha que definen ellos que nosotros ni siquiera nos hemos enterado. A nosotros nos comunican, oye háganse cargo de este proceso, cargo entre comillas, de juntar los antecedentes, de hacer las publicaciones pero todo el proceso en sí lo realiza ellos. Siempre se le da la prioridad al concurso interno. Ahora, obviamente si yo tengo un grado nueve, las persona que están en el grado nueve les da lo mismo, para qué van a postular además, muchas veces dicen no yo tengo mi pega, estoy tranquilito y me van a colocar en una cosa nueva, para qué me voy a meter en camisa de once varas, si ese es el tema. Pero, normalmente cuando el concurso público interno no arroja resultados se tiene que recurrir por reglamento, por estatuto al concurso público externo, donde puede participar todo el mundo.

Ronald: En mi caso, en ese minuto también había un cargo de coordinador, que también estaba en la misma situación que la que comenta Néstor, en la cual no es cierto hay un cambio y se tenía que generar este cupo, digamos. Entonces en esa perspectiva, no es cierto, también a mí se me llamó, se me entrevistó, de alguna manera por un tema que tenía que ver junto con la posibilidad y la confianza que yo podría tener en el cargo y se me encargo la coordinación de recursos humanos.

En el caso mío, para que no se sienta que a uno lo toman y lo sacan, el tema de la experiencia como decía Néstor que ha tenido y dentro de esto no es cierto, la calificación del curriculum. Por ejemplo, en mi caso en la corporación municipal de Viña del Mar, tuve cargos de jefaturas en la cual, no es cierto, tenía la experiencia en cargos de jefe de personal y de remuneraciones, lo tuve por muchos años, entonces eso permitió que cuando se me entrevistara fuera un antecedente que era importante para ellos a la hora de definir si era apto para el cargo de coordinador.

7.- ¿Debiese existir un cambio en el método de reclutamiento? ¿Ingresan las personas correctas al servicio público?

Néstor: A ver...El concurso se inicia con la publicación de las bases del concurso, donde se especifican, yo te digo todas las variables que son atingentes al concurso. Desde los requisitos que debe cumplir, desde las características y las competencias que debe tener la persona y todo lo que signifique los tipos de documentos que debe presentar, las fechas en las que debe estar presentados, se fijan todas las reglas del concurso y eso está definido. Tantos internos para externos, digamos. El concurso público más menos las bases son más o menos iguales, o sea la única restricción que te dicen en las bases concurso público interno, el cual puede postular toda la gente del ministerio. Y en el otro concurso, cuando se pasa a la otra etapa es de concurso público, en donde pueden participar todos. Entonces aquí no hay mejor ni peor, sino que las bases son las que te indican.

8.- ¿Qué entiende por carrera Funcionaria?

Néstor: Yo te voy a leer, lo que nosotros debemos entender por carrera funcionaria porque, o sea yo tengo claro que es un sistema integral y todas las cosas, pero no quiero que se quede nada afuera, entonces te lo voy a leer.

Se entiende por carrera funcionaria el sistema integral de regulación del empleo público, aplicable al personal 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 regula el ascenso, la promoción funcionaria, la estabilidad en el empleo y la objetividad en las calificaciones en función del mérito y la antigüedad, se ingresa a esta planta exclusivamente por concurso público.

Yo que estoy a contrata, no hago carrera funcionaria solamente los que están de planta.

9.- Desde su punto de vista, ¿cuál es el motivo de este estancamiento?

Ronald: Está claro, por lo que hemos conversado cómo debería ser la carrera funcionaria o como debería proceder ante la carrera funcionaria, por lo tanto es un tema a nivel central, no es de nosotros. Se da, pero una explicación no tenemos, porque si hubiera una explicación lógica, se revertiría el sistema, cosa que no se hace.

Néstor: Lo otro también, que la educación ha tenido una serie de cambios, para bien o para mal, por lo tanto también ha ido definiendo nuevas competencias, requiere de nuevos profesionales, requiere de nuevos profesionales con otras competencias a los que ya tienen los funcionarios en planta.

La planta del ministerio, en general es una planta que tiene muchos años y que tiene un nivel de antigüedad de los funcionarios que están ahí, con esto no estoy diciendo que es malo o que es bueno, ellos tienen muchos años dentro del ministerio pero, las necesidades que van surgiendo, son nuevas necesidades que requieren nuevos profesionales con otras competencias, que muchas veces estos funcionarios que han hecho un gran esfuerzo y han prestigiado toda la parte de educación digamos, no reúnen esos requisitos. Por lo tanto, se tiene que utilizar el otro método, porque yo puedo colocar un funcionario de planta hacer una pega y quizás en vez de motivarlo lo voy a desmotivar porque muchas veces no tiene las competencias, muchas veces es un cargo que no le llama la atención, no se siente motivado, etc. Entonces para qué yo voy a complicarme con el tema si tengo la posibilidad de contratar a un profesional.

