



**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Análisis del procedimiento de selección de personal realizado en la Dirección Regional de SENAME Valparaíso contrastado con las etapas estipuladas por el manual "Reclutamiento y Selección en Servicios Públicos: Un Enfoque Basado en Evidencia" del Servicio Civil

**TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE  
ADMINISTRADOR PUBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Alumno

**FEDERICO SILVA LÓPEZ**

Profesor Guía

**OSVALDO PIZARRO PULGATTI**

Valparaíso, enero 2017

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero en primera instancia agradecer enormemente a mi familia, a mi madre, mi abuela, mi hermano, mi padre, mis tíos, primos y a todos los que estuvieron allí para animarme, apoyarme y entregarme todo su soporte.

A su vez, quiero agradecer de todo corazón a mi pareja, D'Angela, la cual estuvo a mi lado a lo largo de toda esta etapa universitaria entregándome su cariño, amor y apoyo, y siempre animándome a seguir adelante, tanto en mi vida personal como educacional.

Junto con lo anterior, quiero reconocer a la familia de D'Angela, los cuales me han alentado y ayudado de gran manera en todos los ámbitos.

Quiero agradecer a todos mis amigos que de una u otra manera me han mostrado su apoyo, que han estado junto a mí y que me han acompañado en este periodo.

Quiero retribuir a mi profesor guía, don Osvaldo Pizarro, por ayudarme a lo largo de este periodo con este proyecto, guiarme y otorgarme las herramientas necesarias para desarrollar de correcta manera esta investigación.

Finalmente quiero agradecer enormemente a todos los funcionarios de la Dirección Regional de SENAME Valparaíso, los cuales me otorgaron todo su tiempo, sostén y disposición para ayudarme en todo lo que fuera necesario.

Gracias a todos aquellos que fueron un soporte, tanto para la realización de esta tesis como en mi periodo universitario.

## INDICE

RESUMEN .....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
MARCO TEÓRICO .....	9
1- Palabras claves para la comprensión del texto.....	10
1.1- Proceso .....	10
1.2- Comisión .....	10
1.3- Descripción de cargo.....	10
1.4- Perfil de cargo.....	11
1.5- Candidato.....	11
1.6- Manual de procedimientos .....	11
2- Administración del Estado Chileno .....	12
2.1 Servicio Desconcentrado.....	14
3- Instituciones relacionadas a la selección de cargos .....	15
3.1- Servicio Civil.....	15
4- Reclutamiento y Selección de cargos .....	16
4.1 Reclutamiento .....	16
4.2 Selección.....	17
4.3- Concurso público .....	17
5. Región del servicio seleccionado.....	17
MARCO INSTITUCIONAL.....	18
Organigrama Servicio Nacional de Menores.....	21
MARCO METODOLÓGICO .....	22
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	22
JUSTIFICACIÓN .....	23
OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	24
OBJETIVO GENERAL.....	24
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	24
Etapa 1: Recopilación de Información .....	25
Etapa 2: Sistematización de la información.....	25
Etapa 3: Elección de sujeto de investigación .....	26
Etapa 4: Aplicación de la técnica de Recogida de datos .....	27
Etapa 5: Criterios de Calidad .....	27

Etapa 6: Tabulación de Resultados.....	27
Etapa 7: Análisis y Discusión de Resultados.....	28
Etapa 8: Conclusiones .....	28
ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS.....	29
Análisis etapa n°1: Planificación del proceso .....	34
Detección de la necesidad.....	34
Conformación comisión de selección.....	34
Elaboración y/o actualización del perfil.....	35
Definición de la metodología de selección .....	35
Definición de mecanismos de difusión: .....	36
Elaboración de la convocatoria: .....	36
Análisis etapa n°2: Reclutamiento .....	37
Publicación del proceso .....	37
Recepción de postulaciones.....	37
Análisis etapa n°3: Selección.....	38
Evaluación Inicial.....	38
Evaluación en profundidad .....	39
Evaluación final .....	39
Análisis etapa n°4: Decisión final .....	40
Nombramiento.....	40
Análisis etapa n°5: Cierre.....	41
Notificación a candidato seleccionado y solicitud de antecedentes .....	41
Proceso de inducción.....	42
Visión de funcionarios y jefatura .....	44
Entrevista a funcionarios - jefatura Rachid Alay .....	44
Entrevista a funcionarios - jefatura Ingrid Osorio .....	45
Entrevista a funcionarios - jefatura Hugo Chacón .....	46
CONCLUSIONES .....	49
REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA.....	53
ANEXOS .....	54
Anexo 1: Entrevista a Encargado de selección.....	54

Anexo 2: Transcripción entrevista, realizada el día 01 de diciembre de 2016, a encargado de selección de personal de la Dirección Regional de Valparaíso del Servicio Nacional de Menores (SENAME) .....	56
Anexo 3: Pauta de entrevista a funcionarios que participaron en un proceso de selección.....	70
Anexo 4: Pauta entrevista a Jefatura de funcionarios que participaron en un proceso de selección.....	70
Anexo 5: Entrevistas a funcionarios que participaron en un proceso de selección. ....	71
Entrevista a funcionario: Nicole Medina López .....	71
Entrevista a funcionario: Paulina Zambra .....	73
Entrevista a funcionario: Ingrid Osorio .....	75
Entrevista a funcionario: Alessandra Dall'orso.....	75
Entrevista funcionario: Javiera López .....	76
Entrevista funcionario: Madtzu Gaete .....	77
Entrevista funcionario: Tomás Delgado .....	77
Anexo 6: Entrevista a jefatura de funcionarios que participaron de un proceso de selección.....	78
Entrevista a jefatura: Ingrid Osorio .....	78
Entrevista a jefatura: Rachid Alay .....	79
Entrevista a jefatura: Hugo Chacón .....	80

## RESUMEN

Esta investigación consiste en analizar a través de un contraste el proceso de selección de cargos en la Dirección Regional del Servicio Nacional de Menores Valparaíso con el manual de reclutamiento y selección creado por el Servicio Civil. Este proceso es de gran importancia ya que, para que un servicio público entregue de la mejor manera posible su prestación a la población, es necesario que todos los puestos laborales estén ocupados por el personal idóneo. Este objetivo ha surgido por descubrir si el proceso por el cual se elige a los funcionarios del servicio seleccionado es el correcto, si este se adecua a las etapas instauradas por el Servicio Civil y si los funcionarios consideran que sus perfiles de cargo se ajustan a las actividades diarias que realizan. El método para generar este análisis será recopilar la información necesaria a través de una entrevista al encargado de selección de la Dirección Regional de SENAME Valparaíso y a los funcionarios que estuvieron en un proceso de selección durante los años 2015-2016 para luego contrastarlo a las cinco fases que declara el Servicio Civil en su manual. Como principales resultados de la investigación se podrá apreciar las similitudes y diferencias de las etapas de selección, junto con la apreciación de los funcionarios y jefatura que han sido parte de un concurso público en el último tiempo.

This investigation consists in researching the contrast between the selection process established in the Recruitment and Selection Manual of the Civil Service and the professional selection process in the SENAME Regional Direction of Valparaíso. This process is of utmost importance since, for a public service to deliver the best possible attention to the community, all of its positions should have the most suited professionals. This objective inquires if the selection process for professionals is appropriate, if it fits with the steps established by the Civil Service and if the professionals consider that their position profile matches their daily functions. The methodology used for this analysis consists in collecting relevant information through interviewing the Selection Manager for the SENAME Regional Direction and clerks who were involved in the 2015-2016 selection process in order to contrast their experience with the five steps described in the SENAME manual. The main results of this investigation are the similarities and differences in the selection steps along with the assessment of clerks and directives who have been involved in a public contest lately.

## INTRODUCCIÓN

En la administración del Estado es de extrema importancia que los servicios públicos mantengan un buen y constante funcionamiento para poder, de esta manera, solventar correctamente las necesidades de la población. Esto hace que cualquier deficiencia en la entrega de los servicios esperados afecten directamente a la población objetivo de la organización. En razón de lo anterior, es vital que todos los puestos de trabajos en cada servicio público tengan sus perfiles claros y las actividades a realizar se encuentren bien pensadas, planteadas y diseñadas, de modo que el funcionario elegido para ocupar aquel puesto sea el idóneo y pueda realizar todo lo que se espera de este.

Uno de estos servicios del Estado, que debe mantener un funcionamiento adecuado, es el Servicio Nacional de Menores, el cual tiene como principal objetivo contribuir a proteger y promover los derechos de los niños, niñas y adolescentes que han sido vulnerados en el ejercicio de los mismos y a la reinserción social de adolescentes que han infringido la ley penal, además de regular y controlar la adopción en Chile. Este servicio durante el año 2016 se vio en una gran controversia por su actuar y funcionamiento, ya que se pudo evidenciar una serie de situaciones que impactaron, no solo a aquellos que tratan con el servicio directamente, sino que a toda la población en general.

Es en este contexto que se genera el objetivo principal de esta investigación, el cual es analizar cómo se desarrolla el proceso que lleva a cabo la Dirección Regional del Servicio Nacional de Menores Valparaíso para seleccionar a sus funcionarios y si las etapas son concordantes con las que indica el Servicio Civil en su manual de selección de personal. A través de un contraste de ambas situaciones, se buscará identificar diferencias importantes en el proceso y de esta manera, poder determinar si los funcionarios que están siendo seleccionados de manera correcta para sus puestos de trabajo.

Se utilizará una metodología de tipo cualitativo, lo que permitirá, a través de una serie de entrevistas, conocer la realidad y percepción de los funcionarios en relación al proceso a investigar, lo que entregará toda la información necesaria para poder responder al objetivo principal del trabajo.

Es por esto, que la siguiente investigación se encuentra dividida de la siguiente manera: En el capítulo uno se indica el marco teórico, el cual está diseñado para entregar toda la información previa necesaria para abordar la investigación y que esta sea lo más comprensible posible. A continuación, en el capítulo dos se presenta el marco

constitucional presentando al Servicio Nacional de Menores, sus funciones y organigrama. En el capítulo tres se presenta la metodología con la cual se ha llevado a cabo la investigación. En el capítulo cuatro se muestran los cuadros donde se contrasta la teoría presentada por el Servicio Civil, los procesos actuales en el SENAME y las similitudes y diferencias de estos; Y finalmente, en el quinto capítulo se presentan las conclusiones del análisis.

## MARCO TEÓRICO

Para abarcar la investigación, se debe tener presente como primer punto que toda organización, sea de cualquier tipo, necesita formar y establecer una serie de pasos y procesos para poder realizar todas sus funciones de la mejor forma posible.

Ante esto, se vuelve vital que estas posean y generen manuales de procedimientos para guiar y establecer un método para todas las funciones que son desempeñadas dentro de la organización. El no poseer estas herramientas para orientarse y crear una uniformidad en los procesos, puede afectar enormemente el entorno y funcionamiento, impactando así el ambiente tanto interno como externo, entorpeciendo a cada área dentro del servicio.

En otras palabras, en estos manuales, se detalla el cómo, el que y el cuándo una persona debe hacer frente a una situación específica.

Para cualquier organización, ya sea sector público o privado, es muy importante que sus procedimientos estén estipulados en manuales, ya que esto generara un mejor actuar en las diferentes actividades dentro de los servicios, además de darle transparencia y objetividad al proceso.

El Estado de Chile no queda fuera de esto, es por eso que constantemente genera manuales para que los servicios que se quieren entregar a la población trabajen y funcionen de la mejor forma posible.

El proceso de reclutamiento y selección de nuevo personal también se encuentra estandarizado y convertido en un manual, para agilizar y guiar a los servicios a realizar un correcto proceso de selección. Los organismos deben utilizar el manual creado por el Servicio Civil, nombrado como "Reclutamiento y selección en servicios públicos", el cual les permite tener una guía y poder controlar que se este proceso se esté desarrollando de buena manera y no posea vicios. Ya esto explicado, se puede dar paso al glosario que permitirá comprender correctamente la siguiente investigación de tesis, el cual se encuentra dividido en cinco secciones:

- a) La primera sección consiste en las palabras claves que son necesarias conocer y manejar para entender el texto.
- b) La segunda consiste en entender cómo se desarrolla la administración del Estado Chileno
- c) La tercera parte son las Instituciones relacionadas con la selección de cargos.

- d) En la cuarta sección se habla de términos que tengan relación con el reclutamiento y selección de cargos.
- e) Y finalmente, en la quinta sección se hablará sobre la región del servicio seleccionado.

## **1- Palabras claves para la comprensión del texto**

### **1.1- Proceso**

Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos, como por ejemplo en el ámbito jurídico, en el de la informática o en el de la empresa. Es importante en este sentido hacer hincapié que los procesos son ante todo procedimientos diseñados para servicio del hombre en alguna medida, como una forma determinada de accionar.

### **1.2- Comisión**

Conjunto de personas encargadas por la ley, o por una corporación o autoridad, de ejercer unas determinadas competencias permanentes o entender en algún asunto específico. Para la investigación a continuación, también se puede entender la palabra comisión como situación de una o más personas que, con permiso de la autoridad correspondiente, presta sus servicios transitoriamente fuera de su puesto habitual de trabajo.

### **1.3- Descripción de cargo**

La descripción de cargo es un documento escrito en el cual se identifican sus propósitos y su entorno, de acuerdo a la misión y objetivos de la organización donde se inserta, como también es una herramienta que define y describe un puesto en función de sus cometidos, tareas, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones. Es decir, se trata de un enunciado de lo que un trabajador hace, cómo lo hace y por qué lo hace, y además caracteriza el lugar donde lo hace.

#### **1.4- Perfil de cargo**

Una descripción de cargo es una enumeración -bastante exhaustiva a veces-, en donde se consigna el mayor número posible de funciones y tareas concretas que debe cumplir la persona que ocupe un determinado cargo. La descripción de cargo será el instrumento que se utilice luego para hacer el perfil de cargo. Es una herramienta sumamente útil en la administración y plantación exitosa de los Recursos Humanos de la Instituciones de cualquier nivel.

#### **1.5- Candidato**

Persona que pretende algo, especialmente un cargo, premio o distinción.

#### **1.6- Manual de procedimientos**

Un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa.

En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.

Los procedimientos, en cambio, son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológicos y financieros, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa.

Las ventajas de contar con manuales de procedimientos son:

- a) Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- b) Auxilian en la inducción al puesto.
- c) Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

- d) Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- e) Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- f) Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- g) Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- h) Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- i) Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
- j) Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- k) Son guías del trabajo a ejecutar.

## **2- Administración del Estado Chileno**

La Administración Pública Chilena está constituida por los ministerios, las intendencias, las gobernaciones y los servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa. Esta organización básica se rige por el Título II de la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado N° 18.575, del año 1986.

Según la Constitución Política, el gobierno y la administración del Estado corresponden al Presidente de la República, quien es el Jefe del Estado.

Los servicios públicos son órganos administrativos encargados de satisfacer necesidades colectivas, de manera regular y continúa. Sin perjuicio de la realización de las actividades necesarias para el cumplimiento de sus funciones propias, les corresponde según la ley, aplicar las políticas, planes y programas que apruebe el Presidente de la República a través de los respectivos ministerios, pues aun cuando fuesen creados para actuar en todo o parte de una región, siempre quedarán sujetos a las políticas nacionales y a las normas técnicas del respectivo sector.

Los servicios públicos pueden ser centralizados o descentralizados, están a cargo de un jefe superior denominado Director, con las excepciones que contemple la ley.

Los servicios centralizados actúan bajo la personalidad jurídica y con los bienes y recursos del Fisco y están sometidos a la dependencia del Presidente de la República, a través del Ministerio correspondiente.

Los servicios descentralizados actúan con la personalidad jurídica y el patrimonio propio que la ley les asigne y están sometidos a la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio respectivo.

La descentralización puede ser funcional o territorial.

Los servicios públicos centralizados o descentralizados que se crean para desarrollar su actividad en todo o parte de una región, están sometidos, en su caso, a la dependencia o supervigilancia del respectivo Intendente, sin perjuicio de la sujeción que deben tener respecto al Ministerio correspondiente, según se señalara anteriormente.

A los jefes de servicios les corresponde dirigir, organizar y administrar el correspondiente servicio, controlarlo y velar por el cumplimiento de sus objetivos, responder por su gestión y desempeñar las demás funciones que les asigne la ley.

La ley puede desconcentrar territorial y funcionalmente a determinados órganos.

La desconcentración territorial de los servicios se efectúa mediante el establecimiento de direcciones regionales, a cargo de un Director Regional, quien depende, jerárquicamente, del Director Nacional del Servicio. No obstante, para los efectos de la ejecución de las políticas, planes y programas de desarrollo regional, están subordinados al Intendente a través del respectivo Secretario Regional Ministerial.

La desconcentración funcional se realiza mediante la radicación por ley de atribuciones en determinados órganos del respectivo servicio.

Conforme a la ley, los servicios públicos pueden encomendar la ejecución de acciones y entregar la administración de establecimientos o bienes de su propiedad, a las municipalidades o entidades de derecho privado, bajo determinadas condiciones.

Por otra parte, en aquellos lugares donde no existe determinado servicio público, las funciones pueden ser asumidas por otro. Para tal efecto, debe celebrarse un convenio

entre los jefes superiores de los servicios involucrados, según las formalidades establecidas por la ley.

Para el gobierno y la administración interior del Estado, el territorio de la República se divide en quince regiones y 54 provincias.

Esta división territorial está inserta dentro de una concepción de Estado Unitario, donde el poder político, en la plenitud de sus atribuciones y de sus funciones, lo sirve una misma autoridad nacional y bajo un mismo régimen constitucional, legislativo y judicial.

El gobierno interior de cada región reside en un Intendente, que es de la exclusiva confianza del Presidente de la República, de quien es su representante natural e inmediato en el territorio de su jurisdicción.

