



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

*OPTIMIZACIÓN DE LA POLÍTICA DE MEJORAMIENTO MEDIANTE LA
REDISTRIBUCIÓN DE PONDERACIONES: UN ANÁLISIS DE EQUIDAD
EN LA DIRECCIÓN DE VIALIDAD DEL MINISTERIO DE OBRAS
PÚBLICAS, REGIÓN DE VALPARAÍSO*

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR PÚBLICO
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

ALUMNO:

BENJAMIN ANGEL FIGUEROA FUENTES

DOCENTE GUIA:

EDUARDO MUÑOZ INCHASUTI

Valparaíso, Diciembre 2025

RESUMEN

La investigación actual tiene como objetivo **optimizar la Política de Mejoramiento de las Condiciones Laborales** en la Dirección Regional de Vialidad de Valparaíso, un organismo del Ministerio de Obras Públicas de Chile. Situada en el contexto de la **Nueva Gestión Pública (NGP)** y las directrices de modernización del Estado, el estudio señala la importancia de potenciar la profesionalización del servicio público mediante sistemas de incentivos que estén en consonancia con el mérito y la transparencia. El problema principal radica en la actual estructura de la matriz de ponderación para ascensos, que incluye la variable "**Reconocimiento**", caracterizada por ser binaria y tener un alto grado de discrecionalidad administrativa, lo que afecta la **trazabilidad y la auditabilidad** del proceso.

El propósito general de la tesis es evaluar el impacto técnico y operativo de suprimir esta variable subjetiva y redistribuir su peso hacia factores universales y medibles, como el **Nivel de Formación y la Evaluación de Desempeño**. Mediante un enfoque **cuantitativo, secuencial y deductivo**, se realizó un análisis comparativo a través de simulaciones estadísticas con una **muestra representativa de 50 funcionarios** (16,6% del total), abarcando diferentes estamentos y tipos de contrato (Contrata y Código del Trabajo).

Los resultados revelan que el modelo original daba lugar a una **homogeneización artificial en el ranking**, donde la antigüedad era el factor predominante, limitando la diferenciación basada en el talento. Con la optimización, se registró un **aumento en la dispersión del puntaje total** (desviación estándar del 9,32% al 10,36%), lo que indica una mayor capacidad discriminante y equitativa. Las variables meritocráticas pasaron a tener un peso significativo, con el Nivel de Formación alcanzando el 12,16% y la Evaluación de Desempeño el 11,18% del promedio total, logrando así un equilibrio respecto a los factores estructurales y temporales.

La investigación concluye que la propuesta se alinea no solo con los estándares de la **OECD** y el **Servicio Civil**, sino que también establece una base técnica sólida para justificar **diferencias objetivas en la remuneración** conforme a la **Ley N.º 20.348**. En resumen, el estudio proporciona una herramienta estratégica para la **profesionalización del Servicio Civil**, promoviendo una gestión basada en evidencia, la disminución de la arbitrariedad y el fomento de una cultura de aprendizaje continuo en la administración pública.

ABSTRACT

This research aims to **optimize the Policy for the Improvement of Working Conditions** at the Regional Directorate of Roads of Valparaíso, an agency of Chile's Ministry of Public Works. Framed within the context of **New Public Management (NPM)** and the State modernization agenda, the study highlights the importance of strengthening the professionalization of public service through incentive systems aligned with merit and transparency. The core problem addressed lies in the current structure of the promotion weighting matrix, which includes the variable **"Recognition"**, characterized by its binary nature and high degree of administrative discretion, thereby undermining process **traceability and auditability**.

The general objective of the thesis is to assess the technical and operational impact of eliminating this subjective variable and redistributing its weight toward universal and measurable factors, such as **Level of Education and Performance Evaluation**. Using a **quantitative, sequential, and deductive** approach, a comparative analysis was conducted through statistical simulations based on a **representative sample of 50 employees** (16.6% of the total workforce), encompassing different organizational levels and contractual arrangements (fixed-term appointments and labor code contracts).

The findings reveal that the original model produced an **artificial homogenization of rankings**, with seniority acting as the dominant factor and limiting talent-based differentiation. Following the proposed optimization, an **increase in the dispersion of total scores** was observed (standard deviation rising from 9.32% to 10.36%), indicating enhanced discriminatory capacity and greater equity. Merit-based variables gained substantial relevance, with Level of Education accounting for 12.16% and Performance Evaluation for 11.18% of the overall average score, achieving a more balanced relationship with structural and time-based factors.

The study concludes that the proposed model aligns with the standards promoted by the **OECD** and **Chile's Civil Service** framework, while also providing a robust technical basis to justify **objective remuneration differences** in accordance with **Law No. 20,348**. Overall, the research offers a strategic tool for the **professionalization of the Civil Service**, fostering evidence-based management, reducing arbitrariness, and promoting a culture of continuous learning within public administration.

AGRADECIMIENTOS

A mi madre Leslie y padre Jaime, quienes me han entregado todo su apoyo y amor en estos cinco años . Y por sobre todo por poner toda su fe y confianza en mí, y el ejemplo de que la perseverancia y la constancia que tanto los caracterizan siempre te llevaran a cumplir las metas y objetivos que tanto uno se debe plantear para ser alguien en la vida.

A mi hermano Alonso, que a pesar de que sea once años menor, me ha enseñado que en la vida siempre debes verla desde lo positivo, que todo sea una risa y aprendizaje, y sobre todo, enseñarme a ser siempre una mejor persona.

A mi abuela Sara, abuelita Ana, tata Jaime (y tíos y familia), porque nunca dudaron de mí, me entregaron los mejores valores, consejos y enseñanzas.

A mis amistades que han estado durante el proceso (Ignacio, Belén, Dylan, Héctor, Bastián, Nicolas, Matías, Javiera), quienes me enseñaron que no todo es estudio y estrés, sino que también hay siempre un momento para disfrutar y reír, o para recordarnos que en los momentos difíciles nos tenemos el uno al otro.

Mis compañeros y amigos de Universidad, que hicieron de estos cinco años, muy gratos.

A mis mascotas Toffy, Checo, Luna y Seba (q.e.p.d), por motivarme siempre a llegar a mi casa y que la alegría y amor, no siempre viene de un humano.

A mi psicóloga Carla Martínez, cuya persona me escuchó, motivó y ayudó a estar donde estoy porque no siempre fue fácil, pero su profesionalismo, vocación y buena disposición me hizo siempre a avanzar y crecer.

M.M.R.D. y su familia, por el apoyo, cariño y la motivación entregados durante una etapa significativa de mi formación universitaria.

A la Unidad de Gestión y Desarrollo de Personas y Administración (GDPyA) de la Dirección de Vialidad, por su permanente disposición, los conocimientos y enseñanzas entregados, así como por el acceso a la información y los datos utilizados en el presente estudio.

A mí mismo, porque siempre confié y avance a ser quien quería ser...

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
ABSTRACT	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1. MARCO TEORICO	4
1. Gestión de Personas y Modernización del empleo Publico.....	4
2. Sistemas de Remuneraciones, Equidad Interna y Bandas Salariales.....	8
3. Igualdad de Remuneraciones, Brecha Salarial y Perspectiva de Género.	11
4. Buenas Prácticas Laborales, Meritocracia y Desarrollo de Personas.	15
CAPITULO 2. METODOLOGÍA	18
1. Conjetura de trabajo	18
2. Objetivos	18
3. Metodología de Investigación	19
3.1. Definición del problema y de las variables.....	19
3.2. Recolección sistemática de datos.....	20
3.3. Procesamiento y análisis estadístico	20
3.4. Interpretación basada en evidencia	20
3.5. Justificación de la metodología	21
4. Población y muestra	21
4.1. Población Objetivo	21
4.2. Muestra utilizada.....	21
4.3. Nivel de Confianza y error muestral	22
5. Instrumentos de recogida de datos	22
6. Análisis de Datos	23
CAPITULO 3. REVISION BIBLIOGRAFICA	25
1. Estudios sobre remuneraciones y equidad en Chile.....	25
2. Gestión de Personas y Desempeño del Sector Publico.	27
4. Estudios internacionales sobre empleo público	29
CAPITULO 4. POLITICA DE MEJORAMIENTO.....	32
1. Objetivos	32
2. Definiciones y composición de Variables (según Política)	33
2. Matriz Ponderada (en base a la Política de Mejoramiento)	35

3.	Análisis Crítico de las Variables definidas por la Política de Mejoramiento.....	40
4.	Coherencia entre los Principios Orientadores y el Diseño Operativo de la Política	41
5.	Vinculación de la Política de Mejoramiento con los Objetivos de la Investigación	41
6.	Propuesta de Optimización de la Política de Mejoramiento	42
6.1.	Fundamentos de la propuesta	42
6.2.	Limitaciones del modelo vigente	43
6.3.	Diseño de la nueva matriz de ponderación.....	43
6.4.	Consideraciones para su aplicación.....	45
CAPITULO 5. DESARROLLO Y HALLAZGOS.....		46
1.	Matriz con Variable Reconocimiento	46
1.1.	Total funcionarios Calidad Jurídica Contratas y sujetos al Código del Trabajo..	46
1.2.	Total funcionarios Calidad Jurídica Contrata	50
1.3.	Total funcionarios Estamento Profesional	53
1.4.	Total funcionarios Estamento Auxiliar	57
1.5.	Total funcionarios Estamento Administrativo	60
1.6.	Total funcionarios Estamento Técnico	64
1.7.	Total funcionarios sujetos al Código del Trabajo	67
2.	Matriz sin Variable Reconocimiento (redistribuida)	70
2.1.	Total funcionarios Calidad Jurídica Contratas y sujetos al Código del Trabajo..	70
2.2.	Total funcionarios Calidad Jurídica Contrata	73
2.3.	Total funcionarios Estamento Profesional	76
2.4.	Total funcionarios Estamento Auxiliar	79
2.5.	Total funcionarios Estamento Administrativo	82
2.6.	Total funcionarios Estamento Técnico	85
2.7.	Total funcionarios sujetos al Código del Trabajo	88
CAPITULO 6. DISCUSIÓN.....		92
1.	Introducción a la discusión	92
2.	Hacia una Cultura de Aprendizaje y Desempeño: Alineación Estratégica con los Estándares Globales de la OECD	93
2.1.	La Formación Continua como Activo de Valor y Resiliencia	93
2.2.	El Desempeño Individual como Eje de la Progresión Salarial	93
2.3.	Hacia un Modelo de Gestión del Desarrollo de "Mediano Plazo"	94
3.	Fortalecimiento del Mérito y la Trazabilidad Administrativa: Alineación Estratégica con los Estándares del Servicio Civil	94

3.1. El Mérito como Garantía de Imparcialidad y Transparencia	95
3.2. Trazabilidad y Reducción de la Discrecionalidad Administrativa	95
3.3. Impacto en la Diferenciación Justificable y Equidad Interna.....	96
4. Justificación de Diferencias Objetivas bajo la Ley N.º 20.348: Un Análisis Crítico entre la Norma y la Trazabilidad	96
4.1. La Ambigüedad de la "Idoneidad" y el Riesgo de Discrecionalidad.....	98
4.2. El Tránsito de la "Igualdad Formal" a la Trazabilidad de las Calificaciones	98
4.3. Impacto Estadístico: Diferenciación Justificable vs. Arbitrariedad.....	98
5. Síntesis integrada de la Discusión	99
CAPITULO 7. CONCLUSIONES.....	102
7.1. Conclusiones Generales	102
7.2. Conclusiones Especificas	102
7.3. Aportes del Estudio	103
Bibliografía	106
ANEXOS	108
VITA.....	109

INDICE TABLAS

Tabla 1. Modelo Integrado de Gestión de Empleo y Recursos Humanos	7
Tabla 2. Matriz Política de Mejoramiento Original	36
Tabla 3. Matriz Estamento Profesional.....	37
Tabla 4- Matriz Estamento Técnico	38
Tabla 5. Matriz Estamento Administrativo	38
Tabla 6. Matriz Estamento Auxiliar	39
Tabla 7. Matriz Funcionarios sujetos al Código del Trabajo.....	40
Tabla 8. Matriz Política de Mejoramiento Propuesta.....	44
Tabla 9. Ponderación total de funcionarios (matriz original)	46
Tabla 10. Ponderación de funcionarios Contrata (matriz original)	50
Tabla 11. Ponderación de funcionarios estamento Profesional (matriz original)	53
Tabla 12. Ponderación de funcionarios estamento Auxiliar (matriz original)	57
Tabla 13. Ponderación de funcionarios estamento Administrativo (matriz original).....	60
Tabla 14. Ponderación de funcionarios estamento Auxiliar.....	64
Tabla 15. Ponderación de funcionarios sujetos al Código del Trabajo (matriz original).....	67
Tabla 16. Ponderación total de funcionarios (matriz propuesta)	70
Tabla 17. Ponderación de funcionarios a Contrata (matriz propuesta).....	73
Tabla 18. Ponderación total de funcionarios estamento Profesional (matriz propuesta).....	76
Tabla 19. Ponderación total de funcionarios estamento Auxiliar (matriz propuesta).....	79
Tabla 20. Ponderación total de funcionarios estamento Administrativo (matriz propuesta) .	82
Tabla 21. Ponderación total de funcionarios estamento Técnico (matriz propuesta).....	85
Tabla 22. Ponderación total de funcionarios sujetos al Código del Trabajo (matriz propuesta)	88

INDICE GRAFICOS

Gráfico 1. Análisis descriptivo comparado de las variables de la Política de Mejoramiento en funcionarios a Contrata y sujetos al Código del Trabajo (media, mediana, moda y desviación estándar).....	47
Gráfico 2. Análisis descriptivo de las variables de la Política de Mejoramiento en funcionarios a Contrata (media, mediana, moda y desviación estándar).....	51
Gráfico 3. Análisis descriptivo de las variables de la Política de Mejoramiento en funcionarios estamento Profesional (media, mediana, moda y desviación estándar).	54
Gráfico 4. Análisis descriptivo de las variables de la Política de Mejoramiento en funcionarios estamento Auxiliar (media, mediana, moda y desviación estándar).....	57
Gráfico 5. Análisis descriptivo de las variables de la Política de Mejoramiento en funcionarios estamento Administrativo (media, mediana, moda y desviación estándar).....	61
Gráfico 6. Análisis descriptivo de las variables de la Política de Mejoramiento en funcionarios estamento Técnico (media, mediana, moda y desviación estándar).	64
Gráfico 7. Análisis descriptivo de las variables de la Política de Mejoramiento en funcionarios sujetos al Código del Trabajo (media, mediana, moda y desviación estándar).....	68
Gráfico 8. Análisis descriptivo comparado de las variables de la Política de Mejoramiento en funcionarios a Contrata y sujetos al Código del Trabajo (media, mediana, moda y desviación estándar).....	71
Gráfico 9. Análisis descriptivo de las variables de la Política de Mejoramiento en funcionarios a Contrata (media, mediana, moda y desviación estándar).	74
Gráfico 10. Análisis descriptivo de las variables de la Política de Mejoramiento en funcionarios estamento Profesional (media, mediana, moda y desviación estándar).	77
Gráfico 11. Análisis descriptivo de las variables de la Política de Mejoramiento en funcionarios estamento Auxiliar (media, mediana, moda y desviación estándar).....	80
Gráfico 12. Análisis descriptivo de las variables de la Política de Mejoramiento en funcionarios estamento Administrativo (media, mediana, moda y desviación estándar).....	83
Gráfico 13. Análisis descriptivo de las variables de la Política de Mejoramiento en funcionarios estamento Técnico (media, mediana, moda y desviación estándar).	86
Gráfico 14. Análisis descriptivo de las variables de la Política de Mejoramiento en funcionarios sujetos al Código del Trabajo (media, mediana, moda y desviación estándar).....	89

INTRODUCCIÓN

La modernización del Estado en Chile ha propiciado una profunda transformación en la gestión de sus instituciones, pasando de modelos burocráticos tradicionales a los enfoques de la **Nueva Gestión Pública (NGP)**. Este modelo busca incorporar mecanismos de eficiencia, flexibilidad y profesionalización en la función pública, donde la gestión del talento humano se considera un eje fundamental para alcanzar los objetivos institucionales. En este marco, la **Dirección de Vialidad**, que depende del Ministerio de Obras Públicas (MOP), juega un papel clave en la conectividad y desarrollo del país, lo que requiere una estructura administrativa sólida y alineada con los principios de transparencia y mérito.

Esta investigación se centra en la **Dirección Regional de Vialidad de Valparaíso**, específicamente en su **Unidad de Gestión y Desarrollo de Personas y Administración (GDPyA)**. Esta unidad es responsable de garantizar que los equipos técnicos y operativos cuenten con las condiciones administrativas adecuadas para mantener la red vial regional. Sin embargo, en un diagnóstico de la situación administrativa se han identificado importantes desafíos: una **carga operativa elevada**, procesos solo parcialmente digitalizados y una dependencia de múltiples sistemas que complican la estandarización de los trámites. Estas limitaciones operativas no solo afectan la eficiencia interna, sino que también impactan en la percepción de equidad y justicia en la implementación de las políticas de personal.

Uno de los instrumentos clave en este análisis es la **Política de Mejoramiento de las Condiciones Laborales de la Dirección de Vialidad**. Este instrumento técnico-administrativo tiene como objetivo corregir las disparidades salariales y establecer criterios objetivos para el ascenso de los funcionarios bajo contrato y aquellos regidos por el Código del Trabajo. La política emplea una **matriz de ponderación** que considera variables como antigüedad, nivel de formación, evaluación de desempeño, edad de jubilación, género y **reconocimiento institucional**.

No obstante, el análisis crítico de este modelo revela una limitación estructural: la inclusión de la variable "**Reconocimiento**", que se define como un factor binario y discrecional, carece de antecedentes documentales estandarizados. Esta característica introduce un riesgo de sesgo subjetivo, afectando la **trazabilidad y auditabilidad** del proceso de evaluación. A su vez, el diseño actual muestra una excesiva dependencia de variables temporales como la antigüedad, lo que tiende a crear una **homogeneización artificial en el ranking**, desincentivando el alto rendimiento y la formación continua.

Ante este contexto, surge la necesidad de optimizar la matriz de ponderación para reforzar la **meritocracia y la equidad interna**. La tesis propone *eliminar la variable "Reconocimiento"* y redistribuir su peso hacia variables universales, cuantificables y verificables, como el **Nivel de Formación y la Evaluación de Desempeño**. Esta propuesta se basa en las directrices de la Dirección Nacional del Servicio Civil y en los estándares internacionales de la **OECD**, que abogan por sistemas de incentivos fundamentados en resultados y competencias medibles para asegurar la profesionalización del empleo público.

Además, la investigación incorpora un análisis en relación con la **Ley N.º 20.348**, que protege el derecho a la igualdad de remuneraciones y permite **diferencias objetivas** basadas en capacidades, calificaciones e idoneidad. Así, la optimización planteada no busca una uniformidad absoluta, sino una diferenciación justa y metodológicamente justificada de las trayectorias laborales, respetando la legalidad y la probidad administrativa.

Para validar esta propuesta, se realiza un estudio utilizando un **enfoque cuantitativo, secuencial y deductivo**. Se emplea una **muestra representativa de 50 funcionarios** de la Dirección Regional de Vialidad de Valparaíso, abarcando distintos estamentos y condiciones laborales. A través de simulaciones estadísticas, se comparan los resultados de la matriz oficial con un modelo optimizado, evaluando el impacto en la dispersión del puntaje total y la reducción de la discrecionalidad administrativa.

El **objetivo general** de esta tesis son evaluar el impacto técnico y operativo de la redistribución de ponderaciones en la Política de Mejoramiento y determinar si priorizar variables auditables mejora la equidad interna y la coherencia meritocrática en la Dirección de Vialidad. **Los objetivos específicos** incluyen el análisis comparativo de los escenarios simulados, la identificación de variaciones en las brechas estructurales entre calidades jurídicas y la verificación del fortalecimiento de la trazabilidad institucional.

En términos de estructura, el trabajo se organiza de la siguiente forma: el **Capítulo 1** desarrolla el marco teórico sobre gestión de personas y modernización del empleo público. El **Capítulo 2** detalla la metodología cuantitativa y la selección de la muestra. El **Capítulo 3** presenta una revisión bibliográfica sobre remuneraciones y equidad en Chile. El **Capítulo 4** analiza a fondo la Política de Mejoramiento actual y presenta la propuesta de optimización. El **Capítulo 5** expone los hallazgos del análisis estadístico descriptivo. Finalmente, los **Capítulos 6 y 7** presentan la discusión de los resultados y las conclusiones generales de la investigación.

En resumen, esta investigación busca ser un aporte tangible para la Dirección de Vialidad, proporcionando una herramienta técnica que asegure que el desarrollo de la carrera funcionaria refleje la **excelencia técnica y el compromiso con el servicio público**, consolidando una gestión de personas moderna, transparente y orientada al mérito.

Metáfora para la comprensión: La Política de Mejoramiento se puede imaginar como una balanza de precisión diseñada para medir el valor del aporte de cada funcionario. Si la balanza utiliza elementos subjetivos como el reconocimiento discrecional, su medición será inexacta y generará desconfianza. La propuesta de esta tesis es calibrar la balanza utilizando únicamente elementos verificables (datos de formación y desempeño), garantizando que el resultado sea justo, transparente y auditable por todos.

CAPITULO 1. MARCO TEORICO

1. Gestión de Personas y Modernización del empleo Publico

La modernización en el empleo público y en la gestión de personas se enmarcan en un nuevo contexto, en donde se enmarcan en un proceso de cambio más amplio conocido como reformas en la gestión pública o también amada **Nueva Gestión Pública (NGP)**. Es por esto por lo que estas transformaciones se extienden a la estructura administrativa, la gestión del presupuesto y a las formas de prestación de servicios. El fenómeno más destacado de las últimas dos décadas ha sido la **incorporación del Estado a la era del magnament**, adoptando incentivos que se asemejan aún más a la de aquellas organizaciones que operan bajo la disciplina del mercado.

La **Función Pública o Servicio Civil (SC)** se define, en un sentido más amplio, como aquel sistema de gestión del empleo público y los recursos adscritos al servicio de las organizaciones públicas en una realidad nacional determinada (Echebarria, pág. 4). En un sentido más restringido, se habla de Servicio Civil cuando este sistema decide incorporar arreglos institucionales específicos como lo son normas y cultura, para así **garantizar la existencia de administraciones públicas profesionales** (Echebarria, pág. 4)

La **Gestión de Recursos Humanos (GRH)** es el proceso a través ocurre el proceso de adaptación del personal con la finalidad de lograr los objetivos institucionales, lo cual se logra mediante sistemas coordinados. Contar con personal adecuado en cantidad y calidad es vital para que el rol del Estado pueda cumplir eficaz y eficientemente sus funciones y satisfaga las necesidades ciudadanas, ya que la efectividad depende de las competencias y el talento de la burocracia (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2016, pág. 3)

I. Principios Orientadores de la modernización: Merito y Flexibilidad

Las reformas del empleo público se rigen y orientan bajo dos principios fundamentales: el mérito y la flexibilidad (Echebarria, pág. 14)

- 1. Merito:** Este principio es la piedra angular del empleo público, el cual es fundamental para la seguridad jurídica. En donde este principio se conceptualiza como la base principal para garantizar la imparcialidad y la transparencia en el comportamiento de los servidores públicos (en el acceso y competencia abierta) y además, para asegurar la **eficacia** del gobierno mediante la profesionalidad y la capacidad de los empleados (Echebarria, pág. 15)

Tradicionalmente, la burocracia de Weber exigía y demandaba el reclutamiento por mérito de pruebas competitivas, procedimientos no políticos para contratar y despedir, y por carrera profesional basada en la promoción interna (Echebarria, pág. 14)

2. **Flexibilidad:** Surge como el principio rector formador, el cual es necesario para complementar el mérito y responder a la necesidad de rigidez de aquellos sistemas más antiguos de empleo con un contexto significativamente cambiante. La flexibilidad es una respuesta ante fenómenos como lo son la competencia global, el constante cambio tecnológico, la volatilidad de los mercados y la transición a la era post – industrial (Echebarria, pág. 17).

- **Dimensiones de la Flexibilidad:** El debate contemporáneo identifica varias formas en que se despliega la flexibilidad laboral: *flexibilidad numérica (ajustar el número de trabajadores u horas a la demanda)*, *flexibilidad funcional (reorganizar competencias y tareas)*, distanciamiento (subcontratación/outsourcing), y flexibilidad salarial (estructuras retributivas que recompensen el rendimiento).
- **Enfoques de Gestión:** La flexibilidad puede verse como un componente restrictivo, orientada a la reducción de costos (*downsizing*), o como una oportunidad, orientada a la **creación de valor** y la mejora del servicio público (*empowerment*). Para los gobiernos las personas son simultáneamente un activo y un coste, por lo que es esencial una síntesis equilibrada de ambas aproximaciones.

II. **Grandes Líneas de Cambio en la Gestión de Personas (Modernización Operacional)**

La modernización ha revalorizado la GRH como una función de la dirección, impulsada por una orientación eficiente y la descentralización del *magnament*, que ha transferido autonomía a los gestores. Las principales líneas de cambio en la GRH son:

1. **La Flexibilización del Régimen de Empleo:** Busca reducir la sobreprotección y la estabilidad (*tenure*) percibidas como rigidez. Esto se logra por la vía de la redefinición de los estatutos para permitir rescisiones en ciertos casos y la introducción de modalidades contractuales más flexibles, como la contratación temporal masiva o el *outsourcing*.
 2. **La orientación al Rendimiento de las Políticas de Recursos Humanos:** Se manifiesta en la introducción de instrumentos de flexibilidad funcional dentro de los subsistemas de GRH.
- **Diseño de Puestos:** Orientación a la amplia descripción de puestos con el objetivo de incrementar la versatilidad de los puestos (*ya sean verticales, horizontales o broadbanding*).
 - **Reclutamiento y Selección:** Busca superar los mecanismos clásicos basados en conocimientos especializados o méritos formales, hacia un **modelo basado en competencias**. La noción de competencias incluye conocimientos, habilidades,

actitudes, valores y rasgos de personalidad necesarios para el exitoso desempeño de las funciones de cada funcionario/a.