Ronald: Y porque además, agregando a lo que dice un poco Néstor, hoy día en educación sobre todo todas las regulaciones que ha habido, no es cierto, al tema de alguna manera respaldar la gestión tiene que ver, no es cierto, con la incorporación de un título profesional. O sea hoy día, en la mayoría de los casos hay que tener título profesional. Entonces, las personas que vienen de atrás, que han tenido una carrera, en realidad van a tener que quedar en el nivel que ellos están porque no tienen la posibilidad de... o sea ellos tienen la posibilidad de subir de grado a través de encasillamiento, concurso y promociones pero nunca vamos a ver optar un cargo de jefatura porque no tiene ese requisito que hoy es indispensable en la mayoría en el ámbito de la educación, que tiene que ser un profesional.

10.- El grado a optar, ¿es solo a nivel de remuneración o también de responsabilidad?

Ronald: Bueno, debería ir acompañado en realidad, cosa que hoy día tampoco es una práctica que se dé. Porque yo puedo tener un grado catorce administrativo, y postulo a un grado doce y sigo cumpliendo la misma función. Debería tener un grado de responsabilidad, digamos pero más que nada es por subir y dar un poco de flujo a la

posibilidad que las personas que están en otras condiciones puedan aumentar de grado desde el punto de vista de la remuneración.

11.- ¿Respecto a las capacitaciones, cada cuánto tiempo se hacen y quiénes pueden participar?

Ronald: Todos pueden participar, contratos planta, honorarios siempre y cuando esté en el contrato, en el contrato de honorarios porque hay contratos que tienen muchos artículos, muchas cláusulas la cual uno puede manejar. Existe un comité bipartito, en donde se programa, se presenta los proyectos, se entregan los dineros y en base a eso se realiza. Ellos manejan lo que es el perfeccionamiento, y esos perfeccionamientos se entregan a Santiago donde se evalúa y entrega el dinero. En base a ese dinero, ellos hacen el análisis de cuáles son los programas que puede darse.

Néstor: Comité bipartito, es bipartito porque está integrado tanto por funcionarios institucionales que representan al ministerio, a la seremi y al gremio, andime.

12.- De acuerdo esto, ¿las capacitaciones son las necesarias?

Ronald: Claro, se intenta de que sea para insertar a lo que estás haciendo en términos administrativos, el Excel básico, medio, avanzado en el caso de la gente de contabilidad puede ser la contabilidad gubernamental, algún programa, los diplomados se pueden dar a nivel de gestión, a nivel de recursos humanos en la cual uno puede participar. Todo se hace en base a la cercanía con lo que tú estás haciendo, digamos. Alguna otra, inglés por ejemplo, hoy día es necesario en todas partes, a mucha gente le interesa entonces también se incorpora, tal vez no la vas a ocupar nunca pero si tenemos la posibilidad que nosotros podamos acceder a un curso de nivel básico, medio, avanzado en la medida que nosotros queramos perfeccionarnos en ese sentido. No hay una cosa específica, pero si se trata de que la capacitación sea a fin con lo que estás haciendo.

13.- ¿Cada cuánto tiempo se aplica las calificaciones?

Néstor: Todos los funcionarios son calificados y se hace en el período que va comprendido de Septiembre a Septiembre y se hace cada tres meses. La última la tuvimos el diez Marzo y ahora la tenemos en Julio. Consta de dos procesos, de pre calificación y consta al final un proceso de calificación. Lo realizan los directivos que tienen un cargo de titular, ese proceso, al final tiene que ser confirmado y avalado por la

comisión calificadora, que está integrada por los funcionarios de planta más antiguos que existen dentro de la institución.

14.- ¿Este método evalúa realmente el desempeño de los funcionarios?