La administración superior de cada región está radicada en una institución denominada Gobierno Regional, que está constituida por el Intendente y el Consejo Regional. Para el ejercicio de sus funciones, el Gobierno Regional goza de personalidad jurídica de derecho público y tiene patrimonio propio.

En cada provincia existe una Gobernación que está a cargo de un Gobernador, quien es nombrado y removido libremente por el Presidente de la República.

## **2.1 Servicio Desconcentrado**

Estas son entidades jerárquicamente subordinadas a las dependencias, con facultades específicas para resolver asuntos en la materia encomendada de conformidad con las disposiciones legales aplicables. Los órganos desconcentrados cuentan con autonomía administrativa, pero no tienen responsabilidad jurídica ni patrimonio propio.

Como ya ha sido nombrado anteriormente, la ley permite que los servicios puedan ser desconcentrados territorial y funcionalmente.

La desconcentración territorial de los servicios se efectúa mediante el establecimiento de direcciones regionales, a cargo de un Director Regional, quien depende, jerárquicamente, del Director Nacional del Servicio. No obstante, para los efectos de la ejecución de las políticas, planes y programas de desarrollo regional, están subordinados al Intendente a través del respectivo Secretario Regional Ministerial.

La desconcentración funcional se realiza mediante la radicación por ley de atribuciones en determinados órganos del respectivo servicio

### **3- Instituciones relacionadas a la selección de cargos**

#### **3.1- Servicio Civil**

El Servicio Civil es un servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda.

Desde su creación, el Servicio Civil ha participado activamente en el proceso de profesionalización y mejoramiento de la gestión pública, impulsando y asesorando a servicios, organismos y autoridades de gobierno en materia de Gestión Estratégica de Personas.

Con aproximadamente 200 mil funcionarios y funcionarias, el personal de la Administración Civil del Estado representa -a nivel del Gobierno Central- cerca de un 3% de la fuerza laboral del país.

La calidad y el buen desempeño de las personas que trabajan en el sector público son fundamentales para cumplir con éxito los objetivos estratégicos de toda organización y, por ende, del Estado en su conjunto, sirviendo con mayor calidad y eficiencia a la ciudadanía.

En este contexto, el Servicio Civil tiene como misión "fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos".

Principales roles del Servicio Civil:

- a) Ejercer funciones orientadoras, de coordinación y seguimiento en la Gestión de Personas en el Estado.
- b) Implementar y administrar el Sistema de Alta Dirección Pública.
- c) Asesorar a autoridades de Gobierno y jefes de servicio en ámbitos de su competencia.
- d) Promover reformas en gestión de personas para mejorar la función pública.
- e) Promover buenas prácticas laborales en los servicios públicos.

- f) Administrar y desarrollar incentivos para impulsar la excelencia en la gestión.
- g) Monitorear el cumplimiento de instrucciones emanadas del Presidente/a de la República en ámbitos de la Gestión de Personas y del Sistema de Alta Dirección Pública.
- h) Contribuir al fortalecimiento de las relaciones que el Gobierno mantiene con las asociaciones de funcionarios.
- i) Contribuir al mejoramiento de la educación pública a través de la selección de directivos comunales de educación y de directores de escuelas y liceos municipales.

#### Objetivos Estratégicos del Servicio Civil

- a) Contribuir al proceso de modernización del Estado, a través de la gestión de personas y la profesionalización de la dirección pública.
- b) Contribuir al diseño e implementación de la modernización del empleo público, a través del desarrollo de políticas y prácticas de gestión de personas en la Administración Civil del Estado.
- c) Fortalecer el Sistema de Alta Dirección Pública, dotando al Estado de un cuerpo de directivos idóneos y competentes, implementando estrategias para su desarrollo, que les permita mejorar la gestión pública, a nivel central, regional y municipal.
- d) Contribuir al fortalecimiento de las relaciones que el Gobierno mantiene con las asociaciones de funcionarios, a través del establecimiento de una agenda de trabajo en materias relacionadas al empleo público.
- e) Ser un referente en materias de empleo y calidad de vida laboral, implementando políticas y prácticas innovadoras y de vanguardia para el sector público.

## **4- Reclutamiento y Selección de cargos**

### **4.1 Reclutamiento**

El reclutamiento es una actividad de difusión – ofrecimiento de empleo – para atraer de forma selectiva, a candidatos que respondan a ciertas características asociadas a un desempeño exitoso para un determinado cargo dentro de una organización, las personas que cuentan con estas características, permiten a la organización obtener resultados

sobresalientes, y, por lo tanto, garantizar, mantener y mejorar el desempeño organizacional en un nivel superior.

#### **4.2 Selección**

La selección de recursos humanos puede definirse como la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en el servicio, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Es decir que se busca escoger a aquellos postulantes que se adecuen en mayor medida al cargo ofrecido, satisfaciendo las necesidades de la organización, en concordancia con el perfil establecido.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a) Adecuación del hombre al cargo
- b) Eficiencia del hombre en el cargo

#### **4.3- Concurso público**

Proceso de selección utilizado para provisión de cargos en el que personal que utilizará cargos de planta 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.

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.

### **5. Región del servicio seleccionado**

La V Región de Valparaíso o Región de Valparaíso es una de las quince regiones en las que se encuentra dividido Chile. Limita al norte con la Región de Coquimbo, al este con

Argentina, al sureste con la Región Metropolitana, al sur con la Región de O'Higgins y al oeste con el océano Pacífico.

Cuenta con una superficie de 16 396,1 km<sup>2</sup> y una población de 1 825 757 habitantes según el INE, siendo la tercera región más habitada del país.

La región está compuesta por las provincias de Isla de Pascua, Los Andes, Petorca, Quillota, San Antonio, San Felipe de Aconcagua, Marga Marga y Valparaíso. La capital regional, Valparaíso, es sede del Congreso Nacional de Chile.

La región incluye, además, los territorios del denominado Chile insular, dentro de los que se encuentran el Archipiélago Juan Fernández, las Islas Desventuradas y las islas polinésicas de Isla de Pascua (o Rapa Nui) y la isla Sala y Gómez.

## **MARCO INSTITUCIONAL**

El Servicio Nacional de Menores (SENAME) es un organismo gubernamental centralizado, colaborador del sistema judicial y dependiente del Ministerio de Justicia. Se encarga de la protección de derechos de niños, niñas y adolescentes, y de jóvenes entre 14 y 18 años ante el sistema judicial. Además, se ocupa de regular y controlar la adopción en Chile.

Fue creado por el Decreto de Ley N 2.465 del 10 de enero de 1979, que constituye su Ley Orgánica publicada en el Diario Oficial el 16 de enero del mismo año. Un decreto supremo del 5 de diciembre de 1979 fijó la planta y el SENAME entró en funciones el 1 de enero de 1980.

El Servicio lleva a cabo su gestión conforme a las instrucciones de los diversos tribunales distribuidos a lo largo del país. Todos los servicios y asistencias que se prestan en la institución, salvo las Oficinas de Protección de Derechos (OPD), están ligadas a la justicia. Los niños y adolescentes que reciben atención han sido enviados directamente por los Tribunales de Familia, vale decir, se encuentran judicializados.

Para cumplir con su labor, el Servicio cuenta con centros de atención directa y con una red de colaboradores acreditados, que postulan con proyectos a licitaciones públicas. En el caso de los centros directos, estos gastan el 37% del presupuesto institucional, mientras que la red privada hace uso del 63% de este presupuesto.

### Misión Institucional

Contribuir a la promoción, protección y restitución de derechos de niños, niñas y adolescentes vulnerados/as, así como a la responsabilización y reinserción social de los adolescentes infractores/as de ley, a través de programas ejecutados directamente o por organismos colaboradores del servicio.

### Objetivos Estratégicos Institucionales

- a) Restituir y/o reparar los derechos de los niños/as y adolescentes vulnerados en sus derechos por medio de prestaciones de protección.
- b) Reinsertar socialmente a adolescentes imputados/as y/o condenados/as conforme a estándares definidos por la Ley 20.084.
- c) Promover los derechos y prevenir la vulneración de los mismos para niños/as y adolescentes.
- d) Supervisar tanto el cuidado de los niños/as y adolescentes atendidos en la oferta del servicio, como a su vez hacer uso eficiente de los recursos disponibles, a fin de mejorar la calidad de las prestaciones dando cumplimiento a los estándares establecidos por el servicio, en concordancia con mandatos legales aprobados por el Estado de Chile.
- e) Adecuar continuamente la oferta dedicada a la atención de niños, niñas y adolescentes vulnerados/as en sus derechos y la rehabilitación de adolescentes que han infringido la ley, a fin de adecuarlas a las políticas nacionales e internacionales sobre la materia y mandatos legales aprobados por el Estado de Chile, en conformidad a estándares de calidad.

Al Servicio Nacional de Menores le corresponderá, según el artículo número 2 del decreto ley 2465, las siguientes funciones:

- a) Aplicar y hacer ejecutar las normas y medidas que imparta el Gobierno en materia de asistencia y protección a los menores indicados en el artículo anterior.
- b) Proponer al Ministerio de Justicia planes y programas destinados a prevenir y remediar las situaciones que afectan a dichos menores, con el fin de obtener su desarrollo integral, sugiriendo metas y prioridades de acuerdo con las necesidades nacionales y regionales.

- c) Atender en forma preferente, por sí mismo o a través de las instituciones reconocidas como colaboradoras, a los menores enviados por los Tribunales de Menores, con el fin de cumplir las medidas que éstos hayan decidido aplicarles, y asesorar en materias técnicas a estos mismos tribunales cuando lo soliciten.
- d) Crear y administrar Casas de Menores y establecimientos para menores con problemas conductuales y, en casos calificados, con la autorización del Ministerio de Justicia, otros establecimientos de prevención y protección.
- e) Desarrollar y llevar a la práctica, por sí o a través de las instituciones reconocidas como sus colaboradoras, los sistemas asistenciales que señale la ley o sean establecidos por el Ministerio de Justicia.
- f) Estimular la creación y funcionamiento de entidades y establecimientos privados que presten atención y asistencia a los menores de que trata esta ley.
- g) Proporcionar, cuando procediere, ayuda técnica, material o financiera a las instituciones públicas y privadas que coadyuven al cumplimiento de los objetivos del Servicio.
- h) Impartir instrucciones generales sobre asistencia y protección de menores a las entidades coadyuvantes y supervigilar su cumplimiento.
- i) Efectuar la coordinación técnico-operativa de las acciones que, en favor de los menores de que trata esta ley, ejecuten las instituciones públicas y privadas.
- j) Asumir la administración provisional de las instituciones reconocidas como colaboradoras, cuando lo autorice el respectivo Juez de Menores.
- k) Informar, cuando lo disponga el Ministerio de Justicia, sobre la procedencia o conveniencia de conceder o cancelar la personalidad jurídica, o de modificar los estatutos, de las entidades de asistencia o protección de los menores a que se refiere el artículo 1°.
- l) Auspiciar y organizar cursos permanentes o temporales, sobre materias de su competencia, para capacitar a padres de familia, Juntas de Vecinos u otras organizaciones comunitarias y a personal de establecimientos públicos y privados, como asimismo congresos y seminarios a nivel regional, nacional o internacional. En el caso de congresos y seminarios de carácter internacional, deberá contar con la autorización previa del Ministerio de Justicia.
- m) Propiciar y realizar permanentemente estudios e investigaciones relacionados con los problemas del menor, en materias de su competencia.

- n) Recopilar y procesar la información y estadística que fueren necesarias sobre menores, sistemas asistenciales que se les aplican e instituciones que los atienden.

## Organigrama Servicio Nacional de Menores





(El presente esquema corresponde a un organigrama tipo de SENAME)

## MARCO METODOLÓGICO

### DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Para que todo servicio del Estado funcione correctamente y pueda llevar a cabo todos sus objetivos institucionales, es indispensable que cada uno de sus funcionarios y miembros se encuentren totalmente aptos para las labores que deben realizar, ya que estas capacidades se relacionan de manera directa con que el servicio pueda ayudar concreta y correctamente a su población objetivo.

En una organización pública que tiene como objetivo principal el proteger, ayudar y velar por los niños, niñas y adolescentes más vulnerables del país como es el Servicio Nacional de Menores, se vuelve primordial que el proceso por el cual se selecciona a sus funcionarios sea el más adecuado, porque de no ser así, aquellos que han sido elegidos podrían no ser los más idóneos para el puesto, generando problemas en la labor del servicio.

El riesgo de incurrir en un problema así es alto al notar que el SENAME, en primera instancia, utiliza un manual de reclutamiento y selección que fue confeccionado antes del manual del “Reclutamiento y Selección en Servicios Públicos: Un Enfoque Basado en Evidencia”, diseñado por el Servicio Civil para estandarizar el proceso y crear una guía para los servicios de cómo se debe realizar correctamente este procedimiento. Junto con esto, algo que también puede aumentar el problema, es que la Direcciones Regionales de

SENAME, no confeccionan sus propios procesos de selección, sino que estos son diseñados en la Dirección Nacional en Santiago, la cual envía las pautas y modelos ya terminados para que solo sean ejecutados. Como tercera arista, que puede afectar a este problema es que en la Dirección Regional de SENAME Valparaíso, quien se encarga de ejecutar el proceso es el encargado de selección, quien no tiene mayor voz dentro del proceso, convirtiéndose principalmente en un ente ejecutor y que es el único cargo que realiza estos procedimientos para toda la región, lo que puede agravar su actuar al momento de encontrarse varios procesos de selección realizándose a la vez.

Esta investigación está orientada a realizar un análisis del proceso de selección realizados para cubrir cargos que requieren un título profesional en la Dirección Regional de SENAME Valparaíso. Este análisis se realizará a través de un contraste entre lo que el servicio seleccionado realiza en cada procedimiento de selección y lo que es indicado por el Servicio Civil de cómo se debe ejecutar este mismo, para finalmente conectarlo con la visión que poseen los funcionarios que se encontraron en una selección durante los últimos dos años y sus jefaturas sobre el asunto, obteniendo así una mirada completa de todas las áreas que intervienen en la decisión.

## **JUSTIFICACIÓN**

Se analizará la selección de personal bajo el concepto de que para que todo organismo o institución funcione de la mejor forma posible, es necesario que los cargos y el proceso de selección de funcionarios para cubrir estos, estén correctamente diseñados y realizados, ya que, si esto no sucede, los funcionarios y trabajadores de la institución que ingresen al servicio, podrán no encontrarse totalmente capacitados y con las habilidades necesarias para afrontar todas las circunstancias y problemas que puedan afrontar. Con esto en mente, se analizará este proceso en la Dirección Regional de Valparaíso del Servicio Nacional de Menores para saber si esta institución lo lleva a cabo tal y como el Servicio Civil indica que debe realizarse, y a su vez, saber si los funcionarios con título profesional que han sido seleccionados en los últimos dos años se encuentran ejerciendo o no las actividades a las que se postularon en el cargo, es decir, que el perfil de su cargo se encuentre bien diseñado y definido.

## **OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Analizar el proceso de selección de personal realizado en la Dirección Regional de SENAME Valparaíso contrastado con las etapas estipuladas por el “Manual de Reclutamiento y Selección en Servicios Públicos: Un Enfoque Basado en la Evidencia” del Servicio Civil identificando fortalezas y debilidades.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Recopilar la información necesaria para obtener una base teórica con la cual poder realizar la entrevista y el análisis.
- b) Identificar concretamente cuales son los concursos realizados en el periodo seleccionado y filtrar por los funcionarios con título profesional.
- c) Determinar la totalidad de actividades realizadas en el proceso de selección a través de una entrevista con la Unidad de RRHH.
- d) Establecer las fortalezas y debilidades de cada etapa del proceso de selección a partir de un contraste entre la entrevista a la unidad de RRHH, las recomendaciones del Servicio Civil y la teoría existente al respecto.
- e) Determinar si el perfil de cargo de los funcionarios seleccionados a través de estos concursos es acorde a sus actividades diarias a través de una entrevista con estos.

La metodología con la que se trabajará a lo largo de esta investigación para poder realizar la comparación entre la teoría en la selección de personal presentada por el Servicio Civil con los procesos que son utilizados actualmente en la Dirección Regional de Valparaíso del Servicio Nacional de Menores, es de tipo Cualitativa. Esta ha sido elegida ya que entrega las herramientas necesarias para realizar un análisis a la situación observada en el servicio y para poder entregar las conclusiones a partir de lo observado. Para adquirir la información requerida se confeccionará una entrevista de tipo mixta, en la cual se tendrá una base de preguntas, las cuales estarán desarrolladas a partir de las etapas que teóricamente debe tener la selección de personal, y a su vez, al ser una entrevista de tipo personal, esto entregara la opción de generar preguntas que surjan a lo largo de la

conversación, esta entrevista será realizada al encargado de selección el cual se hace cargo de todo el proceso en el servicio elegido. A continuación de esto, ya con la información necesaria, se realizará un cuadro comparativo el cual permita identificar fortalezas y debilidades del proceso teniendo como contraste lo indicado en el manual de selección del Servicio Civil- Finalmente a través de una serie de entrevistas estructuradas a los funcionarios y jefatura que se encontraron en un proceso de selección, se buscare conocer su visión de estos y si los perfiles a los cuales estos postularon se encuentran acorde a las actividades que realizan normalmente.

### **Etapa 1: Recopilación de Información**

La recopilación de información necesaria para conocer

- a) Modelo de gestión de personas para la administración central del Estado
- b) Reclutamiento y Selección en Servicios Públicos: Un Enfoque Basado en Evidencia
- c) Código de Buenas Prácticas Laborales
- d) Reglamento sobre concursos del estatuto administrativo
- e) Orientaciones para la elaboración de procedimientos de inducción para servicios públicos.
- f) Manual de procedimientos de reclutamiento y selección de personas Servicio Nacional de Menores 2013
- g) Procedimiento de inducción institucional Servicio Nacional de Menores (SENAME)

### **Etapa 2: Sistematización de la información**

Para realizar la sistematización de la información, se confeccionarán cuadros, en los cuales se dividirán en las etapas a efectuar para la selección de un funcionario en un servicio público. Estos cuadros serán separados en 3 aspectos:

- a) El primer cuadro identificara los pasos y procedimientos a seguir en cada etapa según el manual del Servicio Civil.
- b) El segundo cuadro indicará los procesos que realizan actualmente en el servicio seleccionado en selección de personal.