- **Promoción y Movilidad:** Énfasis en **reducir el peso de la antigüedad** y vincular los ascensos al desarrollo de competencias y alto rendimiento. La movilidad (interna y/o externa) es una preocupación general para optimizar el capital humano y fomentar flexibilidad.
- **Sistemas Retributivos:** Tres orientaciones claven incluyen: reducir la uniformidad salarial por centralización; transformar la progresión salarial basada en la antigüedad bajo criterios de desarrollo de competencias y alto rendimiento; e introducir **fórmulas de retribución variable ligada al rendimiento**.

3. La Potenciación de la Función Directiva: La profesionalización de los directivos es prioritaria y urgente, en donde a menudo exige su diferenciación del resto del empleo público con un estatuto más flexible. El ejercicio de esta función gerencial se caracteriza por criterios de racionalidad económica y se articula mediante relaciones contractuales con la dirección política, basadas en el principio de responsabilidad por resultados.

4. La reorganización de la Función de Recursos Humanos: La tendencia fundamental ha sido la **descentralización** de los sistemas de GRH, transfiriendo responsabilidades desde los departamentos centrales a las organizaciones individuales. Donde la descentralización ha sido efectiva, y en donde el papel de los servicios centrales de personal ha pasado de ser una función de control a una de consultor o proveedor interno de servicios.

5. Hacia un Nuevo Modelo de Relaciones Laborales: Se caracteriza por la expansión e intensificación de la participación sindical y el uso de la negociación colectiva para determinar las condiciones de trabajo. Esta tendencia ha implicado el traslado de la fijación de condiciones del ámbito legal al convencional (Echebarria, pág. 48).

III. Modelos de Gestión de Personas en el Sector Público

Para organizar la GRH en el sistema público, se utilizan modelos que integran distintos procesos. El Modelo Integrado de Gestión de Empleo y Recursos Humanos (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006) asume la integralidad de sus componentes para adecuar a las personas a la estrategia organizacional (Longo, 2002, pág. 6).

Sistemas del Modelo Integrado de Gestión (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006), (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2012, pág. 7)

Tabla 1. Modelo Integrado de Gestión de Empleo y Recursos Humanos

Tipo de Sistema	Denominación del Subsistema	Función Principal
Transversal	Planificación	Define políticas, mantiene la coherencia general y anticipa la fuerza de trabajo necesaria.
Transversal	Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales	Base del modelo; comprende el clima laboral, las relaciones colectivas y las políticas sociales.
Operacional	Organización del Trabajo	Define las características, condiciones de ejecución de las tareas y los requisitos de idoneidad (perfiles y competencias) de las personas.
Operacional	Gestión del Empleo	Regula el flujo de la dotación: ingresos (reclutamiento, selección, inducción), movimientos (movilidad) y egresos (desvinculación).
Operacional	Gestión del Rendimiento	Establece metas, supervisa, estimula y evalúa el trabajo para influir en el desempeño de las personas.
Operacional	Gestión de la Compensación	Destinado a retribuir al personal (monetaria y no monetaria) en función de su contribución y rendimiento.
Operacional	Gestión del Desarrollo	Estimula el crecimiento profesional, fomentando el aprendizaje (capacitación) y definiendo itinerarios de carrera.

(Elaboración propia en base a Sistema del Modelo Integrado, BID)

Un enfoque complementario es el **Modelo de Ciclos Temporales** propuesto por el Servicio Civil, que organiza la gestión de personas en cuatro procesos basados en el horizonte de tiempo:

1. **Ciclo de Corto Plazo o Gestión del Desempeño:** Busca asegurar que los puestos estén provistos con individuos idóneos, con metas de desempeño definidas, pertinentes y recompensadas.
2. **Ciclo de Mediano Plazo o Gestión del Desarrollo:** Se centra en la preparación de las personas y equipos para proveer las competencias requeridas en escenarios futuros.
3. **Ciclo de Largo Plazo o Gestión del Cambio Organizacional:** Se centra en las transformaciones necesarias para orientar a la organización hacia los horizontes de largo plazo, gestionando el clima y la cultura organizacional.
4. **Ciclo Transversal o Planificación y Soporte de la Estrategia de Personas:** Asegura el aporte de la GRH a la estrategia institucional y dispone las soluciones técnico-administrativas para soportar los otros ciclos.

Ambos modelos buscan que la Gestión de Personas esté plenamente alineada con la misión institucional y que las prácticas internas promuevan la profesionalidad, el mérito y la capacidad para afrontar los desafíos de la modernización

2. **Sistemas de Remuneraciones, Equidad Interna y Bandas Salariales.**

I. **Sistemas de Remuneraciones: Fundamentos y Propósitos**

Los sistemas de remuneraciones en el marco del sector público se construyen bajo una compleja interacción de la **cultura administrativa, las condiciones económicas y los sistemas políticos** (OECD/SIGMA, 2024, págs. 1,21). En donde el objetivo principal de estos sistemas es asegurar la capacidad administrativa para **atraer, motivar y retener al personal cualificado** (OECD/SIGMA, 2024, págs. 21,46). Por su parte, las reformas salariales buscan mejorar la **competitividad, la equidad, la transparencia y la asequibilidad** (affordability) de dichos sistemas (OECD/SIGMA, 2024, págs. 1, 763). La tendencia observada se basa en un movimiento desde estructuras jerárquicas rígidas hacia modelos más flexibles que enfatizan la equidad interna y la evaluación de puestos (OECD/SIGMA, 2024, pág. 25).

Los sistemas pueden clasificarse según su grado de control en **centralizados o descentralizados**. En donde los sistemas descentralizados tienden a tener un favorecimiento dentro del **control presupuestario** y a la **uniformidad** en la determinación salarial (OECD, 1994, pág. 14; OECD/SIGMA, 2024, pág. 61). Históricamente, la complejidad del trabajo y la relativa estabilidad del empleo han favorecido el desarrollo de **escalas salariales uniformes** y la **progresión por antigüedad** (OECD, 1994, págs. 11, 794). Un sistema de remuneraciones

moderno e integrado, que utilice el software de numeraciones y un software de recursos humanos, es crucial para garantizar la equidad, transparencia y eficiencia en la gestión del personal (Rex+).

El salario Base como Componente Central de la Equidad

El **salario base** o también conocido como salario de posición es el componente **más estable y predecible** de la remuneración total, y debe reflejar la complejidad y la responsabilidad del puesto y las funciones a ejercer (OECD/SIGMA, 2024, pág. 95). Para asegurar la transparencia y la manejabilidad del sistema, se recomienda que el **salario base constituya la mayor parte de la remuneración total** mensual, idealmente **superando el 70%** (OECD/SIGMA, 2024, págs. 9,37)

II. Equidad Interna y Valoración de Puestos

La **equidad interna** es un pilar fundamental, definido como la garantía de **“igualdad de remuneración por trabajo de igual valor”** (OECD/SIGMA, 2024, pág. 31). Este principio implica que los niveles salariales para puestos con atributos comparables (como cualificaciones, complejidad, responsabilidad o impacto, deben ser similares. Además, el salario base es un **determinante directo de la equidad salarial**.

A. La Evaluación de Puestos (*Job Evaluation*)

La **evaluación de puestos** (*Job evaluation*) es el instrumento clave para establecer esta equidad interna, en donde su objetivo principal es determinar de forma sistemática el **valor relativo** de los puestos de trabajo.

Los métodos de evaluación se dividen en:

- 1. Modelos Analíticos:** Son los más *rigurosos, precisos y complejos*, en donde utilizan el **método de puntuación por factores**, que desglosa los puestos en criterios medibles – como conocimientos, responsabilidad e impacto – para una evaluación objetiva. Además la OECD menciona que estos métodos son la única forma de evidencia en casos de reclamos de igualdad salarial.
- 2. Métodos No Analíticos:** A diferencia de los modelos analíticos, estos comparan los puestos de forma global o por rangos, basándose en la percepción de su valor. Ejemplos incluyen la **clasificación de puestos** (*job slotting*) (OECD/SIGMA, 2024, pág. 81).

La aplicación de la **evaluación de puestos neutral al género** es vital para motivar las brechas salariales, ya que con estas se logra garantizar que los puestos se valoren en función de criterios objetivos y no sesgados.

III. Bandas Salariales como Estructura de Pago

Las bandas salariales (o estructuras de grados de pago) representan la columna vertebral del sistema de clasificación y determinación de remuneraciones (OECD/SIGMA, 2024, pág. 68). Una estructura de bandas agrupa puestos de **valor comparable**, la cual es esencial para poder gestionar la equidad, la transparencia y las perspectivas de progresión de la carrera.

La OECD establece que las bandas salariales pueden definirse por:¹

- Rangos de puntos obtenidos por la evaluación de puestos.
- Características laborales específicas
- Puestos de referencia

A. Tipologías de Bandas y Progresión Salarial

Las estructuras se clasifican según su amplitud: estrechas, con diferenciales entre el 20% y 40%, o **amplias**, con diferenciales de 50% a 100%. Las estructuras amplias ofrecen **mayor autonomía gerencial** para fijar salarios competitivos, aunque su gestión debe ser sólida para evitar problemas de equidad.

La profesión salarial, que permite el aumento del salario base, puede ser horizontal (dentro del mismo grado) o vertical (promoción). La antigüedad (*length-of-service increments*) ha sido históricamente el criterio predominante para la progresión dentro de los grados en la mayoría de los países. Sin embargo, la OECD menciona que se ha observado una tendencia a sustituirla por el desempeño para reconocer el mérito (OECD, 1994, pág. 31; OECD/SIGMA, 2024, pág. 110).

B. Caso Práctico: Modelo de Bandas Salariales del INE

El Instituto Nacional de Estadísticas (INE) adoptó un **Modelo de Bandas Salariales** con el objetivo de **estandarizar las remuneraciones** en los procesos de ingreso y movilidad interna, además de poder facilitar los análisis de equidad (INE, 2023, pág. 1). Esta metodología de valoración de cargos utilizada fue el **Modelo Hay Group**, en donde la matriz de bandas salariales se estructuró con una **Zona de Ingreso** (con la finalidad de estandarizar las rentas de entradas) y una **Zona de Desarrollo** (que permite el ascenso en la carrera, basado en evaluación de desempeño y antigüedad, entre otros criterios). Lo cual un éxito reportado de esta implementación fue el logro de la **equidad en la entrega de remuneraciones por género** (INE, 2023, pág. 7).

¹ OECD/SIGMA. (2024). Salary systems in public administration and their reforms: Guidance for SIGMA partners (SIGMA Paper No. 71). Organisation for Economic Co-operation and Development.

3. Igualdad de Remuneraciones, Brecha Salarial y Perspectiva de Género.

El estudio de la igualdad dentro de las remuneraciones, la brecha salarial y la perspectiva de género se basa en la persistente **desigualdad salarial entre hombres y mujeres**, un fenómeno mundial de difícil de reintegrarse y asociado a pautas culturales de enfoque de género². Esta diferencia en la remuneración media entre hombres y mujeres persiste independientemente del sector o la categoría profesional. En Chile, diversas fuentes, incluyendo datos de la Encuesta Suplementaria de Ingresos (NESI) del 2012, indican que el ingreso mensual promedio de las asalariadas es **aproximadamente 20% menor** al de los hombres asalariados, manteniéndose esta brecha en niveles superiores al 20% (Díaz, 2015, pág. 105; Rojas Miño, 2021, pág. 17). La convicción de que la igualdad salarial es indispensable para la equidad social y el trabajo decente ha sido un impulsor en las normativas tanto a nivel internacional como local³

I. El Derecho a la Igualdad de Remuneraciones: Alcances Normativos

El principio de igualdad de remuneración goza de un amplio y largo historial de reconocimiento jurídico supranacional (Díaz, 2015, pág. 142).

1. Principios Internacionales y la Ley N° 20.348

El concepto más adecuado para abordar la igualdad de remuneraciones es el de **“igualdad de remuneraciones por trabajo de igual valor”**, contenido en el **Convenio N° 100 de la OIT** (adoptado en el año 1951 y ratificado por Chile en 1971) (Díaz, 2015, pág. 115). En donde este principio permite a comparación entre tareas diferentes, y permitiendo cubrir la situación más habitual en la que hombres y mujeres realizan trabajos distintos, pero que son equivalentes en términos de capacidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo (Díaz, 2015, pág. 165).

Aunque a pesar de que el Estado chileno ratificó el Convenio N° 100 de la OIT, la Ley N° 20.348 promulgada en el año 2009, busca resguardar este derecho, aunque optó por un ámbito más limitado, estableciendo expresamente el derecho a la **“igual remuneración por igual trabajo”** entre mujeres y hombres (Rojas Miño, 2021, pág. 17; Díaz, 2015, pág. 116).

² Díaz, E. (2015). La desigualdad salarial entre hombres y mujeres: Alcances y limitaciones de la Ley N° 20.348 para avanzar en justicia de género (Cuaderno de Investigación N° 55).

³ Díaz, E. (2015). La desigualdad salarial entre hombres y mujeres: Alcances y limitaciones de la Ley N° 20.348 para avanzar en justicia de género (Cuaderno de Investigación N° 55. (Pag, 107)

La Ley N° 20.348 pese a todo, es criticada por su eficacia limitada y por no abordar la noción amplia de “trabajo de igual valor”, lo que dificulta y genera configurar situaciones de discriminación dado a que las mujeres se insertan en ocupaciones distintas y mucho menos valoradas que la de los hombres (Díaz, 2015, pág. 117). El Comité CEDA, de hecho, ha manifestado su preocupación por esta omisión y ha recomendado al Estado chileno a modificar la legislación para incluir el principio de “igual remuneración por un trabajo de igual valor”⁴.

2. Justificación de las Diferencias Objetivas

La Ley N° 20.348 incorpora en el Código del Trabajo (Art. 62 bis) que no se **considerarán arbitrarias las diferencias objetivas** en las remuneraciones si se fundan en razones como las **capacidades, calificaciones, idoneidad, responsabilidad o productividad** (Rojas Miño, 2021, pág. 17)

Es por eso por lo que Rojas Miño menciona que, la doctrina ha clasificado los supuestos de diferencias objetivas en:

- a. **Especial Merito:** Incluye la certificación de estudios o la trayectoria laboral.
- b. **Calificación obtenida en base a un criterio sujeto a medición:** Incluye la antigüedad, la productividad o la evaluación de desempeño.

Para que estas diferencias sean legítimas, se exige su **objetividad** (la cual racionalmente permita ser valorada) y su **proporcionalidad**. La justificación de la diferencia objetiva requiere que el empleador acredite su existencia, aplicación y el conocimiento que los trabajadores tienen de ellas, a pesar de que algunos pronunciamientos judiciales han relativizado esta exigencia, asumiendo la sola constatación del mérito como suficiente⁵.

II. Brecha Salarial y Discriminación de Género

La **desigualdad salarial** es la existencia en la retribución media entre hombres y mujeres (Díaz, 2015, pág. 143). En donde solo se constituye en discriminación salarial si no puede justificarse por una distinta aportación de valor en el desempeño, sino que es explicada por el sexo de la persona.

⁴ Díaz, E. (2015). La desigualdad salarial entre hombres y mujeres: Alcances y limitaciones de la Ley N° 20.348 para avanzar en justicia de género (Cuaderno de Investigación N° 55. (Pag, 119)

⁵ Rojas Miño, I. (2021). El derecho de igual remuneración por igual trabajo entre mujeres y hombres ante los tribunales de justicia. *Revista de Derecho Universidad de Concepción* (Pag, 29, 30)

1. Discriminación Directa e Indirecta.

La **discriminación salarial directa** ocurre cuando la remuneración distinta por el mismo trabajo se basa expresamente en el género del trabajador (Díaz, 2015, pág. 147).

La **discriminación salarial indirecta** (o sistémica) se refiere a la desigualdad de la aplicación de un criterio específico aparentemente neutro, pero que afecta negativamente a las mujeres (Díaz, 2015, pág. 151). Lo cual esto se genera por la **infravaloración** de los trabajos realizados específicamente por mujeres, a causa de la estructura y la organización social segregada por sexos, manifestando aquella segregación como:

- **Segregación Horizontal:** Concentración de mujeres en sectores y ocupaciones tienen menor valoración social y están peor remuneradas.
- **Segregación Vertical:** Díaz (2015) señala que esta distribución desigual se basa en la estructura jerárquica, donde las mujeres se agrupan en los empleos más bajos, enfrentando el llamado “**techo de cristal**”. En donde las diferencias de ingresos por sexo son más pronunciadas cuando aumenta la responsabilidad del cargo y el nivel de escolaridad.

2. Brechas en el Sector Público

En la Administración Central del Estado, un estudio del año 2015 detectó una **brecha promedio de 10.4%** en desmedro de las funcionarias⁶. La Ley N° 20.348 establece para el empleo público que la asignación de grado en los empleos a contrata debe considerar la importancia de la función, la capacidad, calificación e idoneidad personal, excluyendo así, toda discriminación por sexo (Bentancor, 2018, pág. 7).

Un proyecto piloto de la OIT en el Instituto de Seguridad Laboral (ISL) encontró que, para el puesto feminizado “Ejecutivo/a de Plataforma” y su homologado masculinizado “Previsionista”, en donde existía una **brecha de remuneración de 20%** en desmedro del puesto feminizado, explicada por la diferente composición de estamentos (Bentancor, 2018, págs. 19, 21). No obstante, al extender el análisis para determinar si existen diferencias significativas al interior del puesto “Ejecutivo/a de Plataforma”, condicionando por estamento, se logró encontrar una diferencia estadísticamente significativa de un grado a favor de los hombres respecto a las mujeres por estamento Profesional. El cual este tipo d

⁶ Bentancor, A. & Ureta, C. (2018). Resultados del Proyecto Piloto “Promoviendo el Diálogo Social en Chile: Evaluación de los puestos de trabajo con perspectiva de Género, para la disminución de brechas salariales en el Estado” (Pag, 4)

brechas si pudiera ser corregida a través de un eventual plan de acción en el marco legal vigente.

3. Opacidad, Acceso a la Información y Aplicación de la Ley

La Ley N° 20.348 y sus procedimientos de aplicación han sido criticados por su falta de eficacia para revertir la discriminación salarial (Díaz, 2015, pág. 311)

1. Falta de Transparencia y el Sueldo

Rojas Miño señala que la **falta de transparencia** en la estructura de remuneraciones es un obstáculo crítico y decisivo, La organización del sistema se define con amplia libertad por la dirección de la empresa. En el sector privado y público, es muy difícil obtener información oficial sobre el monto de las remuneraciones percibidas por los pares, lo que dificulta a las trabajadoras a justificar que su derecho está siendo vulnerado (Díaz, 2015, pág. 331).

La opacidad se acentúa porque la remuneración por diferencias objetivas (como lo es la calificación o el mérito) se suma al sueldo, generando así una confusión entre la parte fija que corresponde a lo realizado en el ejercicio de sus funciones y los “complementos salariales”

2. Desafíos Procesales y la Carga de la Prueba

El principal instrumento de garantía de este derecho es la **acción judicial de tutela** de derechos fundamentales. Sin embargo Rojas Miño indica que a pesar de que la brecha salarial se mantiene en niveles superiores al 20%, son reducidas las causas presentadas ante los tribunales de justicia.

La titularidad de la denuncia recae exclusivamente en la trabajadora afectada, quien es la principal responsable que debe sustanciar el reclamo previamente ante el empleador. Esta exigencia es considerada un **factor inhibitor e intimidatorio**, debido al **temor a ser despedido** o a enfrentar represalias⁷.

A pesar de ello, el ordenamiento jurídico establece una **rebaja de la carga de la prueba** (Art. 493 CT): si existen "**indicios suficientes**" de la lesión, el denunciado debe explicar los fundamentos de las medidas adoptadas y su proporcionalidad (Rojas Miño, 2021, pág. 38). Sobre la configuración de indicios, existen dos posturas judiciales: una que establece que la sola acreditación de la disparidad de remuneraciones por un mismo trabajo constituye un indicio suficiente, y que otra que exige además que se prueben indicios de que la diferencia

⁷ Rojas Miño, I. (2021). El derecho de igual remuneración por igual trabajo entre mujeres y hombres ante los tribunales de justicia. *Revista de Derecho Universidad de Concepción* (Pag, 17)

obedece a razones de género (Rojas Miño, 2021, pág. 39). En cuanto al plazo para accionar, la doctrina judicial es unánime en que la vulneración es **permanente en el tiempo** mientras la relación es vigente.

4. Buenas Prácticas Laborales, Meritocracia y Desarrollo de Personas.

La gestión y el desarrollo de personas constituyen un eje estratégico y fundamental para el correcto funcionamiento del Estado, **orientado hacia el fortalecimiento del servicio y rol público**. En este contexto, la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) de Chile tiene como principal facultad la de **emitir “normas de aplicación general”** cuyo alcance es global y obligatorio para los ministerios y sus servicios dependientes o relacionados. Estas normas buscan estandarizar diversas áreas, incluyendo el reclutamiento, la selección, la inducción, la capacitación, los sistemas de promoción, y los sistemas de calificaciones.

La norma emitida por la DNSC tiene como uno de sus objetivos principales, la de **consolidar los avances logrados en materias de gestión y desarrollo de personas establecidos previamente** en el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado (Servicio Civil, 2024). En general las normas están diseñadas para guiar la gestión de las personas desde una perspectiva **“exclusiva”** en las tareas netamente operativas hacia la gestión y desarrollo en el plano de una contribución estratégica. Es por ello por lo que la adecuada implementación de las normas es responsabilidad de cada servicio público, esperando que los Jefes Superiores de Servicios lideren su correcto cumplimiento.

La Meritocracia como Pilar de las Buenas Prácticas Laborales.

La implementación de la meritocracia es esencial para asegurar un servicio público motivado, comprometido y ético. Los estudios indican que basar las decisiones de gestión de personas en el desempeño laboral tiene efectos estadísticamente positivos en variables claves como lo son la **satisfacción, el desempeño, el compromiso, y la conducta ética**. De hecho, el desempeño laboral es percibido por los funcionarios como el factor más importante para el desarrollo de carrera (Schuster, Meyer-Sahling, J, Mikkelsen, K, & González, M, 2016, pág. 11).

Para fortalecer el principio de mérito, las prácticas de gestión deben incluir procesos formales competitivos. Es por ello por lo que la evidencia muestra que los anuncios públicos de vacantes y la aplicación de exámenes escritos para la selección tienen efectos positivos en la satisfacción y motivación con el trabajo (Schuster, Meyer-Sahling, J, Mikkelsen, K, & González, M, 2016, pág. 17). Además, la DNSC **exige el procedimiento de reclutamiento y selección, aplicado a los ingresos en calidad de Contrata o Código del Trabajo**, en base a los **principios de mérito, idoneidad,**

objetividad, transparencia, inclusión, no discriminación, igualdad de condiciones y calidad técnica.

A pesar de las buenas prácticas, la falta de transparencia y meritocracia sigue siendo un riesgo constante. Las investigaciones señalan que las **conexiones personales y políticas** ayudan a una minoría a obtener su primer trabajo en el Estado, e indican que alrededor del 27% de los servidores chilenos tuvo apoyo de amigos o familiares para conseguir su primer empleo dentro del sector público (Schuster, Meyer-Sahling, J, Mikkelsen, K, & González, M, 2016, pág. 9). La incidencia de vínculos personales y políticos tienen efectos directos y estadísticamente adversos en diversos factores institucionales, afectando negativamente el desempeño, la satisfacción, el compromiso con el servicio público y la conducta ética en el reclutamiento, ascensos y pagos. Por lo que una recomendación clave es reducir la incidencia de criterios políticos y personales en las decisiones de contratación, ascenso, remuneración y desvinculación.

Desarrollo de Personas, Liderazgo y Desempeño

El desarrollo de personas abarca tanto la formación como la capacitación, siendo la formación más amplia y de proyección a mediano y largo plazo, buscando así el establecimiento e interiorización de competencias para dar un mayor alcance y sentido al trabajo⁸. El plan de desarrollo es la ruta formativa definida por la institución, concretizada a través del plan trienal de formación y capacitación, alineado con los objetivos institucionales.

Otro componente crucial del desarrollo y las buenas prácticas es el sistema de evaluación del desempeño. En Chile, las evaluaciones de desempeño son casi universales (95% de los funcionarios han sido evaluados al menos una vez al año) y generalmente siguen las buenas prácticas básicas, como la evaluación según metas previamente acordadas (Schuster, Meyer-Sahling, J, Mikkelsen, K, & González, M, 2016, pág. 11). Sin embargo, no siempre se perciben como consecuentes. Lo cual para mejorar, se recomienda vincular los resultados de la evaluación a las perspectivas de desarrollo de cada carrera.