Néstor: A ver...aquí hay varias cosas. Uno, ese el proceso que está definido o sea dentro del proceso está definido que hay una escala de calificaciones que va de uno a diez, el nueve y el diez es óptimo, el ocho y el siete es bueno, el cinco y el seis es regular y de ahí para abajo y de acuerdo a esto van quedando en las lista uno, dos, tres o cuatro, digamos. Ahora, lo que pasa es que el proceso en sí con el tiempo se ha ido desvirtuando porque este proceso está digamos, tiene incidencia en la ubicación que van a tener los funcionarios dentro de su escalafón ante futuros concursos. No es lo mismo que un funcionario esté en lista uno o dos siempre, va a ganar el que está en lista uno. Entonces, esto se ha ido desvirtuando por esa consideración porque todos los funcionarios quieren quedar en lista uno y todos quieren tener diez. Ahora, no existen criterios muy objetivos a objeto que a ti te permitan efectuar una medición con cierta objetividad de lo que está haciendo el funcionario, los factores y sub factores son muy generales. Ahora, en mi caso yo he pretendido y me tocó efectuar una evaluación de acuerdo a algunos parámetros de medición que me pueda indicar si la persona cumple o no cumple, hemos tenido mucha resistencia. Porque no existe esa cultura, con los criterios puedan ser medidos cuantitativamente, porque en este momento todo es cualitativo, lo único cuantitativo es medir la asistencia y el número de atrasos e incluso ahí tenemos mucha resistencia. Para mí la persona tiene que cumplir con su horario, no puede atrasarse. Aquí hay personas que tiene cuarenta atrasos, sesenta atrasos y también quieren quedar en lista uno con nota diez. En el estatuto administrativo hay diferentes medidas coercitivas, hay anotaciones de demérito que implica que a la calificación tú le puedes rebajar puntos, hay anotaciones de demérito con descuento de sueldo, hay suspensiones de trabajo, hay suspensiones de trabajo más descuento de sueldo, y al final llegas a la destitución pero para hacer eso tengo que hacer un proceso de sumario, o sea yo aquí me llenaría de sumarios, y no tengo ni los fiscales para hacer sumario ni el personal para esta haciéndolos.

Yo te digo, yo creo que debe existir un sistema de calificación del personal pero tiene existir criterios que puedan ser medidos, que tú tengas una medición.

15.- ¿Cuál es el rol de la jefatura dentro de la institución?

Ronald: Veo todo el tema de contrata, licencias médicas, actos administrativos en general digamos, atrasos, oficios, resoluciones eso es lo que debo controlar, coordinar y debo reportar a mi jefe, todo el espectro administrativo que tiene la secretaria.

Néstor: Yo tengo la siguiente área, todo lo que es recursos humanos, todo lo que es la parte de finanzas, todo lo que es la parte de servicios generales y en este momento también efectúo algunas labores de coordinación de lo que es el pago de subvención. Aquí yo hago un poco de dueño de casa, tengo que andar preocupado de todo. Por mí pasan todos los asuntos que tiene que ver con la parte interna de acá y además muchas veces remplazo a otros jefes o subrogo ya sea en el área de planificación, en el área de educación cuando no están yo tengo que asumir muchas veces esas subrogancias, me guste o no me guste, es así.

16.- En general y de acuerdo a todo lo que hemos conversado, ¿qué debiera existir de acuerdo a las temáticas planteadas?

Néstor: Yo creo que aquí debiera existir la posibilidad de una renovación de recursos humanos. Hay funcionarios que llevan treinta, treinta y cinco años que ellos se quieren ir, cambiarse a otro lado o se quieren ir simplemente y están esperando tener algún incentivo para irse. Mientras no existan estos incentivos estas personas se mantienen en el cargo, y una persona después de cierto tiempo empieza a vegetar en su cargo, no tiene motivación, lo cual yo te digo es eso lo que está produciendo un tapón, no permite darle tiraje a la chimenea, que lleguen profesionales, con otras capacidades, con otras destrezas, con otras competencias, con otra visión y un poco con un conocimiento de algunas herramientas básicas, en computación, de todo lo que es la parte sistematizada que existe en estos momentos que muchos funcionarios aquí no las tienen.

17.- ¿Y de qué manera se puede realizar esta renovación?

Incentivando a las personas que se retiren del servicio público mediante una cosa económica o algún otro tipo de reconocimiento. Y eso te va implicar un cambio fundamental y lo otro son herramientas que se deden utilizar, son herramientas que pueden someterse a revisión, puede hacerse algunos cambios, pero mientras no exista un

cambio dentro de nuestro recursos humanos con mayores competencias, con mayores habilidades, con mayor profesionalismo, es imposible cambiar las cosas.