- c) El tercer cuadro tendrá comentarios, los cuales otorgaran mayor información de la situación actual y entregará mayores herramientas para poder indicar las diferencias y similitudes que se presenten en el proceso.

A continuación de esto, con la comparación realizada, se podrán evidenciar las fortalezas y debilidades del proceso de selección de personal en el servicio, entregando de esta manera la información necesaria para sacar las conclusiones de la investigación.

### **Etapas 3: Elección de sujeto de investigación**

A lo largo de la investigación se realizará una serie de entrevistas a 3 actores principales dentro del servicio, las entrevistas serán del tipo mixto, con lo cual se busca principalmente conocer como son las etapas del proceso de selección dentro del servicio, pero a la vez, dando la oportunidad de que si en este ocurren etapas que en el documento del servicio civil no existen, se puedan generar preguntas espontaneas, buscando de esta manera poder conocer y adquirir toda la información necesaria a través de este medio:

- a) En primera instancia, se entrevistará al encargado de selección de personal del servicio elegido, buscando así conocer concretamente cuales son los procedimientos que se realizan al momento de elegir un nuevo funcionario. Especialmente en esta entrevista, se enfatiza en el hecho de usar una base de preguntas para poder conseguir la mayor cantidad de información posible, y a la vez, tener la opción de realizar nuevas preguntas a lo largo de la entrevista para situaciones que no se tenían consideradas con anterioridad.
- b) A continuación, se entrevistará a todos los funcionarios con título profesional que ingresaron al servicio a través de concurso público para saber de esta forma si se encuentra realizando las actividades indicadas en el perfil del cargo o si han sido modificadas sus funciones. En estas entrevistas las preguntas serán más estructuradas, ya que principalmente se desea saber si el funcionario estaba en total conocimiento de las actividades que realizaría a través del perfil de cargo, y si son o no las tareas que realiza al ejercer el cargo.
- c) Finalmente, se entrevistará a la jefatura directa para conocer, si es que los hubo, la razón de los cambios en las actividades de los funcionarios. Al igual que en la situación anterior, esta entrevista será de forma estructurada, para saber así si el

funcionario al ingresar conocía las actividades que debía realizar, o si estas han cambiado y el por qué.

A través de estas entrevistas se podrá evidenciar, verificar y dar completa fidelidad a la información obtenida y saber concretamente de qué forma se está desarrollando la selección de personal en la Dirección Regional de Valparaíso del Servicio Nacional de Menores para luego poder sacar las conclusiones de este proceso.

#### **Etapa 4: Aplicación de la técnica de Recogida de datos**

Para la recolección de datos se realizará el siguiente proceso:

- a) Contacto con el funcionario a entrevistar
- b) Entrevista a profundidad (con grabadora)
- c) Transcripción de la entrevista
- d) Revisión y validación por parte del entrevistado (firma del entrevistado)

#### **Etapa 5: Criterios de Calidad**

La credibilidad a los instrumentos utilizados para la recolección de los datos necesarios para la investigación será dada por la revisión de las entrevistas realizadas y la aprobación de los entrevistados con su respectiva firma. La confirmabilidad se realizará al entrevistar a los 3 actores importantes en el proceso de la selección de personal para un cargo específico, siendo estos:

- a) El encargado de selección
- b) El funcionario seleccionado
- c) El jefe directo del funcionario seleccionado.

La transferibilidad estará dada al poder describir como se realiza, en la dirección regional de SENAME Valparaíso, el proceso de selección y todos los procesos para encontrar al funcionario idóneo para el cargo en concurso.

#### **Etapa 6: Tabulación de Resultados**

En cuanto a la tabulación de los resultados, en primera instancia se hará el contraste a través de cuadros para identificar que tan distinta es la realidad del proceso de selección

en el servicio elegido, en relación al manual del Servicio Civil que regula este procedimiento. A continuando de esto, se adjuntará la información adquirida de los funcionarios en relación a si estos realizan las actividades que se encuentran estipuladas en sus perfiles de cargo, completando así el círculo de saber que tan perfeccionado está el proceso de selección en el servicio y si los funcionarios que están siendo seleccionados son los idóneos para los puestos de trabajo.

### **Etapa 7: Análisis y Discusión de Resultados**

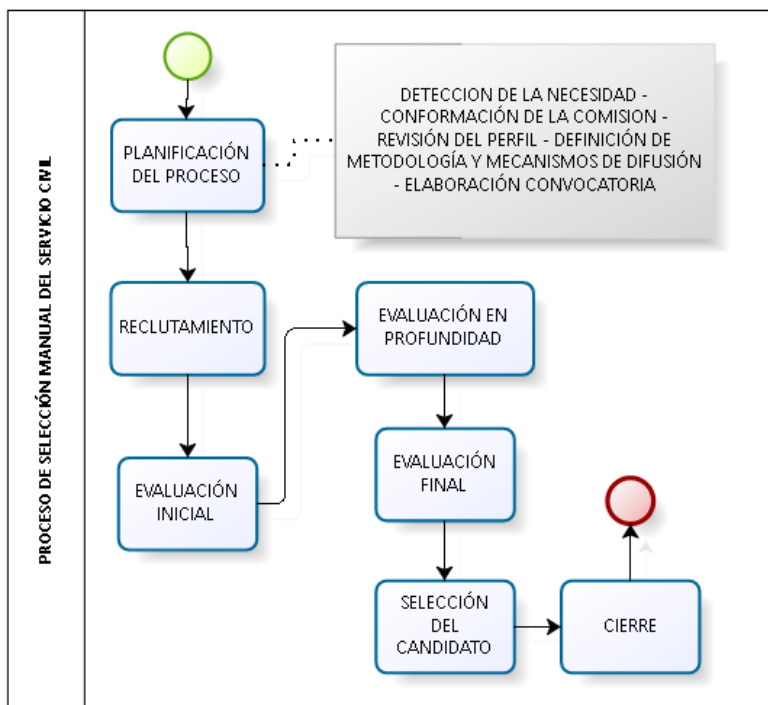
En esta etapa, en primer lugar, se indicarán cuáles son las fases del proceso de selección designadas por el Servicio Civil para así tener un total conocimiento de cómo el manual explica que debe ser este. A continuación de esto, se indicará como el servicio seleccionado realiza estas etapas y si incurre en otras no indicadas anteriormente. Para finalmente, completar el análisis a través de un contraste, el cual se enfocará diferenciar entre las etapas planteadas inicialmente por la teoría inicialmente y como estas se realizan en la Dirección Regional de SENAME Valparaíso. Al realizar el contraste de cada etapa en particular y en cada proceso dentro de cada una de estas etapas, se obtendrán las herramientas necesarias para poder identificar cuáles son las fortalezas y debilidades del proceso, y así saber cuáles son los puntos cruciales para identificar si se realiza de forma correcta.

### **Etapa 8: Conclusiones**

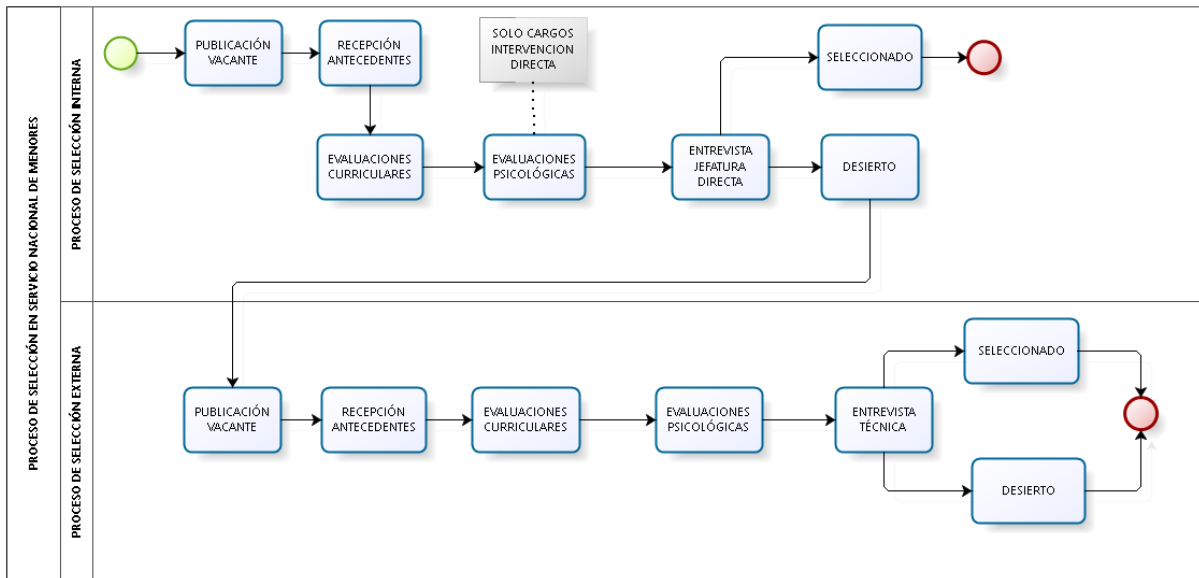
En esta etapa se darán las conclusiones finales de la investigación logradas a través del análisis ya realizado, logrando así poder evidenciar cuales son las fortalezas y debilidades encontradas y en que etapas de todo el proceso se encuentran las mayores diferencias, entregando así la información necesaria para poder dar los resultados que se puedan inferir de todo el proceso, y si este procedimiento se está realizando correctamente y los funcionarios seleccionados son los idóneos para el cargo al cuales postularon.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En la presente investigación de tesis, en primera instancia se identificarán las fases desarrolladas por el manual de reclutamiento y selección diseñado por el Servicio Civil a través del diseño de un flujograma, donde se verá cuáles y que orden tienen las etapas para realizar un correcto procedimiento de selección.



De la misma forma, es necesario presentar las fases por la cuales el Servicio Nacional de Menores realiza su proceso de selección, de esta forma, teniendo una idea inicial de las posibles diferencias que ambos manuales de los servicios indican que debe realizarse el procedimiento para seleccionar un funcionario.



A simple vista se puede notar, que el SENAME tiene como procedimiento base que, en todo proceso de selección, se inicia este con una selección interna, y si esta queda desierta se pasa a un concurso externo.

A continuación, se exponen los resultados obtenidos de las entrevistas que se realizaron en la Dirección Regional del Servicio Nacional de Menores Valparaíso en relación al procedimiento de selección desde el punto de vista del encargado de selección del servicio regional.

En primera instancia se realizó una entrevista al encargado del proceso de selección. Se aplicó una entrevista con preguntas específicas sobre el procedimiento del servicio en relación a la selección con la intención de saber a profundidad como esto es desarrollado y que etapas se realizan con cada búsqueda de un nuevo funcionario. Para ello se escogieron previamente del manual del Servicio Civil sobre reclutamiento, las etapas que serían objeto de análisis y se les pregunto al encargado como cada una de estas se realizaban en el SENAME.

En una segunda visita se realizaron entrevistas estructuradas a los distintos funcionarios que ingresaron en los últimos años al servicio con la finalidad de saber cómo estos evidenciaron el proceso de selección y si el perfil de cargo al cual ellos ingresaron es acorde con las actividades que realiza día a día en el servicio. A su vez, se les realizó una entrevista estructurada a la jefatura de estos funcionarios para saber su apreciación del

proceso de selección y de si consideran que el perfil de cargo de los funcionarios es acorde a las actividades realizadas por estos.

Lo que más se destaca de estas entrevistas es que el servicio realiza una serie de procesos que son enviados desde la Dirección Nacional y no permiten los cambios o modificaciones que puedan considerarse en la Dirección Regional. Junto con esto llama la atención que el servicio no posee una unidad de recursos humanos que puedan evaluar estos procesos, sino que el encargado de personal se encuentra dentro del departamento de Administración y Finanzas, haciendo que su labor, como único actor en el área de selección de la dirección regional sea aún más difícil de realizar.

De la información obtenida a través de la entrevista se destaca:

- a) Como primer punto, es necesario indicar que, al ser un servicio desconcentrado, se encuentra altamente restringido su actuar a lo que indique Dirección Nacional.
- b) En la Dirección Regional no existe una unidad de recursos humanos, sino que el encargado de selección se encuentra dentro de la unidad de administración y finanzas, lo que condiciona su labor más a temas administrativos que a desarrollo organizacional y personal de los funcionarios.
- c) El puesto de encargado de selección solo existe en la Región Metropolitana y la V Región de Valparaíso. En relación a esto, este funcionario se hace cargo de todos los procesos de la región.
- d) El encargado de selección tiene conocimientos sobre el manual de selección y reclutamiento confeccionado por el Servicio Civil.
- e) El Servicio Nacional de Menores posee un manual de procedimientos para el reclutamiento y selección de personal, el cual fue creado el año 2013, el mismo año en que se confecciono el manual del Servicio Civil.
- f) En el servicio seleccionado, al momento de iniciar un proceso de selección, siempre que sea oportuno se inicia con un proceso de selección interno, y si este queda desierto, se pasa a un proceso externo.
- g) En el proceso de selección no se conforma una comisión que lo lleve a cabo, por lo tanto, hace de extremada dificultad generar y solicitar cambios a Dirección Nacional, ya que esta unidad es la que establece las bases y metodologías para el concurso.

Para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos, en primer punto se realizó una recopilación y análisis de lo que el “Manual de Reclutamiento y Selección en Servicios Públicos: Un Enfoque Basado en la Evidencia” indica de cómo debe llevarse a cabo para un correcto proceso de selección. Con esto se adquirió una base teórica necesaria para poder desarrollar la pauta para la entrevista realizada al encargado de selección de la Dirección Regional de SENAME Valparaíso (ver anexo n°1) y a su vez, confeccionar las tablas que se encuentran a continuación para poder realizar la comparación y así identificar las similitudes y diferencias.

En relación al segundo objetivo, se realizó una investigación de los funcionarios que han ingresado al servicio en los últimos dos años, siendo estos años 2015 y 2016, lo cual tiene como objetivo conocer el punto de vista de estos del proceso junto con saber si las actividades que su perfil de cargos indicaba que debían realizar son las mismas que realizan actualmente.

En la Dirección Regional de SENAME Valparaíso, se realiza una gran cantidad de procesos de selección, pero los cuales son para ingresar a los centros de administración directa, no a los cargos de la Dirección misma. Para la presente investigación solo se consideró a los funcionarios que ingresaron a esta, no a los centros de administración.

Los funcionarios que ingresaron a este servicio durante el tiempo de estudio son:

Nombre	Título profesional	Cargo	Unidad	Jefatura
Nicole Medina López	Administrador Público	Jefa Administrativa de Dirección Regional Valparaíso	Administración y finanzas	Rachid Alay
Ingrid Osorio Narváez	Abogado	Coordinadora unidad jurídica	Jurídica	Rachid Alay
Paulina Zambra Cárdenas	Prevención de riesgo	Prevencioncita de riesgo	Prevención de riesgo	Rachid Alay
Alessandra Dall'Orso	Abogado	Abogada de la unidad jurídica	Jurídica	Ingrid Osorio

Madtzu Gaete Briceño	Asistente Social	Supervisora técnica unidad de protección de derechos	Protección de derechos	Hugo Chacón
Javiera López Labra	Psicólogo	Supervisora técnica unidad de protección de derechos	Protección de derechos	Hugo Chacón
Tomás Delgado	Abogado	Abogado unidad de protección de derechos	Protección de derechos	Hugo Chacón

A estos funcionarios se les realizó una entrevista (ver anexo 3) con la cual se busca conocer la visión del estos respecto del proceso de selección en el cual ellos participaron junto con averiguar si al perfil de cargos que estos postularon se adecua a las actividades que realiza actualmente en el servicio. A su vez, se realizó una entrevista a su jefatura (ver anexo 4) para tener la visión completa de todos los actores que son parte del proceso de selección y saber si estos consideran que los perfiles de cargos están bien diseñados y tienen concordancia con lo que realizan sus funcionarios.

Ya con la información necesaria adquirida a través de la entrevista realizada al encargado de selección de la Dirección Regional de SENAME Valparaíso (ver anexo 2), para cumplir con el cuarto objetivo se utilizó el manual “Reclutamiento y Selección: Un Enfoque Basado en Evidencia” del Servicio Civil, el cual propone que para que se ejecute un correcto proceso de selección de personal se deben seguir cinco etapas las cuales inician desde que se genera la necesidad de cubrir una vacante de trabajo hasta que el funcionario ya ha ingresado al servicio y ha sido inducido.

A continuación, se identificarán y explicarán cada una de estas etapas para poder luego generar la comparación buscando así las similitudes y diferencias que se dan a lo largo del proceso a investigar.

## **Análisis etapa n°1: Planificación del proceso**

### **Detección de la necesidad**

Proceso Servicio Civil	Se envía la solicitud al departamento de selección para pedir que se reclute un nuevo funcionario para solventar un cargo que se encuentra vacante.
Proceso SENAME	Al realizar la solicitud, al ser un servicio desconcentrado, se debe enviar a Dirección Nacional con copia a la directora nacional solicitando la reposición de un puesto de trabajo.
Comentario	Cuando se quiere cubrir una plaza se emite un memorándum directamente a la jefa del departamento de personas en Dirección Nacional en Santiago de Chile, haciendo la solicitud del cupo. Se envía su vez, el original dirigido a la directora nacional e inmediatamente se solicita la reposición del cargo, adjuntando los documentos del porque se debe cubrir el puesto. Esto llega al departamento de personas en Dirección Nacional, y este requerimiento se lleva al departamento de desarrollo organizacional, donde jefatura de selección, a cargo del mismo tema, se hacen cargo de coordinar el tema de selección y reclutamiento a nivel país.