Es por ende que el **liderazgo** juega un rol clave y central en la gestión del desempeño y el desarrollo de equipos. Schuster, Meyer-Sahling, J, Mikkelsen, K, & González, M, establecen que las prácticas de liderazgo, especialmente en el liderazgo ético y transformacional, tiene efectos positivos en la confianza, satisfacción, el desempeño, la motivación laboral y el compromiso con el servicio público de los funcionarios. Las jefaturas deben orientar el desempeño hacia el cumplimiento de la función

⁸ Servicio Civil. (2024). Normas de gestión y desarrollo de personas.

publica, la satisfacción de las necesidades ciudadanas y ejercer su rol “cautelando las buenas prácticas laborales, inclinándose a cuidar y fortalecer un ambiente laboral saludable, el buen trato y el respeto irrestricto a las personas” (Servicio Civil, 2024).

Las capacitaciones en ética, aunque no siempre tienen efectos significativos en la habilidad de detectar problemas éticos específicos, sí tienen efectos positivos en la confianza, la satisfacción laboral y el orgullo por ser un servidor público (Schuster, Meyer-Sahling, J, Mikkelsen, K, & González, M, 2016, págs. 19, 20)

CAPITULO 2. METODOLOGÍA

1. Conjetura de trabajo

La hipótesis orientadora establece que **la eliminación de la variable “Reconocimiento” y la redistribución de su ponderación hacia variables universales y auditables (Nivel de Formación y Evaluación de Desempeño)** permitirá:

- a. Aumentar la igualdad de condiciones** entre estamentos y calidades jurídicas,
- b. Reducir la brecha estructural** entre trabajadores regidos por el Código del Trabajo y funcionarios a contrata,
- c. Mejorar la trazabilidad y audibilidad del proceso,** y
- d. Generar efectos consistentes con principios de mérito, transparencia y equidad interna** definidos por la Política de Mejoramiento.

Esta conjetura se valida mediante el análisis comparado entre la matriz oficial y los escenarios simulados sin la variable Reconocimiento.

2. Objetivos

I. Objetivo General

Evaluar el impacto técnico y operativo de la eliminación de la variable “Reconocimiento” la redistribución de su ponderación hacia variables universales y auditables (Nivel de Formación y Evaluación de Desempeño), determinando si dicha modificación mejora la equidad interna, la trazabilidad del proceso y la coherencia meritocrática de la política de Mejoramiento de la Dirección de Vialidad

II. Objetivos específicos

- a.** Analizar comparativamente el comportamiento de la matriz oficial y de los escenarios simulados (sin Reconocimiento, redistribución de ponderaciones y aplicación del cap técnico en CT), identificando variaciones en los puntajes promedios por estamento y calidad jurídica.
- b.** Determinar el efecto de las modificaciones propuestas sobre las brechas estructurales entre funcionarios Contrata y trabajadores regidos por el Código del Trabajo, evaluando si la redistribución de ponderaciones contribuye a una mayor igualdad de condiciones
- c.** Verificar el grado en que las modificaciones propuestas fortalecen la trazabilidad, la auditabilidad y el cumplimiento de los principios de mérito, objetividad y

transparencia establecidos en la Política de Mejoramiento y en las normas de gestión de personas del Servicio Civil.

3. Metodología de Investigación

La presente investigación se desarrolla bajo un **enfoque cuantitativo**, el cual, de acuerdo con Hernández Sampieri (2014), se caracteriza por ser **secuencial, deductivo y probatorio**, orientado a la medición objetiva de variables y al análisis estadístico de los datos recolectados.

En este enfoque, los planteamientos de investigación son **específicos y delimitados desde el inicio**, las hipótesis se formulan previamente a la recolección de datos y el análisis se sustenta en procedimiento estadísticos que permiten identificar patrones, variaciones y relaciones (Hernández Sampieri, Fernández Collado, C, & Baptista Lucio, M. del P, 2014, págs. 43-45)

Este enfoque resulta pertinente para el estudio, dado que la Política de Mejoramiento se operacionaliza mediante variables cuantificables, ponderaciones numéricas y reglas de cálculo definidas.

3.1. Definición del problema y de las variables

Según Hernández Sampieri (2014), el planteamiento del problema en el enfoque cuantitativo implica **traducir una situación observable en variables medibles**, que puedan analizarse estadísticamente (pp. 46-49).

En este estudio, el problema de investigación se centra en valorar si la **eliminación de la variable “Reconocimiento” y la redistribución de su ponderación** inciden en la equidad interna y en la coherencia meritocrática de la Política de Mejoramiento.

Las variables del estudio se definen de la siguiente forma:

- **Variables independientes:** Antigüedad, Edad para Jubilar, Nivel de Formación, Evaluación de Desempeño, Diferencia con el Grado de Tope y Reconocimiento (variable modificada o eliminada en escenarios).
- **Variables dependientes:** Puntaje total de la matriz (OVERALL), variación del puntaje promedio y brechas por estamento y calidad jurídica.

La operacionalización de las variables permite su medición numérica y su análisis comparativo, conforme a los principios del enfoque cuantitativo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, C, & Baptista Lucio, M. del P, 2014, págs. 118-119)

3.2. Recolección sistemática de datos

La recolección de datos se realizó siguiendo procedimientos **estandarizados, verificables y replicables**, tal como lo exige la investigación cuantitativa (Hernández Sampieri, Fernández Collado, C, & Baptista Lucio, M. del P, 2014, págs. 43 -47).

Los datos utilizados provienen exclusivamente de fuentes institucionales oficiales, y su recopilación se fundamentó en la medición objetiva de las variables del estudio. De acuerdo con los autores, la credibilidad de una investigación cuantitativa depende de que los datos puedan observarse en la realidad y representarse mediante valores numéricos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, C, & Baptista Lucio, M. del P, 2014, págs. 44-45).

Este procedimiento asegura la validez y la confiabilidad del análisis posterior.

3.3. Procesamiento y análisis estadístico

Una vez recolectados, los datos fueron **codificados, organizados en matrices y depurados**, siguiendo el proceso descrito por Hernández Sampieri (2014) para el análisis de datos cuantitativos (pp. 271 -272)-

El análisis se efectuó mediante:

- Estadística descriptiva por variable (medias, modas, rangos, variaciones).
- Comparación de escenarios (matriz oficial vs, escenarios simulados).
- Análisis de diferencias de puntajes por estamento y calidad jurídica.

Los autores señalan que el análisis cuantitativo debe considerar los niveles de medición de las variables y que los modelos estadísticos representan la realidad, pero no la sustituyen, por lo que los resultados deben interpretarse en su contexto organizacional (Hernández Sampieri, Fernández Collado, C, & Baptista Lucio, M. del P, 2014, págs. 271 -273).

3.4. Interpretación basada en evidencia

La interpretación de los resultados se realizó a la luz de los objetivos planteados y de la evidencia empírica obtenida, evitando juicios subjetivos.

Hernández Sampieri (2014) indica que en la investigación cuantitativa la interpretación consiste en **explicar cómo los resultados se ajustan o contrastan con las predicciones iniciales y con la teoría existente** (pp. 19 – 20).

En este estudio, los resultados permiten evaluar si las modificaciones propuestas:

- Reducen brechas estructurales,

- Fortalecen criterios objetivos,
- Mejoran la coherencia del sistema de ponderaciones.

3.5. Justificación de la metodología

La elección del enfoque metodológico cuantitativo se justifica porque:

- Permite **medir objetivamente** el impacto de la redistribución de ponderaciones.
- Facilita la **replicabilidad del estudio**, requisito esencial de la investigación cuantitativa (Hernández Sampieri, Fernández Collado, C, & Baptista Lucio, M. del P, 2014, pág. 69).
- Asegura **validez y confiabilidad**, al basarse en datos numéricos y procedimientos estadísticos estandarizados.
- Es el enfoque más adecuado para estudios de **evaluación de políticas públicas y análisis organizacional**, donde se requiere comparar escenarios y cuantificar efectos.

4. Población y muestra

4.1. Población Objetivo

La Dirección de Vialidad de la Región de Valparaíso cuenta con **301 funcionarios** en donde en la Calidad jurídica Contrata encontramos un total de 244 funcionarios, en donde estos se distribuyen entre estamentos en: funcionarios estamento Profesional (**98**); **Administrativos (24)**; **Auxiliar (85)**, y **Técnico (37)**. Por otro lado, tenemos funcionarios regidos por el **Código del Trabajo** en donde hay una población de **57 funcionarios**,

4.2. Muestra utilizada

Para efectos de simulación y análisis, se seleccionó una muestra **representativa de 50 funcionarios** (equivalente al **16.6% del universo total**), en donde se distribuyen en 5 funcionarios estamento Administrativo; 14 funcionarios estamento Auxiliar; 16 del estamento Profesional; 6 del estamento Técnico y 9 funcionarios regidos por el Código del Trabajo, lo cual garantiza:

- **Cobertura de los cinco estamentos definidos en la Política.**
- **Presencia de ambas calidades Jurídicas** (Contrata y Código del Trabajo).
- **Variabilidad suficiente** en los valores de Antigüedad, Edad para Jubilar, Nivel de Formación, Evaluación de Desempeño y Diferencia con Grado de Tope

4.3. Nivel de Confianza y error muestral

- **Nivel de confianza: 95%**
- **Margen de error estimado: $\approx 12.8\%$** , considerado adecuado para un estudio exploratorio y orientado a simulación de políticas, especialmente dada la existencia de registros con información incompleta o no actualizada en capacitación y desempeño.

a. Tamaño muestra inicial (población finita):

$$n_0 = \frac{Z^2 \times p \times q}{e^2} = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.128^2} \approx 58.62$$

b. Corrección por población finita:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{(n_0 - 1)}{n}} = \frac{58.62}{1 + \frac{57.62}{301}} \approx 49.20$$

Es por ende que por criterio de suficiencia estadística y operatividad, se redondea al entero superior:

$$n = 50$$

***Interpretación:** con $n=50$, el estudio obtiene representatividad del universo de 301 funcionarios/as con 95% de confianza y 12,8% de error muestral, bajo supuestos conservadores.*

5. Instrumentos de recogida de datos

Los instrumentos utilizados corresponden exclusivamente a información institucional validada:

I. Listado maestro de Datos Funcionales (Excel)

Contiene información oficial del personal, incluyendo:

- Antigüedad total, antigüedad en el grado y antigüedad en el MOP,
- Edad actual,
- Grado actual,
- Sexo
- Estamento
- Calidad Jurídica

Nota: Este archivo constituye la base cuantitativa principal para el cálculo de la Matriz.

II. Fichas de Capacitación registradas en SISPUBLI

Utilizadas para validar y clasificar el **Nivel de Formación** de cada funcionario/a según los criterios de la Política:

- Cursos validados según horas mínimas (8/12/30 horas).
- Cursos dentro del periodo de vigencia (últimos 6 años).
- Diplomas, Diplomados, Magísteres y Doctorados

*Nota: Estos registros permitieron asignar puntaje formativo **actualizado, verificable y trazable**.*

III. Registros de Evaluación de Desempeño

Para complementar la información del Listado Maestro, se adjuntó un archivo Excel que contiene las calificaciones de desempeño correspondiente a los dos últimos periodos evaluativos.

Este archivo permitió:

- Incorporar los puntajes oficiales de evaluación de desempeño para cada funcionario incluido en la muestra.
- Completar la variable ED en aquellos casos donde la información no estaba cargada en el Listado Maestro.
- Asignar puntaje conforme a los tramos establecidos en la Política de Mejoramiento.

Cuando la información estuvo disponible, la calificación de desempeño de ambos períodos fue integrada en el cálculo, siguiendo la regla oficial de la Política (promedio ponderado o tramo correspondiente).

6. Análisis de Datos

El análisis se realizó mediante un enfoque cuantitativo y comparativo, siguiendo las siguientes operaciones:

1. **Normalización y transformación de datos** para asegurar compatibilidad con las fórmulas de cálculo de la Política de Mejoramiento.
2. **Cálculo del puntaje total (OVERALL)** para cada funcionario en la matriz oficial y en cada escenario alternativo.
3. **Estimación de medias, variancias y rangos** por estamento y por calidad jurídica.
4. **Cálculo de brechas estructurales** (Contrata vs. Código del Trabajo) antes y después de la eliminación del Reconocimiento.
5. **Simulación del comportamiento de la matriz sin Reconocimiento**, evaluando:
 - Incremento del puntaje promedio.
 - Reducción de brechas.
 - Comportamiento diferencial entre estamentos.

- Impacto del cap NF en CT
6. **Interpretación técnica:** Los resultados se contrastan con los objetivos metodológicos y los principios de equidad, mérito y audibilidad.

CAPITULO 3. REVISION BIBLIOGRAFICA

1. Estudios sobre remuneraciones y equidad en Chile

La propuesta de optimización de la política de mejoramiento y el análisis de equidad en la Dirección de Vialidad de la Región de Valparaíso se inserta bajo un contexto nacional en donde se caracteriza y destaca por la complejidad de las diferencias salariales entre el sector público y el privado, y por la persistencia de las significativas brechas de género, fenómenos que se ven exacerbados por la rigidez de un marco normativo que rige a la administración pública.

I. Diferenciales Salariales Históricos entre el Sector Público y el Privado

El estudio de las remuneraciones en Chile ha sido a lo largo de la historia incompleto, pues el país carecía de investigaciones exhaustivas sobre las diferencias salariales entre el sector público y el privado. El análisis de la década de 1990 reveló un patrón que contradice la tendencia internacional, puesto que, en general, las investigaciones en otros países indican que los empleados públicos perciben un ingreso promedio mayor que el de su contraparte privada.

En el caso de Chile, la situación se caracterizó por un **diferencial salarial negativo** para los funcionarios/as públicos/as, aun cuando se compararon trabajadores/as con características análogas de capital humano, como lo son el nivel educativo, la experiencia y el sexo.

- **Magnitud del Diferencial Negativo (1990-2000):** Al inicio de la década de 1990, los individuos de la administración pública (excluyendo municipalidades) percibían aproximadamente un **6% menos** de ingresos por hora que los demás trabajadores con características similares (Muñoz, 2003, pág. 112). Esta penalización disminuyó levemente hacia el año 2000, cuando el personal de la administración pública recibía un **5% menos** de ingreso promedio por hora que su contraparte privada, (Muñoz, 2003, pág. 145).
- **Impacto de las Municipalidades:** La inclusión de las municipalidades en la definición de sector público (entendiendo este sector público como amplio” en el año 2000) mostró un diferencial negativo mucho mayor: en donde estos empleados/as percibieron un 22% menos de ingresos promedio por hora que los trabajadores/as privados (Muñoz, 2003, pág. 134). Lo que sugiere que comparativamente, los y las integrantes de las municipalidades sean los más desfavorecidos en sus salarios.
- **La Paradoja de los Retornos;** Aunque el ingreso promedio predicho era favorable a los funcionarios públicos (alrededor del 16% en 1990 y el 10% en el año 2000) debido a que poseían un capital humano superior (más años de estudios y ocupaciones de más alta

calificación), el diferencial de ingresos como Bustos (2003) lo describe, *“se explica por la diferencia en las características de los empleados públicos y los privados... y no se debe a los retornos de esas características”*⁹. De hecho, los retornos de las características fueron negativos para el sector público en ambos años, o que significa una “discriminación negativa” en la compensación de sus casualidades.

II. Marco Normativo y Rigidez institucional

La dirección de Vialidad, como parte del ministerio de Obras Públicas, se rige por un régimen estatuario (Ley Orgánica Constitucional núm. 18.834, Estatuto Administrativo) que históricamente ha generado una normativa **“rígida y centralizada”**, y ha proporcionado **“pocos incentivos para trabajar eficiente y esforzadamente”**.

- **Sistemas de Remuneraciones (EUR):** El sistema de remuneraciones se caracteriza por la Escala Única de Remuneración (EUR), donde el sueldo **“está determinado por ley y no de acuerdo con la persona que ejerce un cargo”** (Muñoz, 2003, pág. 51). Este sistema **“intenta homogeneizar las remuneraciones”** y opera bajo el lema **“a igual función igual remuneración”** (Muñoz, 2003, pág. 51). Sin embargo, factores como lo son la capacitación, la experiencia o el **desempeño “prácticamente no se ven reflejados”** en la remuneración, con excepción de la antigüedad.
- **Desincentivos:** La rigidez del sistema, sumada a la estabilidad en el empleo consagrada en el Estatuto Administrativo, provoca que el **sistema “no diferencia entre funcionarios/as más o menos eficientes que realizan una misma función”**. Lo que se traduce en una **“significativa protección al funcionario/a que trabaja sin mayor esfuerzo y un enorme desincentivo para aquellos competentes con ánimos de progresar”** (Muñoz, 2003, págs. 65, 161).
- **Carrera Funcionaria:** La carrera funcionarios **esta “predeterminada y limitada”** y las promociones, aunque teóricamente consideran idoneidad, mérito y antigüedad, se definen casi siempre por el concepto de antigüedad, debido a que el mérito es difícil y poco objetivo para evaluar correctamente (Muñoz, 2003, págs. 47,48). Esta situación afecta especialmente a los profesionales (escalafón relevante en Vialidad), quienes en el año 2000 mostraron un “desmedro” en su ingreso en comparación con el sector privado, lo Muñoz menciona que podría traducirse en **“bajos incentivos para trabajar en este**

⁹ Muñoz, P. (2003). Diferencias salariales entre empleados del sector público y privado de Chile en los años 1990 y 2000. Universidad de Chile. (pág. 141,146)

sector y la concomitante captura de recursos humanos menos motivados o productivos”.

2. Gestión de Personas y Desempeño del Sector Público.

I. El Marco de la Gestión de Personas y el Desempeño en el Sector Público Chileno

La profesionalización de la función pública es un pilar fundamental en la modernización del Estado, y en Chile, la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) ha impulsado la medición periódica de los avances en la gestión y desarrollo de personas a través de instrumentos como el Barómetro de la Gestión de Personas (Servicio Civil, 2017, pág. 9). Este modelo de gestión de personas se estructura en torno a cuatro procesos claves, siendo uno de ellos la **Gestión del Desempeño**.

El **Proceso de Gestión del Desempeño** tiene como principal objetivo analizar “la traducción y el alineamiento de las metas organizacionales a los equipos y las personas, como también la calidad y disponibilidad de estas para el desempeño de las tareas, incluyendo la calidad del entorno en que se desenvuelven en la organización” (Servicio Civil, 2017, pág. 32). Los resultados de la aplicación del Barómetro 2016 revelaron que, al integrar los procedimientos derivados del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales, el proceso de Gestión de Desempeño experimentó un aumento significativo en su nivel de desarrollo, alcanzando el **Nivel 4 (superior)** (Servicio Civil, 2017, pág. 28).

A pesar de este avance significativo, el componente de **Gestión del Desempeño Individual** alcanzó el menor promedio comparativo dentro de sus procesos. Es por eso que en el análisis desagregado por elementos, la “Planificación del Desempeño: Definición de Roles y Metas Individuales Vinculadas con los Desafíos Institucionales” fue uno de los elementos con la evaluación más baja ¹⁰. Los que se sugiere que, si bien existen estructuras procedimentales, subsisten desafíos en la bajada estratégica del desempeño individual.

II. Desempeño, Retribución y la Redistribución de Ponderaciones

La tesis propone una “Redistribución de Ponderaciones” en la Política de Mejoramiento, lo cual resuena con la necesidad de **fortalecer el vínculo entre el desempeño laboral y las perspectivas de**

¹⁰ Servicio Civil. (2017). Informe de resultados Barómetro Gestión de Personas de la Administración Central del Estado, actualizado con resultados de Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado (pág., 7)

remuneración, ascenso y estabilidad laboral (Schuster C. , Meyer-Sahling, J, Mikkelsen, K. S, & González Parrao, C., 2017).

La literatura de la gestión de personas en el sector público chileno sugiere que la percepción de este vínculo es crucial, ya que “ejerce efectos positivos en el desempeño laboral, la motivación con el trabajo, el compromiso con el servicio público y la confianza en otros miembros de la organización”¹¹

No obstante, los hallazgos empíricos demuestran que, en la percepción de los funcionarios:

- 1. Consecuencias de la Evaluación de Desempeño:** Si bien la mayoría de los funcionarios (alrededor de un 67%) percibe que una mala evaluación puede conducir a la desvinculación (Servicio Civil, 2017, pág. 60), solo un grupo menor coincide en que las evaluaciones son importantes para el ascenso profesional (53%) o para los aumentos salariales (39%) (Servicio Civil, 2017, pág. 60).
- 2. Determinantes Salariales:** La mayoría de los servidores públicos no percibe un fuerte vínculo entre su **desempeño laboral** y los aumentos de remuneraciones (solo el 23% está de acuerdo o muy de acuerdo con esta relación), asociando más el aumento salarial al proceso de negociación anual de reajuste del sector públicos (64%) (Schuster C. , Meyer-Sahling, J, Mikkelsen, K. S, & González Parrao, C., 2017, pág. 63).

Un hallazgo central para la optimización de las políticas es que vincular los aumentos salariales al desempeño laboral tiene efectos altamente positivos. Los y las servidores/as públicos que perciben un vínculo entre su remuneración y desempeño presentan “una mayor satisfacción con el trabajo, un mejor desempeño (autoevaluado), una mayor confianza en otros miembros de la organización, más orgullo por ser un servidor/ra público/ca, una mayor intención de permanecer en el sector público y se sienten más cómodos a reportar problemas éticos” (Schuster C. , Meyer-Sahling, J, Mikkelsen, K. S, & González Parrao, C., 2017, pág. 104).

3. Análisis de Equidad y Meritocracia

El **Análisis de Equidad**, un concepto que se relaciona directamente con la aplicación de criterios meritocráticos y la transparencia.

¹¹ Schuster, C., Meyer-Sahling, J., Mikkelsen, K. S., & González Parrao, C. (2017). Prácticas de gestión de personas para un servicio público más motivado, comprometido y ético en Chile: Evidencia de una encuesta con 20.000 servidores públicos en Chile y otros países. Informe preparado para la Dirección Nacional del Servicio Civil.

El concepto de transparencia en la Gestión de Personas se define como una forma de proceder donde “las instituciones cuentan con políticas, procedimientos y procesos estratégicos de Gestión de Personas (para todos sus subsistemas de gestión) [...] sobre la base de criterios conocidos y difundidos en cada organización, de acuerdo a los límites indicados en la norma, resguardando los principios de probidad de la acción pública, que aseguren la **igualdad de oportunidades** de todas las personas, considerando su **mérito y desempeño**” (Servicio Civil, 2017, pág. 57).

La equidad se ve amenazada cuando priman factores no meritocráticos:

- **Influencia Política y Personal:** El análisis estadístico demuestra que la interferencia política y personal en las decisiones de gestión (contratación, ascenso, remuneración y desvinculación) “afecta negativamente en casi todas las actitudes y comportamientos de los funcionarios públicos: el desempeño en el trabajo, la confianza en otros miembros de la organización, la integridad, el compromiso con el servicio público y la satisfacción con el trabajo” (Schuster C. , Meyer-Sahling, J, Mikkelsen, K. S, & González Parrao, C., 2017).
- **Ascensos y vínculos:** Aunque la mayoría del ascenso son competitivos (72%), una minoría significativamente de servidores públicos que las conexiones políticas (26%) o los vínculos personales (19%) fueron importantes para su progreso profesional (Schuster C. , Meyer-Sahling, J, Mikkelsen, K. S, & González Parrao, C., 2017, págs. 50,51).
- **Inequidad Salarial Percibida:** Respecto a la equidad salarial, aproximadamente un tercio de los servidores públicos (35%) percibe inequidad salarial, al no ganar al menos tan bien como colegas con responsabilidad similares (Schuster C. , Meyer-Sahling, J, Mikkelsen, K. S, & González Parrao, C., 2017, pág. 73). Además, el 21% de los encuestados considera que las conexiones políticas son importantes para obtener aumentos salariales (Servicio Civil, 2017, pág. 67).

Fortalecer la meritocracia implica **priorizar de manera más consistente meritocráticos** – no políticos o personales – en las decisiones de gestión (Schuster C. , Meyer-Sahling, J, Mikkelsen, K. S, & González Parrao, C., 2017). La Dirección de Vialidad del Ministerio Obras Públicas (MOP), al igual que otras instituciones del MOP, se enfrenta a estos desafíos en la gestión de sus procesos, haciendo que el análisis de equidad sea esencial para cualquier propuesta de optimización en su política de mejoramiento.

4. Estudios internacionales sobre empleo público

El informe de la OECD, *Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service*, constituye una fuente fundamental para comprender las tendencias internacionales

contemporáneas en la gestión del empleo público, enfocándose en la flexibilidad como un principio clave para la resiliencia y el rendimiento del servicio civil (OECD, 2023, págs. 3,9). La **flexibilidad** se analiza a través de tres dimensiones principales: la movilidad estratégica de la fuerza laboral, el aprendizaje y el desarrollo (L&D), y los arreglos de trabajos flexibles (OECD, 2023, págs. 3, 9). El cual, este análisis comparativo proporciona una base sólida para enmarcar la propuesta de optimización y el análisis de equidad dentro de la Dirección de Vialidad.

I. La Flexibilidad como Motor de Optimización Organizacional

La flexibilidad en el sector público no es un fin en sí misma, sino más bien una herramienta para lograr objetivos específicos, como el desarrollo de talento y la adaptación a demandas complejas (OECD, 2023, pág. 9). Es por eso por lo que el informe destaca que una mayor flexibilidad tiene el potencial de ser un legado duradero de la pandemia de COVID-19, permitiendo un mejor rendimiento de manera más amplia.

a. Movilidad Estratégica para la Asignación de Recursos: La **movilidad estratégica**

(entendiendo esta como el movimiento de funcionarios entre puestos, organizaciones o sectores) es presentada como una forma clave de integrar la flexibilidad en el servicio público (OECD, 2023, págs. 9, 11). En el contexto de la Dirección de Vialidad, la movilidad es fundamental para la optimización de la política de mejoramiento, ya que permite la reasignación de habilidades y competencias a áreas prioritarias.