Ronald: En relación a la evaluación del desempeño, el ministerio a través de otros servicios civil ellos están... yo asistí hace un año atrás a una reunión en Santiago en la cual se está tratando de reformular un poco el tema para cambiar un poco el espectro general que había de la evaluación, eso tiene un tiempo, no es una cosa fácil, pero nos dieron hartas indicaciones sobre que están tratando de que haya una evaluación que sea acorde, en realidad con la realidad que estamos viviendo hoy en día como país, como todo este tema globalizado. Se están haciendo cosas, a lo mejor no lo estamos viendo, pero en algún momento esto se tiene que ir dando, no podría no ser en el tiempo y eso también va a mejorar obviamente el ingreso del recurso y la evaluación del recurso para que tengamos mejor gestión.

Respecto de la carrera funcionaria, es difícil tratar de establecer cómo podríamos mejorarla porque eso está en el estatuto, y eso está incorporado en el sistema. Mientras no hayan cambios, que no están en este nivel, va seguir así digamos.

Hay cosas que se están haciendo, cosas que se están mejorando, porque tiene que ver con muchas cosas, proyectos de ley, con muchas otras cosas que uno no maneja, digamos. Pero, yo creo que en términos de recursos humanos, yo creo que en este caso el ministerio ha ido haciendo muchas cosas, ha ido mejorando muchas cosas por ejemplo, tenemos un sistema de recursos humanos que antes no lo teníamos, un sistema de auto consulta, tenemos un sistema donde se ingresa todo, que ha ido mejorando la gestión en realidad en general, desde el punto de vista administrativo. Entonces, hay cosas que el ministerio si está haciendo, pero no creo que sea para mañana, yo creo que esto tiene un tiempo y que nosotros tengamos la capacidad de aceptar esos cambios, porque de repente nosotros no tenemos la capacidad de adaptación. De a poco, pero ha ido avanzando.

Anexo N° 8

Entrevista

Don Augusto Nuñez

Dirigente Andime

Ministerio de Educación (Regional)

1.- ¿Qué entiende por competencias laborales?

A ver... yo voy hablar desde dos puntos de vistas primero desde lo que es mi rol trabajador de recursos humanos y en mi rol de dirigente sindical, por lo tanto se compatibilizan en muchos aspectos las dos cosas... Respecto de las competencias laborales son aquellos conocimientos adquiridos a través de los estudios de cada uno de los integrantes del Ministerio de Educación o los que quieran ingresar al ministerio, pero también son aquellos aprendizajes adquiridos en el hacer. Por ejemplo las competencias laborales para una persona que va hacer pedagogía en el ámbito de la supervisión educacional están señaladas en documentos que tiene el ministerio de educación y que tienen que ver con el rol del educador en la sala de clase y en el quehacer del educacional que tiene que ver con la calidad de Educación con los temas pedagógicos que desarrolla el ministerio de educación, y ahora en el ámbito de los trabajadores que no somos parte de la educación si bien el centro del ministerio de educación está en la educación hay otros profesionales que desarrollamos otras competencias dentro del ministerio de Educación, como por ejemplo los fonoaudiólogos, psicólogos, los ingenieros, los asistentes sociales que tienen otras competencias que también permite que el ministerio de educación funcione en su complemento. Por ejemplo, un ingeniero comercial o un administrador público puede trabajar en el ámbito de las finanzas para ver el tema de la subvención de cómo llega los dineros a los establecimientos educacionales y esas competencias como lo dije anteriormente si bien lo entregan los centros de estudios las universidades básicamente, también se aprende en el quehacer diario en el interior del ministerio de educación. Y hay otras entidades que también nos entregan competencias, como por ejemplo la contraloría general de la República en el ámbito de la contabilidad gubernamental que no la entregan las casas de estudios superiores, para desarrollar la contabilidad gubernamental.

2.- Dentro de esas competencias que usted menciona, ¿Cuáles competencias reconoce tener tanto para el cargo que cumple como dirigente de Andime? Porque ¿Cuánto tiempo lleva en la dirigencia?

A ver... como dirigente de Andime aproximadamente quince años de los cuales doce llevo como presidente y a contar del año pasado asumí también la secretaria provincial de la ANEF en Valparaíso. En este caso, soy dirigente de ANDIME y de la ANEF.

Mis competencias las desarrollé en las escuelas sindicales, que es un portal que tiene abierto el ministerio del trabajo y previsión social para aquellas organizaciones que quieran capacitar y perfeccionar a sus dirigentes...y lo otro ha sido en el quehacer como dirigente, estar en seminarios hice un curso de recursos humanos en el ámbito también de la sindicalización en la Universidad de Viña del Mar, desarrolle un curso de protocolo para poder desempeñarme bien en el hablar, en la oratoria en el Duoc de Viña del Mar y todo lo otro ha sido capacitaciones que me ha dado mi organización sindical tanto Andime como la ANEF...