### **Conformación comisión de selección**

Proceso Servicio Civil	Se conforma la comisión de selección que será responsable del proceso de selección. Esta comisión debe organizar todas las próximas etapas y seleccionar al candidato idóneo para el cargo.
Proceso SENAME	En el Servicio no se conforma una comisión de selección
Comentario	Solo se utiliza una comisión al momento de la evaluación técnica, la cual está conformada por el director del servicio, el jefe directo del cargo en proceso y un experto técnico en el área. Quien se dedica a conformar las otras etapas es el encargado de selección con la vigilancia del departamento de selección de la dirección nacional.

### **Elaboración y/o actualización del perfil**

Proceso Servicio Civil	La comisión de selección hace revisión del perfil de cargo y lo valida, en caso de que este no exista o no se encuentre vigente, se solicita al departamento de personas que se levante una propuesta y/o actualización.
Proceso SENAME	En el servicio no se realiza una revisión del perfil del cargo
Comentario	La Dirección Regional de SENAME Valparaíso al no tener una comisión de selección no realiza una revisión del perfil de cargo que se desea solventar. Los perfiles son enviados desde la Dirección Nacional y estos han sido creados por una consultora externa. Son muy pocos los casos en los que se solicita una actualización de perfil y es aceptada.

### **Definición de la metodología de selección**

Proceso Servicio Civil	Una vez aprobado el perfil por parte de la comisión, ésta define la metodología de selección a aplicar a los candidatos.
Proceso SENAME	Al no existir una comisión, estos no definen la metodología. Esta es enviada desde Dirección Nacional.
Comentario	Dirección Nacional envía una pauta que establece el cumplimiento de determinados estándares mínimos. Es un estándar que es mínimo que se deben hacer tres pruebas psicológicas: una evaluación cognitiva, una evaluación de tipo emocional y una evaluación por competencias.

**Definición de mecanismos de difusión:**

Proceso Servicio Civil	La comisión de selección elige los mecanismos de difusión de la convocatoria, la que dependiendo de la fuente de reclutamiento, podrá ser interna, externa o mixtas, pudiendo difundirse medios escritos, electrónicos o en entidades educacionales afines a la vacante, las personas referidas y aquellas que se desempeñan en la propia institución
Proceso SENAME	El servicio siempre inicia con una convocatoria interna para cubrir una vacante, si esa se declara desierta, pasa a una convocatoria externa. La página web del servicio siempre es el medio de difusión.
Comentario	El Servicio Nacional de Menores tiene un manual donde indica el proceso para una selección, en la cual se indica que siempre debe iniciarse con un proceso interno para luego, si este no tiene buenos resultados, pasar a uno externo.  En cuanto a los medios de difusión últimamente se pretende que en la página del servicio civil también se difundan puestos de trabajo para el SENAME, buscando así que haya más postulantes y mejores profesionales en el servicio.

**Elaboración de la convocatoria:**

Proceso Servicio Civil	En esta instancia, la comisión elabora la pauta de selección que contiene el perfil del cargo validado, requisitos, las etapas del proceso, los mecanismos y plazos de postulación, entre otros.
Proceso SENAME	La Dirección Nacional elabora la pauta con los mismos indicadores que define el Servicio Civil, no la comisión.

Como se puede evidenciar, a lo largo de la primera etapa ya se ven una serie de similitudes y diferencias que marcan notoriamente el proceso de selección del servicio a investigar.

En relación a los puntos donde se aprecia una similitud, el servicio si debe generar un memorándum al nivel central para solicitar que se abra un proceso de selección para un cargo específico. Y a su vez, se puede ver que, al momento de elaborar la convocatoria,

aunque no sea realizada por la comisión misma, esta se realiza tal cual como es indicada por el Servicio Civil.

En cuanto se refiere a las diferencias, lo principal que uno puede destacar del proceso que realiza el servicio, es que este no genera una comisión a nivel regional para llevar a cabo la selección. Al no existir esta comisión, los siguientes puntos a ejecutar a lo largo de la etapa se ven entorpecidos, ya sea en cuanto se refiere a la revisión y/o modificación del perfil del cargo, la metodología que se utilizara a lo largo del proceso y los mecanismos de difusión que serán utilizados. Es por esto, que lo principal a destacar es que esta falta de comisión, generada por la gran subordinación que posee la Dirección Regional con la Dirección Nacional, genera una gran problemática, ya que los funcionarios de la Dirección Regional, tienen poca autoridad para solicitar el cambio de alguna parte del proceso y deben adecuarse a lo que les envían simplemente.

## **Análisis etapa n°2: Reclutamiento**

### **Publicación del proceso**

Proceso Servicio Civil	En esta etapa, se realiza la actividad de difusión de la convocatoria de acuerdo a los canales o medios de difusión determinados en la etapa de planificación.
Proceso SENAME	La publicación es realizada a través del medio oficial determinados en la etapa de planificación, es decir, intranet para selección interna y la página web del servicio para selección externa.

### **Recepción de postulaciones**

Proceso Servicio Civil	Para la postulación interna, se habilita correo electrónico postulaciones@servicio.cl, para recibir las postulaciones que se presenten con sus antecedentes. Para la postulación externa, ellas son recibidas a través de la plataforma web, www.empleospublicos.cl.
Proceso SENAME	El servicio no habilita un correo para recibir las postulaciones, estas deben entregarse en oficina de partes de Dirección Regional.
Comentario	Todos los postulantes deben dejar sus documentos en papel, en oficina de partes, la cual registra cada uno de los ingresos con día y hora, para así ser poder pasar la evaluación que es curricular.

En la segunda etapa del proceso, en lo que se refiere a la publicación de este, se puede ver que se adecua correctamente a lo que se indica en el servicio civil, aunque se modifique ligeramente en cuanto a las selecciones internas. Mas cuando se trata de la recepción de los documentos de los postulantes, esta difiere notoriamente, ya que aquellos que deseen ingresar al concurso deberán entregar sus documentos en papel en oficina de partes para ser incluidos, es decir, no es a través de un correo como indica el Servicio Civil.

### **Análisis etapa n°3: Selección**

#### **Evaluación Inicial**

Proceso Servicio Civil	Se revisa a cada postulante bajo 2 criterios, admisibilidad y una evaluación curricular: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Admisibilidad: se debe cumplir con los requisitos establecidos en la pauta de selección, además de las inhabilidades, incompatibilidades y conflicto de intereses.</li> <li>b) Evaluación curricular: se evalúa que los candidatos cumplan los aspectos deseables del perfil respecto a: formación educacional, especialización, capacitación, conocimientos y experiencia.</li> </ul>
Proceso SENAME	El servicio luego de recibir los documentos de los postulantes solo realiza una evaluación de tipo curricular, es decir, la admisibilidad no se revisa en esta etapa.
Comentario	La admisibilidad no es revisada en esta etapa, lo que puede generar un conflicto al termino del proceso de selección, ya que, al momento de elegirse al candidato más capaz para el cargo, este puede ser inhábil para trabajar en el servicio, lo que significa un gasto de tiempo y recursos.

### Evaluación en profundidad

Proceso Servicio Civil	Se aplican las herramientas de evaluación para evaluar habilidades cognitivas, personalidad, conocimiento) y competencias, de acuerdo a los requerimientos del perfil de cargo, que pueden ser llevada a cabo a través de distintas metodologías.
Proceso SENAME	En esta evaluación se realizan correctamente las pruebas necesarias para identificar las competencias y habilidades de los candidatos.

### Evaluación final

Proceso Servicio Civil	<p>La comisión de selección realiza entrevista de valoración global a los postulantes que hayan superado las etapas anteriores y chequea referencias, con el objeto de identificar las habilidades, conocimientos y competencias de los candidatos de acuerdo al perfil de cargo.</p> <p>Esta entrevista es estructurada, por lo que se aplica una pauta previamente desarrollada por el área de Gestión de Personas, con apoyo del experto/a, que ha sido sancionada por la comisión de selección.</p> <p>Con la pauta anterior se evalúa a los candidatos y se elabora un ranking con los resultados obtenidos, definiendo la existencia de candidatos idóneos de acuerdo a la evaluación total del proceso y, de existir candidatos idóneos, propone a la autoridad Correspondiente una nómina de candidatos para la decisión final.</p>
Proceso SENAME	En esta parte del proceso, es el único momento donde se conforma una comisión, la cual se encuentra encargada de realizar la evaluación técnica bajo una pauta enviada por Dirección Nacional.
Comentario	<p>Esta comisión es conformada por el director regional, la jefatura directa del cargo y un técnico especializado en el área al cual postula el candidato.</p> <p>Estos utilizan una pauta enviada desde Dirección Nacional, por lo tanto, la comisión no tiene opciones de generar sus propias preguntas. En esta sección, la comisión junto con poner un puntaje al candidato que está siendo evaluado, también indican si este es apto para el cargo, si uno de los tres evaluadores indica que no es apto, instantáneamente queda inhábil para ser elegido.</p>

En esta fase de la selección, en primera instancia, cuando se debe realizar la primera parte de la evaluación, en el servicio no se revisa la admisibilidad, lo que puede generar al final de todo el proceso un gasto mayor de recursos y tiempo, ya que algunas personas que puedan estar inhabilitadas de trabajar en un servicio público podrían avanzar e incluso, como se dio en algunos casos, ser elegidos para el cargo y al momento de solicitar los antecedentes para realizar la contratación, recién percatarse de este problema.

En lo que se refiere a la evaluación en profundidad, esta es realizada de la misma manera que indica el manual del Servicio Civil, ya que se le da la opción al encargado de selección de definir las pruebas que serán utilizadas para saber si los candidatos poseen o no las habilidades requeridas.

En la tercera parte, en la evaluación final, es donde únicamente se genera una comisión con funcionarios del servicio, estos realizan una evaluación técnica que ha sido enviada por la Dirección Nacional y los tres integrantes de la comisión se adecuan a esta para definir cuál candidato es el más óptimo para el cargo. Como la pauta no es generada por la comisión en la primera etapa del proceso, estos deben adecuarse a lo que les indican y no pueden generar sus propias preguntas o método para evaluar de mejor manera a los candidatos.

#### **Análisis etapa n°4: Decisión final**

##### **Nombramiento**

Proceso Servicio Civil	La autoridad facultada para el nombramiento selecciona al candidato/a e informa a la AGP para que inicie los trámites administrativos correspondientes. El Área de Gestión de Personas emite notificación personal o a través de carta certificada al candidato/a seleccionado/a. Además, solicita los antecedentes necesarios para su nombramiento.
Proceso SENAME	Es Dirección Nacional, luego de recibir toda la documentación del proceso, quien emite un memorándum, el que permite el nombramiento del candidato seleccionado. A su vez, el candidato es notificado a través de la página web oficial del servicio.

Comentario	Luego de generar un memorándum, una planilla de resumen y adjuntadas las pautas, de entrevista, de evaluación psicológica u otras que puedan haberse usado en el proceso, se envía todo al departamento de selección en Santiago. Si todo el proceso, luego de ser revisado, no posee ningún vicio, se emite un memorándum de selección. Este es el que permite generar todo el procedimiento de contrata de la persona que ha quedado seleccionada, empezando con el certificado de ingreso y solicitando a la persona que entregue la documentación necesaria.
------------	--

En esta parte del proceso, en lo que se refiere a similitudes, se puede evidenciar que se le debe enviar a la autoridad facultada los documentos para realizar el nombramiento, la cual, en el caso del SENAME, es Dirección Nacional quien afirma que el proceso de evaluación ha sido correcto y emite un memorándum con la selección del candidato, avisando al encargado de selección para que solicite y reciba los documentos necesarios para la contratación.

En cuanto a diferencias, el candidato es notificado vía página web del servicio sobre su contratación, no vía carta notificada.

### **Análisis etapa n°5: Cierre**

#### **Notificación a candidato seleccionado y solicitud de antecedentes**

Proceso Servicio Civil	Notificación a candidato seleccionado y solicitud de antecedentes: Esta etapa considera la notificación personal al candidato elegido, quien deberá manifestar la aceptación del cargo.  En caso contrario, se debe elegir otro candidato de la nómina.  Una vez aceptado el cargo, el candidato/a firma el formulario de aceptación de cargo. Luego la AGP solicita los antecedentes originales para cursar el trámite administrativo correspondiente.
Proceso SENAME	El servicio informa a través de su página web los resultados. A su vez, en esta sección se solicitan los antecedentes y se revisan las inhabilidades.
Comentario	La vía oficial para informarse respecto de los resultados del proceso siempre será la página web del servicio. En cada proceso de selección se van publicando las actualizaciones de los resultados de cada etapa, y así,

	se muestra el grupo de las personas que postularon que van pasando etapa por etapa.
--	---

### Proceso de inducción

Proceso Servicio Civil	Una vez ingresado el nuevo funcionario, el AGP debe hacer un proceso de inducción en la cual se introduzca tanto las actividades mismas del cargo como la misión, visión y otros aspectos relevantes del servicio.
Proceso SENAME	El servicio seleccionado si realiza una inducción al momento del ingreso del nuevo funcionario.
Comentario	El servicio tiene como meta institucional la inducción de todos sus funcionarios, por lo cual es realizada en todas las oportunidades. Para esta inducción se utilizan dos instancias; La primera indica misión, visión, organigrama y temas administrativos, y la segunda instancia le indica al funcionario sus actividades a realizar, se presenta al servicio y sus compañeros y área laboral.

En lo que se refiere a similitudes en la fase número 5, se puede evidenciar que luego de ser notificado el postulante, se le solicitan los documentos para realizar la contratación, al igual, que, en lo referente a la inducción, esta se realiza tal cual como es indicada por el Servicio Civil.

En cuanto a diferencias en este periodo, es de gran importancia destacar que en el servicio recién se revisa la inhabilidad del candidato para trabajar en algún servicio público, lo que puede generar atrasos, un mayor gasto de recursos y entorpecer el proceso.

Con lo analizado anteriormente se puede destacar entre las similitudes y diferencias que existen en el proceso principalmente que:

- a) En lo que se refiere a las etapas mismas diseñadas por el Servicio Civil, el SENAME si se adecua a estas en gran parte de ellas.
- b) Al ser un servicio desconcentrado, este debe hacer caso a lo que Dirección Nacional les indica, por lo cual no poseen mucho poder de decisión dentro del proceso mismo.

- c) Al no generar una comisión dentro de la Dirección Regional, que pueda diseñar las etapas del proceso, se hace de gran dificultad para el encargado de personal el poder modificar partes como el perfil del cargo que se solicita, los tiempos, las preguntas o etapas de la selección.
- d) En lo que respecta a reclutamiento, la difusión de este se realiza correctamente, mas la recepción de los documentos es a través del departamento de partes, donde los postulantes deben entregar lo solicitado en papel.
- e) Lo que refiere a evaluación, en primera instancia, se puede ver que no se realiza una evaluación de admisibilidad, lo que puede ser muy contraproducente para el servicio y el proceso. En lo demás del proceso, es decir, evaluación curricular, evaluación psicológica o en profundidad y evaluación final estas son realizadas como indica el manual del Servicio Civil, aunque, como ya se ha dicho, no se conforma una comisión que genere las preguntas, por lo tanto, es Dirección Nacional quien las envía y los encargados de evaluar no pueden modificar estas.
- f) Al termino de las evaluaciones, se envía toda la documentación a Dirección Nacional para su revisión y para hacer el memorándum que indica al candidato selecto, el cual será avisado vía página web oficial del servicio de la resolución del proceso.
- g) Al momento de dar aviso al candidato de su elección, se le indica que entregue la documentación necesaria para su contratación, y junto con esto se hace la revisión de la admisibilidad del funcionario al servicio, proceso que, según el Servicio Civil, debería realizar en la primera etapa.
- h) Finalmente, al momento de la entrada del funcionario al servicio, se le realiza la inducción correspondiente tal como indica el manual del Servicio Civil.

Junto con lo anterior, y como se indicó en la metodología de la investigación, también se entrevistó a los funcionarios que estuvieron en un proceso de selección durante los años 2015 y 2016 (ver anexo 5) en la cual se les consulto acerca de su proceso de selección, si es que estos poseen alguna crítica a este o si consideran que existe algo que pudiera mejorarse, junto con saber si estos conocen su perfil de cargo y si sus actividades están acordes a él. A su vez, se entrevistó a sus jefes directos para saber así cuál era su visión frente al proceso, desde el punto de vista de la comisión, y si los perfiles a los cuales estos funcionarios ingresaron, corresponden a las actividades que estos realizan

diariamente en el servicio. Los cuadros están confeccionados de manera que todos los funcionarios que tengan una jefatura en común se encuentran agrupados, con la visión de su superior a continuación, para luego recalcar los elementos destacados.