- La movilidad estratégica, cuando se gestiona adecuadamente, ayuda a los gobiernos a alinear las habilidades y la experiencia necesarias para abordar desafíos complejos y multidisciplinarios (OECD, 2023, págs. 9, 13)
- La movilidad no es exclusiva de las crisis, sino que, cuando se integra en la planificación estratégica de la fuerza laboral, puede atraer y retener talento al ofrecer carreras variadas y enriquecedoras, especialmente relevantes en administraciones donde los empleados suelen tener contratos de largo plazo, haciendo de la movilidad interna un elemento central para la gestión de talento (OECD, 2023, págs. 13, 14)

b. Arreglos de Trabajos Flexibles: El documento también examina los arreglos de trabajo flexibles (incluyendo el trabajo remoto y los horarios ajustados) como herramientas que mejoran la efectividad del servicio público y su capacidad para atraer talento. La implementación estratégica de estas modalidades, que han ganado impulso tras la pandemia, puede equilibrar las preferencias individuales con los requisitos operacionales, motivando así a las y los empleados existentes (OECD, 2023, págs. 9, 10).

II. Desarrollo de Competencias y Equidad en la Gestión del Desempeño.

El segundo pilar relevante es la necesidad de una cultura de aprendizaje continua, esencial para mantener una fuerza laboral flexible y capacitada (OECD, 2023, pág. 41)

- Las estrategias de aprendizaje y desarrollo deben ser continuas, esperadas a lo largo de la carrera y modeladas por el liderazgo (OECD, 2023, pág. 9).
- Para que estas iniciativas funcionen, deben alinearse con las **estructuras de incentivos**, como las oportunidades de crecimiento y la retroalimentación del desempeño. Es por eso por lo que la OECD menciona que aproximadamente el **75%** de los países que la conforman, consideran que los esfuerzos de L&D en las evaluaciones de desempeño, y el **39%** los consideran en las decisiones de promoción ¹². Este enfoque debe integrar el aprendizaje con la evaluación y la progresión profesional es crucial para cualquier propuesta de optimización de la política de mejoramiento.
- Además, la **formación en habilidades digitales y el liderazgo** son prioridades clave en L&D para la mayoría de los países de la OECD.

¹² OECD. (2023). *Public employment and management 2023: Towards a more flexible public service*. OECD Publishing. (pág. 51)

CAPITULO 4. POLITICA DE MEJORAMIENTO

1. Objetivos

La Política de Mejoramiento de las Condiciones Laborales de la Dirección de Vialidad se origina a partir de la necesidad institucional de actualizar y perfeccionar los mecanismos de gestión de personas, específicamente respecto del personal que se desempeña en calidad de contrata y bajo el régimen del Código del Trabajo. Es por eso por lo que su elaboración responde al propósito de **corregir brechas internas, fortalecer la equidad organizacional y establecer criterios objetivos para el mejoramiento de las condiciones salariales**, en concordancia con la normativa vigente y con los lineamientos en la administración del Estado (Dirección de Vialidad del Ministerio de Obras Públicas, págs. 1-3).

Desde esta perspectiva, la política se concibe como un **instrumento técnico – administrativo**, el cual está destinado a garantizar las condiciones laborales de manera más justas y equitativas, promoviendo así el bienestar, la motivación y el desempeño del personal, en alineación con los objetivos estratégicos del Servicio y con el marco jurídico que regula la función pública (Dirección de Vialidad del Ministerio de Obras Públicas, pág. 3).

I. Objetivo General

El objetivo general de la Política de Mejoramiento es **establecer un sistema objetivo, transparente y estructurado para la asignación de mejoramiento de grado**, que permita reconocer la trayectoria, el mérito y la especialización del personal a contrata y regido por el Código del Trabajo en la Dirección de Vialidad, contribuyendo al fortalecimiento del desempeño institucional y a la coherencia interna de la estructura salarial del Servicio (Dirección de Vialidad del Ministerio de Obras Públicas, págs. 3-4).

II. Objetivos Específicos

De manera complementaria, la política persigue los siguientes objetivos específicos:

- a. **Promover la equidad interna**, asegurando que los procesos de mejoramiento de grado se fundamenten en criterios homogéneos y comparables a nivel nacional, logrando evitar decisiones discrecionales y fortaleciendo la legitimidad institucional del proceso (Dirección de Vialidad del Ministerio de Obras Públicas, págs. 4-5).
- b. **Reconocer la experiencia, el mérito y la formación del personal**, mediante la incorporación de variables objetivas tales como la antigüedad, el nivel de formación, la evaluación de desempeño, la edad para jubilar y la diferencia con el grado tope, permitiendo

una valoración integral de la trayectoria funcionaria (Dirección de Vialidad del Ministerio de Obras Públicas, págs. 4-6).

- c. **Fortalecer la transparencia y la objetividad en la toma de decisiones**, a través de la utilización de una matriz de ponderación claramente definida, validada con las asociaciones de funcionarios y trabajadores, y sujeta a revisión por instancias internas de control, como la Unidad de Auditoría Interna (Dirección de Vialidad del Ministerio de Obras Públicas, págs. 5-6).
- d. **Contribuir a la motivación, estabilidad y compromiso del personal**, entendiendo que la mejora de las condiciones laborales constituye un factor clave para el desempeño eficiente y eficaz del servicio, así como para la calidad del servicio público entregado a la ciudadanía (Dirección de Vialidad del Ministerio de Obras Públicas, pág. 3).
- e. **Optimizar el uso de los recursos presupuestarios disponibles**, estableciendo criterios de priorización y distribución que permitan maximizar la cobertura del beneficio, considerando tanto la dotación como el gasto en remuneraciones de los distintos estamentos y calidades jurídicas. (Dirección de Vialidad del Ministerio de Obras Públicas, págs. 9-10).

III. Principios Orientadores de la política

La Política de Mejoramiento se sustenta en un conjunto de **principios rectores** que orientan su diseño, aplicación y evaluación. Entre ellas destacan la **equidad**, entendida como la distribución justa de los mejoramientos en función de criterios objetivos; la **transparencia**, que garantiza la publicidad y verificabilidad en los procedimientos y resultados; la **imparcialidad**, orientada a evitar sesgos o arbitrariedades en la asignación de beneficios; y la **probidad administrativa**, en concordancia con los principios que rigen la función pública (Dirección de Vialidad del Ministerio de Obras Públicas, pág. 5).

Asimismo, la política incorpora un enfoque de **participación y diálogo social**, al haber sido construida mediante un trabajo colaborativo entre la autoridad del Servicio y las asociaciones de funcionarios y trabajadores, lo que refuerza su legitimidad institucional y su adecuación a la realidad laboral de la Dirección de Vialidad (Dirección de Vialidad del Ministerio de Obras Públicas, págs. 1-2) .

2. Definiciones y composición de Variables (según Política)

Nota: La tabla de puntaje por tramos y las condiciones de aplicación están detalladas en el PDF (Anexos y Capítulo II); aquí se sintetizan definiciones y composición.

- a. **Antigüedad** : Corresponde a la trayectoria funcionaria acumulada del trabajador, considerando tanto su permanencia en la **Dirección de Vialidad** como en el **Ministerio de Obras Públicas**, así como el tiempo de permanencia en el grado que actualmente ocupa. Esta

variable busca capturar la experiencia institucional y la estabilidad en la carrera administrativa.

Composición (factores y pesos internos):

- Antigüedad en la Dirección de Vialidad: **40%**
- Tiempo en el Grado: **40%**
- Antigüedad en el Ministerio de Obras Públicas: **20%**

(Las tres dimensiones se miden en meses cumplidos, asignándose puntaje conforme a tramos predefinidos.)

- b. Edad para Jubilación:** Mide la distancia existente entre la **edad legal de jubilación** y la **edad actual del funcionario**. Para su cálculo se utilizan tablas **diferenciadas por sexo**, atendiendo a la normativa previsional vigente. El puntaje asignado aumenta progresivamente a medida que el funcionario se aproxima a la edad legal de jubilación, interpretándose como una mayor proximidad al término de la vida laboral activa.
- c. Nivel de Formación:** Refiere a la trayectoria formativa del funcionario, considerando actividades de **capacitación, cursos de perfeccionamiento, diplomados y estudios de postgrado** (magíster o doctorado), con el objetivo de reflejar el capital formativo acumulado relevante para el desempeño de la función pública.

Reglas de aplicación:

- Los cursos y capacitaciones válidas corresponden a aquellos realizados dentro de los **últimos seis años** previos al inicio del proceso.
 - Duración mínima exigida:
 - **8 horas** para Técnico, Administrativo, Auxiliar y trabajadores regidos por el Código del Trabajo.
 - **12 horas** para Profesionales.
 - Los estudios de postgrado **no presentan caducidad**.
 - El puntaje se asigna según cantidad y nivel de formación, pudiendo alcanzar el máximo (100 puntos) en tramos superiores (por ejemplo, “cuatro cursos o más” o “magíster/doctorado”).
- d. Reconocimiento:** *Se considera una variable normativa original que, dada su imposibilidad de operacionalización empírica, es excluida del modelo cuantitativo y analizada únicamente desde una perspectiva metodológica*

Definición vigente: Puntaje **100** si posee reconocimiento institucional; **0** si no.

Tratamiento Metodológico:

Dada su **naturaleza binaria, discrecional y no universal**, así como la **imposibilidad de su operacionalización empírica homogénea**, esta variable es **excluida del modelo cuantitativo** y analizada únicamente desde una perspectiva metodológica. Su eliminación responde al riesgo de introducir sesgos estructurales en la medición comparativa.

- e. **Evaluación de Desempeño:** Considera las calificaciones obtenidas en los dos últimos períodos evaluativos, siendo una variable aplicable exclusivamente a funcionarios a contrata. El puntaje se asigna conforme a una tabla por rangos de calificación, con valores crecientes desde los niveles inferiores (por ejemplo, calificaciones menores a 40) hasta el máximo (50 puntos).
- f. **Diferencia con el Grado de tope:** Corresponde a la distancia, expresada en número de grados, **entre el grado actual del funcionario y el grado máximo al cual puede acceder su estamento**, conforme a la estructura de grados vigente. Este grado de tope es un valor fijo por estamento y representa el techo institucional de progresión funcionaria, independiente de las características individuales del trabajador. Para su cálculo se consideran tablas diferenciadas según estamento, de modo de respetar las diferencias estructurales de carrera existentes entre ellos. A mayor distancia respecto del grado de tope, mayor es el puntaje asignado a la variable, al interpretarse como una mayor proyección de desarrollo dentro de la carrera funcionaria. (p. ej., Profesional/Técnico/Administrativo vs Auxiliar/CT/Laboratorista Vial C). Puntajes mayores a medida que aumenta la diferencia.

$$\text{Diferencia con el Grado Tope} = \text{Grado Tope Real} - \text{Grado Actual}$$

- g. **Sexo:** Variable de carácter estadístico, aplicable únicamente a funcionarios a **contrata**, debido a la inexistencia de participación femenina en los trabajadores regidos por el Código del Trabajo dentro de la muestra analizada. Su incorporación responde a criterios de equidad de género establecidos en la política institucional.

Asignación de puntaje:

- Mujer: 100 puntos
- Hombre: 50 puntos

2. **Matriz Ponderada (en base a la Política de Mejoramiento)**

La utilización de una matriz ponderada responde a la necesidad de operacionalizar criterios complejos de evaluación funcionaria en un instrumento cuantificable, replicable y auditable. Este enfoque permite reducir la discrecionalidad en la toma de decisiones, favoreciendo la objetividad y la comparabilidad entre funcionarios de distintos estamentos y calidades jurídicas.

La matriz ponderada presentada a continuación se construye a partir de la **tabla de ponderaciones establecida en la Política de Mejoramiento**, la cual define los porcentajes asignados a las distintas variables utilizadas en la evaluación del personal. Dichas ponderaciones se encuentran diferenciadas tanto por **estamento** (Profesional, Técnico, Administrativo y Auxiliar) como por **calidad jurídica** (trabajadores regidos por el Código del Trabajo).

El propósito de esta matriz es **identificar los criterios de mayor relevancia en cada categoría funcionaria**, así como analizar su impacto relativo en los procesos de evaluación y en la eventual toma de decisiones asociadas a la gestión de personas.

Tabla 2. Matriz Política de Mejoramiento Original

Variables	Profesional	Técnico	Administrativo	Auxiliar	Cód. Del Trabajo
Antigüedad	25%	30%	30%	30%	30%
Edad para Jubilarse	10%	10%	10%	10%	23%
Nivel de Formación	18%	13%	13%	13%	10%
Reconocimiento	20%	20%	20%	20%	20%
Evaluación del Desempeño	10%	10%	10%	10%	
Diferencia con el Grado de tope	10%	10%	10%	10%	17%
Sexo	7%	7%	7%	7%	

(Elaboración propia en base a Política de mejoramiento)

I. MATRIZ POR CADA CALIDAD JURIDICA / ESTAMENTO

1. Estamento Profesional (Contrata)

En el estamento Profesional, la variable **Antigüedad** concentra un **25%** de la ponderación total, configurándose como un factor relevante, aunque con menor peso relativo que en otros estamentos. El **Nivel de Formación**, con un **18%**, presenta una alta ponderación, reflejando la importancia atribuida a la preparación académica y al perfeccionamiento profesional en este grupo.

a variable **Reconocimiento**, con un **20%**, constituye el segundo factor más relevante, orientado a destacar méritos institucionales. El resto de las variables —**Edad para jubilarse**, **Evaluación de Desempeño** y **Diferencia con el grado de tope**— poseen una ponderación del **10%** cada una, mientras que la variable **Sexo** alcanza un **7%**.

***Enfoque:** La ponderación del estamento Profesional prioriza la formación académica y el reconocimiento institucional, complementados por la experiencia y otros factores de carácter estructural.*

Tabla 3. Matriz Estamento Profesional

Variable	Peso (%)	Puntaje bruto máx
Antigüedad (suma 3 factores)	25%	100
Edad para jubilar	10%	100
Nivel de formación	18%	100
Reconocimiento	20%	100
Evaluación del desempeño	10%	100
Diferencia con grado tope	10%	100
Sexo	7%	100
TOTAL	100%	700

(Elaboración propia en base a Política de mejoramiento)

2. Estamento Técnico (Contrata)

En el estamento Técnico, la **Antigüedad** se configura como el criterio principal, concentrando un **30%** de la ponderación total, lo que evidencia una alta valoración de la experiencia acumulada. El **Reconocimiento** alcanza un **20%**, posicionándose como el segundo factor de mayor relevancia.

El **Nivel de Formación** presenta una ponderación del **13%**, inferior a la asignada en el estamento Profesional. Las variables **Edad para jubilar**, **Evaluación de Desempeño** y **Diferencia con el grado de tope** mantienen una ponderación uniforme del **10%** cada una, mientras que la variable **Sexo** representa un **7%**.

***Enfoque:** Predomina la valoración de la trayectoria funcionaria, seguida del reconocimiento, mientras que la formación formal posee una incidencia comparativamente menor.*

Tabla 4- Matriz Estamento Técnico

Variable	Peso (%)	Puntaje bruto máx
Antigüedad (suma 3 factores)	30%	100
Edad para jubilar	10%	100
Nivel de formación	13%	100
Reconocimiento	20%	100
Evaluación del desempeño	10%	100
Diferencia con grado tope	10%	100
Sexo	7%	100
TOTAL	100%	700

(Elaboración propia en base a Política de mejoramiento)

3. Estamento Administrativo (Contrata)

La estructura de ponderaciones del estamento Administrativo es similar a la del estamento Técnico. La **Antigüedad** concentra un **30%**, y el **Reconocimiento** un **20%**, consolidándose ambos como los factores de mayor peso relativo.

El **Nivel de Formación**, con un **13%**, presenta una baja relevancia comparativa. Las variables **Edad para jubilar**, **Evaluación de Desempeño** y **Diferencia con el grado de tope** mantienen una ponderación del **10%** cada una, y la variable **Sexo** alcanza un **7%**.

***Enfoque:** Se privilegia la trayectoria institucional y el reconocimiento de méritos, otorgando un menor peso relativo a la formación académica formal.*

Tabla 5. Matriz Estamento Administrativo

Variable	Peso (%)	Puntaje bruto máx
Antigüedad (suma 3 factores)	30%	100
Edad para jubilar	10%	100
Nivel de formación	13%	100
Reconocimiento	20%	100
Evaluación del desempeño	10%	100
Diferencia con grado tope	10%	100
Sexo	7%	100
TOTAL	100%	700

(Elaboración propia en base a Política de mejoramiento)

4. Estamento Auxiliar

En el estamento Auxiliar, la **Antigüedad (30%)** y el **Reconocimiento (20%)** concentran la mayor parte de la ponderación, reafirmando la centralidad de la experiencia acumulada y de los méritos institucionales.

El **Nivel de Formación** presenta una ponderación del **13%**, mientras que las variables **Edad para jubilar**, **Evaluación de Desempeño** y **Diferencia con el grado de tope** mantienen un **10%** cada una. La variable **Sexo** conserva una ponderación del **7%**.

Enfoque: El modelo prioriza fundamentalmente la experiencia funcionaria, otorgando un rol secundario a la formación formal y a otros factores estructurales.

Tabla 6. Matriz Estamento Auxiliar

Variable	Peso (%)	Puntaje bruto máx
Antigüedad (suma 3 factores)	30%	100
Edad para jubilar	13%	100
Nivel de formación	10%	100
Reconocimiento	20%	100
Evaluación del desempeño	10%	100
Diferencia con grado tope	10%	100
Sexo	7%	100
TOTAL	100%	700

(Elaboración propia en base a Política de mejoramiento)

5. Calidad Jurídica: Código del Trabajo

En el caso de los trabajadores regidos por el **Código del Trabajo**, la **Antigüedad** constituye el factor de mayor relevancia, con una ponderación del **30%**. La variable **Edad para jubilar** adquiere una importancia significativamente mayor que en los demás estamentos, alcanzando un **23%**, lo que refleja una orientación hacia la estabilidad laboral y la proximidad al retiro.

El **Reconocimiento** concentra un **20%**, mientras que la **Diferencia con el grado de tope** alcanza un **17%**, valor superior al observado en otros grupos. El **Nivel de Formación** presenta una ponderación reducida del **10%**, y la variable **Sexo** no es considerada en este grupo.

Enfoque: La ponderación asignada a los trabajadores regidos por el Código del Trabajo privilegia la antigüedad y la cercanía a la jubilación, incorporando elementos de estabilidad laboral y trayectoria, con una menor incidencia de la formación académica.

Tabla 7. Matriz Funcionarios sujetos al Código del Trabajo

Variable	Peso (%)	Puntaje bruto máx
Antigüedad (suma 3 factores)	30%	100
Edad para jubilar	23%	100
Nivel de formación	10%	100
Reconocimiento	20%	100
Diferencia con grado tope	17%	100
TOTAL	100%	500

(Elaboración propia en base a Política de mejoramiento)

3. Análisis Crítico de las Variables definidas por la Política de Mejoramiento

La Política de Mejoramiento de las Condiciones Laborales incorpora un conjunto de variables orientadas a capturar dimensiones relevantes de la trayectoria, el mérito y la proyección funcionaria del personal de la Dirección de Vialidad. En términos generales, el modelo presenta como fortaleza principal la utilización de **variables mayoritariamente objetivas y cuantificables**, tales como la antigüedad, el nivel de formación, la evaluación de desempeño, la edad para jubilar y la diferencia con el grado de tope, las cuales permiten una medición estandarizada y comparable entre funcionarios de distintos estamentos y calidades jurídicas.

Esta característica limita su capacidad de ser operacionalizada de manera objetiva, afectando la **trazabilidad, auditabilidad y comparabilidad** del proceso de evaluación. De igual manera, la ausencia de antecedentes documentales estandarizados que acrediten el reconocimiento institucional introduce un riesgo de sesgo estructural, especialmente al comparar funcionarios de distintos estamentos o calidades jurídicas. En este sentido, la presencia de la variable Reconocimiento tensiona el principio de equidad interna que la propia política declara promover.

Por otro lado, las variables restantes presentan un mayor grado de consistencia metodológica, al sustentarse en información administrativa verificable y criterios normativos claramente definidos. Ello refuerza la pertinencia de revisar críticamente la composición del modelo, evaluando la conveniencia de priorizar variables universales y auditables, en desmedro de aquellas cuya aplicación depende de juicios discrecionales.

4. Coherencia entre los Principios Orientadores y el Diseño Operativo de la Política

La Política de Mejoramiento declara principios rectores la **equidad, la transparencia, la imparcialidad y la probidad administrativa**, los cuales constituyen pilares fundamentales de la gestión de personas en el sector público. Desde un punto de vista normativo, dichos principios se encuentran correctamente explicitados y alineados con las directrices del Servicio Civil y con las buenas prácticas de la administración pública.

En términos operativos, la utilización de una **matriz ponderada** basada en variables objetivas representa un avance significativo en la materialización de estos principios, al reducir la discrecionalidad en la asignación de mejoramientos de grado y favorecer decisiones basadas en criterios previamente definidos. La diferenciación de ponderaciones por estamento y calidad jurídica, además, reconoce las particularidades estructurales de la carrera funcionaria, contribuyendo a una mayor equidad horizontal.

Asimismo, la política contempla mecanismos formales de revisión, observación y auditoría del proceso, incluyendo la validación de la matriz por parte de la Unidad de Auditoría Interna y la apertura de períodos de revisión de antecedentes por parte de los funcionarios, lo que refuerza la transparencia y la probidad administrativa del instrumento (Dirección de Vialidad del Ministerio de Obras Públicas, pág. 6).

Sin embargo, el análisis revela que la coherencia entre principios y diseño operativo no es plena. En particular, la inclusión de variables con alto componente discrecional, como lo es el Reconocimiento, introduce una brecha entre el principio de imparcialidad y su aplicación práctica. Esta tensión se manifiesta en la dificultad para garantizar igualdad de condiciones en la evaluación, especialmente en contextos donde no todos los funcionarios tienen un acceso efectivo a instancias formales de reconocimiento institucional.

En consecuencia de ello, si bien el diseño general de la política se encuentra alineado con sus principios orientadores, se identifican espacios de mejora en la consistencia interna del instrumento, lo que refuerza la necesidad de evaluar ajustes que fortalezcan la objetividad, la transparencia y la coherencia meritocrática del modelo.

5. Vinculación de la Política de Mejoramiento con los Objetivos de la Investigación

El análisis crítico de la Política de Mejoramiento desarrollado en este capítulo constituye el **fundamento normativo y técnico** de la presente investigación. La identificación de las fortalezas y limitaciones del modelo vigente, particularmente en relación con la composición de la matriz y la operacionalización de sus variables, permite justificar la pertinencia del objetivo central de la tesis:

evaluar y proponer una optimización del modelo de ponderación, orientada a fortalecer su coherencia metodológica y su alineación con los principios institucionales declarados.

En este contexto, la exclusión de la variable Reconocimiento del modelo cuantitativo y la redistribución de su ponderación hacia variables objetivas y universalmente aplicables se presenta como una hipótesis de trabajo consistente con los principios de equidad, transparencia e imparcialidad que la propia política establece como marco rector (Dirección de Vialidad del Ministerio de Obras Públicas, págs. 3-5).

De este modo, la tesis no se limita a una descripción normativa del instrumento institucional, sino que propone una **evaluación crítica y empíricamente fundamentada** del mismo, contribuyendo a su perfeccionamiento desde una perspectiva técnica y metodológica. La vinculación vigente y los objetivos de la investigación refuerza el carácter aplicado del estudio y su potencial aporte a la mejora de los procesos de gestión de personas en la Dirección de Vialidad.

6. Propuesta de Optimización de la Política de Mejoramiento

6.1. Fundamentos de la propuesta

La propuesta de optimización de la Política de Mejoramiento se fundamenta en los principios de **mérito, objetividad y trazabilidad** definidos por la Dirección Nacional del Servicio Civil como ejes centrales y fundamentales de la gestión de personas en el sector público chileno. Es por eso que de acuerdo con este enfoque, los procesos de evaluación y desarrollo deben sustentarse en criterios verificables, comparables, objetivos y documentados, los cuales permiten reconstruir y auditar las decisiones adoptadas reduciendo así los márgenes de discrecionalidad administrativa (Servicio Civil, 2017, págs. 21 - 22).

Desde un enfoque internacional, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) señala que los sistemas de gestión de personas más efectivos son aquellos que establecen una relación explícita entre el desempeño individual, la formación continua y los procesos de desarrollo de carrera, promoviendo incentivos claros para la mejora de rendimiento y el fortalecimiento de estas competencias (OECD, 2015, págs. 73-75).

Asimismo, la evidencia empírica disponible para el caso chileno demuestra que las prácticas de gestión basadas en mérito y desempeño presentan efectos positivos sobre la motivación, la satisfacción laboral, el compromiso con el sector público y la confianza organizacional. En contraste, la utilización de criterios personales o pocos transparentes generan efectos adversos sobre estas variables, lo que debilita considerablemente la legitimidad de los sistemas de evaluación (Schuster C., Meyer-Sahling, J, Mikkelsen, K. S, & González Parrao, C., 2017, págs. 33-36).

En este contexto, la presente propuesta busca optimizar la matriz de ponderación vigente, reforzando variables objetivas y auditables, y alineando el modelo de mejoramiento con los estándares nacionales e internacionales en materia de gestión de personas.