3.- ¿Pero estas capacitaciones, se han dado ya que es dirigente?

Sí, es porque he sido dirigente...

4.-¿Porque si no hubiese sido por ello, no los hubiese tenido?

Mira hay escuelas de formación sindical y hay algunos sindicatos como en la misma ANEF que ganan proyecto en el ministerio del trabajo y preparan a gente que no es dirigente, pero para que sean potenciales dirigentes en el futuro. Porque la idea es que cuando el dirigente asume su rol no venga a aprender, porque si no se pasa muy rápido el período...Las elecciones son por dos años, entonces a veces se demoran mucho en aprender, y a veces no salen reelecto y perdemos ahí un capital un recurso humano potente para la organización sindical. Por lo tanto es bueno a veces capacitar a los trabajadores pensando en que van a ser dirigentes.

Otra cosa es que se capaciten dentro de los dos años y sean reelectos y puedan seguir perfeccionándose.

Ahora, usted por qué cree que lo han reelegido en tantos períodos? Yo creo, siempre lo digo en broma en las asambleas mis compañeros se equivocan o me quieren mucho...No pero fuera de broma, yo creo que es porque he realizado una labor fuerte, he instalado mi organización sindical al interior de la secretaría Ministerial. He trabajado permanentemente más allá de mi horario laboral, mucho más allá, incluso los sábados y los domingos en acciones sindicales y lo otro que creo que ha sido importante porque mis compañeros me reeligen es porque tengo cercanía con ellos y porque nunca he descuidado mi trabajo. A veces de desprestigia a las organizaciones sindicales porque los dirigente se dedica más a lo dirigencial y deja de lado lo laboral, yo jamás he dejado de lado.

5.- ¿Su institución establece las competencias Laborales para cada cargo de jefatura?

Así es. Nosotros tenemos el estatuto administrativo que rige la administración central del estado. Todos los ministerios y varios servicios se rigen por el estatuto administrativo, nosotros somos uno de ellos, pero además tenemos un DFL 4 que nos regula y nos norma respecto de los requisitos que debemos tener cada uno de los trabajadores en el Ministerio de Educación en cada uno de los estamentos Directivos, profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares, todos estamos regulados y normados de cuáles son las competencias, los requisitos educacionales, las competencias respecto de capacitación que hemos adquirido, los post-Títulos, los post-gradados y de ahí no nos debemos apartar pero de ahí, pero nuestra carta magna como dice nuestro leguleyo, es el estatuto administrativo y ahí está absolutamente claro cómo nos regimos.

Dentro del DFL 4, se menciona el título profesional, eso implica que cualquier persona puede postular al servicio público teniendo un título profesional de 8 a 10 semestres. Usted cree que es bueno para la institución que ingresen por ejemplo, ingenieros comerciales o ingenieros agrónomos?

A ver, yo lo pongo en otra perspectiva, yo lo pongo en decir que no es malo que entren otros profesionales pero el fin último de nuestro ministerio es la educación por tanto lo que hay que privilegiar es el ámbito educacional y eso significa que debiesen entrar profesores con post-títulos, magíster, doctorados bien capacitados, pero tampoco se les puede cerrar las puertas a otros profesionales no para hacer pedagogía sino para hacer apoyo y soporte en las labores propias del ministerio. Si bien, tu pusiste el caso de un agrónomo, bien podría estar en el ministerio de educación siempre y cuando tuviera las competencias para desarrollarlas en las escuelas agrícolas, o ingeniero constructor que pudiera estar en las escuelas de construcción, escuelas industriales. En ese ámbito sí, pero la prioridad en este ministerio debiera ser la educación, como lo es para el ministerio de salud, los médicos, pero no se le puede cerrar la puerta a otros profesionales, si bien es cierto ahora puede entrar cualquier profesional pero tiene que cumplir ciertos requisitos básicamente en el ámbito de la educación.

6.- ¿Y usted cree que estas personas, tienen que estar en las jefaturas?

A ver, hay jefaturas de designación política y no me refiero a lo político partidario, sino a lo político gubernamental. Cada gobierno tiene su política que quiere implementar por lo tanto hay ciertos cargos de jefatura que tienen que ser del ámbito de la política, por ejemplos los secretarios ministeriales, los jefes de departamentos provinciales hasta ahí llegan las designaciones políticas de un gobierno de turno. Pero, desde ahí hacía abajo son todos llamados a concurso. Y es ahí, donde se debe privilegiar lo que dice el estatuto administrativo y lo que dice el decreto 69 que regula los concursos al interior de los servicios públicos.