## Visión de funcionarios y jefatura

### Entrevista a funcionarios - jefatura Rachid Alay

Nicole Medina	En lo que refiere a el proceso como tal, la funcionaria considera que este se realizó correctamente, a pesar de que en algunos casos pueden los tiempos dilatarse bastante, lo cual es generado por una gran cantidad de postulantes. En cuanto a su perfil del cargo, la funcionaria lo conoce y considera que sus actividades están acordes a él.
Paulina Zambra	Para la funcionaria, en lo que se refiere al proceso de selección, tiene la aprensión de que ya que su cargo era nuevo a nivel país, cuando postulo no estaban totalmente definidos los lineamientos del cargo, por lo tanto, no estaban muy claras cuáles eran las actividades que debía realizar al ingresar al servicio. Lo que se vio incrementado con que su perfil de cargo, una vez ya contratada, llego al servicio meses más tarde.
Ingrid Osorio	En lo que refiere al proceso de selección, la funcionaria indico que todo se realizó tal como estaba estipulado, sin encontrar ningún problema. En cuanto a su perfil de cargo, si es conocido por la funcionaria y esta considera que este está bien diseñado e indica a grandes rasgos las actividades que debe realizar.
Rachid Alay	En relación al proceso de selección realizado para los tres funcionarios que se encuentran bajo la jefatura de don Rachid Alay, este considera que el proceso está bien realizado, pero ya que existe solo un encargado de selección en toda la Dirección Regional, cuando las postulaciones son demasiadas para un cargo, se vuelve de gran dificultad que este funcionario realice todo rápidamente, lo que genera retrasos o lo que implica que se solicite ayuda a los centros para abarcar a todos los candidatos del puesto.  En cuanto a los perfiles de cargo que los funcionarios poseen, este

	considera que están bien diseñados y que los funcionarios son los idóneos para el cargo.
--	--

Como principal elemento, se nota a primera vista la situación vivida por la funcionaria Paulina Zambra, la cual al momento de hacer ingreso al servicio como Prevencionista de Riesgo, se encontró con un área que aún no estaba completamente definida y que se ha ido armando a lo largo de su instancia ya dentro del servicio.

Es también importante notar la visión del Director Rachid Alay en cuanto a que el encargado de selección, cuando son muchas postulaciones, no da abasto para realizar rápidamente el proceso, lo cual puede generar demoras. Visión que es compartida por la funcionaria Nicole Medina.

#### **Entrevista a funcionarios - jefatura Ingrid Osorio**

Alessandra Dall'Orso	Esta funcionaria indicó a través de la entrevista que su proceso de selección no se ajustó a los tiempos estipulados en las bases del concurso. En cuanto al perfil, la funcionaria lo conoce y considera que si se adecúa a sus actividades realizadas en el cargo.
Ingrid Osorio	La funcionaria, en lo que respecta al proceso de selección de su subordinada, indica que, al tener confianza con la comisión, le permitió discutir los criterios y que era lo que se esperaba para el postulante a la unidad jurídica, a lo cual ella considera que, si esto no se hubiera dado, le habría resultado de gran dificultad poder indicar concretamente que es lo que se esperaba del funcionario y habría dificultado su selección. En lo que refiere al perfil, esta considera que las actividades que realiza Alessandra Dall'Orso están acorde a su perfil de cargo.

Los elementos a destacar de la funcionaria y su jefatura, es que en primera instancia ambas consideran que el perfil de cargo esta correcto y acorde a las funciones que deben realizarse. En lo que respecta al proceso, el principal punto en el cual la funcionaria indica que hubo problemas es en el tiempo que no se ajustó a lo indicado al momento de realizar la postulación

## Entrevista a funcionarios - jefatura Hugo Chacón

Javiera López	<p>Se indica a través de la entrevista que el principal apremio del proceso de selección que visualiza la funcionaria es lo largo en términos de tiempo que toman los procesos, comprendiendo que quizás el encargado de selección no siempre da abasto a todas las postulaciones. En lo que refiere a su perfil, la funcionaria lo conoce y considera que esta acorde, mas también indica que hay muchas actividades de la contingencia que no se encuentran directamente indicados en él.</p>
Madtzu Gaete	<p>En el tema de selección, la funcionaria considera que los tiempos en su proceso de selección fueron muy largos, incluso para que se le avisara acerca de los resultados.</p> <p>En lo que refiere al perfil del cargo, si es conocido por la funcionaria y esta indica que sus actividades si se adecuan a este, aunque como trabaja con la contingencia del servicio, a veces debe realizar actividades que no están estipulados en él.</p>
Tomás Delgado	<p>El funcionario en su entrevista indicó que, en lo que se refiere al proceso, los perfiles de cargo deberían estar más definidos, en cuanto son las funciones y las responsabilidades, se acotara más cuales son las funciones específicas y los alcances del cargo. En cuanto a su perfil, indica que si lo conoce y que a muy grandes rasgos sus actividades están acorde.</p>
Hugo Chacón	<p>El funcionario indica, referente a los procesos desde el punto de vista de la comisión, que los requisitos de ingreso son muy generales o que no son propios del área temática de la unidad, lo que gasta mucho tiempo, ya que muchos candidatos pasan las dos primeras etapas de evaluación y que no se encuentran realmente capacitadas para el cargo.</p> <p>Junto con lo anterior, don Hugo Chacón considera que es muy complicado que, en algunas ocasiones, funcionarios que no tienen formación en selección de personal deban aplicar test, hacer unas evaluaciones de tipo psicológico, pero sin la experticia, lo que genera que puedan algunos funcionarios ser seleccionados y no poseer, lo que él considera de gran</p>

	<p>importancia, habilidades blandas, donde el funcionario no pueda aguantar la frustración o tener un correcto trabajo en equipo.</p> <p>En cuanto a los perfiles de cargo este considera que no tiene mucho que ver la descripción de las funciones con las propias en la cotidianeidad. Que incluso, una de las observaciones que le hacen llegar a él, cuando un funcionario nuevo ingresa a la unidad, es que una cosa es lo que se les declaro en el perfil de cargo al cual postularon y otra es lo que realizan en la cotidianeidad.</p>
--	---

En cuanto al proceso de selección en sí, los funcionarios comparten que este puede ser muy extenso y demorar mucho desde que comienza hasta que se elige a un candidato. Al mismo tiempo, es necesario recalcar que tanto funcionarios como su jefatura consideran que los perfiles no están del todo bien definidos, y que las actividades que estos realizan diariamente no están del todo incluidas en los perfiles, es decir que sus cargos tratan mucho con la contingencia del servicio, lo que genera que puedan realizar tareas que no son directamente su responsabilidad o parte de su cargo como tal.

Finalmente se hace indispensable tener en cuenta que la jefatura de esta unidad considera que los requisitos determinados al momento de iniciar un proceso de selección son muy generales o básicos, lo cual genera que muchos participantes que quizás no están del todo capacitados para los cargos igualmente superen partes de las evaluaciones, significando recursos y tiempo para todo el proceso.

En relación a las entrevistas realizadas a los funcionarios y sus jefaturas, se destaca principalmente:

- a) La gran mayoría de los funcionarios que estuvieron en un proceso de selección considera que el tiempo es demasiado largo y que no siempre se ajusta a lo estipulado en las bases.
- b) En las unidades Jurídica y de Administración y Finanzas, sus funcionarios consideran que los perfiles de cargo están correctos y que las actividades que realizan son acordes a estos.
- c) El cargo de Prevencionista de Riesgo, el cual es relativamente nuevo en el servicio, no se encontraba totalmente diseñado y con sus lineamientos bien desarrollados al momento de seleccionar a la persona, lo que ha generado

que sus tareas no sean exactamente las estipuladas por su perfil, sino que debe hacerse cargo de otras actividades extra.

- d) En lo que refiere a la unidad de protección de derechos, tanto los funcionarios como su jefatura indican que los perfiles no están del todo bien desarrollados o que estos pueden llegar a ser muy amplios y que en la realidad harán una mayor cantidad de tareas a las estipuladas.

Lo que se puede apreciar de lo anterior, es que en las unidades más administrativas o que tienen menor contacto con los centros, los hogares, las familias y los jóvenes, parecen tener sus perfiles del cargo más acotados o mejor definidos, ya que los funcionarios que fueron entrevistados de estas áreas no encontraron grandes diferencias. En lo que se refiere a unidades como la de protección de derechos que si tiene un trato directo con los entes anteriormente nombrados aprecian que sus perfiles son demasiado generales o no se adecuan correctamente a las tareas que realizan día a día.

A su vez, se puede apreciar que prácticamente todos hacen hincapié en el tema del tiempo que demoran los procesos de selección y que estos no siempre se ajustan al tiempo establecido, lo cual se entiende al momento de comprender que el encargado de selección realiza prácticamente todo el procedimiento por su propia cuenta, sin la ayuda de una unidad o comisión que lo respalde.

## CONCLUSIONES

La elaboración de la presente investigación correspondiente al “Análisis del procedimiento de selección de personal realizado en la Dirección Regional de SENAME Valparaíso contrastado con las etapas estipuladas por el manual “Reclutamiento y Selección en Servicios Públicos: Un Enfoque Basado en Evidencia” del Servicio Civil” en relación a los resultados obtenidos se procede a determinar lo siguiente:

En relación al primer objetivo, se pudo adquirir toda la información relevante y necesaria a través de los documentos diseñados por el Servicio Civil para ejecutar un proceso de selección. Estos documentos, principalmente el manual de “Reclutamiento y Selección en Servicios Públicos: Un enfoque Basado en Evidencia” otorgaron una base con la cual poder evidenciar etapas, separar sus aspectos claves y con estos poder generar una entrevista de tipo mixta al encargado de selección. Esta base permitió que las preguntas al entrevistado fueran directas a conocer como se realizaban las cinco etapas del manual en el servicio a investigar, otorgando de esta manera la opción de luego generar un contraste y poder analizar cada etapa, identificando sus similitudes y diferencias.

En cuanto al segundo objetivo se identificó a todos los funcionarios con título profesional que han ingresado al servicio durante el periodo estipulado para la investigación, y junto con esto, se pudo adquirir también la información de quien es su superior en el servicio. Estos funcionarios son siete, ya que en la Dirección Regional de SENAME Valparaíso no son tantos los procesos de selección que se desarrollan cada año. Esta información fue utilizada para diseñar y realizar una entrevista de tipo estructurada buscando principalmente conocer cuál fue la percepción de estos en relación al proceso por el cual fueron elegidos y si las actividades que su perfil de cargo indicaba que debía realizar estaba acorde a lo que actualmente hace.

Para el tercer objetivo, primero es necesario tener en cuenta que los procesos de selección que se desarrollan en la Dirección Regional de Valparaíso son variados ya que esta debe recibir y evaluar a todo candidato que desee ingresar tanto a la Dirección Regional como a uno de los cinco centros que opera en la región. También es importante destacar que este, al ser un servicio desconcentrado, se encuentra bajo la subordinación y vigilancia de la Dirección Nacional de SENAME, la cual fiscaliza que todos los

procedimientos de selección, y todas las etapas internas de este estén realizadas de manera correcta, sin vicios y se encarga de generar las metodologías a usar y las pautas que deben usarse en cada proceso de evaluación.

El encargado de selección, al cual se le realizó la entrevista buscando conocer cada aspecto y etapa por la cual transcurre el proceso de selección en el servicio, otorgo de manera extensa y bien explicada la manera de cómo se realiza, quienes forman parte y en que consiste cada una de las etapas que la Dirección Regional realiza al momento de evaluar a los candidatos para cubrir un puesto de trabajo vigente. En la entrevista se pudo evidenciar que el encargado posee conocimientos acerca del manual del Servicio Civil y de cómo estos indican que debe desarrollarse un proceso de selección. El servicio tiene como medida instaurada que, en todo proceso a realizar, se debe empezar por un concurso interno, viendo si los mismos funcionarios de este desean aplicar al puesto que se debe ocupar, si esto queda desierto, se pasa a un concurso de tipo externo. Las etapas que se realizan en el servicio son:

- a) Publicación de la vacante
- b) Recepción de antecedentes
- c) Evaluación curricular
- d) Evaluación en profundidad (si es un proceso interno, solo se realiza esta cuando el funcionario tendrá trato directo con los niños y jóvenes)
- e) Entrevista jefatura directa
- f) Selección de un candidato o se declara desierto el concurso

En lo que se refiere al cuarto objetivo, el encargado de selección debe hacerse cargo de todos los procesos de selección que realiza la Dirección Regional, pero como las pautas y métodos son enviados desde Dirección Nacional, este se convierte más un ente ejecutor que definidor. Ya al momento de realizar el análisis por el contraste, se detecta rápidamente una gran deficiencia, la cual es que, al momento de iniciar un proceso, no se conforma una comisión que conduzca el procedimiento en su totalidad, lo que dificulta el trabajo del encargado durante todo el proceso, ya que finalmente, este realiza casi todas las etapas por sí solo. Esto nos entrega otra deficiencia que se pudo evidenciar a través de las entrevistas con los funcionarios, los cuales indican que, ya que el encargado de selección realiza todo solo, los procesos suelen ser demasiado extensos, y que en casos

donde existan muchos candidatos, se llega incluso a pedir ayuda a otros funcionarios para poder cubrir a la totalidad de los postulantes.

Junto con esto, otro gran punto en contra que se puede apreciar es que al momento de la evaluación inicial, donde debería realizarse la evaluación de la admisibilidad, esta no se lleva a cabo hasta el final del proceso donde la persona ya ha sido elegida, lo que puede generar un gran retroceso al procedimiento ya que este candidato debería haber quedado fuera desde un comienzo, significando que se utilizaron más recursos financieros y humanos al igual que mayor tiempo para concretar toda la selección.

Una gran fortaleza que se puede detectar, es que, aunque en la mayoría de las etapas puedan encontrarse diferencias o no ser exactamente iguales a lo que solicita el Servicio Civil, de todas maneras, los procesos a grandes rasgos son similares e intentan cubrir los mismos puntos, tales como los tres procesos evaluadores, la inducción del nuevo funcionario y se pueda seleccionar al candidato idóneo para el concurso al cual postulo. Otra fortaleza que se aprecia es que referente a los perfiles de cargo del servicio, es que aquellos que pertenecen a las unidades administrativas o jurídicas, en su mayoría se encuentran bien diseñados a lo que realizan los funcionarios en su labor diaria, lo que significa que, aunque los procesos puedan ser largos y demorarse, los funcionarios que ingresan al puesto estarían capacitados de poder realizarlo sin mayores problemas. Esto no siempre se da cuando se trata de cargos que tienen un trato directo con los jóvenes de los centros, donde algunos funcionarios indican que podría considerarse una actualización de los perfiles, ya que estos trabajan directamente con la contingencia a nivel país y deben acomodar sus tareas a lo que esté ocurriendo.

Es necesario en este ámbito destacar la situación ocurrida con el cargo de prevencionista de riesgo. Cargo que debía ser cubierto de forma muy rápida, lo que hizo que el proceso se llevara a cabo sin tener todos los lineamientos y tareas definidas al momento del concurso, lo que generó que, al momento de ingreso de la funcionaria, las tareas que le habían designado eran muy amplias lo que hizo que tuviera que hacerse cargo de proyectos de emergencia del SENAME, los cuales, en un inicio, no se encontraban en sus actividades a realizar.

Los manuales diseñados para guiar un procedimiento deben estar siempre de acuerdo a los cambios tanto legales como institucionales que se puedan estar generando en el país,

intentando así que se adecuen lo mejor posible a las necesidades que posee el servicio al momento de utilizarlos. En relación a la selección de personal, es de vital importancia que se sigan utilizando las etapas definidas en el manual de "Reclutamiento y Selección en Servicios Públicos: Un Enfoque Basado en Evidencia", ya que con esta base teórica otorgará a los servicios de los mejores funcionarios posibles para cada cargo que se encuentre en concurso, ya que cubre todas las aristas necesarias al momento de evaluar a los candidatos, junto con otorgar de manera simple y clara una explicación de que y como realizar cada etapa por sí misma, siendo una ayuda de gran importancia para las unidades de gestión de personas de todos los servicios que puedan utilizarlo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA

### Ley

- a) CHILE. CONSTITUCION POLITICA DE CHILE. 2004. LEY 18.575: LEY ORGANICA CONSTITUCIONAL DE BASES GENERALES DE LA ADMINISTRACION DEL ESTADO
- b) CHILE. MINISTERIO DE HACIENDA 2004. Decreto Supremo N69: fija Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo.

### Libros

- a) DIRECCION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL. 2012. Modelo de gestión de personas para la administración central del Estado. 36 p.
- b) DIRECCION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL. 2013. Reclutamiento y Selección en Servicios Públicos: Un Enfoque Basado en Evidencia. Primera edición, 76 p.
- c) DIRECCION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL Código de Buenas Prácticas Laborales 4p.
- d) DIRECCION NACIONAL SERVICIO NACIONAL DE MENORES. 2013. Manual de procedimientos de reclutamiento y selección de personas Servicio Nacional de Menores 2013 95p.
- e) ROBBINS. S. 2004. Comportamiento organizacional. México, D.F.: Pearson.

### Páginas web

- a) DEFINICIÓN, Definición de proceso. [En línea] <http://definicion.mx/proceso/> [consulta 14 diciembre 2016]
- b) SERVICIO CIVIL, Qué es el Servicio Civil. [En línea] <http://www.serviciocivil.cl/node/5> [consulta 15 diciembre 2016]
- c) SERVICIO NACIONAL DE MENORES, Nuestra institución [En línea] <http://www.sename.cl/web/nuestra-institucion/> [consulta 15 diciembre 2016]
- d) SERVICIO NACIONAL DE MENORES, Misión y objetivos, [En línea] <http://www.sename.cl/web/mision-objetivos/> [consulta 15 diciembre 2016]
- e) PSICOLOGIA LABORAL, Perfil de un cargo, 2007, [En línea] <http://praxischile.blogspot.cl/2007/09/perfil-de-un-cargo.html> [consultado 17 diciembre 2016]

## ANEXOS

### Anexo 1: Entrevista a Encargado de selección

#### Introducción:

Favor presentarse, indicar su nombre, su cargo y las actividades que realiza en este.

Según el documento "Reclutamiento y Selección en Servicios Públicos" para realizar la selección de un nuevo funcionario público se deben seguir 5 etapas, de las cuales desearía saber cómo se desarrollada cada una de estas en la Dirección Regional de Valparaíso del Servicio Nacional de Menores.

#### Etapa 1: Planificación del proceso

- Detección de la necesidad:

El memorándum que debe ser enviado con la solicitud de cubrir una vacante enviada por el jefe de la unidad requirente especifica los siguientes aspectos: (1) Necesidad de contratación (2) Objetivo del cargo (3) Fecha de incorporación deseada.