6.2. Limitaciones del modelo vigente

El modelo vigente de la Política de Mejoramiento presenta limitaciones estructurales asociadas a la concentración del puntaje total en variables de carácter temporal, lo que restringe su capacidad de diferenciar trayectorias laborales en función del mérito y el desempeño efectivo. Esta configuración disminuye el rol de los sistemas de evaluación como herramientas estratégicas para el desarrollo del capital humano

La OECD pone en advertencia que aquellos sistemas que priorizan excesivamente la antigüedad por sobre el desempeño y la formación tienden a generar incentivos limitada para la mejora continua, afectando la efectividad organizacional y la equidad interna en el mediano y largo plazo (OECD, 2015, págs. 73-75)

De igual manera, el Servicio Civil ha identificado que la ausencia de criterios claramente trazables y verificables en los procesos de gestión de personas genera un incremento de la percepción de discrecionalidad y junto con ello debilita la confianza de los funcionarios en los sistemas de evaluación y desarrollo (Servicio Civil, 2017, pág. 39).

Estas limitaciones no invalidan el modelo vigente, pero dejan en evidencia la necesidad de ajustar su ponderación, fortaleciendo su coherencia con los principios de mérito, objetividad y transparencia promovidos por el Servicio Civil y la OECD

6.3. Diseño de la nueva matriz de ponderación

I. Variables consideradas

La nueva matriz de ponderación mantiene las variables estructurales del modelo vigente, garantizando continuidad institucional y comparabilidad histórica, pero redefine su peso relativo en función de criterios técnicos y normativos.

Las variables consideradas son: **Antigüedad, Edad para Jubilar, Nivel de Formación, Evaluación del Desempeño, Diferencia con el Grado de Tope y Sexo**. La permanencia de estas variables responde a su reconocimiento normativo y a su uso extendido en los sistemas de gestión de personas del sector público chileno, tal como lo señala el Servicio Civil en sus lineamientos sobre buenas prácticas de gestión.

La ponderación diferenciada por estamento y calidad jurídica se define considerando las particularidades objetivas de cada grupo, evitando la aplicación homogénea de criterios que no resultan equivalentes desde una perspectiva normativa y funcional.

II. Matriz de ponderaciones propuesta

Tabla 8. Matriz Política de Mejoramiento Propuesta

Variables	Profesional	Técnico	Administrativo	Auxiliar	Cód. del Trabajo
Antigüedad	31%	36%	36%	36%	36%
Edad para Jubilación	10%	10%	10%	13%	25%
Nivel de Formación	22%	17%	17%	14%	14%
Evaluación del Desempeño	14%	14%	14%	14%	
Diferencia con el Grado de tope	14%	14%	14%	14%	20%
Sexo	9%	9%	9%	9%	
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

(Elaboración propia)

La propuesta de matriz de ponderaciones establece una distribución porcentual diferenciada que varía según el estamento y la calidad jurídica, asegurando en todos los casos un total del 100%. Este proceso de redistribución busca equilibrar las variables relacionadas con la trayectoria institucional y las dimensiones de mérito verificable.

La **Antigüedad** representa entre un 31% y un 36% del puntaje total, reconociendo la importancia de la experiencia institucional sin llegar a sobrestimar este factor, lo que podría obstaculizar una diferenciación efectiva. Por otro lado, la **Edad para Jubilación** incrementa su ponderación en ciertos estamentos, pudiendo alcanzar hasta un 25%, basándose en criterios objetivos vinculados al ciclo laboral y a la planificación de la dotación.

El **Nivel de Formación** mantiene una ponderación significativa entre un 14 % y un 22 %, en coherencia con las recomendaciones de la OECD, que destacan la formación continua como un eje central para el fortalecimiento del desempeño en el sector público. Así mismo, la **Evaluación de Desempeño** conserva su ponderación homogénea del 14 % en los estamentos donde resulta aplicable, reforzando su rol como indicador objetivo del cumplimiento de funciones y metas institucionales.

La **Diferencia con el Grado de Tope** se vuelve más significativa para los funcionarios regidos por el Código del Trabajo, alcanzando un 20%, como un mecanismo que reconoce de manera objetiva las brechas estructurales en la carrera profesional. Por

último, la variable de **Sexo** se mantiene con un peso reducido del 9% en los estamentos correspondientes y se excluye en aquellos casos en los que su inclusión no es relevante desde un enfoque normativo.

III. Criterios de redistribución de ponderaciones

La redistribución de ponderaciones se basa en cuatro criterios fundamentales. Primero, se da preferencia a **variables objetivas, cuantificables y sostenidas por registros administrativos**, lo que refuerza la trazabilidad del proceso evaluativo. En segundo lugar, se modifica el peso relativo de las variables para prevenir concentraciones excesivas que puedan restringir la capacidad discriminativa del modelo.

En tercer lugar, se refuerzan las dimensiones asociadas al mérito, particularmente al desempeño y la formación, en coherencia a las recomendaciones de la OECD orientadas a vincular el desarrollo de competencias con los sistemas de gestión de persona. Finalmente, se reduce la incidencia de variables con alto grado de subjetividad o baja estandarización, contribuyendo a disminuir la discrecionalidad administrativa y a fortalecer la transparencia del sistema, tal como lo recomienda el Servicio Civil.

6.4. Consideraciones para su aplicación

La implementación de la nueva matriz de ponderación exige contar con sistemas de información seguros y estandarizados que garanticen la trazabilidad de la información utilizada en los procesos de evaluación. Además, su aplicación debe estar respaldada por directrices específicas para los equipos encargados, con el objetivo de asegurar una interpretación uniforme de los criterios establecidos.

Esta propuesta se debe considerar como una **herramienta que apoya la toma de decisiones**, enfocándose en reforzar los principios de mérito, objetividad y transparencia en los procesos de mejora, sin reemplazar los mecanismos formales de evaluación actuales. Así, la nueva matriz se alinea con los estándares del Servicio Civil y las buenas prácticas internacionales recomendadas por la OECD en la gestión pública de recursos humanos.

CAPITULO 5. DESARROLLO Y HALLAZGOS

“El presente capítulo tiene por finalidad presentar los hallazgos derivados del análisis estadístico descriptivo aplicado tanto a la matriz vigente como a la matriz optimizada de la Política de Mejoramiento. En esta sección se exponen los patrones observados en las variables consideradas, así como las medidas de tendencia central, dispersión y variabilidad, desagregadas por estamento y calidad jurídica. La presentación de estos resultados permite identificar diferencias y regularidades entre ambos modelos de ponderación, sin efectuar aún una interpretación normativa o evaluativa de dichos hallazgos, la cual será desarrollada de manera sistemática en el Capítulo 6.”

1. Matriz con Variable Reconocimiento

1.1.Total funcionarios Calidad Jurídica Contratas y sujetos al Código del Trabajo

Tabla 9. Ponderación total de funcionarios (matriz original)

	Antigüedad	Edad para Jubilación	Nivel Formación	Reconocimiento	Eval. Desempeño	Dif. Grado Tope	Sexo	TOTAL
MEDIA	16,76%	8,84%	9,88%	NO MEDIBLE	7,99%	11,26%	4,35%	56,85%
MODA	16,36%	8,50%	13,00%	NO MEDIBLE	10,00%	10,00%	3,50%	#N/D
MEDIANA	16,49%	8,50%	10,00%	NO MEDIBLE	9,00%	10,00%	3,50%	56,42%
DESV. ESTANDAR	4,58%	5,88%	3,32%	NO MEDIBLE	3,82%	2,72%	2,18%	9,32%

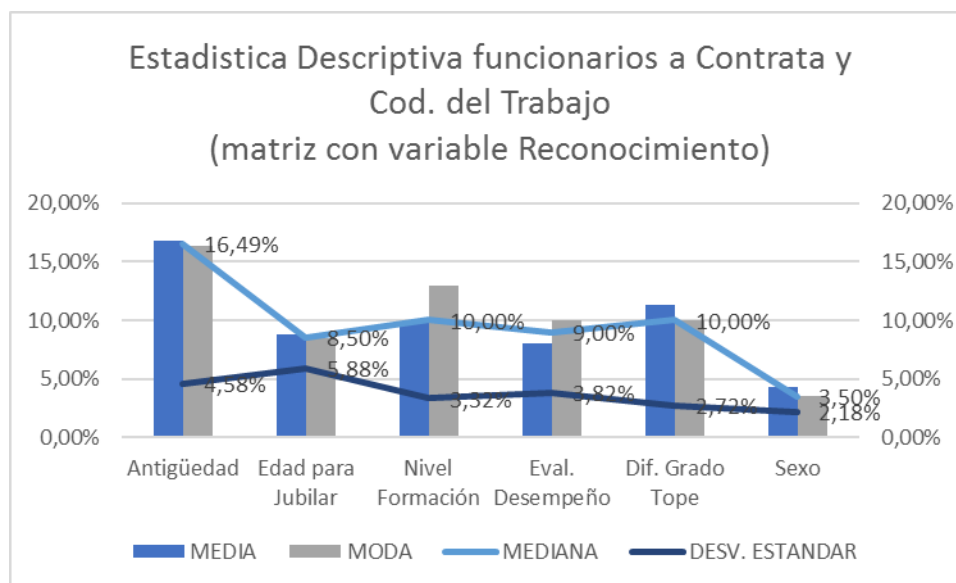
I. Descripción general de la distribución del puntaje total

El puntaje promedio total se sitúa en un **56,85 %**, con una **mediana del 56,42 %** y una **desviación estándar de 9,32 %**. La proximidad entre la media y la mediana sugiere una **distribución relativamente equilibrada**, sin sesgos pronunciados hacia valores especialmente altos o bajos. Sin embargo, la magnitud de la desviación estándar indica una **variabilidad moderada**, lo que implica la existencia de diferentes perfiles con niveles de priorización que varían notablemente entre los funcionarios analizados.

La falta de una moda claramente definida en el puntaje total (#N/D) refuerza la percepción de que **no hay un valor dominante**, sino una dispersión de casos en diferentes tramos del ranking, lo que representa un primer indicio de diferenciación interna, aunque restringida por la estructura de ponderación del modelo.

II. Análisis descriptivo por variable

Gráfico 1. Análisis descriptivo comparado de las variables de la Política de Mejoramiento en funcionarios a Contrata y sujetos al Código del Trabajo (media, mediana, moda y desviación estándar).



(elaboración propia en base a matriz ponderada)

a. Antigüedad

La antigüedad muestra el porcentaje **más elevado entre las variables analizadas (16,76 %)**, con una **mediana de 16,49 %** y una **moda de 16,36 %**. La pequeña variación entre estas medidas de tendencia central sugiere una **distribución muy concentrada**, respaldada por una desviación estándar relativamente pequeña (**4,58 %**).

Desde un enfoque analítico, estos hallazgos indican que la antigüedad actúa como un **factor clave en la puntuación total**, estableciendo una priorización sistemática para los empleados con trayectorias más largas. Esta variable disminuye la dispersión interna y orienta el ranking hacia una tendencia de permanencia institucional.

b. Edad para jubilar

La **media de edad para la jubilación es del 8,84 %**, lo que equivale alrededor de los **8,58 años**, con una **mediana y moda de 8,50 %** a pesar de que la **moda sean 2 años** y una **mediana de 6,5 años** para jubilar, lo que indica una **distribución bastante simétrica**. No obstante, la desviación **estándar es la más alta del grupo**,

alcanzando un 5,88 %, lo que sugiere una **notable variabilidad entre los funcionarios**.

Esta situación muestra que, aunque hay un valor central definido, la variable produce **diferencias de edad significativas, beneficiando a un grupo particular de funcionarios próximos a su jubilación** y generando una dispersión que afecta directamente la priorización final.

c. Nivel de Formación

El **del nivel de formación alcanza los 73.9 puntos, lo cual su promedio es del 9,88 %**, la mediana se sitúa en **10,00 %** y la moda alcanza el **13,00 %**, con una desviación estándar de **3,32 %**. La diferencia entre la moda y las demás medidas centrales sugiere una asimetría positiva, indicando que un pequeño grupo tiene puntuaciones formativas elevadas.

Sin embargo, el bajo nivel de dispersión relativa sugiere que el impacto del nivel de formación en el puntaje total es **limitado**, lo que resulta en una **sub-priorización del capital formativo** en comparación con variables temporales como la antigüedad.

d. Reconocimiento

La variable reconocimiento no es medible, lo que impide su análisis estadístico clásico. Sin embargo, su sola inclusión dentro del modelo constituye un **factor de distorsión metodológica**, dado que aporta puntaje sin generar variabilidad ni capacidad discriminante.

Desde un enfoque estadístico, esta variable **no contribuye a la explicación de las diferencias observadas**, pero sí incrementa artificialmente el puntaje total, reduciendo la validez interna del ranking resultante.

e. Evaluación de Desempeño

La evaluación del rendimiento muestra una **media de 7,99 %**, lo que equivale a una media en esta variable de una nota alrededor del **48.615**, una **mediana** de calificaciones **4.97**, equivalente al **9,00 %** y una **moda de 10,00 %** donde se concentra la mayoría de calificaciones **5.00**, con una desviación estándar de **3,82 %**. La diferencia entre la media y la mediana sugiere una **leve asimetría negativa**, en la que una parte significativa de los funcionarios se encuentra por debajo de los valores más comunes.

Este patrón indica que, a pesar de ser una variable medible, su influencia relativa no es **suficiente para afectar de manera decisiva la priorización**, quedando subordinada a factores estructurales.

f. Diferencia con el Grado de Tope

La diferencia respecto al grado máximo presenta una **media del 11,26 %**, en donde demuestra una diferencia media de **15.6** grados , con una mediana y **moda de 10,00**, lo equivalente a una alta concentración de una diferencia de **12.5 grados** , y una **desviación estándar de 2,72 %**. Estos valores indican una distribución concentrada y estable, lo que refuerza la preferencia por funcionarios cercanos al tope de su carrera.

Esta variable contribuye a una **homogeneización del ranking superior**, restringiendo la diferenciación entre trayectorias avanzadas.

g. Sexo

La variable sexo muestra una **media de 4,35 % en donde 40 funcionarios son del sexo masculino y 10 femeninos**, con mediana y **moda de 3,50 %** y una **desviación estándar de 2,18 %**, la más baja del conjunto. Esto indica una **incidencia marginal** en el puntaje total y una baja capacidad de generar brechas significativas.

III. Brechas, variaciones y distorsión del ranking

El análisis conjunto de las variables muestra que las **principales brechas en la priorización** se generan por:

- Antigüedad (16,76%)
- Diferencia con el grado máximo (11,26%)
- Edad para jubilación (8,84%)

Por otro lado, variables relacionadas con el mérito individual, como el nivel de formación (9,88%) y la evaluación del desempeño (7,99%), tienen una **capacidad explicativa del puntaje total menor**.

La inclusión del reconocimiento, que no puede medirse, **distorsiona el ranking**, ya que aumenta el puntaje total sin aportar variabilidad estadística, lo que refuerza una priorización homogénea de perfiles establecidos.

1.2.Total funcionarios Calidad Jurídica Contrata

Tabla 10. Ponderación de funcionarios Contrata (matriz original)

	Antigüedad	Edad para Jubilación	Nivel Formación	Reconocimiento	Eval. Desempeño	Dif. Grado Tope	Sexo	TOTAL
MEDIA	15,64%	6,40%	9,91%	NO MEDIBLE	7,99%	10,00%	4,35%	54,30%
MODA	16,36%	8,50%	13,00%	NO MEDIBLE	10,00%	10,00%	3,50%	#N/D
MEDIANA	15,84%	7,00%	9,75%	NO MEDIBLE	9,00%	10,00%	3,50%	54,28%
DESV. ESTANDAR	4,18%	2,66%	3,65%	NO MEDIBLE	2,48%	0,00%	1,52%	8,13%

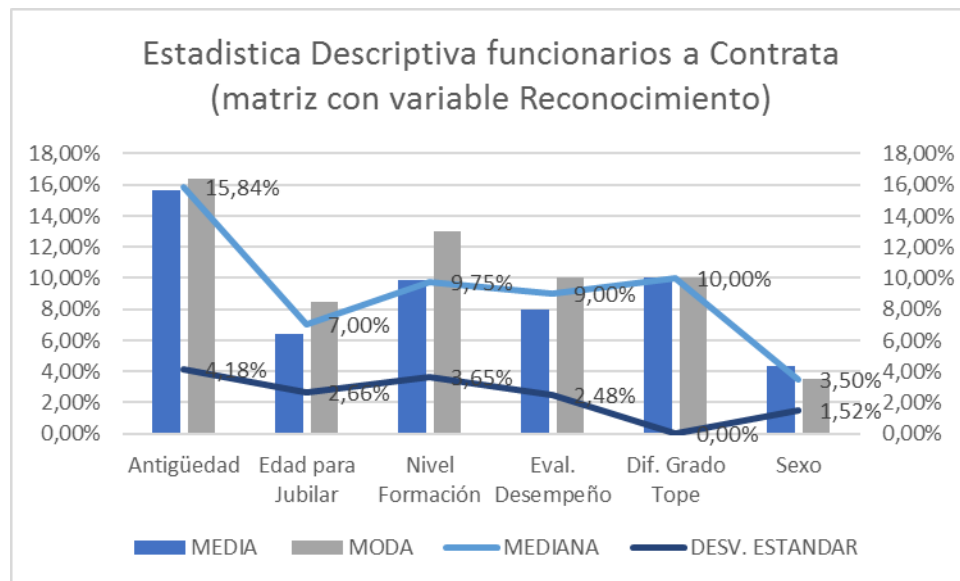
I. Descripción general del puntaje total

El puntaje promedio total de los funcionarios a contrata es de **54,30 %**, con una **mediana de 54,28 %** y una **desviación estándar de 8,13 %**. La cercanía entre la media y la mediana sugiere que la **distribución de los puntajes es simétrica** y carece de sesgos extremos. La desviación estándar indica una **variabilidad moderada**, lo que implica que aunque hay diferencias entre los funcionarios, estas no son lo suficientemente significativas como para provocar una polarización notable en el ranking.

Además, la falta de una moda clara en el puntaje total (#N/D) demuestra que **no hay un valor dominante**, sino que se presenta una distribución bastante continua, alineada con un modelo de priorización gradual.

II. Análisis descriptivo por variable

Gráfico 2. Análisis descriptivo de las variables de la Política de Mejoramiento en funcionarios a Contrata (media, mediana, moda y desviación estándar).



(elaboración propia en base a matriz ponderada)

a. Antigüedad

La antigüedad muestra un **promedio de 15,64 %**, equivalente a **200 meses de servicio (16.7 años)**, una **mediana de 15,84 % (150 meses)** y una **moda de 16,36 %**, acompañada de una **desviación estándar de 4,18 %**. La cercanía entre estas medidas de tendencia central indica una **distribución concentrada**, aunque con una variabilidad suficiente que permite diferencias significativas entre los funcionarios.

Desde un enfoque analítico, la antigüedad sigue siendo **una variable clave en la priorización de funcionarios a contrata**, lo que refuerza una lógica de permanencia institucional en lugar de otros criterios.

b. Edad para Jubilarse

La edad **promedio de jubilación es del 6,40 % (10.3 años)**, con una **mediana de 7,00 % (8 años)** y una **moda de 8,50 %**. Además, la **desviación estándar es de 2,66 %**. La discrepancia entre la media y la moda sugiere una **asimetría positiva**, donde un grupo reducido de funcionarios presenta puntuaciones más altas.

Sin embargo, el peso relativo de esta variable en el total es bajo, lo que implica que su influencia en la priorización final es **moderada**, aunque lo suficientemente significativa como para generar discrepancias etarias internas.

c. Nivel de Formación

El nivel de formación muestra una **media del 9,91 % (alrededor de 68.8 puntos)**, una **mediana del 9,75 % (75 puntos)**, y una **moda del 13,00 %**, con una **desviación estándar de 3,65 %**. La disparidad entre la moda y las medidas centrales indica una **concentración de puntajes altos en un grupo particular**, mientras que la mayoría de los funcionarios se encuentra en valores cercanos a la media.

Este patrón sugiere que, aunque la formación puede crear diferencias internas, su **capacidad para influir de manera significativa en la priorización es limitada**, sobre todo en relación con variables de naturaleza temporal.

d. Reconocimiento

La variable reconocimiento se clasifica como **no medible**, lo que imposibilita su análisis mediante estadística descriptiva tradicional. A pesar de ello, su inclusión formal en la matriz tiene implicancias metodológicas relevantes, **ya que aporta puntaje sin generar variabilidad ni capacidad discriminante**.

En el caso de los funcionarios a contrata, esta situación contribuye a una **homogeneización artificial del ranking**, reduciendo la precisión del modelo de priorización.

e. Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño muestra un **promedio de 7,99 %**, equivalente a una media de nota de **48.16**, una **mediana de 9,00 % (calificación 49.7)** y una **moda de 10,00 %** en donde prevalece la calificación tope de **5.00**, junto con una **desviación estándar de 2,48 %**. La diferencia entre la media y la moda indica una **asimetría negativa**, lo que sugiere que una parte considerable de los funcionarios se ubica por debajo de los valores más comunes.

Este patrón respalda la idea de que, aunque se trate de una variable objetivable, su **impacto relativo es limitado**, ya que depende de factores temporales como la antigüedad.

f. Diferencia con el Grado de Tope

La diferencia con el grado de **tope muestra que la media, la mediana y la moda son iguales (10,00 %)**, la cual genera una diferencia **entre 15.6 grados**, en donde se

concentra una mayoría fija de **14 grados de diferencia**, además de una **desviación estándar de cero (0,00 %)**. Este hallazgo pone de manifiesto la total **falta de variabilidad**, lo que sugiere que **la variable no distingue entre los funcionarios de calidad jurídica en contrato**.

Desde una perspectiva estadística, esta circunstancia disminuye notablemente la **efectividad explicativa** del modelo y favorece la uniformidad del ranking.

g. Sexo

La variable sexo presenta una **media del 4,35 %**, en donde **10** de los funcionarios son del **sexo femenino** y **31** del **sexo masculino**. mientras que su **mediana y moda son del 3,50 %**, con una **desviación estándar de 1,52 %**, que es la más baja del grupo. Esto respalda su **impacto limitado** en el puntaje total y su baja capacidad para crear diferencias significativas en la priorización.

III. Brechas, variaciones y distorsión del ranking

El análisis conjunto revela que las **principales fuentes de variación en el puntaje total** de los funcionarios a contrata se centran en:

- Antigüedad (15,64 %),
- Nivel de formación (9,91 %),
- Evaluación de desempeño (7,99 %).

Por otro lado, la **falta de variabilidad en variables** como la diferencia con el grado máximo y el reconocimiento genera una **distorsión en el ranking**, limitando la capacidad del modelo para diferenciar entre trayectorias que son realmente distintas.

Como consecuencia, la priorización tiende a beneficiar a:

- Funcionarios con mayor antigüedad,
- Perfiles establecidos dentro de la institución,
- Trayectorias prolongadas, incluso si el desempeño reciente no es excepcional.

1.3.Total funcionarios Estamento Profesional

Tabla 11. Ponderación de funcionarios estamento Profesional (matriz original)

	Antigüedad	Edad para Jubilar	Nivel Formación	Reconocimiento	Eval. Desempeño	Dif. Grado Tope	Sexo	TOTAL
MEDIA	15,58%	6,31%	9,83%	NO MEDIBLE	8,05%	10,00%	4,29%	54,06%
MODA	16,36%	8,50%	13,00%	NO MEDIBLE	10,00%	10,00%	3,50%	#N/D
MEDIANA	15,76%	7,00%	8,93%	NO MEDIBLE	9,00%	10,00%	3,50%	54,19%
DESV. ESTANDAR	4,21%	2,63%	3,66%	NO MEDIBLE	2,48%	0,00%	1,48%	8,10%

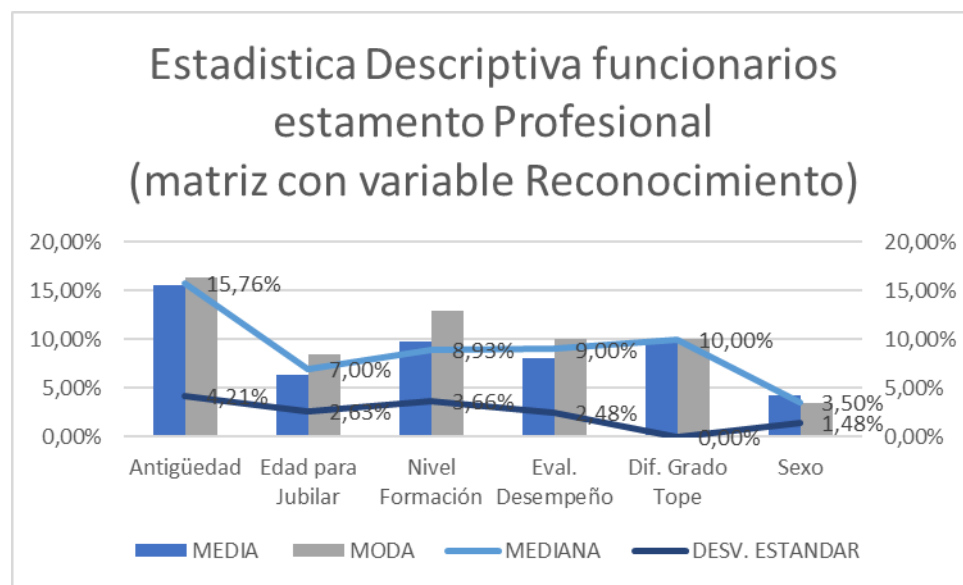
I. Descripción general del puntaje total

El puntaje total promedio del grupo profesional es de **54,06 %**, con una **mediana de 54,19 %** y una **desviación estándar de 8,10 %**. La cercanía entre la media y la mediana indica una **distribución bastante simétrica**, sin sesgos significativos hacia extremos. La desviación estándar refleja una **variabilidad moderada**, lo que sugiere la presencia de diferentes perfiles en cuanto a niveles de priorización, sin una polarización clara en el ranking.