7.- ¿De acuerdo al concurso y a las personas que ingresan, usted cree que la institución tiene una buena gestión de las competencias laborales de sus funcionarios?

En el ministerio falta eso. No hay una buena gestión. Primero, y en esto hay que ser súper transparente en el último año, los últimos 3 años ninguna persona a ingresado por concurso público. La gran mayoría de las personas que ha ingresado, son por cuoteos políticos y por decisiones de la autoridad en cualquier de sus niveles. Pero no ha habido un concurso de oposición de antecedentes, para decir vamos a...recién ahora, en estos últimos momentos están llamando a concursos para promover los cargos de jefe de departamento. Y eso ha desvirtuado un poco el tema de los ingresos de los trabajadores que tengan los perfiles adecuados y que tengan las competencias y que hagan abstracción de lo político sobre lo profesional propiamente tal.

De cierto manera, han fiscalizado que esto no se cumple de acuerdo a la normativa?

A ver, yo creo que esta es una de las pocas instituciones que ha hecho una presentación a la contraloría reclamando porque no se han llevado a cabo los concursos al interior de la institución al menos en esta región como correspondía, es decir, que haya concurso, que haya transparencia en los concursos, que haya igualdad de oportunidades, porque todos merecemos participar en igualdad de condiciones y que se nos informe a las organizaciones sindicales de los procesos de concursabilidad. Por eso reitero lo que dije hace un momento, después de eso nosotros hemos constatado de que hay llamados a concursos que están publicados en los medios de comunicación.

8.- ¿Usted hace cuántos años ingresó al servicio público?

Yo ingresé en el año...hace como cuarenta años, no menos, como treinta cinco, treinta seis años e ingresé a través del plan de empleo mínimo en el gobierno militar, y después de ahí hubo un concurso para ingresar gente a escalafón administrativo, en el año 76 si mal no lo recuerdo, ingresamos muchas de aquellas personas que están en este ministerio. Esa fue mi vía de ingreso.

9.- ¿Usted tenía conocimiento de lo que requería el cargo?

Yo me hice "profesional del sindicalismo" aprendiendo de otros. Cuándo yo ingresé por primera vez a ser dirigente, era muy poco y nada lo que sabía, a pesar que había sido dirigente de otras instancias centro de madres, junta de vecinos clubes deportivos, pero no había tenido experiencia en el ámbito sindical, y tuve un muy buen profesor en eso el actual presidente de la ANEF Raúl de la Puente era presidente del ANDIME en ese momento y cuando yo ingresé a ser dirigente él era presidente y estuve en una escuela sindical con él y fue una de las personas de la cual más aprendí.

10.- ¿Dentro de la institución que lo que es la Carrera funcionaria?

La Carrera funcionaria es aquella en la cual están sometidos todos los funcionarios de planta solamente o titulares. No hay carrera funcionaria por ejemplo para los que ingresan a contrata. Por lo tanto la carrera funcionaria está circunscrita a un estamento menor de trabajadores. Por qué digo eso, porque la gran mayoría de los trabajadores de este ministerio está a contrata, y no se cumple lo que señala el estatuto administrativo que debiera haber el 20% de contrata y el 80% de planta. Pero aquí, es casi a la inversa, yo te diría que hay unos 60% trabajadores a la contrata y 40% de planta. Entonces, la carrera propiamente tal se da solamente en los escalafones auxiliares y administrativos, que ascienden por el solo ministerio de la ley y la carrera en sí se da en los técnicos y profesionales que ellos concursan, y puede tener proyecciones de ascender, y eso es carrera funcionaria.

11.- ¿Por qué usted cree que sucede esto?

Mira, porque algunos gobiernos y no solamente este sino que los anteriores también, han utilizado los servicios públicos como botín de gobierno y han transformado el estado en un botín del gobierno de turno, entonces para ellos es mucho más funcional terminar las contrataciones de ciertas personas al 31 de diciembre de cada año y contratar gente de su

línea política. Por esto, ni anteriormente ni ahora han privilegiado el ámbito de la planta, porque ésta te da estabilidad laboral y la contrata totalmente lo contrario. Y aún más, han privilegiado contratar muchas personas a honorarios y eso sí que tienen inestabilidad además no tienen previsión ni salud.

12.- ¿Cómo se realiza las calificaciones?