¿Quién hace la evaluación del requerimiento?, es decir, la disponibilidad de dotación y presupuestaria.

- Conformación comisión de selección:

En cuanto a la comisión de selección, ¿quiénes son los que la conforman? ¿de qué manera son seleccionados los integrantes?

- Elaboración y/o actualización del Perfil:

En primera instancia, ¿se posee un perfil de los cargos del servicio?, de ser así, ¿la comisión realiza modificaciones a estos al momento de iniciar un proceso de selección?

Si es un nuevo cargo a cubrir, ¿quién o quiénes son los encargados de confeccionar el perfil del cargo?

- Definición de la metodología de selección

En relación a la metodología, ¿quién o quienes deciden qué metodología usar para la selección? ¿cuáles son las metodologías que con mayor frecuencia se utilizan y por qué?

- Definición de mecanismos de difusión  
En relación a los mecanismos de difusión, ¿quién o quienes deciden los mecanismos que se usarán? ¿cuáles son los mecanismos que con mayor frecuencia se utilizan y por qué?
- Elaboración de la convocatoria  
Las pautas de selección, confeccionada por la comisión, ¿que contiene al momento de ser presentada? (ejemplo el perfil., requisitos, etapas de evaluación, mecanismo y plazos de postulación)

Al final de cada sesión con los postulantes, ¿se realizan actas respectivas?

## **Etapas 2: Reclutamiento**

- Difusión de la convocatoria de acuerdo a los canales o medios de difusión determinados en la etapa de planificación  
Al momento de recibir postulaciones internas, ¿estas se realizan a través de qué medio?

## **Etapas 3: Selección**

- Evaluación Inicial  
Al momento de recibir las postulaciones, ¿se realiza una evaluación de la admisibilidad y del currículum (considerando este como formación educacional, especialización, capacitaciones, etc) a modo de filtro?
- Evaluación en profundidad  
¿Las herramientas de evaluación que se utilizan en la selección son siempre las definidas en la etapa uno o pueden existir excepciones?, ¿puede utilizarse otra herramienta si en el proceso se ve necesaria? ¿Esta tarea la realiza el comité o solo el área de gestión de personas?
- Evaluación final  
¿El comité realiza una entrevista final con una pauta anteriormente estructurada por el área de gestión de personas?

Después de cada una de las evaluaciones y filtros, ¿se realiza una nómina de los candidatos que se mantienen en el proceso de selección?

#### **Etapas 4: Decisión final**

- Autoridad facultada para realizar el nombramiento selecciona a la persona para proveer el cargo, a partir de nómina entregada por la comisión de selección.  
¿Cómo se realiza la decisión final? ¿el jefe del servicio realiza el nombramiento según lo indicado en la nómina de la comisión? ¿hay situaciones en las que esto no ocurra de esta manera?

#### **Etapas 5: Cierre**

- Notificación personal al candidato seleccionado, la solicitud de antecedentes requeridos para cursar su contratación y la definición de la fecha de su incorporación a la institución
- Informar a todos los candidatos del término del proceso, indicando el resultado final de la convocatoria  
¿De qué manera se le indica al candidato seleccionado y a los otros candidatos del término del proceso? cuando el candidato debe entrar de extrema urgencia, ¿hay alguno de los pasos anteriores que se agilice o no se realice?
- Encargado del proceso de reclutamiento y selección informa al área pertinente de esta situación, para que se planifique la ejecución del programa de inducción  
¿en todos los casos se realiza la inducción a un nuevo funcionario? ¿de qué forma se realiza esta? ¿quién realiza la inducción?

#### **Anexo 2: Transcripción entrevista, realizada el día 01 de diciembre de 2016, a encargado de selección de personal de la Dirección Regional de Valparaíso del Servicio Nacional de Menores (SENAME)**

Federico: Primero, favor presentarse, indicar su nombre, su cargo y las actividades que realiza.

Rubén Toledo: Perfecto, mi nombre es Rubén Toledo Ahumada. Soy encargado de selección en la dirección regional de SENAME Valparaíso. Este es un cargo que existe en a los menos dos regiones solamente, la Metropolitana y Valparaíso, porque la estructura organizacional del SENAME todavía le falta mucho desarrollo, entonces si bien a nivel central, este es un servicio desconcentrado, principalmente tú tienes una gran dirección nacional con departamentos, tienes las unidades centrales y principales son departamentos de protección, adopción y el de justicia juvenil, todos los demás departamentos son conyugantes a la misión del servicio, son de apoyo y soporte, tú tienes jurídico, finanzas, el de personas, etc. Cada uno de los departamentos tiene un espejo en las regiones que son las unidades, entonces el departamento de protección de derechos tiene un espejo en la región que es la unidad de protección de derechos. El giro central de este negocio de SENAME es la transferencia, tanto técnica como financiera, hacia entidades privadas, organismos colaboradores en la ejecución del servicio que es básicamente la aplicación de planes y programas que define el servicio, después el servicio les transfiere dinero mediante sistemas de licitación y los supervisa técnicamente y financieramente y por eso existe la unidad de supervisión financiera y la unidad de supervisores técnicos en justicia juvenil y en protección. Los que atienden de manera directa acá es adopción, ellos son una cosa distinta, cada uno de estos espacios tienen su propia ley, Justicia Juvenil tiene una ley, la 20.084, adopción también tiene una ley y todo lo que es protección de derechos se rige por un cuerpo de leyes en realidad, tanto la ley de menores y principalmente últimamente con la ley de familia, de tribunales de familia. El servicio siempre va a dar respuestas a clientes externos, y el principal cliente de este servicio, son los tribunales de justicia, no hay ningún chico que no ingrese si no con una orden de tribunal.

Federico: O sea que no entran solamente por ingresar a un centro.

Rubén: No, no se puede, eso ocurrió hasta como los años ochenta. Del noventa y cuatro o noventa y seis empieza a cambiar esto cuando se firma la convención de derechos de la infancia y hay un giro en este servicio y se declaran reformas y empieza a cambiar todo esto y allí ocurre un cambio. No ocurrió más esto en que las familias venían a dejar a los niños a los hogares. Era como un centro de cuidados de niños. Lo otro que nunca ha

cambiado es que este servicio surge como una entidad que apoyaba a organismos colaboradores que siempre estuvieron a manos de terceros, otras entidades, iglesias, parroquias organismos seculares. Nunca fue un giro principal del servicio hacerse cargo directamente de temas de infancia o de programas.

Federico: era más de supervisión.

Rubén: exacto, ese es el giro. Por ejemplo, los centros de atención directa como es el CREAD Playa Ancha, se asume recién en los años noventa, una vez que el servicio tiene que intervenir directamente y asume el control de ese centro, pero antes de eso estaba en manos de otro organismo. Y después con la ley de responsabilidad penal adolescente, la ley 20.084, la ley le asigna directamente al servicio la administración de centros, pero que son las sanciones más graves del sistema y que tienen una particular característica, que son privativos de libertad. Todo lo que sea privativo de libertad está en manos de la administración directa de SENAME, semi-cerrado y CIP-CRC.

Federico: Es decir, prisiones ya que son conductas más graves.

Rubén: Ahora eso qué significa si consideramos todos los sistemas, protección, justicia juvenil que en SENAME debe estar alrededor de un dos, un tres, hasta un cinco por ciento de los chicos que son atendidos en esta línea. Dentro de las unidades de soporte estoy yo, acá no existe la unidad de personas, si existe el departamento de personas en Santiago, pero no las unidades de personas. Yo estoy subsumido dentro de otra, que es administración y finanzas y dentro de administración y finanzas está el encargado de personal, que en este caso es don Manuel, y yo soy una especie de apéndice de este, porque soy el encargado de selección.

Federico: Entonces el encargado de personal ve al personal interno del servicio

Rubén: Sí pero sólo de los que son funcionarios públicos, dónde se aplica el estatuto administrativo, y allí está todo el tema de las calificaciones, hojas de vida, permisos, viáticos, comisiones, entre otras.

Federico: Se podría entender entonces que recursos humanos, si es que existiera, está como dentro de esta unidad dentro de servicio.

Rubén: Claro exactamente recursos humanos está pañales, en definitiva, en términos generales en las regiones solamente se entiende como un tema administrativo y que regulan cosas como permisos, feriados, viáticos, es absolutamente administrativo, aquí no está instaurado ningún desarrollo organizacional o ninguna perspectiva de la gestión de las personas. Este año recién se está avanzando cosas como la inducción, se está realizando acciones relativamente unificadas al país al llevar a cabo una inducción del servicio, está en pañales, lo que pasa es que hubo un intento de generar las unidades de personas en las regiones, pero no funciona porque no hay plata, y más lo que pasó en servicio, yo creo que los acentos están puestos en otras cosas y no en esto, aunque yo creo que esto tiene una directa relación. Entonces esa mi posición acá. Tengo una posición bien particular y bien única, solamente hay alguien en Santiago además de mí, porque en Santiago existe la unidad de personas en la región metropolitana, no estoy hablando de la dirección nacional, sino que, en la dirección regional Metropolitana, tiene un equipo de personas que se encargan solamente de personal y están separados de administración y finanzas. Y esa es la única unidad de personas que existen en el país.

Federico: Ya mi tesis va enfocada en la selección y reclutamiento de personal. El servicio civil tiene un documento en el que publica que deben seguirse cinco etapas las cuáles deseo saber cómo se desarrollan éstas dentro de la dirección regional de SENAME Valparaíso. la etapa uno sería planificación del proceso, que el primer punto es detección de la necesidad. En esta se envía un memorándum desde la unidad solicitante para cubrir una vacante y esta se envía al jefe de la unidad requerida.

Rubén: Cómo te contaba, este es un servicio desconcentrado, entonces cuando tenemos, por ejemplo: licencias médicas, renunciaciones, cuando tenemos que cubrir una plaza se emite un memorando directamente a la jefa del departamento de personas haciendo la solicitud del cupo de tal cargo, de tal centro, de tales características. Una vez que se emite ese memorándum a Santiago, por ejemplo, falleció una persona, se emite la solicitud adjuntando los documentos de que la persona falleció o la carta de renuncia de un funcionario, se emite el original dirigido a la directora nacional e inmediatamente se

solicita la reposición del cargo. Esto va a parar al departamento de personas en Santiago, y aquí ese requerimiento se lleva a un departamento particular que es el de desarrollo organizacional, que allí hay otra jefatura y ellos tiene a cargo del tema de selección, en selección hay un equipo, que es bien pequeño en realidad, son 3 personas, hay una coordinadora y dos psicólogas más, y ellas se hacen cargo de coordinar el tema de selección a nivel país, y hay un procedimiento establecido. lo primero que se hace es llamar a un proceso de selección interno para cubrir esa vacante, entonces se dan entre cuatro a cinco días en la gente postula. Para postular tiene que solicitar al encargado de personal un certificado de postulación, en donde se indica cuál es su última calificación, cuanto tiempo llevan en el servicio, si han ejecutado o no el cargo al cual están postulando en algún periodo de su tiempo, que cargo ejecuta actualmente y que estamento tiene. Eso más la carta de postulación dirigida a la directora nacional y un curriculum vitae actualizado, eso es principalmente para los procesos de selección internos. Una vez que se llama al proceso se recepcionan los antecedentes, y ahí viene la ejecución de 3 etapas, una evaluación curricular, que básicamente hay una planilla curricular, la cual llega ya definida con los criterios y puntajes desde selección a nivel central, lo que tengo que hacer es aplicar esa planilla a cada postulante, asignarle un puntaje y en un proceso de selección interno quedan seleccionados para la siguiente etapa, que es la evaluación psicológica, las tres bandas de puntaje más alto. Luego viene una evaluación psicolaboral, la cual está relativamente pauteada. A lo menos se deben aplicar, bueno es que hubo formación y capacitación en ese tema, entonces la evaluación, psicolaboral debe contener si o si al menos 3 pruebas, una evaluación cognitiva de la persona, una evaluación de tipo proyectiva o más bien emocional y lo principal y lo central, generalmente son entrevistas por competencias, allí hay unas metodologías de entrevistas bien particulares. Cuando las personas pasan la etapa psicolaboral, y no tenemos mayores objeciones en ese tema, pasan a una tercera etapa, que es la final, que es una entrevista técnica, allí participa una comisión técnica, que generalmente en los procesos de selección internos, pueden ser de uno a dos personas, generalmente es la jefatura directa más otra persona del centro o de acá y tienen la misión de evaluar técnicamente a la persona. Es la comisión la que levanta las preguntas, vienen dos preguntas definidas y cinco que debe definir la comisión, y sobre esa entrevista deciden entonces quien queda.

Federico: En ese mismo punto, cuando la comisión se conforma, en tema de perfil del cargo, ¿este se modifica o se elabora?

Rubén: No, los perfiles están definidos de nivel central, para eso se contrató una empresa externa años atrás que levanto perfiles de una gran mayoría de cargos en el servicio. Y los cargos tienen definidas cuáles son sus competencias, las funciones centrales, los niveles de conocimientos técnicos que debe tener y a su vez para cada competencia los indicadores y los niveles de cumplimiento de sus indicadores.

Federico: Entonces finalmente si es que hubiera una modificación seria desde la unidad central, ellos mandarían la modificación del cargo.

Rubén: O de acá que se pida en caso muy particular que se requiera hacer un algún ajuste, por ejemplo, un supervisor técnico del área de protección pero que se tenga que hacer cargo de supervisar centros de diagnóstico en maltrato o n abuso sexual, no sé si me explico, pero hay tareas en donde tú sabes en donde se requieren conocimientos clínicos, que van a tener que estar evaluando informes que se envían en términos periciales a tribunales, que tienen que estar hechos de una determinada perspectiva y de un determinado ámbito de conocimiento profesional, que no es cualquier lugar, tu sabes que un psicólogo que es clínico lo va a lograr, no es cualquier profesional, no puedes colocar, por ejemplo, a un profesor a evaluar eso. Entonces en algunos casos se pide ajustar el perfil para poder dar respuesta a esa necesidad de conformación de un equipo en particular, eso es bien raro en realidad, algunas veces me las han aceptado, otras veces no se da mucho.

Federico: En temas de metodología, en relaciona a la entrevista psicológica, ¿quién elige las metodologías? ¿o estas ya están definidas?

Rubén: Hay una pauta, desde selección a nivel central que establece más o menos el cumplimiento de determinados estándares mínimos, que haya dos o tres pruebas es un estándar que es mínimo, se pueden aplicar más, pero mínimamente tienen que haber tres, una evaluación que sea cognitiva, una evaluación del tipo emocional y tiene que haber una evaluación por competencias, para eso se capacito a gente de todo el país en

evaluación por competencias, donde la idea es apuntar a eso, ya que es la que tiene mejores indicadores de temas de efectividad.

Federico: Aparte de cuando se utiliza la selección interna, ¿cuándo es la selección externa?

Rubén: Cuando queda desierto un proceso de selección interno, ya sea porque no hubo postulantes, o porque estos no te cubren la necesidad, entonces se declara desierto el proceso de selección interno, se va nuevamente todo un fajo de papeles, con las tres etapas, llega a Santiago y selección lo revisa, selección revisa todos los procesos, y puede que digan en la revisión psicológica “no esto tiene problemas” y te lo retraigan hacia atrás, entonces hay que estar siempre con mucho cuidado. Si se declara desierto el proceso de selección interno, entonces se procede a un llamado de selección externo. El departamento de selección allí ya publica en la página web un llamado a proceso de selección, y allí coloca todas las características y condiciones, si tu revisas en la página del servicio te darás cuenta de los procesos de selección externos, aparece descrito para que región es, para que centro, que cargo, que grado, que estamento y además incluso te agregan después el descriptor, el perfil del cargo, y allí aparece cuales son las competencias, los conocimientos técnicos requeridos, las principales funciones del cargo y está todo armadito ahí. Allí tú ves y si eres realmente pijo te puedes dar cuenta para donde va a apuntar la evaluación, que es lo que se va a buscar de la persona, no tiene nada del otro mundo. Ah y los procesos de selección externos tienen también las tres etapas

Federico: Eso mismo, le iba a preguntar.

Rubén: nuevamente se, en este caso, los postulantes tienen que venir a dejar sus documentos en papel, en oficina de partes, oficina de partes registra cada uno de los ingresos con día y hora, con eso se pasa a una evaluación que es curricular, nuevamente lo mismo, a cada persona se le asigna un puntaje de cumplimiento de acuerdo a una serie de criterios establecidos por cada cargo

Federico: ¿Y esos también están establecidos de nivel central?

Rubén: Si, también están establecidos de nivel central, y allí lo que se hace es lo siguiente, es que se determina por promedio, entonces si se presentan 20 personas y tenemos un, no sé, puntaje que van desde los 80 hasta los 20 puntos, el promedio entre 80 y 20 va a ser el punto de corte, todos los que estén por encima de ese promedio quedan seleccionados y pasan a la evaluación psicolaboral, los que están bajo ese puntaje no pasan la curricular.

Federico: Anterior a esto ¿se hace una preselección o algo similar?

Rubén: No, no hay preselección. No está considerada en el procedimiento. Ahora todo esto está con resolución exenta, así que tampoco mandarse las partes e inventar cosas entremedio, no puedo, eso sería arbitrario. Lo que si esta visto, y se estuvo discutiendo todo este año, estuvimos en jordanas y todo, es de cómo mejorar el proceso porque tiene varias falencias, por ejemplo, claro tienes un punto promedio de corte, pero a veces los puntos promedios de corte, aunque tiene que ver con las características del servicio también que es mucha puerta de entrada al mundo laboral, entonces los promedios son muy bajos, al final se hace todo un proceso, y del principio tu sabes que la cosa no va a salir muy bien, entonces la cosa ha sido ir mejorando estos filtros para acelerar un poco la cosa, o te llegan, no sé, me ha pasado, sobre todo ahora que hay mucho profesional que anda buscando trabajo, asistentes sociales psicólogos por lo tanto tengo cien, ciento veinte o más postulantes, o por ejemplo los prevencionistas de riesgo también fue una cosa enorme, entonces claro ahí tienes que evaluar mucha gente que pasa la curricular porque como te corta de un promedio, tú ya sabes que vas a tener como cincuenta personas a evaluar y eso también es una locura, entonces la idea en esos casos es poder subir los promedios, pero eso es algo que se está viendo recién ahora.