La ausencia de una moda definida en el puntaje total (#N/D) indica que **no hay un valor predominante**, sino una distribución relativamente continua de puntajes, lo que es consistente con un modelo de priorización gradual.

II. Análisis descriptivo por variable

Gráfico 3. Análisis descriptivo de las variables de la Política de Mejoramiento en funcionarios estamento Profesional (media, mediana, moda y desviación estándar).



(elaboración propia en base a matriz ponderada)

a. Antigüedad

La antigüedad muestra un **promedio del 15,58 %** (alrededor de los **159 meses**), una **mediana del 15,76 %** (**150 meses**) y una **moda del 16,36 %** (**144 meses**), con una **desviación estándar de 4,21 %**. La cercanía de las medidas de tendencia central sugiere una distribución concentrada, aunque hay suficiente dispersión para que se presenten diferencias internas significativas.

Estos hallazgos refuerzan la idea de que la antigüedad es uno de **los principales factores que influyen en el puntaje total** dentro del estamento profesional, apoyando una lógica que prioriza la experiencia dentro de la institución.

b. Edad para Jubilar

El nivel de formación presenta una **media del 9,83 %** (alrededor de **10 años y medio** para jubilar), una **mediana del 8,93 % (8.5 años)** y una **moda del 13,00 % (2 años)**, con una **desviación estándar de 3,66 %**. La diferencia entre la moda y las medidas centrales indica una **asimetría positiva**, lo que sugiere que un pequeño grupo de profesionales tiene niveles formativos altos.

No obstante, el hecho de que la mediana sea menor que la media implica que la **mayoría del grupo se encuentra en niveles formativos intermedios**, lo que limita la influencia del capital académico en la priorización final.

c. Nivel de Formación

El nivel de formación muestra una **media del 9,83 % (68 puntos)**, una **mediana del 8,93 % (75 puntos)** y una **moda del 13,00 % (concentración de los 100 puntos)**, con una **desviación estándar de 3,66 %**. La discrepancia entre la moda y las medidas centrales sugiere una **asimetría positiva**, lo que implica que un pequeño grupo de funcionarios posee niveles formativos notablemente más altos.

No obstante, el hecho de que la mediana sea menor que la media indica que la **mayoría de los profesionales se encuentra en niveles formativos intermedios**, lo que limita la influencia del capital académico en el ranking final.

d. Reconocimiento

La variable reconocimiento se clasifica como no medible, lo que imposibilita su análisis estadístico. No obstante, su inclusión formal en la matriz introduce una **distorsión metodológica**, al aportar puntaje sin generar variabilidad ni capacidad discriminante.

En el estamento profesional, **esta situación resulta particularmente crítica, dado que diluye la diferenciación esperable entre trayectorias académicas y desempeños profesionales distintos**, homogeneizando artificialmente el ranking

e. Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño **muestra un promedio de 8,05 %**, donde el promedio de la calificación de este estamento está en los **48.66 puntos**, una **mediana de 9,00 %**, equivalente a una calificación **49.70** y una **moda de 10,00 % (calificación máxima 5.0)**, con una **desviación estándar de 2,48 %**. La discrepancia entre el promedio y la moda indica una

asimetría negativa, lo que sugiere que una parte significativa de los funcionarios recibe calificaciones por debajo de los valores más comunes.

Este patrón refuerza la idea de que, a pesar de ser una variable objetiva y relacionada directamente con el rendimiento, **su impacto relativo es insuficiente** para compensar la influencia de la antigüedad en la priorización del estamento profesional.

f. Diferencia con el Grado de Tope

La diferencia en el grado máximo muestra que la **media, la mediana y la moda son idénticas (10,00 %)**, lo cual representa una tendencia de alrededor **14 grados de diferencia** con el grado tope en el estamento profesional, y presenta una **desviación estándar de cero (0,00 %)**. Este patrón indica una **total falta de variabilidad**, lo que sugiere que la variable **no distingue entre los profesionales**, sin importar su posicionamiento en la carrera administrativa.

Desde una perspectiva estadística, esta circunstancia disminuye de forma considerable la **capacidad explicativa del modelo**, lo que lleva a una homogenización del ranking.

g. Sexo

La variable sexo muestra una **media de 4,29 %**, donde prevalece el **sexo masculino con 24** funcionarios y solo **4 funcionarias**, con **mediana y moda de 3,50 %**, y una **desviación estándar de 1,48 %**, la más baja del conjunto. Esto confirma su incidencia marginal en el puntaje total y su escasa capacidad para generar brechas relevantes dentro del estamento profesional.

III. Brechas, variaciones y distorsión del ranking

El análisis del estamento profesional revela que las **principales fuentes de variación en el puntaje total** son:

- Antigüedad (15,58 %),
- Nivel de formación (9,83 %),
- Evaluación de desempeño (8,05 %).

No obstante, la **falta de variabilidad** en factores como la diferencia con el grado máximo y el reconocimiento crea una **distorsión estructural en el ranking**, lo que limita la capacidad del modelo para distinguir entre trayectorias profesionales que son realmente diferentes.

Como consecuencia, la priorización tiende a beneficiar:

- Profesionales con mayor antigüedad,
- Trayectorias extensas dentro de la institución,

- Perfiles establecidos, a pesar de que pueda haber diferencias significativas en formación o desempeño.

1.4.Total funcionarios Estamento Auxiliar

Tabla 12. Ponderación de funcionarios estamento Auxiliar (matriz original)

	Antigüedad	Edad para Jubilación	Nivel Formación	Reconocimiento	Eval. Desempeño	Dif. Grado Tope	Sexo	TOTAL
MEDIA	15,55%	6,14%	9,84%	#¡DIV/0!	7,92%	10,00%	4,26%	53,71%
MODA	16,36%	8,50%	13,00%	NO MEDIBLE	10,00%	10,00%	3,50%	#N/D
MEDIANA	15,84%	5,50%	9,75%	NO MEDIBLE	9,00%	10,00%	3,50%	53,36%
DESV. ESTANDAR	4,38%	2,63%	3,75%	NO MEDIBLE	2,53%	0,00%	1,46%	8,24%

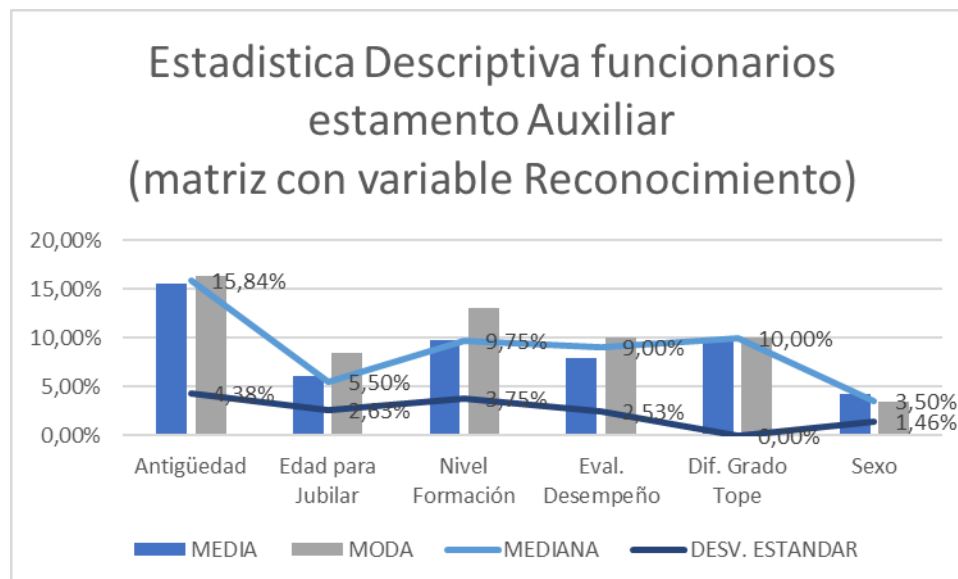
I. Descripción general del puntaje total

El puntaje promedio total del estamento auxiliar es de **53,71 %**, con una **mediana de 53,36 %** y una **desviación estándar de 8,24 %**. La cercanía entre la media y la mediana indica una **distribución bastante simétrica**, sin sesgos marcados hacia valores altos o bajos. La desviación estándar refleja una **variabilidad moderada**, sugiriendo que dentro del estamento coexisten perfiles con diferentes niveles de priorización, aunque sin una polarización evidente en el ranking.

Además, la falta de una moda definida en el puntaje total (#N/D) implica que **no hay un valor predominante**, sino una distribución continua de puntajes que se alinea con un modelo de priorización ascendentes.

II. Análisis descriptivo por variable

Gráfico 4. Análisis descriptivo de las variables de la Política de Mejoramiento en funcionarios estamento Auxiliar (media, mediana, moda y desviación estándar).



(elaboración propia en base a matriz ponderada)

a. Antigüedad

La antigüedad exhibe un promedio del **15,55 %** (equivalente a **163 meses**), una **mediana del 15,84 %** (**164 meses**) y una **moda del 16,36 %** (**133 meses**), con una **desviación estándar del 4,38 %**. La proximidad entre las medidas de tendencia central indica una **distribución concentrada**, aunque la dispersión es lo suficientemente notable como para generar diferencias internas significativas.

Desde un análisis detallado, estos resultados evidencian que la antigüedad es uno de los **factores más relevantes** que influyen en la puntuación total dentro del estamento auxiliar, respaldando una lógica de priorización fundamentada en la permanencia en la institución.

b. Edad para Jubilar

La edad promedio de jubilación es de **10,75 años**, equivalente al **6,14 %**, con una **mediana de 5,50 %** (**9 años**) y una **moda de 8,50 %** (**2 años para jubilar**), además de una **desviación estándar de 2,63 %**. La diferencia observada entre la media y la moda indica una **asimetría positiva**, donde un grupo de funcionarios próximos a la jubilación obtiene calificaciones superiores al promedio.

Sin embargo, la menor mediana sugiere que la **mayoría de los funcionarios auxiliares se encuentra en niveles bajos de esta variable**, lo que reduce su influencia general en la jerarquización del estamento.

c. Nivel de Formación

El nivel de formación presenta una **media de 9,84 % (70.86 puntos)**, **80 puntos de mediana**, equivalente al **9,75 %** y una **moda de 13,00 % (100 puntos)**, con una **desviación estándar de 3,75 %**. La diferencia entre la moda y las medidas centrales evidencia una **asimetría positiva**, indicando que un grupo reducido de funcionarios auxiliares concentra niveles formativos relativamente más altos.

Sin embargo, la dispersión moderada y el peso relativo de la variable sugieren que el **capital formativo tiene una incidencia limitada** en la priorización final del estamento auxiliar.

d. Reconocimiento

La variable reconocimiento se considera **no cuantificable**, lo que limita su análisis a través de la estadística descriptiva. Desde una perspectiva metodológica, su inclusión en la matriz provoca una **distorsión en la estructura**, ya que genera puntajes sin aportar variabilidad ni capacidad diferenciadora.

En el nivel auxiliar, esta circunstancia favorece una **homogenización artificial del ranking**, disminuyendo la precisión del proceso de priorización.

e. Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño muestra un promedio calificaciones de **48.34**, equivalente a **7,92 %**, una **mediana de 9,00 % (calificación 49.28)** y una **moda de 10,00 % (calificación tope 50.00)**, además de una **desviación estándar de 2,53 %**. La discrepancia entre el promedio y la moda indica una **asimetría negativa**, lo que implica que una parte considerable de los funcionarios recibe calificaciones por debajo de los valores más comunes.

Este patrón refuerza la idea de que, a pesar de ser una variable objetiva, **su relevancia es insuficiente** para equilibrar la influencia de la antigüedad en la priorización del personal auxiliar.

f. Diferencia con el Grado de Tope

La diferencia en el grado de tope presenta una **media, mediana y moda igual a 10,00 %**, así como una **desviación estándar de 0,00 %**. Este hallazgo indica que **no hay variabilidad alguna**, lo que se refleja en alrededor **13.5 grados de diferencia** con el grado tope, lo que significa que la variable **no distingue entre funcionarios auxiliares**, sin importar su posición en la carrera funcionaria.

Desde una perspectiva estadística, esta circunstancia disminuye de manera notable la **capacidad explicativa del modelo**, lo que contribuye a la homogeneización del ranking.

g. Sexo

La variable sexo presenta una **media de 4,26 %**, con una **mediana y moda de 3,50 %**, y una **desviación estándar de 1,46 %**, siendo la más baja del grupo. Esto respalda su **influencia marginal** en el puntaje total y su limitada capacidad para provocar brechas significativas dentro del estamento auxiliar.

III. Brechas, variaciones y distorsión del ranking

El análisis del estamento auxiliar revela que las **principales fuentes de variación en el puntaje total** se distribuyen en:

- Antigüedad (15,55 %),
- Nivel de formación (9,84 %),
- Evaluación de desempeño (7,92 %).

Por otro lado, la **falta de variabilidad en factores** como la diferencia con el grado máximo y el reconocimiento **genera una distorsión en la estructura del ranking**, lo que limita la capacidad del modelo para distinguir entre trayectorias que son realmente diferentes.

Como consecuencia, la priorización tiende a favorecer a:

- Funcionarios con más antigüedad,
- Trayectorias prolongadas en la institución,
- Perfiles ya establecidos, a pesar de que existan diferencias significativas en formación o desempeño.

1.5.Total funcionarios Estamento Administrativo

Tabla 13. Ponderación de funcionarios estamento Administrativo (matriz original)

	Antigüedad	Edad para Jubilación	Nivel Formación	Reconocimiento	Eval. Desempeño	Dif. Grado Tope	Sexo	TOTAL
MEDIA	15,58%	6,26%	9,84%	NO MEDIBLE	8,01%	10,00%	4,35%	54,04%
MODA	16,36%	8,50%	13,00%	NO MEDIBLE	10,00%	10,00%	3,50%	#N/D
MEDIANA	15,99%	7,00%	9,75%	NO MEDIBLE	9,00%	10,00%	3,50%	54,11%
DESV. ESTANDAR	4,38%	2,63%	3,75%	NO MEDIBLE	2,50%	0,00%	1,52%	8,40%

I. Descripción general del puntaje total

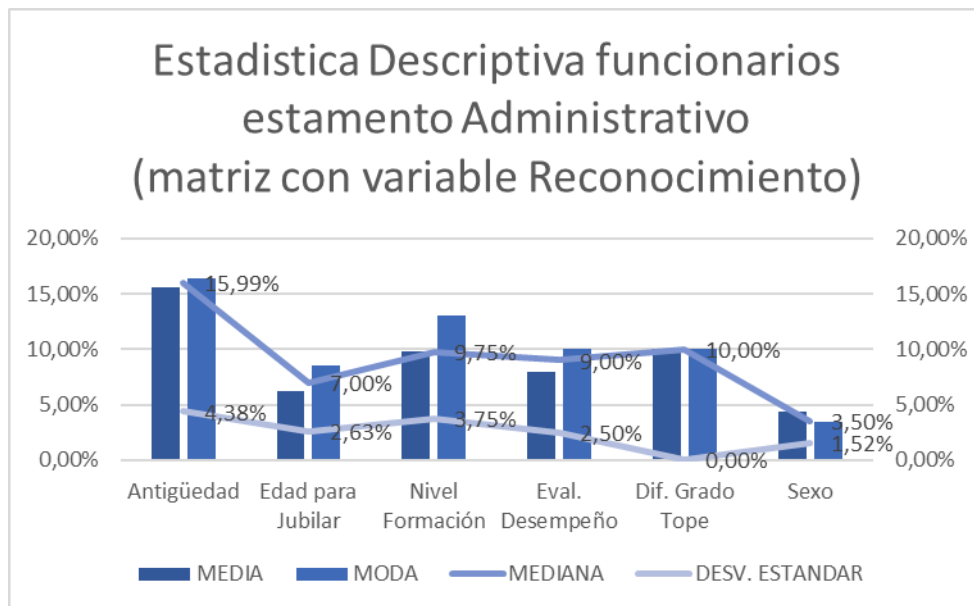
El puntaje promedio total del estamento administrativo se sitúa en un **54,04 %**, con una **mediana de 54,11 %** y una **desviación estándar de 8,40 %**. La proximidad entre la

media y la mediana indica una **distribución muy simétrica**, sin sesgos significativos hacia valores extremos. Por otro lado, la desviación estándar muestra una **variabilidad moderada**, sugiriendo diferencias internas en los niveles de priorización, aunque sin una polarización marcada en el ranking.

La falta de una moda definida en el puntaje total (#N/D) indica que **no hay un valor dominante**, sino una distribución continua de puntajes, alineada con un modelo de priorización gradual.

II. Análisis descriptivo por variable

Gráfico 5. Análisis descriptivo de las variables de la Política de Mejoramiento en funcionarios estamento Administrativo (media, mediana, moda y desviación estándar).



(elaboración propia en base a matriz ponderada)

a. Antigüedad

La antigüedad muestra un **promedio del 15,58 %** para jubilar, lo que equivale a **157 meses**, una **mediana del 15,99 % (146 meses)** y una **moda del 16,36 % (144 meses)**, con una **desviación estándar de 4,38 %**. La cercanía entre las medidas de tendencia central sugiere una **distribución concentrada**, aunque con una dispersión suficiente para generar diferencias internas significativas.

Desde un enfoque analítico, estos resultados evidencian que la antigüedad es una de las **variables clave que influye en el puntaje total** dentro del estamento administrativo, reflejando una lógica de priorización que se basa en la trayectoria institucional.

b. Edad para Jubilar

La edad de jubilación promedio es de **9.45 años**, lo que se presenta en una **media del 6,26 %**, una **mediana del 7,00 % (7.5 años)** y una **moda del 8,50 % (4 años)**, con una **desviación estándar del 2,63 %**. La diferencia entre la media y la moda indica una **asimetría positiva**, donde un grupo de funcionarios próximos al retiro presenta puntuaciones superiores al promedio.

Sin embargo, la relativamente baja magnitud de la mediana sugiere que la **mayor parte del colectivo se encuentra en valores bajos de esta variable**, lo que limita su repercusión general en la priorización.

c. Nivel de Formación

La formación promedio da un total de **71.5 puntos**, lo que se presenta una **media del 9,84%**, una **mediana del 9,75% (80 puntos)** y una **moda del 13,00% (100 puntos)**, con una **desviación estándar del 3,75%**. La diferencia entre la moda y las medidas centrales refleja una **asimetría positiva**, lo que indica que un pequeño grupo de funcionarios administrativos tiene niveles de formación más altos.

No obstante, la dispersión moderada y la importancia relativa de la variable sugieren que el **capital formativo tiene un impacto limitado** en la priorización final del estamento administrativo.

d. Reconocimiento

La variable reconocimiento se considera **no medible**, lo que impide su análisis a través de la estadística descriptiva tradicional. Desde una perspectiva metodológica, su incorporación en la matriz provoca una **distorsión estructural**, ya que añade puntajes sin generar variabilidad ni capacidad discriminante.

En el ámbito administrativo, esta situación favorece una **uniformidad artificial en el ranking**, lo que reduce la exactitud del proceso de priorización.

e. Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño presenta un promedio de una clasificación de 48.64, demostrando una muestra con una **media del 8,01 % (calificación 49.18)**, una **mediana del 9,00 %** y una **moda del 10,00 % (calificación 50.00)**, junto con una **desviación estándar del 2,50 %**. La diferencia entre la media y la moda indica una **asimetría negativa**, donde

una parte considerable de los funcionarios se encuentra por debajo de los valores más comunes.

Este patrón refuerza la idea de que, a pesar de ser una variable objetivable y estrechamente relacionada con el rendimiento laboral, su **impacto relativo es insuficiente** para contrarrestar la influencia de la antigüedad en la priorización dentro del estamento administrativo.

f. Diferencia con el Grado de Tope

La diferencia en el grado de tope muestra una **media, mediana y moda iguales (10,00 %)**, sin embargo la **media** general presenta una diferencia de **16 grados** con el grado tope y la **moda y mediana de 12 y 13.5** grados respectivamente además de una **desviación estándar de cero (0,00 %)**. Este fenómeno indica una **falta total de variabilidad**, lo que sugiere que la **variable no distingue entre los funcionarios administrativos**, sin importar su posición en la carrera funcionaria.

Desde un enfoque estadístico, esta circunstancia disminuye de manera notable la **capacidad explicativa del modelo**.

g. Sexo

La variable sexo muestra una **media de 4,35 %**, con **mediana y moda de 3,50 %**, y una **desviación estándar de 1,52 %**, la más baja del conjunto. Esto confirma su **incidencia marginal** en el puntaje total y su escasa capacidad para generar brechas relevantes dentro del estamento administrativo.

III. Brechas, variaciones y distorsión del ranking

El análisis del estamento administrativo revela que las **principales fuentes de variación en el puntaje total** se distribuyen de la siguiente manera:

- Antigüedad (15,58 %)
- Nivel de formación (9,84 %)
- Evaluación de desempeño (8,01 %)

Por otro lado, la **falta de variabilidad** en factores como la diferencia con el grado máximo y el reconocimiento genera una distorsión en el ranking, lo que limita la capacidad del modelo para diferenciar entre trayectorias verdaderamente distintas.

Como consecuencia, la priorización tiende a beneficiar a:

- Funcionarios con mayor antigüedad
- Trayectorias extensas dentro de la institución
- Perfiles consolidados, incluso cuando existen diferencias significativas en formación o desempeño.

1.6. Total funcionarios Estamento Técnico

Tabla 14. Ponderación de funcionarios estamento Auxiliar

	Antigüedad	Edad para Jubilación	Nivel Formación	Reconocimiento	Eval. Desempeño	Dif. Grado Tope	Sexo	TOTAL
MEDIA	15,37%	6,28%	9,90%	NO MEDIBLE	7,74%	10,00%	4,43%	53,71%
MODA	16,36%	8,50%	13,00%	NO MEDIBLE	10,00%	10,00%	3,50%	#N/D
MEDIANA	15,76%	6,25%	11,38%	NO MEDIBLE	9,00%	10,00%	3,50%	53,73%
DESV. ESTANDAR	4,32%	2,86%	3,83%	NO MEDIBLE	2,63%	0,00%	1,57%	8,33%

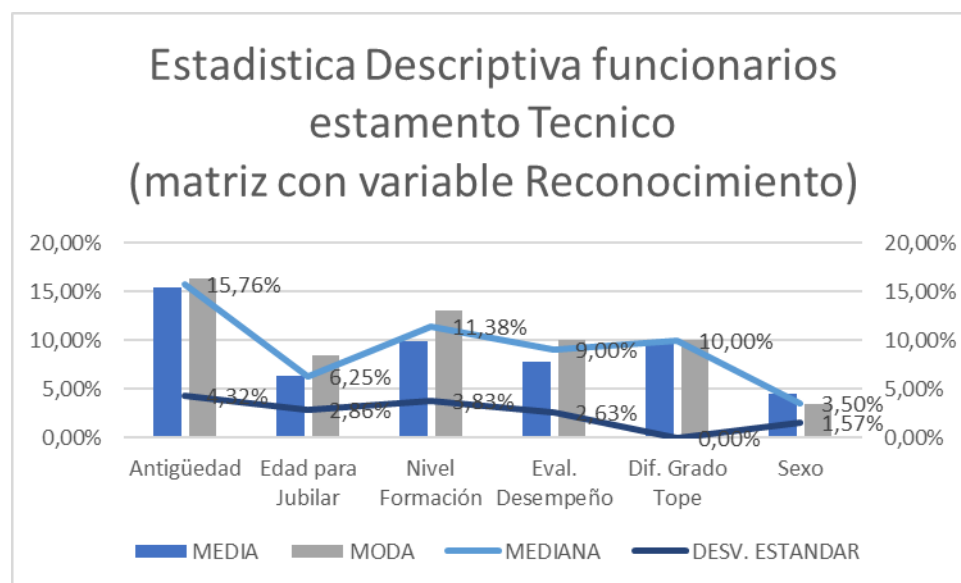
I. Descripción general del puntaje total

El puntaje promedio total del estamento técnico es de **53,71 %**, con una mediana de **53,73 %** y una **desviación estándar de 8,33 %**. La cercanía entre la media y la mediana indica una **distribución muy simétrica**, sin sesgos significativos hacia extremos. La desviación estándar muestra una **variabilidad moderada**, lo que sugiere la presencia de diferentes perfiles con variados niveles de priorización, aunque sin una marcada polarización en el ranking.

La falta de una moda definida en el puntaje total (#N/D) indica que no hay un **valor predominante**, sino una distribución continua de puntajes, lo que es consistente con un modelo de priorización gradual.

II. Análisis descriptivo por variable

Gráfico 6. Análisis descriptivo de las variables de la Política de Mejoramiento en funcionarios estamento Técnico (media, mediana, moda y desviación estándar).



(elaboración propia en base a matriz ponderada)

a. Antigüedad

La antigüedad muestra un **promedio del 15,37 %**, equivalente a una media de **158 meses** de antigüedad, una **mediana del 15,76 % (144 meses)** y una **moda del 16,36 % (144 meses)**, con una **desviación estándar de 4,32 %**. La proximidad entre las medidas de tendencia central indica una **distribución concentrada**, aunque existe suficiente dispersión que genera diferencias internas significativas.