El proceso de calificación, es anual. Empieza el 01 de Septiembre de un año y termina el 31 de Agosto del año siguiente. Pero, ese período está dividido en cuatro momentos. Hay dos informes de desempeño y eso mide un cuatrimestre y el segundo mide 5 meses. Después viene un período, que es la precalificación que es un mes para realizar ese trámite y al final en el mes de Agosto, viene el proceso de calificación. Por tanto, el proceso de un año está dividido en cuatro períodos. Durante los catorce primeros días del mes de Septiembre se tiene que notificar al funcionario de sus calificaciones.

13.- ¿Y qué aspectos se evalúan dentro de esta calificación?

La calificación es individual. Por lo tanto, un jefe debe evaluar de diferentes maneras a cada uno de sus funcionarios porque no todos tienen las mismas habilidades, las mismas competencias y las mismas funciones. Que tiene que tener una mirada holística, por supuesto que el jefe directo la debe tener, porque es el único precalifica. Y la calificación tiene que ser respecto de su desempeño laboral pero también tiene que ver las conductas del trabajador, no solamente si cumplió con las metas de una tarea asignada, sino también con el comportamiento de la persona. Si llegó atrasada, si tiene la vestimenta adecuada, si tiene un comportamiento adecuado con el público-usuario, si cumple las reglas y normas estatuidas, eso tiene que ver con el aspecto del funcionario, pero lo que tiene que ver con el desempeño profesional están en otras competencias, blandas y duras también.

14.- ¿Quién es el que precalifica?

El jefe directo hace una pre-evaluación o informe de desempeño de cada uno de los funcionarios, de todos los estamentos, sea profesional, técnico, administrativo. Y éste debe ser solamente de planta para poder firmar. Puede hacer la evaluación un jefe directo a contrata pero él no tiene ninguna responsabilidad administrativa, por tanto quien firma es el jefe titular de planta. Y esta precalificación, se entrega la junta calificadora,

constituyéndose por las más alta jerarquías de la región, más los representantes del ANDIME y más los representantes por cada uno de los estamentos elegidos por los trabajadores, son los que determinan la nota y las calificaciones finales de un trabajador.

15.- ¿Estima que este método es el correcto para evaluar?

No es el óptimo, pero es lo que hay. Y es el menos malo. El óptimo debiera ser un instrumento, un sistema de evaluación de desempeño más que de calificaciones, y en el ministerio de educación está al debe, porque evalúan el desempeño de los escolares, pero no evalúa el desempeño de sus trabajadores, califica a sus trabajadores y hay rangos muy nocivos para los trabajadores. Por tanto, lo que hay que hacer es trabajar en un sistema de evaluación de desempeño donde podamos tener retroalimentación periódica y permanente, no evaluar cuando se termine el período y la jefatura algunas veces se olvida de lo que desarrollaste al comienzo del período y normalmente se queda con lo que hiciste al final del período. Por lo tanto, tiene que hacer una evaluación de desempeño permanente.

16.- ¿Existe retroalimentación?

No, no existe un catastro que de diga o de cuenta de las competencias que tenemos nosotros, no existe. Vamos hacer la gestión basado en a partir de las competencias y en la experiencia.

17.- ¿En la institución existe capacitación?

Sí. En cada una de las regiones hay comité bipartito capacitación donde están representado el sindicato, en este caso el ANDIME y la institucionalidad. Y ellos elaboran el plan de capacitación anual, y cómo lo elaboran, en base a una detección de necesidades de capacitación de los trabajadores y ahí se compatibiliza qué...las necesidades del trabajador y las necesidades institucionales. Por lo tanto, cuando se van a capacitar los trabajadores se les presenta el plan de capacitación elaborado por el comité bipartito de capacitación, y se dice si tú tienes las necesidad de capacitar, tienes que tratar de incorporar a uno de los cursos que hemos diseñado, que el comité ha

diseñado y se le pregunta también al jefe directo es necesario que este trabajador sea capacitado en este ámbito, para que después cuando esté capacitado, con su nota porque ésta tiene evaluación con su nota y certificado, puede llegar a su lugar de trabajo y plasmar lo que aprendió, y ahí el jefe pueda evaluar y hacer un informe respecto de lo que aprendió, lo puede desarrollar en la institución. Entonces, existe capacitación permanente y tenemos fondos asignados por el nivel nacional. Para este año, para el 2013 tenemos veintiséis millones de pesos para capacitar aproximadamente a doscientos cincuenta funcionarios del ministerio de educación. Priorizando a los que no se han capacitados en los dos últimos años, porque los fondos no alcanzan para capacitar a todos, entonces primero debe haber un filtro de aquellas personas que no se capacitaron en los dos últimos años, tiene la prioridad y aquellas que requieren de la capacitación para el desarrollo de su función, y que la capacitación que están postulando sea pertinente con la tarea que desarrolla.