Federico: Y en ese mismo proceso, el tema de admisibilidad por inhabilidades en el servicio público, ¿se revisan?

Rubén: El tema de las inhabilidades también es otro tema que es bien complejo, pero eso paso por una consulta con jurídico, y eso por un tema de tiempo, nosotros pedíamos que se declarara como inhabilidad la gente que tuviera registros en violencia intrafamiliar,

porque claro, como vas a tener a alguien que tenga registros de violencia intrafamiliar y que llegue a trabajar con niños acá, pero no lo podemos hacer, ese por ejemplo no puede ser un filtro. Hay filtros, pero incluso vienen después, pudiésemos tener la persona seleccionada y todo y vayan a contraloría, ah claro puede que cuando lo tengamos seleccionado y todo le pedimos los documentos, pedimos nosotros el documento de registro civil de antecedentes especiales para trabajar en el sector público y puede que esta persona este inhabilitada por cinco años, pero no podemos cortarlo antes.

Federico: Pero entonces esto se detecta al final

Rubén: Claro, y entonces vuelta nuevamente a hacer todo el proceso, pero no hay otras formas, en definitiva, no pudiésemos establecer otro filtro antes, se hizo al menos internamente con jurídico las consultas y no hay posibilidades.

Federico: Y en la decisión final, cuando ya se eligen estas personas ¿el nombramiento lo hace el jefe del servicio?

Rubén: Ya es que no es tan así, ¿tenemos la evaluación curricular no cierto? Pasan la mitad de todos los cristianos que postulan, viene una evaluación psicológica, yo ahí tengo que aplicar por lo menos tres pruebas, en algunos casos, en algunos cargos en particular, por ejemplo, el educador de trato directo del CIP-CRC, yo hago una cosa que es parte de la evaluación psicológica que es que los llevo al centro y les muestro el centro primero, de ahí yo sé que a la entrevista viene solamente la mitad, porque cuando conocen, porque el título que conocen es “educador trato directo” y la gente cree que es ir a hacer clases, hay profesores que creen que solo van a ir a hacer clases , y cuando ven el exterior del lugar y se encuentran con los cabros chorizos, y todo el tema, claro hay muchos que no van a poder soportar esa presión todo el tiempo, y yo prefiero que ahí mejor.

Federico: Finalmente crea ahí usted el filtro con esa situación

Rubén: ¡Claro!, ahora la gente no siempre te dice, algunos se te acercan y te “dicen “sabes que me di cuenta que esto no es para mí y no voy a venir” y perfecto, pero hay otros que no te dicen y uno igual ocupa la hora, pero ya. Pero mira al menos yo creo que

la gente puede tomar una decisión bien informada respecto de donde van a ir a trabajar y que no es fácil, si es complejo, es bien difícil, cuesta mucho encontrar gente bien adecuada para el cargo. Ya, así que hago una visita, aplico nuevamente las entrevistas que son individuales.

Federico: ¿estas son siempre personales de usted no más con la persona?

Rubén: Si, en algunos casos se han hecho grupales, pero depende como en el nivel de demanda que ahí hay que ir ajustando, a veces he hecho algunas con tres o cuatro personas, porque no hay muchos más recursos, lo ideal sería hacer una simulación de situaciones, pero para eso necesitas tener dos, tres, cuatro personas observando, que se dividan dos o tres personas con puestos de registros, sería como lo ideal, pero, ¿quién más va a estar haciendo eso? Yo no tengo recursos humanos para implementar eso.

Federico: Es decir, tener un comité completo viendo a las personas

Rubén: Claro, dedicado solamente a temas de selección, y este servicio no tiene recursos para hacer eso, entonces ahí yo tengo que ver de qué manera me ajusto con los recursos que tengo. Una vez que están hechas las, o sea, están listas las evaluaciones laborales, al igual que las psicológicas, las personas que están recomendadas, recomendadas con observaciones, incluso las recomendadas con reservas pasan a la última etapa que es la evaluación técnica. En el proceso de selección externo, la comisión técnica está compuesta por tres personas, allí está el director regional o quien este designe, generalmente la jefatura directa del cargo y el director del centro, por ahí más menos gira la cosa, pero si tienen que haber tres personas en el proceso de selección externo, eso es lo central del asunto, y ellos tienen unas pautas de evaluación que ya vienen definidas, ya vienen listas las áreas que tienen que evaluar.

Federico: En este caso, no tienen ellos la opción de generar las preguntas entonces.

Rubén: No, en este caso no, en el proceso de selección externo no, posiblemente eso cambie un poco, y se les de la opción de plantear una o dos preguntas en un nuevo procedimiento que debería estar, debería haber sido enviado a mediados de año, pero se

ha ido atrasando porque pasan todas estas cosas más por, muchas veces por consultas a las asociaciones, entonces allí hay un tema, y bueno, al final lo que ocurre es que estos tres jueces asignan puntaje por cada ítem a los postulantes, el postulante que tenga el mayor puntaje, y mientras sea declarado apto por las tres personas, que hay un ítem que dice “es apto o no es apto”, si todos dicen que es apto, queda el que tiene el mayor puntaje, siempre y cuando este apto. Si hay uno de los tres integrantes que dice “no, a mi esta persona no me parece que es apto” entonces ya no es apto, basta con uno de los tres.

Federico: Y ¿cuáles serían las razones para no ser apto?

Rubén: Que no tenga conocimientos para el cargo, depende de los ítems de cómo lo evalúan, entonces tiene que haber concordancia en los puntajes que sea apto o no apto.

Federico: Entonces normalmente el que realiza el nombramiento luego de que esta comisión, ¿le envían un acta a jefatura? ¿Cómo se realiza?

Rubén: Es que como te contaba, cada una de estas etapas siempre pasa por un visado de selección a nivel central, entonces por cada etapa yo tengo que generar un memorándum, una planilla de resumen y adjuntar las pautas, ya sean de entrevista, de evaluación psicológica lo que sea y se envían a selección en Santiago. Selección, la coordinadora revisa esto y si al final de todo el proceso dice “ok estamos listos con esto, no hay problemas, no hay vicios, no hay nada que corregir en esto” ella emite un memo de selección, ese memo de selección, que puede demorar una o dos semanas en ser emitido, es el que a mí me permite generar todo el procedimiento de contrata de la persona que ha quedado seleccionada, empezando con el certificado de ingreso y pidiéndole a la gente que traiga la documentación posible. Cuando está listo el certificado de ingreso y la gente trae todos sus documentos, ahí recién ingresa, sin estos documentos la gente no puede ingresar al servicio.

Federico: Entonces en este momento es cuando se hace el filtro en temas de inhabilidades.

Rubén: El certificado de antecedentes especiales para ingreso a la administración pública solo en este momento se pide, antes no, antes lo único que se pide si tú ves las bases de postulación en el proceso de selección, te vas a dar cuenta que te van a pedir fotocopias simples de capacitaciones y de título principalmente, aquí en este momento es cuando llega el título original.

Federico: Entonces finalmente es un tema más formación educacional más que de una situación personal de la persona, como por ejemplo de estar inhabilitado de poder trabajar en un servicio público.

Rubén: ah claro, salta después eso.

Federico: Y cuando la persona es seleccionada y los otros candidatos no lo son, ¿cómo se informa esto?

Rubén: En las bases de postulaciones está claramente establecido, primero que nada, la vía de reclamo y hay un correo para eso "selección@sename.cl", ahí se vinculan todos los reclamos entonces así directamente. Ya después, la vía oficial para informarse respecto de los resultados del proceso siempre es la página web del servicio. Entonces en cada proceso de selección te van publicando la actualización de los resultados de cada etapa y allí van apareciendo la suma de las personas que van pasando etapa por etapa, esa es la vía oficial para informarse acerca de los resultados.

Federico: Y en estos casos es cuando ellos pueden hacer los reclamos

Rubén: Claro, pueden poner una queja, un reclamo, una consulta y preguntar "¿Por qué yo no quede?". Selección lo que va a hacer es decir "mira me llevo un correo de X persona, ¿Cuáles son los motivos? Remita la documentación, remita los antecedentes, explique qué paso", entonces yo tengo que juntar los documentos, juntar los verificadores, armar una respuesta y mandárselo a ellos y ellos responden a nombre del servicio

Federico: Finalmente usted es como el vínculo entre selección y la persona, ya que ellos se encargan de la selección misma y usted es como la parte más técnica del proceso.

Rubén: Claro, como la parte más operativa esta acá, si hay como un tema de diseño y de definición que está en Santiago. Ahora este año se trabajó en la modificación del diseño, en ese sentido también se recogieron opiniones, pero si la responsabilidad del diseño mismo recae siempre en el departamento de personas.

Federico: si es que existiera la necesidad de extrema urgencia de algún cargo a cubrirse, ¿hay alguno de estos pasos anteriores se agiliza o no se realiza?

Rubén: Es que los casos de urgencia siempre van a estar dados por casos de licencias médicas, y allí no se aplica esto. Esto solamente es para cargos que han quedado vacantes, ya sea por defunción, por renuncia y en algunos casos por gente que se acoge a jubilación y allí se aplica otro tema, que es de la modernización del estado, que es dos por uno, entonces si un funcionario jubila, no necesariamente te lo van a reponer, pero en los centros sí, porque tú no puedes reducir la cantidad de educadores por las casas porque pone en riesgo la función misma del centro, pero en los casos de licencia, allí lo que ocurre es el departamento de personas emite nuevamente un memo de provisión de cargo, pero dice “necesitamos un cargo para cubrir esta persona que esta con licencia médica, pero mientras dure la licencia médica solamente” y ahí los centros o yo últimamente he estado apoyando en la búsqueda de gente, bueno, es que allí hay otro tema, como las personas tratan y trabajan directamente con niños no puede entrar cualquier persona, entonces hay que evaluarlos de todas maneras, principalmente en el CREAD en este año hemos tenido bastante trabajo porque ha habido muchas licencias médicas y habido que hacer búsqueda y selección de mucha gente, no todos son aptos. La gente se evalúa, y luego la directora del centro los entrevista y si da cuenta de que están okey se le solicitan los documentos, se les hace nuevamente un certificado de ingreso y una vez que está todo listo, ingresan. Eso, los casos de los honorarios son otra modalidad que es completamente diferente, recién este año se está tratando de incluir a los honorarios en un proceso de selección, pero recién esta semana o la próxima semana hay una resolución exenta que regula el proceso de selección de honorarios, pero está empezando recién.

Federico: Ya y última pregunta, cuando se realiza el reclutamiento y se le informa al área pertinente, para planificar la ejecución del programa de inducción ¿en todos los casos se realiza la inducción?

Rubén: Es meta, así que tienen que ser todos inducidos

Federico: y ¿de qué forma y quién realiza esta inducción?

Rubén: Ya, yo me encargo de selección y también me encargo de unos temas del área de personal acá y principalmente de inducción. Me tengo que hacer cargo desde el momento que se genera la necesidad de un cargo hasta que la persona ingresa al servicio, y eso termina con la inducción mía. Entonces hay unos plazos establecidos, quince días para una primera charla donde se le explica a la persona, cual es el organigrama del servicio, cual es la misión del servicio, en que área se compone, como está dividido, cuales son las jefaturas, así son unos temas como bien generales. Hay otros temas administrativos que los explica Don Manuel, que tiene que ver con el tema de los cometidos, de los viáticos, todo el tema de documentación y después hay una última etapa, para eso hay un plazo más grande, de dos a tres meses, que es la incorporación al puesto de trabajo, pero eso lo hace la jefatura directa de la persona. Para eso hay unas pautas donde el jefe le tiene que mostrar al nuevo funcionario cuales es su descriptor de cargo, que tareas se esperan de él, como va a ser evaluado y él ya lo tiene que presentar al resto de los compañeros y ahí es otro tema que es interno. Lo que si se aplica son pautas de evaluación, de la primera etapa que yo hago, la persona evalúa si se le entrego o no toda la información y después en la segunda etapa, de la incorporación al puesto de trabajo, hay una pauta de evaluación de la jefatura y del subordinado y ellos evalúan como se llevó a cabo el proceso, las cuales tengo que documentar.

Federico: Ya, apreciaciones finales tuyas ¿sobre el proceso?

Rubén: Si yo creo que hay que avanzar un poco en las fuentes de reclutamiento, lo que pasa es que aquí tenemos unos temas que son internos, pero que dada la complejidad de la tarea del servicio yo creo que a la larga va a haber que trabajar en ellos, como por

ejemplo las características de las personas que trabajan en forma directa con los niños, allí hay un tema que hay que abordar y posiblemente como definamos que características deben tener estas personas nos va a definir, nos va a llevar a buscar en lugares más adecuados a estas personas.

### **Anexo 3: Pauta de entrevista a funcionarios que participaron en un proceso de selección.**

Introducción:

Favor presentarse, indicar su nombre, su cargo y las actividades que realiza en este.

Preguntas:

- En su proceso de selección para el cargo que actualmente está realizando, ¿encontró alguna aprensión o alguna parte que podría mejorarse?
- En relación a su perfil del cargo ¿usted conoce su perfil de cargos?
- ¿Las actividades que realiza serían acorde a este perfil?

### **Anexo 4: Pauta entrevista a Jefatura de funcionarios que participaron en un proceso de selección.**

Introducción:

Favor presentarse, indicar su nombre, su cargo y las actividades que realiza en este.

Preguntas:

- En relación a los funcionarios que participaron en un proceso de selección por el cual ingresaron al servicio ¿hay algún proceso o etapa que según usted pueda mejorarse o modificarse?
- En relación a los perfiles del cargo que estos realizan ¿usted considera que son acorde a las actividades que realizan actualmente?

## **Anexo 5: Entrevistas a funcionarios que participaron en un proceso de selección.**

### **Entrevista a funcionario: Nicole Medina López**

Federico: Primero, favor presentarse, indicar su nombre, su cargo y las actividades que realiza en el servicio

Nicole Medina: Mi nombre es Nicole Medina López, mi cargo actual es jefa administrativa de la Dirección Regional y las actividades que realizo, la verdad es que este cargo involucra diversas áreas que componen una parte muy importante del servicio, entre esas está el área de personal, contabilidad, presupuesto, adquisiciones, bodega, también estoy a cargo del vehículo del servicio, en el fondo hacer que el edificio funcione en su totalidad, que los funcionarios que trabajan acá cuenten con los insumos para poder realizar su trabajo y que además se cumpla con todos los temas de personal, en cuanto a los feriados, los permisos que ellos requieren, gestionar el presupuesto para que esto funcione, para pagar a los funcionarios su derecho a viáticos. Además de eso, aparte de hacer funcionar esta dirección regional, me corresponde administrar actualmente al programa FAE de administración directa, que básicamente viene siendo lo mismo, ver todo el tema de adquisiciones, recursos humanos, presupuesto, todo lo que ya mencioné anteriormente con un programa que es en este momento de once personas, y además de eso, me toca supervigilar a los centros de administración directa en lo que corresponde a temas administrativos, es decir, estar en todo momento, supervigilando y controlando las labores que realizan los demás jefes administrativos de las administraciones directas que son tres, en el fondo es estar a cargo de esta área a nivel regional.

Federico: En su proceso de selección para el cargo que actualmente está realizando, ¿encontró alguna aprensión o alguna parte que podría mejorarse?

Nicole: Mira voy a hacer una distinción porque yo ingrese a este servicio a otro cargo, no el cargo que estoy ejerciendo actualmente, y cuando ingrese a ese servicio pase por un proceso de selección externo, el cual desde mi punto de vista se remitió a lo que se establece la normativa, hubo una convocatoria, yo postule con los antecedentes solicitados, me convocaron a la primera parte del proceso, que fue una entrevista

psicológica grupal, en el fondo constaba de las respuestas de algunas pruebas psicológicas y dada en conjunto con otras personas, a eso se refería lo grupal, luego de eso pase a otra etapa que era una entrevista psicológica individual, que te hacen pruebas psicológicas ya a título personal y la tercera etapa fue cuando me llamaron a una entrevista técnica, que estaba el director.

El proceso por el cual pase para ocupar el cargo donde estoy actualmente fue un proceso de selección interna, que hubo una convocatoria, primero al servicio, y fue una convocatoria interna cerrada, acá a esta dirección regional, y también se solicitó en esa convocatoria, se solicitaba el envío de antecedentes curriculares que era como la primera etapa, pero a diferencia de la anterior, en esta no hubo un proceso psicológico, sino que solamente era una etapa curricular y después saltaba inmediatamente a la etapa técnica, que allí había entrevista con la jefatura que te correspondía, y en mi caso era el director regional en ese momento.

No la verdad es que no tengo ninguna aprensión, el encargado de selección, realizo desde mi punto de vista, de manera bien diligente el trámite porque era un cargo que se requería proveer muy pronto, entonces le puso el énfasis para que esto saliera muy rápido y así fue.

Federico: Entonces en temas de tiempo ni otras cosas tiene aprensiones.