Desde un enfoque analítico, estos hallazgos validan que la antigüedad es uno de los **principales factores que influyen en el puntaje total en el estamento técnico**, respaldada una lógica de priorización vinculada a la trayectoria institucional.

b. Edad para Jubilación

La edad de jubilación presenta una **media del 6,28 %**, generando un promedio de **10.51 años** para jubilar, una **mediana del 6,25 % (9 años)** y una **moda del 8,50 % (0 años)**, con una **desviación estándar de 2,86 %**. La diferencia entre la media y la moda indica una **asimetría positiva**, lo que sugiere que un grupo de funcionarios próximos a la jubilación tiene puntajes superiores al promedio.

Sin embargo, la cercanía entre la media y la mediana indica que la **mayoría del personal técnico se encuentra en valores relativamente bajos de esta variable**, lo que limita su impacto global en la priorización.

c. Nivel de Formación

El nivel de formación muestra una **media del 9,90 %**, una **mediana del 11,38 %** y una **moda del 13,00 %**, además de una **desviación estándar del 3,83 %**. La diferencia entre la mediana y la media indica una **asimetría positiva moderada**, lo que implica que una parte significativa de los técnicos tiene niveles formativos que superan el promedio.

Este patrón resalta la situación del estamento técnico, evidenciando que el **capital formativo tiene un impacto relativamente mayor en comparación con otros grupos**, aunque aún resulta insuficiente para superar la antigüedad como el factor más relevante.

d. Reconocimiento

La variable reconocimiento se considera **no medible**, lo que impide su análisis a través de la estadística descriptiva tradicional. Desde una perspectiva metodológica, su incorporación en la matriz provoca una **distorsión estructural**, ya que añade puntajes sin generar variabilidad ni capacidad discriminante.

En el estamento técnico, esta situación favorece una **uniformidad artificial en el ranking**, lo que reduce la exactitud del proceso de priorización.

e. Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño muestra una **media de 7,74 %** (un promedio de calificación de **48.44**), una **mediana de 9,00 %** (calificación **49.62**) y una **moda de 10,00 % (calificación 50.00)**, con una **desviación estándar de 2,63 %**. La discrepancia entre la media y la moda indica una **asimetría negativa**, lo que sugiere que una proporción significativa de funcionarios recibe puntajes por debajo de los más comunes.

Este patrón pone de manifiesto que, a pesar de ser una variable objetivable, su impacto **relativo es limitado** y depende de factores estructurales como la antigüedad.

f. Diferencia con el Grado de Top

La diferencia con el grado de tope presenta media, **mediana y moda idénticas (10,00 %)**, junto con una **desviación estándar nula (0,00 %)**, equivalente a un promedio de **15 grados** de diferencia del grado tope y una mediana y moda de **13 y 12 grados respectivamente**. Este resultado evidencia una **ausencia total de variabilidad**, lo que implica que la variable no **discrimina entre funcionarios técnicos**, independientemente de su posición relativa en la carrera funcionaria.

Desde una perspectiva estadística, esta situación reduce de manera significativa la **capacidad explicativa del modelo**.

g. Sexo

La variable sexo muestra una **media de 4,43 %**, con **mediana y moda de 3,50 %**, y una **desviación estándar de 1,57 %**, la más baja del conjunto. Esto confirma su **incidencia marginal** en el puntaje total y su escasa capacidad para generar brechas relevantes dentro del estamento técnico.

III. Brechas, variaciones y distorsión del ranking

La evaluación conjunta del estamento técnico posibilita determinar que **las fuentes primordiales de variación en la puntuación total** se agrupan en:

- Antigüedad (15,37 %),
- Porcentaje de formación (9,90 %),
- Evaluación de rendimiento (7,74 %).

Sin embargo, como la **variabilidad de variables** como el reconocimiento y la diferencia con el grado de tope es nula, esto provoca una **distorsión estructural del ranking**, ya que reduce la habilidad del modelo para diferenciar entre trayectorias técnicas que son realmente diferentes.

Por lo tanto, la priorización tiende a beneficiar:

- Técnicos con más años de experiencia,
- Caminos largos dentro de la institución,

- Perfiles consolidados, incluso si hay diferencias significativas en cuanto a desempeño o formación.

1.7. Total funcionarios sujetos al Código del Trabajo

Tabla 15. Ponderación de funcionarios sujetos al Código del Trabajo (matriz original)

	Antigüedad	Edad para Jubilación	Nivel Formación	Reconocimiento	Eval. Desempeño	Dif. Grado Tope	Sexo	TOTAL
MEDIA	21,82%	19,93%	9,72%	NO MEDIBLE	EXCLUYENTE	17,00%	EXCLUYENTE	68,48%
MODA	18,20%	19,55%	10,00%	NO MEDIBLE	EXCLUYENTE	17,00%	EXCLUYENTE	#N/D
MEDIANA	21,96%	19,55%	10,00%	NO MEDIBLE	EXCLUYENTE	17,00%	EXCLUYENTE	68,37%
DESV. ESTANDAR	2,41%	2,70%	0,83%	NO MEDIBLE	EXCLUYENTE	0,00%	EXCLUYENTE	4,00%

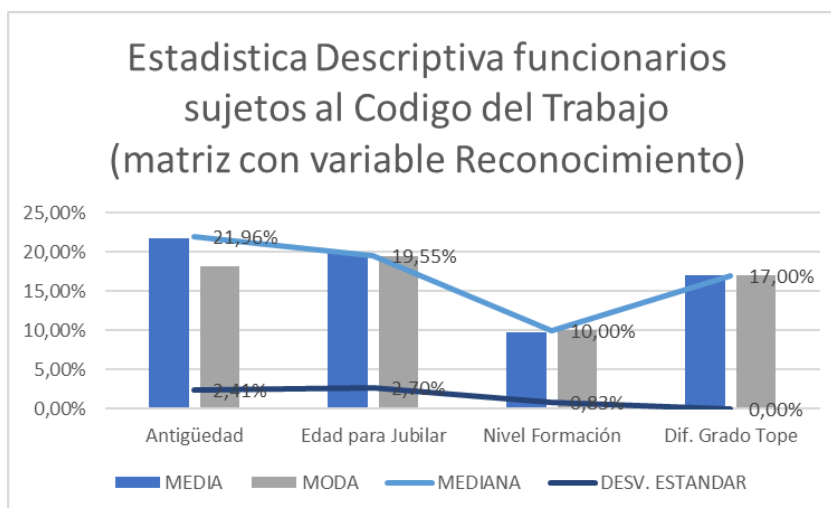
I. Descripción general del puntaje total

Los funcionarios regidos por el Código del Trabajo tienen un puntaje total **promedio de 68,48 %**, una **mediana de 68,37 %** y una **desviación estándar de 4,00 %**. Una **distribución muy simétrica**, sin sesgos significativos hacia los extremos, se manifiesta a través de la cercanía entre la media y la mediana. Una desviación estándar baja señala una **variabilidad disminuida**, lo que implica que los niveles de priorización de este grupo son bastante homogéneos.

La falta de una tendencia definida en el puntaje total (#N/D) confirma que **no hay un valor dominante**, sino que se agrupan los casos alrededor de una sección alta del ranking, lo cual es consistente con la estructura de ponderación utilizada.

II. Análisis descriptivo por variable

Gráfico 7. Análisis descriptivo de las variables de la Política de Mejoramiento en funcionarios sujetos al Código del Trabajo (media, mediana, moda y desviación estándar).



(elaboración propia en base a matriz ponderada)

a. Antigüedad

La antigüedad tiene una **moda de 18,20 % (170 meses)**, una **media de 21,82 %**, lo cual equivale a **247 meses de servicio (aproximadamente 20.6 años)** y una **mediana de 21,96 % (223 meses)**, con una **desviación estándar del 2,41 %**. Una **distribución extremadamente concentrada** se demuestra por la proximidad entre la mediana y la media, así como por una dispersión baja.

Desde una óptica analítica, estos resultados demuestran que la antigüedad es el factor **determinante del puntaje total para los funcionarios** bajo Código del Trabajo, lo cual enfatiza una priorización fundamentada casi únicamente en el recorrido institucional.

b. Edad para Jubilación

El promedio de edad de jubilación es inferior a un año, lo cual equivale a un **19,93 %**, la **mediana es 19,55 % (2 años aproximadamente)** y la **moda también es 19,55 %**. La **desviación estándar es de 2,70 %**. Una **distribución centralizada con escasa dispersión relativa** se indica cuando la moda y la mediana son iguales.

Este comportamiento muestra que la proximidad al retiro es un **factor estructural importante en la priorización de este grupo**, lo cual incide notablemente en el alto puntaje total registrado.

c. Nivel de Formación

El nivel de formación presenta una **media de 9,72 % (97.2 puntos)**, con **mediana y moda coincidentes en 10,00 %**, y una **desviación estándar de 0,83 %**, la más baja entre las variables analizadas. Esto indica una **distribución extremadamente homogénea**, con escasa capacidad para discriminar entre funcionarios.

Desde un punto de vista estadístico, el capital formativo tiene una **incidencia marginal** en la diferenciación interna del ranking para esta calidad jurídica.

d. Reconocimiento

La variable reconocimiento se clasifica como **no medible**, lo que impide su análisis mediante estadística descriptiva. No obstante, su inclusión formal en la matriz introduce una **distorsión metodológica**, al aportar puntaje sin generar variabilidad ni capacidad discriminante.

En el caso del Código del Trabajo, esta distorsión se ve **acentuada por la exclusión de otras variables**, reforzando una homogeneización artificial del ranking.

e. Evaluación de Desempeño (*excluye funcionarios sujetos al Cod. del Trabajo*)

Los funcionarios sujetos al Código del Trabajo no están incluidos en la matriz de evaluación del desempeño. Esta exclusión significa que el **rendimiento laboral no afecta la priorización**, lo cual reduce de forma importante el enfoque meritocrático del modelo para esta calidad jurídica.

f. Diferencia con el Grado de Tope

En comparación con el grado de tope, muestra una **media, mediana y moda iguales (17,00 %)**, así como una **desviación estándar de cero (0,00 %)**. Este resultado demuestra que **no existe ninguna variabilidad**, lo que significa que la variable **no hace distinción** entre los empleados bajo el Código del Trabajo.

Desde un punto de vista estadístico, esta circunstancia **ayuda a igualar el ranking superior** y disminuye el poder explicativo del modelo.

g. Sexo (*excluye funcionarios sujetos al Cod. del Trabajo*)

La variable sexo se encuentra **excluida** de la matriz para esta calidad jurídica, por lo que **no genera incidencia alguna** en el puntaje total ni en la priorización de funcionarios.

III. Brechas, variaciones y distorsión del ranking

La evaluación conjunta de los funcionarios que están bajo el Código del Trabajo permite determinar que las **fuentes primordiales de priorización** se enfocan casi únicamente en:

- Antigüedad (21,82%);
- Edad de jubilación (19,93%),
- Diferencia con el grado de tope (17,00 %).

En cambio, las variables vinculadas al mérito personal, como el rendimiento y el nivel de formación, tienen una **capacidad discriminatoria mínima o nula** debido a su escasa variabilidad o porque no están incluidas en el modelo.

Esta estructura crea una **distorsión importante en la clasificación**, ya que la priorización se basa principalmente en criterios de permanencia y proximidad a la jubilación, no tanto en el desempeño o el desarrollo profesional.

2. Matriz sin Variable Reconocimiento (redistribuida)

2.1.Total funcionarios Calidad Jurídica Contratas y sujetos al Código del Trabajo

Tabla 16. Ponderación total de funcionarios (matriz propuesta)

	Antigüedad	Edad para Jubilarse	Nivel Formación	Eval. Desempeño	Dif. Grado Tope	Sexo	TOTAL
MEDIA	20,29%	9,66%	12,16%	11,18%	15,08%	5,60%	70,95%
MEDIANA	19,88%	8,50%	14,00%	12,60%	14,00%	4,50%	71,32%
MODA	19,63%	8,50%	14,00%	14,00%	14,00%	4,50%	#N/D
DESV. ESTANDAR	5,48%	6,42%	4,16%	5,35%	2,33%	2,80%	10,36%

I. Descripción general del puntaje Total

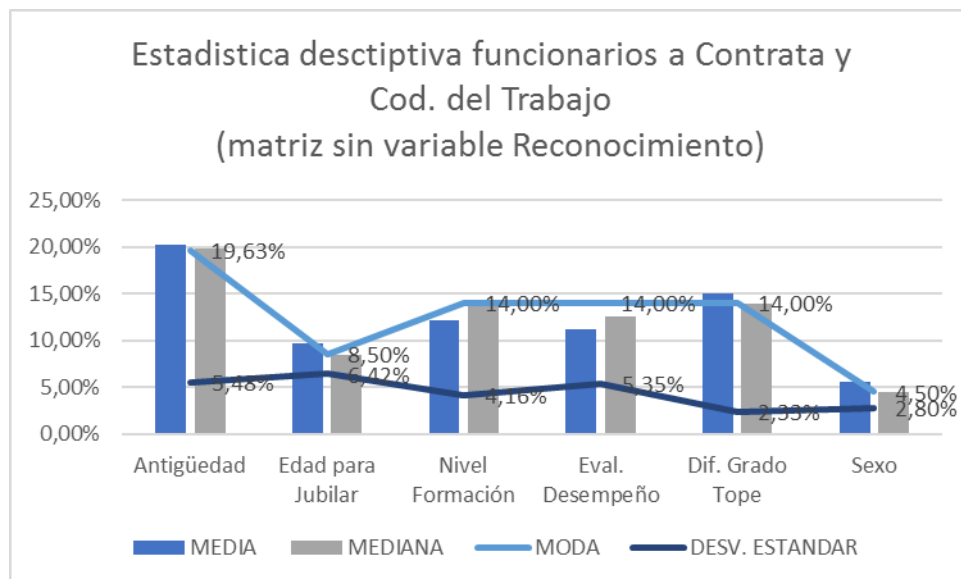
El puntaje total promedio alcanza un **70.95 %**, con una **mediana de 71.32 %** y una **desviación estándar de 10.36 %**. La mediana levemente superior a la media sugiere una **asimetría negativa moderada**, lo que indica que una proporción relevante de funcionarios se concentra en tramos altos del puntaje total.

En comparación con la matriz original que incluye la variable Reconocimiento, se observa un **aumento sustantivo del nivel promedio del puntaje total**, acompañado de una mayor dispersión, lo que evidencia que la redistribución introduce una **mayor diferencia interna** entre los funcionarios y reduce la homogenización artificial previamente detectada.

Pese a ello, la ausencia de una moda definida en el puntaje total confirma que no existe un valor dominante, sino que es una distribución continua que refuerza el carácter gradual del ranking resultante.

II. Análisis descriptivo por variable

Gráfico 8. Análisis descriptivo comparado de las variables de la Política de Mejoramiento en funcionarios a Contrata y sujetos al Código del Trabajo (media, mediana, moda y desviación estándar).



(elaboración propia en base a matriz ponderada)

a. Antigüedad

La antigüedad presenta una **media de 20.29 %**, una **mediana de 19.88 %** y una **moda de 19.63 %**, con una **desviación estándar de 5.48 %**. Lo que en comparación con la matriz anterior, esta variable incrementa significativamente su peso relativo consolidándose como uno de los **principales ejes estructurales del modelo**.

La mayor desviación estándar indica una **variabilidad más amplia**, lo que permite una diferenciación más efectiva entre trayectorias institucionales distintas.

b. Edad para Jubilar

La edad para jubilar alcanza una **media de 9.66 %**, con una **mediana y moda coincidentes en un 8.50 %**, y una **desviación estándar de 6.42 %**, la más alta del conjunto. Lo cual este patrón evidencia una **mayor heterogeneidad**, donde coexisten funcionarios muy próximos al retiro que otros que aun presentan una distancia considerable.

La redistribución del conocimiento amplifica el efecto discriminante de esta variable, reforzando su impacto en la priorización, pero también introduciendo **brechas etarias más marcadas**.

c. Nivel de Formación

El Nivel de Formación presenta un **promedio de 12.16 %**, una **mediana de 14 %** y una **moda del 14 %**, junto a una **desviación estándar de 4.16 %**. El hecho de que la mediana y moda superaran a la media indica una **asimetría positiva**, donde una considerable proporción de funcionarios alcanza niveles formativos más altos.

En términos comparativos, esta variable **gana relevancia sustantiva** respecto de la matriz original, evidenciando que la redistribución del conocimiento **fortalece el peso del capital formativo** en la priorización final.

d. Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño registra un **promedio de 11.8%**, una **mediana de 12.60 %** y una **moda de 14 %**, con una **desviación estándar de 5.35 %**. Lo que señala que la distancia entre la media y moda, sugieren una **asimetría positiva**, en la cual un subconjunto relevante obtiene puntajes elevados asociados al desempeño laboral.

Este resultado representa uno de los **cambios más significativos y relevantes** respecto de la matriz con reconocimiento, ya que el desempeño adquiere un **rol notablemente más incidente y discriminante**, fortaleciendo el enfoque meritocrático del modelo.

e. Diferencia con el Grado de Tope

La diferencia con el grado de tope presenta una **media de 15.08 %**, con una **mediana y moda coincidentes en 14 %**, y una **desviación estándar de 2.33 %**. Lo cual refleja que la baja dispersión genera una **distribución relativamente homogénea**, aunque con un peso suficiente para incidir de manera significativa en el puntaje total.

Esta variable mantiene su rol estructural dentro del modelo, pero ahora **convive más con otras variables que también aportan capacidad discriminante**, reduciendo su efecto de homogeneizador.

f. Sexo.

La variable sexo muestra una **media de 5.60 %**, una **mediana y moda de un 4.50 %**, y una **desviación estándar de 2.80 %**. Lo cual indica que su peso relativo incrementa levemente respecto de la matriz original, aunque continúa siendo una **variable de incidencia secundaria**, sin constituir un eje principal de priorización.

III. Brechas, variaciones y efectos en el ranking

El análisis conjunto de la matriz con la redistribución del conocimiento evidencia un **cambio estructural en el patrón de priorización**:

- Se reduce la homogeneización artificial observada en la matriz original.
- Aumenta la **dispersión del puntaje total** (DE = 10.36 %), lo que refleja una mayor diferenciación.
- Variables meritocráticas como el **nivel de formación (12.16 %)** y **evaluación de desempeño (11.18 %)** adquieren un peso sustantivo.
- La priorización deja de depender casi exclusivamente de la trayectoria temporal y se distribuye de forma más equilibrada entre criterios estructurales y de mérito.

Este cambio introduce **brechas más visibles**, pero metodológicamente más justificables, ya que se basan en variables **medibles verificables**.

2.2.Total funcionarios Calidad Jurídica Contrata

Tabla 17. Ponderación de funcionarios a Contrata (matriz propuesta)

	Antigüedad	Edad para Jubilarse	Nivel Formación	Eval. Desempeño	Dif. Grado Tope	Sexo	TOTAL
MEDIA	19,00%	7,02%	11,84%	11,18%	14,00%	5,60%	68,64%
MEDIANA	19,44%	7,00%	12,75%	12,60%	14,00%	4,50%	68,84%
MODA	19,63%	8,50%	9,90%	14,00%	14,00%	4,50%	#N/D
DESV. ESTANDAR	5,06%	3,02%	4,51%	3,47%	0,00%	1,96%	9,84%

I. Descripción general del puntaje total

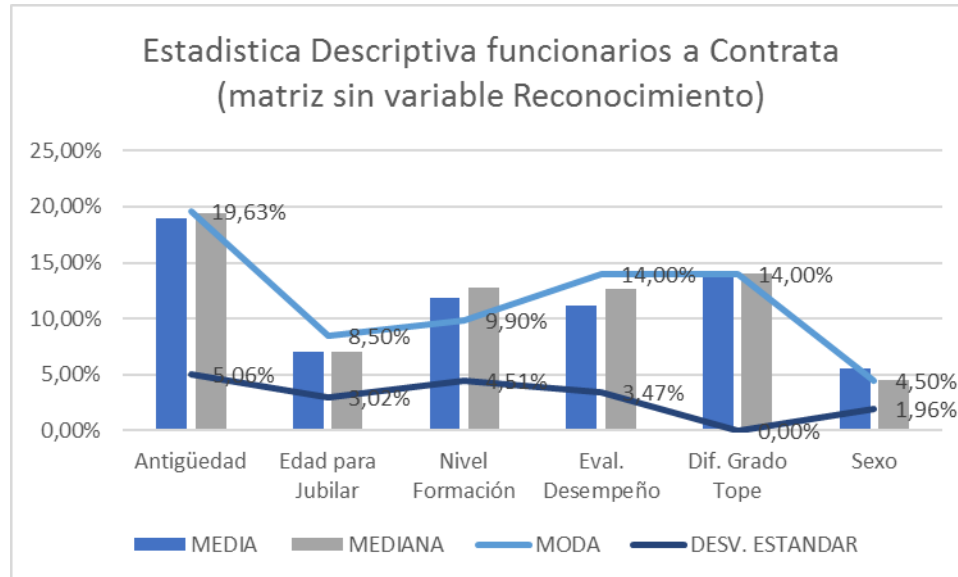
La media del puntaje total de los funcionarios a Contrata alcanza un **68.64 %**, con una **mediana de 68.84 %** y una **desviación estándar de 9.84 %**. La mediana superior a la media sugiere una **leve asimetría negativa**, lo cual indica que hay una mayor concentración de casos en los tramos superiores del puntaje local.

En comparación con la matriz con reconocimiento, se observa un **incremento significativo del promedio del puntaje total**, acompañado de una **mayor dispersión**, lo que evidencia que la distribución del reconocimiento **reduce la homogeneización artificial** y fortalece la capacidad discriminante del ranking.

La ausencia de una moda definida en el puntaje total confirma que no hay la predominancia de un valor dominante, sino más bien una distribución continua, coherente con un esquema de priorización gradual.

II. Análisis descriptivo por variable

Gráfico 9. Análisis descriptivo de las variables de la Política de Mejoramiento en funcionarios a Contrata (media, mediana, moda y desviación estándar).



(elaboración propia en base a matriz ponderada)

a. Antigüedad

La antigüedad presenta una **media de un 19 %**, una **mediana de 19.44 %** y una **moda de 19.63 %**, con una **desviación estándar de 5.06 %**. Lo cual la cercanía entre las medidas de tendencia central indica una **concentración en la distribución**, mientras que la desviación estándar revela una **variabilidad relevante**, que permite evidenciar con mayor claridad entre trayectorias institucionales.

La redistribución del reconocimiento incrementa el peso efectivo de esta variable, consolidándola como uno de los **principales ejes estructurales** de la priorización en el estamento contrata.

b. Edad para Jubilarse.

La edad para jubilarse alcanza una **media de 7.02 %**, con una **mediana de 7 %** y una **moda de 8.5%**, junto con una **desviación estándar del 3.02 %**. Este patrón evidencia una **asimetría positiva moderada**, en la cual un subconjunto de funcionarios próximos al retiro concentra puntajes superiores.

No obstante, el peso relativo de esta variable es **menor que en la matriz original**, lo que indica que la redistribución contribuye a **equilibrar su incidencia** dentro del modelo de priorización.

c. Nivel de Formación

El nivel de formación presenta una **media de 11.84 %**, una **mediana de 15.75 %** y una **moda de 9.90 %**, junto a una **desviación estándar de 4.51 %**. La mediana superior a la media indica una **asimetría negativa**, lo que sugiere y señala que una proporción significativa de funcionarios alcanza niveles formativos altos.

Este resultado evidencia un **cambio sustantivo** respecto de la matriz con reconocimiento, evidenciando que la redistribución **fortalece el rol del capital formativo** como criterio de priorización.

d. Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño registra una **media de 11.18 %**, una **mediana de 12.60 %** y una **moda de 14 %**, con una **desviación estándar de 3.47 %**. La diferencia entre la media y la moda evidencia una **asimetría positiva**, donde un grupo relevante de funcionarios presenta evaluaciones de desempeño altas.

Este comportamiento confirma que, tras la redistribución de la variable reconocimiento, la evaluación de desempeño adquiere una **mayor incidencia efectiva** en la priorización, reforzando el enfoque meritocrático del modelo.

e. Diferencia con el Grado de Tope

La diferencia con el grado de tope presenta una **media, mediana y moda idéntica (14 %)**, junto a una **desviación estándar nula (0.00%)**. Lo cual evidencia una **ausencia total de variabilidad**, lo que implica que la variable **no discrimina entre funcionarios a contrata**.

Es por ello que desde un punto de vista estadístico, esta situación limita su aporte explicativo, aunque su peso relativo sigue influyendo de manera estructural en el puntaje total.

f. Sexo

La variable sexo muestra un **promedio de 5.60 %**, junto a una **mediana y moda de 4.5 %**, y una **desviación estándar de 1.96 %**. Lo cual su incidencia sigue siendo **secundaria**, sin constituir una fuente relevante de brechas en la priorización.

III. Brechas, variaciones y distorsión del ranking

El análisis conjunto de los funcionarios a Contrata con una redistribución de la variable reconocimiento evidencia un **cambio estructural positivo** en el modelo de priorización:

- Se incrementa la variabilidad del puntaje total (DE = 9.84 %), fortaleciendo la diferenciación interna.
- Variables asociadas al mérito, como **nivel de formación (11.84 %)** y **evaluación de desempeño (11.18 %)**, adquieren un peso comparable al de variables estructurales.
- Se reduce la dependencia exclusiva de criterios temporales, avanzando hacia un modelo más **equilibrado y objetivable**.