18.- ¿Esta capacitación ayuda al ascenso dentro de la institución?

Así es. En el ámbito de los escalafones técnicos y profesionales, la capacitación les da un plus a la hora de concursar, porque no es lo mismo concursar solamente con el título que concursar en oposición de antecedentes con otro compañero, si tú tienes capacitaciones y experiencia en un rubro, con un certificado que avale que estás capacitado, con mayores competencias que el otro. Y en el caso de los auxiliares o los administrativos, también porque les da un plus para poder ascender. Además que el DFL 4, dice que un funcionario debe estar capacitado.

19.- ¿El conjunto de todo esto, cree usted que está bien estructurado? ¿O le haría algún cambio?

Sí, aquí lo que falta es mayor participación, y eso sí que es importante, en la toma de decisiones tanto en el reclutamiento como de las áreas de la capacitación, e incluso en la carrera funcionaria porque cuando se llama a concurso, de promoción que le llamamos nosotros, para que una persona pueda ascender dentro su mismo escalafón, quién determina quienes asciende o no, además de todos los requisitos que ya están dados, a la hora de dirimir si es A o B quien corresponde que ascienda, lo hace la autoridad y ahí falta participación de la organización sindical.

20.- ¿Cuál es el rol principal de su cargo dentro de la institución?

El ANDIME, es una organización sindical que dentro del área de la administración pública se llaman gremios, pero que es lo mismo que un sindicato. Es la entidad que representa a los trabajadores, por lo tanto sus luchas son reivindicaciones salariales y de estabilidad laboral. La única diferencia con los sindicatos que tenemos los gremios es que no negociamos colectivamente, los servicios públicos hasta este minuto no hemos logrado llegar a negociar colectivamente y a tener derecho a huelga, lo que sí hacemos son paros pero no tenemos derecho a huelga. Y ahí nosotros, representamos a los trabajadores en qué, la ley nos faculta a exigir por ejemplo que las autoridades nos deban entregar informes de las políticas de personal, y dentro de ese ámbito nosotros permanentemente estamos recurriendo a la autoridad, para consultar el por qué por ejemplo trasladó a una persona sin haber necesidad, por qué este tiene ese beneficio y éste otro no. Y representamos a los trabajadores en todas las instancias tanto en el poder legislativo, en el ejecutivo como dentro de las mismas jefaturas. Somos la entidad que agrupa o aglutina bajo dicho paraguas están todos los trabajadores afiliados a la organización.

21.- De acuerdo, a todo lo que hemos conversado. ¿Qué cree usted que debería existir en relación por un lado a las competencias laborales, reclutamiento y a la carrera funcionaria?

Lo primero que debiera haber es participación, pero participación real y efectiva, no una participación declarativa, que muchas autoridades dicen estamos trabajando con los trabajadores y con su organización sindical pero no es más que una mera declaración a la hora de concretar el trabajo en equipo, porque no hay, a la hora de hacer participar a los trabajadores, no participamos. La autoridad sigue tomando medidas arbitrarias y discrecionales, como por ejemplo el traslado de trabajadores, como por ejemplo el despedir trabajadores, hay una rotativa permanente por despido de trabajadores.

22.-¿Pero a qué se debe eso?

El cambio de gobierno a los servicios públicos significó once mil despidos, en el ministerio de educación aproximadamente seiscientos despidos, y eso no se hace con la participación de los trabajadores, porque no se nos escucha. No tenemos real participación. Hay equipos que deberían ser trabajados, equipos de gestión institucional y

no es más que una mera declaración, porque quienes participan por parte de la autoridad son decorativos, no tienen poder de decisión y quienes toman la decisión ministros, subsecretarios, secretarios ministeriales, nunca participan en los equipos de gestión, participan personas de la tercera o cuarta jerarquía que no tienen poder de decisión y es ahí donde hay que hacer un cambio. Participar realmente. Y lo otro, es darle un sentido al servicio que prestamos, porque no debe ser y en eso voy a ser casi majadero, la política gubernamental del gobierno de turno no tiene que estar por sobre de las políticas del estado. Para allá tenemos que dirigirnos, y cambiar eso para que reconozcan el mejor capital que tienen que son las personas y su experiencia.

23.- ¿Existe retroalimentación?

No, no existe un catastro que de diga o de cuenta de las competencias que tenemos nosotros, no existe. Vamos hacer la gestión basado en a partir de las competencias y en la experiencia.