Nicole: No, no para nada, porque también cuando se hace un proceso de selección se establecen plazos, que de repente sufren modificaciones, por alguna contingencia o situaciones que se viven, pero por lo general no es así, entonces la persona que está a cargo de selección se ciñe a los plazos establecidos, y en caso que no lo hiciera de nivel central siempre van a estar ahí consultando, envía esto, envía esto otro, entonces no, la verdad es que al menos se cumplió con los plazos que estaban propuestos para ese concurso. Cuando hice la postulación externa cuando ingresé al servicio, si ahí los plazos como que estaban un poco más dilatados, sobre todo en la última etapa, pero luego entendí que había sido por la cantidad de postulantes que hubo en esa convocatoria, entonces eso también ese es un punto a considerar porque de repente hay cargos que son muy llamativos y que postula mucha gente

Federico: Y en temas de perfil de cargos, primero usted conoce el perfil de cargos del que realiza actualmente

Nicole: Si, cuando postule al cargo actual, por supuesto que revise cual eran las tareas y actividades que debía realizar y quería saber si tenía las competencias para poder hacerlo, eso en primera instancia. Lo revise y si, la verdad es que se ajustaba a mi perfil profesional y a los conocimientos con los que yo contaba. Luego de eso, una vez que ingrese al cargo, el encargado del proceso de selección realizo una inducción, y dentro de esa inducción, aparte de dar a conocer un montón de cosas del servicio como la misión, la visión y otras cosas más que son importantes de conocer cuando uno trabaja en el servicio público también se me entrego el perfil de cargos impreso, el que también yo sé que está en la intranet del servicio y que puedo revisar constantemente en caso de que olvide una de las actividades que tengo que realizar. Pero si, igualmente, como en todos los cargos y en todos los trabajos, uno siempre hace más cosas de las que talvez están establecidas, pero considero que todas esas cosas que uno hace mas no escapan al perfil para el cual yo fui contratada.

Federico: Ósea, finalmente el perfil igual se adecua a lo que realiza normalmente en el servicio.

Nicole: Si, si porque si hubiese que enumerar las tareas serian miles, entonces lo que yo siento que se hace en el perfil de cargo es enumerar las más importantes o las que engloban otras actividades. Sí, yo creo que ha sido bastante adecuado.

Lo que si talvez, lo que talvez no queda muy claro, es que en la jefatura administrativa de la dirección regional tiene que, además, controlar, vigilar, supervigilar como lo quieras llamar a los demás jefes administrativos y eso, si bien está establecido en el perfil de cargos, no sé si se entenderá muy bien ya como aterrizándolo a la realidad nacional, solo eso.

#### **Entrevista a funcionario: Paulina Zambra**

Federico: Primero, favor presentarse, indicar su nombre, su cargo y las actividades que realiza en el servicio

Paulina Zambra: Mi nombre es Paulina Zambra, mi cargo es prevencionista de riesgo Dirección regional Valparaíso, y las actividades, respecto al cargo, es súper amplio, no tiene una definición justa y precisa, entonces que hago, asesoro directamente a la dirección regional, a los centros de administración directa y a las residencias o a los organismos colaboradores acreditados en materia de prevención de riesgo y asociados. Asociados lo llamo a todo lo que es anexo a prevención pero que de alguna a otra manera se liga a la rama, ya sea proyectos de emergencia, inspecciones en otros ámbitos, temas de infraestructura, eso, el campo es demasiado amplio, entonces uno tiene que abarcar muchas aristas respecto a la prevención.

Federico: Cuando usted paso por el proceso de selección, encontró alguna aprensión, alguna cosa que podría hacerse mejor

Paulina: Cuando yo postulé, la verdad es que yo pensé que iba a llegar acá a un lugar donde ya habían formado un departamento de prevención y ya los lineamientos estaban claros, es decir, yo postule pensando que me iban a decir “ya, este es tu trabajo” y “esto tienes que hacer, listo” pero la verdad es que cuando después ingrese no había nada, entonces, si bien uno sabe lo que tiene que hacer, pero también tienen que haber ciertos lineamientos, entonces al final de alguna u otra forma yo me tuve que ir ajustando a las necesidades del sistema, y entre esas necesidades, hay varias tareas que no corresponden a prevención de riesgos pero de igual manera tengo que hacerlas yo.

Federico: En ese mismo sentido, primero ¿usted conoce su perfil de cargos? y ¿las actividades que realiza serian acorde a lo que está en este perfil?

Paulina: Lo que pasa es que el perfil de cargo te entrega lo que tú tienes que ser, pero no lo que debes hacer, entonces mi perfil de cargos puedo cumplir en todo lo que se pide, pero lo que se debe hacer es donde yo no cumplo porque uno, como no está estipulado, vive en un rango de necesidades extrema, entonces tienes que ir “apagando el incendio” no más. Aparte que yo al momento de ingresar al servicio, no se había enviado el perfil desde unidad central aun a la dirección regional, el cual llego aproximadamente tres meses más tarde de mi ingreso.

### **Entrevista a funcionario: Ingrid Osorio**

Federico: Primero, favor presentarse, indicar su nombre, su cargo y las actividades que realiza en el servicio

Ingrid Osorio: Ingrid Osorio, coordinadora de la unidad jurídica del SENAME. Las actividades que realizo son en general revisar los procedimientos jurídicos de todas las actuaciones que realiza la dirección regional, el servicio, revisar que se estén cumpliendo todos los requisitos legales, administrativos y que sean en forma.

Federico: Usted en su proceso de selección al cargo que está actualmente, encontró alguna aprensión, ¿alguna cosa que podría hacerse mejor?

Ingrid: No, no encontré ninguna aprensión, en la postulación se indicaban todos los requisitos y plazos que duraban todas las etapas.

Federico: Y en relación a su perfil del cargo ¿usted conoce su perfil de cargos? y ¿las actividades que realiza serian acorde a este perfil?

Ingrid: si, si lo conozco. No todas porque no es como que yo realice todas las actividades, yo tengo que asignar quien las realiza en la unidad, algunas las realizo yo, algunas las realiza otro. Allí dice que yo me encargo de hacer tal cosa, pero en realidad propiamente tal no es que me encargue de hacer eso, es que yo puedo revisar eso, pero no lo hago.

### **Entrevista a funcionario: Alessandra Dall'orso**

Federico: Primero, favor presentarse, indicar su nombre, su cargo y las actividades que realiza en el servicio

Alessandra Dall'Orso: Alessandra Dall'Orso, abogada de la unidad jurídica, y las acciones ejecutar las resoluciones y todos los documentos que requiera la dirección regional, que se mantengan dentro del rango de legalidad.

Federico: Usted en su proceso de selección al cargo que está actualmente, encontró alguna aprensión, ¿alguna cosa que podría hacerse mejor?

Alessandra: Si, como un comentario el proceso no se ajustó mucho a lo que se refiere a tiempos que indicaban inicialmente el proceso.

Federico: Y en relación a su perfil del cargo ¿usted conoce su perfil de cargos? y ¿las actividades que realiza serian acorde a este perfil?

Alessandra: Si, si lo conozco, y este se encuentra acorde a las actividades que realizo.

**Entrevista funcionario: Javiera López**

Federico: Primero, favor presentarse, indicar su nombre, su cargo y las actividades que realiza en el servicio

Javiera López: Javiera López Labra, Psicóloga, supervisora técnica de la unidad de protección de derechos y dentro de mis actividades, bueno todo lo que describe el perfil de cargo para supervisor técnico, ir a los proyectos, hacer supervisiones dependiendo de cómo se establecen los lineamientos, identificar buenas practicas, malas prácticas, corregir cosas, entre otros.

Federico: Usted en su proceso de selección al cargo que está actualmente, encontró alguna aprensión, ¿alguna cosa que podría hacerse mejor?

Javiera: Ósea, en términos como generales, podría ser como lo engorroso en términos de tiempo, que en verdad toman mucho tiempo, pero también uno entiende que de pronto las unidades que ven ese tema no dan abasto porque son un montón de concursos simultáneos también. Si en términos de tiempo si me pareció que a lo mejor muy engorroso.

Federico: Y en relación a su perfil del cargo ¿usted conoce su perfil de cargos? y ¿las actividades que realiza serian acorde a este perfil?

Javiera: Si, si lo conozco. Mira casi todas, pero claramente aquí siempre hay situaciones como de contingencia y eso no siempre aparece en el perfil o en lo que te van a solicitar

después. Pero si, a grandes rasgos corresponde el perfil con lo que yo hago, exceptuando como yo te digo, el tema de la contingencia que eso no está estipulado y, en verdad, es como gran parte del tiempo.

**Entrevista funcionario: Madtzu Gaete**

Federico: Primero, favor presentarse, indicar su nombre, su cargo y las actividades que realiza en el servicio

Madtzu Gaete: Madtzu Gaete, soy psicóloga, me desempeño como supervisora técnica de UPRODE (Unidad de Protección de Derechos) SENAME. Mis actividades son supervisión de proyectos de acuerdo a las bases establecidas en el servicio. En este momento estoy supervisando residencias de protección.

Federico: Usted en su proceso de selección al cargo que está actualmente, encontró alguna aprensión, ¿alguna cosa que podría hacerse mejor?

Madtzu: Si, en mi proceso en particular fue muy largo, en definitiva, para que tuviésemos los resultados tuve que esperar como muchísimo tiempo, fue como muy largo.

Federico: Y en relación a su perfil del cargo ¿usted conoce su perfil de cargos? y ¿las actividades que realiza serian acorde a este perfil?

Madtzu: Si, si lo conozco. En la mayoría si, en la mayoría de los casos sí, pero bueno como me imagino te han dicho acá nosotros trabajamos en base a la contingencia también, entonces muchas veces hay que hacer, desempeñar distintas cosas que quizá no tienen que ver mucho con tu perfil, pero en general si uno lo hace.

**Entrevista funcionario: Tomás Delgado**

Federico: Primero, favor presentarse, indicar su nombre, su cargo y las actividades que realiza en el servicio

Tomás Delgado: Me llamo Tomás Delgado, soy abogado acá en el servicio y me desempeño como abogado en la unidad de protección de derechos, ya sea desde la tramitación de causas de familias, causas penales y además labores administrativas como redacción de oficios, requerimientos, etc.

Federico: Usted en su proceso de selección al cargo que está actualmente, encontró alguna aprensión, ¿alguna cosa que podría hacerse mejor?

Tomás: Si, ósea más que una aprensión, en el caso de que tú me preguntas como cosas perfectibles si yo creo que sería bueno que, como servicio, no sé si esto se hace ya a nivel de unidad de recursos humanos a nivel Nacional, pero si sería bueno que hubiese un diseño del cargo, un perfil de cargo más definido y sobretodo en cuanto son las funciones y las responsabilidades, porque bueno se entiende que por ser funcionario público uno está un poco sujeto obviamente a los requerimientos de la jefatura pero si sería bueno que se acotara más cuales son las funciones específicas, las responsabilidades y los alcances en el caso de nosotros como abogados en esta unidad, ese sería como mi sugerencia al respecto.

Federico: Y en relación a su perfil del cargo ¿usted conoce su perfil de cargos? y ¿las actividades que realiza serian acorde a este perfil?

Tomás: Si, si lo conozco y si, al grueso de las actividades sí.

## **Anexo 6: Entrevista a jefatura de funcionarios que participaron de un proceso de selección.**

### **Entrevista a jefatura: Ingrid Osorio**

Federico: Primero, favor presentarse, indicar su nombre, su cargo y las actividades que realiza en el servicio

Ingrid Osorio: Ingrid Osorio, coordinadora de la unidad jurídica del SENAME. Las actividades que realizo son en general revisar los procedimientos jurídicos de todas las

actuaciones que realiza la dirección regional, el servicio, revisar que se estén cumpliendo todos los requisitos legales, administrativos y que sean en forma.

Federico: Usted es la jefa directa de la Señorita Alessandra Dall'Orso, y por lo tanto estuvo en su proceso de selección, desde el punto de vista de la comisión ¿hay algún proceso que pueda mejorarse?

Ingrid: Es que tuve la suerte que en la comisión que me toco era gente con la cual yo tenía confianza, y por lo tanto podíamos discutir, o podíamos hablar de manera sincera los criterios y que era lo que de verdad necesitaba en la unidad jurídica. Me imagino que quizá no se habría dado así si yo hubiese estado con gente de la comisión que yo no hubiese conocido con la cual no estoy acostumbrada a trabajar, entonces quizá ahí me habría costado lograr acordar un criterio respecto del perfil de la persona que se estaba buscando.

Federico: En ese mismo sentido, el perfil del cargo que se encuentra la señorita Alessandra ¿usted considera que es acorde a las actividades que realiza?

Ingrid: Si, totalmente

### **Entrevista a jefatura: Rachid Alay**

Federico: Primero, favor presentarse, indicar su nombre, su cargo y las actividades que realiza en el servicio

Rachid Alay: Rachid Alay Berenguela, Director regional subrogante del servicio nacional de menores, estoy a cargo de coordinar la mayoría de las tareas que se llevan a cabo en la Dirección Regional junto con hacer un trabajo de control de gestión y además estar a cargo y al corriente de todo lo que sucede en los más de doscientos organismos colaboradores que tenemos acá junto con cinco administraciones directas.

Federico: En relación a la señorita Ingrid Osorio, Nicole Medina y Paulina Zambra, en el proceso de selección por el que ellas ingresaron al servicio ¿hay algún proceso o etapa que pueda mejorarse?

Rachid: En rigor los procesos de selección son dobles, por decirlo de alguna forma, porque además de tener una parte de asentamiento en la región también hay otra que es en Santiago quien es en el fondo quien publica los concursos de selección interna y los concursos de selección externa. Las personas que tu nombraste son las idóneas para llevar a cabo esas tareas y evidentemente donde uno podría tener algún reparo es que cuando se trata de concursos donde hay muchas postulaciones nosotros como tenemos un encargado de personal y evidentemente eso hace que el tiempo que él requiere para llevar a cabo eso y otras tareas que son propias de su cargo evidentemente se ve disminuido, por lo tanto, a veces tenemos que pedir apoyo a otros centros de administración directa o a otros profesionales para poder apoyar este proceso de selección.

Federico: En ese mismo sentido, los perfiles del cargo que ellas realizan ¿usted considera que son acorde a las actividades que realizan actualmente?

Rachid: Es que en rigor las actividades que se llevan a cabo igual están normadas desde el nivel central, este es un servicio centralizado, por lo tanto, todos los procesos de selección van de la mano de un proceso con sus respectivos test de actividades y tareas que ellos deben ir cumpliendo en un determinado tiempo. Donde tenemos nosotros los mayores problemas a veces la demora de los levantamientos de los concursos, los postulantes que a veces no son los más idóneos, o bien que tampoco a veces de acuerdo a las exigencias del perfil del cargo no siempre toda la gente las reúne, por lo tanto, como este es un trabajo bastante especializado a veces los concursos se retardan por no recibir los curriculum adecuados.

#### **Entrevista a jefatura: Hugo Chacón**

Federico: Primero, favor presentarse, indicar su nombre, su cargo y las actividades que realiza en el servicio

Hugo Chacón: Mira mi nombre es Hugo Chacón, yo soy el coordinador de UPRODE (unidad de protección de derechos) y mi función fundamentalmente es trabajar con un

equipo destinado a la supervisión técnica de los programas del área de protección de derechos.

Federico: En relación a la señorita Madtzu Gaete, Tomás Delgado y Javiera López, en el proceso de selección por el que ellos ingresaron al servicio ¿hay algún proceso o etapa que pueda mejorarse?

Hugo: Si, de todas maneras, mira yo creo que hay un tema que me di cuenta yo en el proceso de selección que hace el servicio que pone como una especie de requisito de ingreso muy tipo, que no son específicos o propios del área temática, entonces en el fondo, perdona la analogía, pero podría postular desde un zapatero hasta un ingeniero civil, digamos en el fondo porque es una cosa muy criptica, poco precisa. Y también me parece que, bueno eso gasta mucho tiempo, entiendo que llegan muchos curriculums, se gasta el tiempo en eso y después llegan muchos candidatos a la entrevista que no, que no tienen, uno se pregunta ¿bueno por qué está esta persona acá?, ósea ya debería haber sido dejado afuera solo en la selección curricular. Eso yo creo que hay un tema complicado. Y el segundo tema que a mí me preocupa también, es el proceso de evaluación psicológica, porque el tema que yo percibo es que es un proceso que se hace internamente, por el mismo servicio, por los mismos funcionarios que trabajan acá y que no tienen formación en el área, eso es lo que me atrevería a decir que es lo más complejo, ósea no es gente que está metida en selección de personal, es gente que dentro de sus múltiples funciones de repente le toca aplicar test, hacer unas evaluaciones de ese tipo pero no necesariamente tienen la experticia, entonces a mí me preocupa eso porque una de las cosas que uno ve después en el tema de funcionamiento en recursos humanos de muchos temas que tienen que ver hoy en día con lo que se llaman las habilidades blandas, entonces ahí en ese sentido uno ve que a veces no es el tema técnico el problema, sino que más bien el tema de trabajos en equipos, la capacidad efectivamente para administrar las frustraciones, el tema de resolver los conflictos, ya entonces esos temas yo creo que son complejos.

Federico: En ese mismo sentido, los perfiles del cargo que estos realizan ¿usted considera que son acorde a las actividades que realizan actualmente?

Hugo: No, porque en la práctica, lo que pasa es que el perfil de cargo está claro que los hicieron alguien desde un escritorio y no tiene mucho que ver con la descripción de las funciones propias en la cotidianeidad, entonces de hecho una de las observaciones que siempre hacen las personas que entran a cumplir esta labor es que ellos consideran que una cosa es lo que se les declaró en ese perfil de cargo y al cual postularon e hicieron llegar sus antecedentes y otra cosa es lo que pasa en la cotidianeidad entonces de hecho parte de la entrevista que a mí me ha tocado hacer en algunos concursos me doy cuenta que al explicarle al postulante que en realidad una cosa es lo que sale allí y otra cosa es la realidad, entonces uno le empieza a explicar, no necesariamente para que se frustre y se vaya, pero en el fondo mostrándole la realidad de que hay muchas de las cosas que no están dichas que van a ser parte de su función y algunas son relevantes también para su quehacer. Entonces esa sintonía no está tampoco, entre el perfil y la función efectiva que va a desempeñar.