Las brechas observadas responden ahora principalmente a **diferencias reales y verificables**, y no a la incorporación de variables subjetivas.

2.3. Total funcionarios Estamento Profesional

Tabla 18. Ponderación total de funcionarios estamento Profesional (matriz propuesta)

	Antigüedad	Edad para Jubilación	Nivel Formación	Eval. Desempeño	Dif. Grado Tope	Sexo	TOTAL
MEDIA	18,93%	6,95%	11,71%	11,27%	14,00%	5,51%	68,37%
MEDIANA	19,44%	7,00%	11,33%	12,60%	14,00%	4,50%	68,73%
MODA	19,63%	8,50%	9,90%	14,00%	14,00%	4,50%	#N/D
DESV. ESTANDAR	5,10%	3,02%	4,49%	3,47%	0,00%	1,90%	9,81%

I. Descripción general del puntaje total

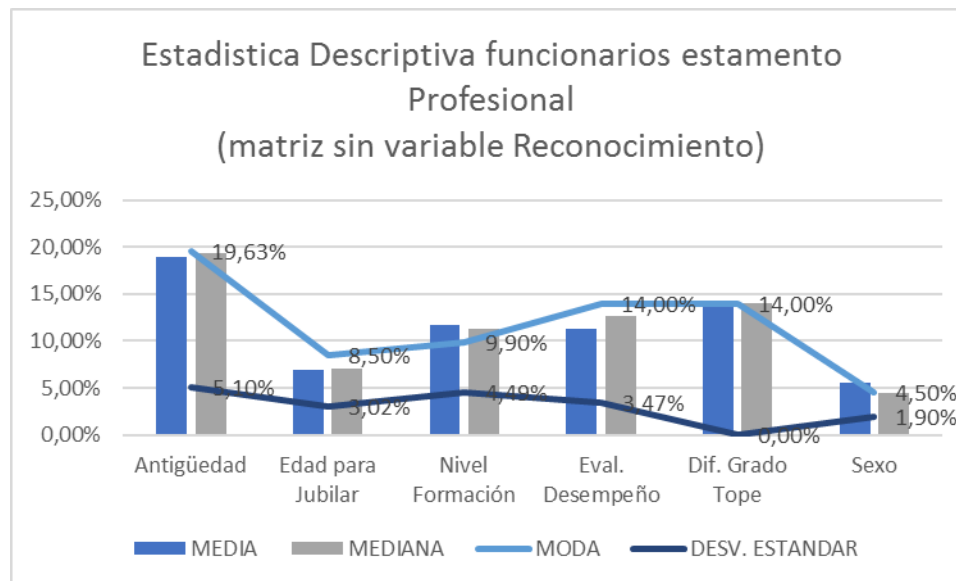
El puntaje total de la media dentro del estamento profesional alcanza el **68.37 %**, con una **mediana del 68.73 %** y una **desviación estándar de 9.81 %**. La mediana levemente superior a la media sugiere una **asimetría negativa moderada**, lo que indica una mayor concentración de funcionarios en los tramos superiores del puntaje total.

En comparación con la matriz original que incluye la ponderación de la variable reconocimiento, este escenario evidencia un incremento sustantivo del nivel promedio del puntaje total y una mayor dispersión, lo que indica y confirma que la redistribución de esta variable **fortalece la diferenciación interna** y reduce la homogeneización artificial previamente observada.

Asimismo, la ausencia de una moda definida en el puntaje total refuerza la idea de una **distribución continua** coherente con un modelo de priorización gradual y técnicamente más robusto.

II. Análisis descriptivo por variable

Gráfico 10. Análisis descriptivo de las variables de la Política de Mejoramiento en funcionarios estamento Profesional (media, mediana, moda y desviación estándar).



(elaboración propia en base a matriz ponderada)

a. Antigüedad

La antigüedad presenta una **media de 18.93 %**, una **mediana de 19.44 %** y una **moda de 19.63 %**, con una **desviación estándar de 5.10%**. La cercanía entre las medidas de tendencia indica una **distribución relativamente concentrada**, mientras que la desviación estándar revela una **variabilidad relevante**, la cual permite discriminar con mayor precisión entre trayectorias institucionales distintas.

Tras la distribución del reconocimiento, la antigüedad mantiene un rol estructural importante, aunque **pierde exclusividad** frente a variables meritocráticas.

b. Edad para Jubilar

La edad para jubilar alcanza una **media de 6.95 %**, una **mediana de 7.00 %** y una **moda de 8.50 %**, junto a una **desviación estándar de 3.02 %**. Este patrón señala una **asimetría positiva moderada**, donde un subconjunto de funcionarios cercanos al retiro concentra puntajes superiores

Sin embargo, su peso relativo es **menor que en la matriz original**, lo que indica que la redistribución constituye a **equilibrar su incidencia** dentro del modelo de priorización del estamento profesional.

c. Nivel de Formación

El nivel formación presenta una **media de 11.71 %**, una **mediana de 11.33 %** y una **moda de 9.90 %** con una **desviación estándar de 4.49 %**. Lo que señala que la cercanía entre media y mediana sugiere una **distribución relativamente simétrica**, aunque con una dispersión suficiente para generar diferencias internas relevantes.

Este resultado evidencia que, tras la redistribución del reconocimiento, el **capital formativo adquiere un peso significativamente mayor**, posicionándose como un criterio efectivo de priorización dentro del estamento profesional.

d. Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño registra una **media de 11.27 %**, una **mediana de 12.60 %** y una **moda de 14 %**, con una **desviación estándar de 3.47 %**. La distancia entre la media y la moda evidencia una **asimetría positiva**, indicando que un grupo relevante de profesionales obtiene evaluaciones de desempeño altas.

Este comportamiento confirma que la evaluación de desempeño, tras la redistribución, se convierte en una **variable central del modelo**, fortaleciendo de manera clara el enfoque meritocrático de la priorización

e. Diferencia con el Grado de Tope

La diferencia con el grado de tope presenta **media, mediana y moda idénticas (14,00 %)**, junto con una **desviación estándar nula (0,00 %)**. Esto evidencia una ausencia total de variabilidad, lo que implica que la variable **no discrimina entre profesionales**.

Desde un punto de vista estadístico, su aporte al modelo es **estructural pero no explicativo**, influyendo en el puntaje total sin generar diferenciación interna.

f. Sexo

La variable sexo muestra una **media de 5,51 %**, una **mediana y moda de 4,50 %**, y una **desviación estándar de 1,90 %**. Su incidencia continúa siendo **secundaria**, sin constituir una fuente significativa de brechas dentro del estamento profesional.

III. Brechas, variaciones y distorsión del ranking

El análisis conjunto del estamento profesional con redistribución del reconocimiento evidencia un **cambio estructural positivo** en el patrón de priorización:

- Aumenta la **variabilidad del puntaje total** (DE = 9.81 %), fortaleciendo la capacidad discriminadora del ranking.
- Variables meritocráticas como el **nivel de formación (11.71 %)** y **evaluación de desempeño (11.27 %)** adquieren un peso comparable al de la antigüedad.

- Se reduce la dependencia casi exclusiva de criterios temporales, avanzando a un modelo más **equilibrado, objetivo y verificable**.

Las brechas observadas responden ahora principalmente a **diferencias reales en formación y desempeño**, y no a la incorporación de variables subjetivas.

2.4.Total funcionarios Estamento Auxiliar

Tabla 19. Ponderación total de funcionarios estamento Auxiliar (matriz propuesta)

	Antigüedad	Edad para Jubilación	Nivel Formación	Eval. Desempeño	Dif. Grado Tope	Sexo	TOTAL
MEDIA	18,88%	6,82%	11,66%	11,09%	14,00%	5,47%	67,93%
MEDIANA	19,00%	7,00%	12,75%	12,60%	14,00%	4,50%	68,50%
MODA	19,63%	8,50%	14,00%	14,00%	14,00%	4,50%	#N/D
DESV. ESTANDAR	5,31%	3,09%	4,57%	3,54%	0,00%	1,88%	9,97%

I. Descripción general del puntaje total

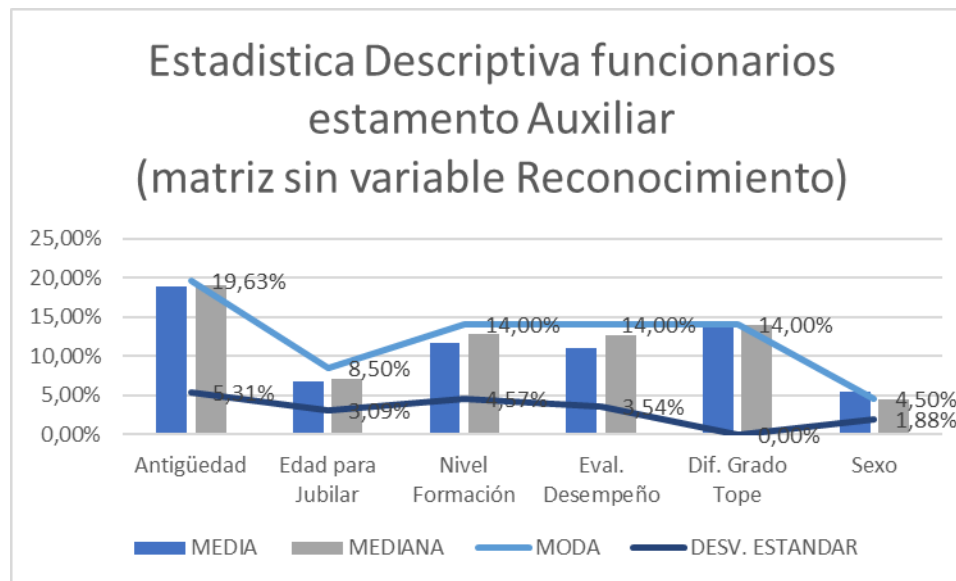
El puntaje total del promedio en el estamento auxiliar alcanza un **67.93 %**, con una **mediana de 68.50 %** y una **desviación estándar de un 9.97 %**. Es por ello por lo que la mediana superior a la media indica y da a evidencia una **asimetría negativa moderada**, lo cual apunta a una mayor concentración de funcionarios en los tramos superiores del ranking.

En comparación con la matriz original con reconocimiento, se observa un **aumento sustantivo del puntaje total promedio**, junto con una **mayor dispersión**, lo que confirma que la distribución de la variable reconocimiento **incrementa la capacidad discriminante del modelo** y reduce la homogeneización artificial previamente detectada.

Sin embargo, la ausencia de una moda definida en el puntaje total en la ponderación de la matriz sin la variable reconocimiento refuerza la existencia de una **distribución continua**, coherente con un sistema de priorización gradual y técnicamente más robusto.

II. Análisis descriptivo por variable

Gráfico 11. Análisis descriptivo de las variables de la Política de Mejoramiento en funcionarios estamento Auxiliar (media, mediana, moda y desviación estándar).



(elaboración propia en base a matriz ponderada)

a. Antigüedad

La antigüedad presenta una **media de 18.88 %**, una **mediana de 19.00 %** y una **moda de 19.63 %** con una **desviación de 5.31 %**. La cercanía entre las medidas de tendencia central evidencia una **distribución relativamente concentrada**, mientras que la desviación estándar revela una vulnerabilidad relevante, permitiendo así una diferenciación más efectiva entre trayectorias institucionales.

Tras la redistribución de la variable reconocimiento, la antigüedad mantiene un rol estructural significativo, aunque **comparte protagonismo** con variables meritocráticas.

b. Edad para Jubilar

La edad para jubilar alcanza una **media de 6.82 %**, una **mediana de 7.00 %** y una **moda de 8.50 %**, junto a una **desviación estándar de 3.09 %**. Este patrón indica una **asimetría positiva moderada**, donde un subconjunto de funcionarios cercanos al retiro concentra puntajes superiores al promedio.

Sin embargo, su peso relativo es **menor que en la matriz original**, lo que sugiere que la redistribución contribuye a **equilibrar su incidencia** dentro del modelo de priorización del estamento auxiliar.

c. Nivel de Formación

El nivel de formación presenta un **promedio de 11.66 %**, una **mediana de 12.75 %** y una **moda de 14.00 %**, con una **desviación estándar de 4.57 %**. Es por ello por lo que la mediana superior a la media evidencia una **asimetría negativa**, la cual indica que una importante proporción de funcionarios del estamento auxiliar alcanza niveles formativos altos.

Este resultado representa un **avance significativo** respecto de la matriz con la variable Reconocimiento, mostrando que su redistribución **fortalece el peso del capital formativo** incluso en un estamento tradicionalmente menos valorizado en este ámbito.

d. Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño registra una **media de 11.09 %**, una **mediana de 12.60 %** y una **moda de 14.00 %**, con una **desviación estándar de 3.54 %**. La distancia entre la media y la moda sugiere una **asimetría positiva**, donde un grupo de funcionarios presenta evaluaciones de desempeño altas

Dado a esto, este comportamiento confirma que, tras la redistribución, la evaluación de desempeño se convierte en una **variable central de priorización**, reforzando así el enfoque meritocrático del modelo incluso en el estamento auxiliar.

e. Diferencia con el Grado de Tope

La diferencia con el grado de tope presenta una **media, mediana y moda idénticas (14.00 %)**, y una **desviación estándar nula (0.00 %)**. Esto evidencia una **ausencia total de variabilidad, lo que implica que la variable no discrimina entre funcionarios auxiliares**.

Desde el punto de vista estadístico, su aporte es **estructural pero no explicativo**, influyendo en el puntaje total sin generar diferenciación interna.

f. Sexo

La variable sexo muestra una **media de 5,47 %**, una **mediana y moda de 4,50 %**, y una **desviación estándar de 1,88 %**. Su incidencia continúa siendo **secundaria**, sin constituir una fuente relevante de brechas dentro del estamento auxiliar.

III. Brechas, variaciones y distorsión del ranking

El análisis conjunto del estamento auxiliar con redistribución del reconocimiento evidencia un **cambio estructural positivo** en el patrón de priorización:

- Se incrementa la **variabilidad del puntaje total** (DE = 9,97 %), fortaleciendo la diferenciación interna.
- Variables meritocráticas como **nivel de formación (11,66 %)** y **evaluación de desempeño (11,09 %)** adquieren un peso comparable al de la antigüedad.

- Se reduce la dependencia exclusiva de criterios temporales, avanzando hacia un modelo más **equilibrado, objetivo y verificable**.

Las brechas observadas responden ahora principalmente a diferencias reales en formación y desempeño, y no a la presencia de variables subjetivas o no medibles.

2.5.Total funcionarios Estamento Administrativo

Tabla 20. Ponderación total de funcionarios estamento Administrativo (matriz propuesta)

	Antigüedad	Edad para Jubilación	Nivel Formación	Eval. Desempeño	Dif. Grado Tope	Sexo	TOTAL
MEDIA	18,91%	6,91%	11,75%	11,22%	14,00%	5,59%	68,38%
MEDIANA	19,63%	7,00%	12,75%	12,60%	14,00%	4,50%	68,63%
MODA	19,63%	8,50%	9,90%	14,00%	14,00%	4,50%	#N/D
DESV. ESTANDAR	5,31%	3,09%	4,64%	3,50%	0,00%	1,96%	10,16%

I. Descripción general del puntaje total

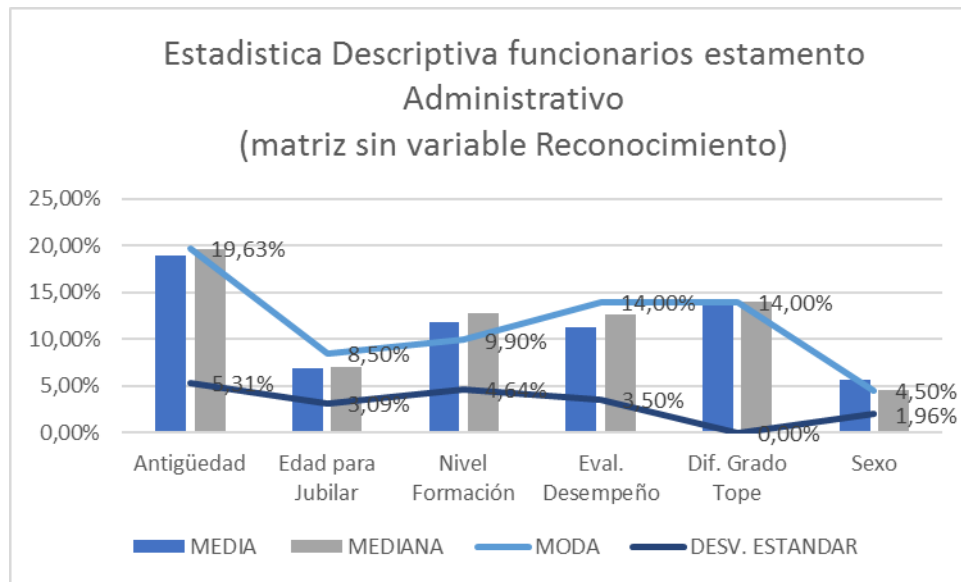
El puntaje total de la media dentro del estamento administrativo alcanza un **68.38 %**, con una leve **mediana de 68.63 %**, y una **desviación estándar del 10.16 %**. La mediana levemente superior a la media indica una **asimetría negativa moderada**, lo que sugiere una mayor concentración de funcionarios en los tramos superiores del puntaje total.

En comparación con la matriz original que incluye la variable Reconocimiento, se observa un **incremento significativo del puntaje total del promedio**, acompañando de una **mayor dispersión**, lo que evidencia que la redistribución del porcentaje la variable reconocimiento fortalece la **capacidad discriminante del modelo** y reduce la homogeneización artificial previamente detectada.

La ausencia de una moda definida en el puntaje total confirma una distribución continua, coherente con un sistema de priorización gradual y metodológicamente más robusto.

II. Análisis descriptivo por variable

Gráfico 12. Análisis descriptivo de las variables de la Política de Mejoramiento en funcionarios estamento Administrativo (media, mediana, moda y desviación estándar).



(elaboración propia en base a matriz ponderada)

a. Antigüedad

La antigüedad presenta un **promedio del 18,91 %**, una **mediana del 19,63 %** y una **moda también del 19,63 %**, así como una **desviación estándar de 5,31 %**. La coincidencia entre la mediana y la moda, junto con la proximidad a la media, indica una **distribución relativamente concentrada**.

Sin embargo, la magnitud de la desviación estándar sugiere una variabilidad significativa, lo que permite una mejor diferenciación entre las trayectorias institucionales.

Después de la redistribución del reconocimiento, la antigüedad sigue siendo un **eje central**, aunque ya no es el único factor de priorización.

b. Edad para Jubilación

La edad media de jubilación es del **6,91 %**, con una **mediana de 7,00 %** y una **moda de 8,50 %**, además de una **desviación estándar de 3,09 %**. Este patrón muestra una

moderada asimetría positiva, donde un grupo de funcionarios que se acercan a la jubilación tiene puntajes superiores al promedio.

No obstante, su peso relativo es **más equilibrado** en comparación con la matriz original, lo que sugiere que la redistribución ayuda a **disminuir la dependencia excesiva** de esta variable en la priorización final.

c. Nivel de Formación

El nivel de formación muestra una **media del 11,75 %**, una **mediana del 12,75 %** y una **moda del 9,90 %**, con una **desviación estándar del 4,64 %**. La mediana, al ser superior a la media, sugiere una **asimetría negativa**, lo que indica que una parte significativa de los funcionarios administrativos posee altos niveles de formación.

Este patrón representa un **avance considerable** en comparación con la matriz con reconocimiento, indicando que la redistribución otorga un nuevo **valor al capital formativo** como un criterio fundamental de priorización dentro del cuerpo administrativo.

d. Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño muestra una **media del 11,22 %**, una **mediana del 12,60 %** y una **moda del 14,00 %**, con una **desviación estándar del 3,50 %**. La diferencia entre la media y la moda indica una **asimetría positiva**, lo que sugiere que un grupo considerable de funcionarios tiene evaluaciones de desempeño altas.

Este hallazgo respalda que, después de la redistribución de reconocimientos, la evaluación del desempeño se establece como una **variable clave y diferenciadora**, reforzando la orientación meritocrática del modelo de priorización.

e. Diferencia con el Grado de Tope

La diferencia en el grado de tope muestra que la **media, mediana y moda son iguales (14,00 %)**, junto con una **desviación estándar de cero (0,00 %)**. Esto indica una total falta de variabilidad, lo que sugiere que la variable no **distingue entre los funcionarios administrativos**.

Desde el punto de vista estadístico, su contribución es **estructural más que explicativa**, ya que afecta el puntaje total sin generar diferenciación interna.

f. Sexo

La variable sexo presenta una **media del 5,59 %**, con una **mediana y una moda del 4,50 %**, y una **desviación estándar de 1,96 %**. Su impacto sigue siendo menor, sin representar una fuente significativa de desigualdades en la priorización del personal administrativo.

III. Brechas, variaciones y distorsión del ranking

El análisis conjunto del sector administrativo, junto con la redistribución del reconocimiento, muestra una **transformación estructural** positiva en la forma de priorizar:

- Se observa un aumento en la **variabilidad del puntaje total** (DE = 10,16 %), lo que refuerza la diferenciación interna.
- Factores meritocráticos como el **nivel de educación (11,75 %)** y la **evaluación del rendimiento (11,22 %)** ahora tienen un peso similar al de la antigüedad.
- Se ha disminuido la dependencia casi total de criterios temporales, avanzando hacia un sistema más **equilibrado, objetivo y verificable**.

Las discrepancias detectadas se deben principalmente a diferencias reales en formación y desempeño, en lugar de estar influenciadas por factores subjetivos o no cuantificables.

2.6.Total funcionarios Estamento Técnico

Tabla 21. Ponderación total de funcionarios estamento Técnico (matriz propuesta)

	Antigüedad	Edad para Jubilación	Nivel Formación	Eval. Desempeño	Dif. Grado Tope	Sexo	TOTAL
MEDIA	18,66%	6,84%	11,87%	10,83%	14,00%	5,69%	67,90%
MEDIANA	19,22%	7,00%	13,38%	12,60%	14,00%	4,50%	68,57%
MODA	19,63%	10,00%	9,90%	14,00%	14,00%	4,50%	#N/D
DESV. ESTANDAR	5,22%	3,21%	4,74%	3,68%	0,00%	2,02%	10,07%

I. Descripción general del puntaje total

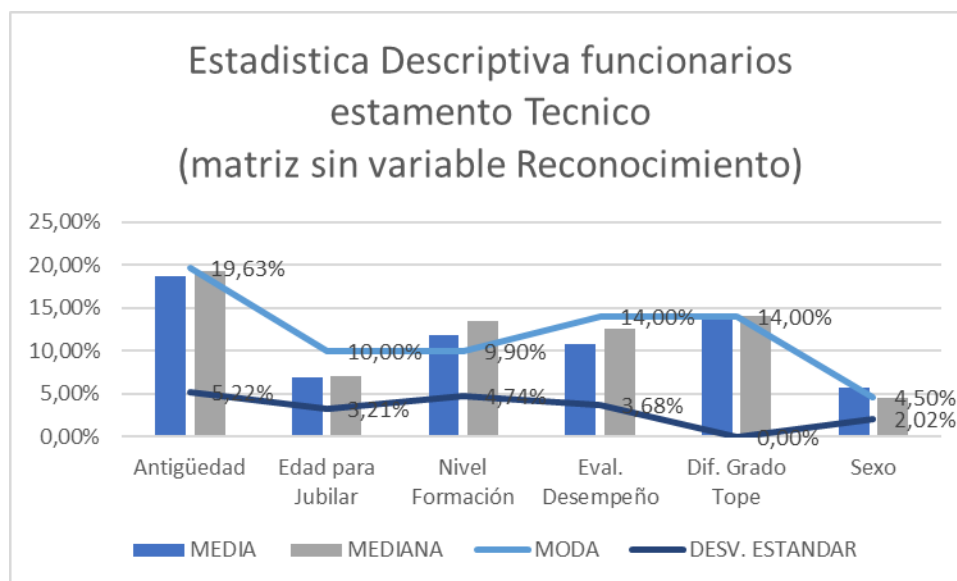
El promedio total del puntaje en el estamento técnico es de **67,90 %**, con una **mediana de 68,57 %** y una desviación **estándar de 10,07 %**. La mediana superior a la media indica una **asimetría negativa moderada**, lo que sugiere que hay una mayor cantidad de funcionarios en las puntuaciones más altas.

Al comparar con la matriz original que tiene reconocimiento, se aprecia un **aumento significativo en el puntaje total promedio** y una **mayor dispersión**, lo que refuerza que la redistribución del reconocimiento **mejora la capacidad discriminativa del modelo** y disminuye la homogeneización artificial que se había observado anteriormente.

La falta de una moda definida en el puntaje total respalda la existencia de una **distribución continua**, alineada con un sistema de priorización gradual y más sólido metodológicamente.

II. Análisis descriptivo por variable

Gráfico 13. Análisis descriptivo de las variables de la Política de Mejoramiento en funcionarios estamento Técnico (media, mediana, moda y desviación estándar).



(elaboración propia en base a matriz ponderada)

a. Antigüedad

La antigüedad presenta un **promedio de 18,66 %**, una **mediana de 19,22 %** y una **moda de 19,63 %**, con una **desviación estándar de 5,22 %**. La cercanía entre estas medidas de tendencia central indica una **distribución relativamente compacta**, mientras que el tamaño de la desviación estándar muestra una **variabilidad significativa**, permitiendo una diferenciación más clara entre las trayectorias institucionales.

Después de la redistribución del reconocimiento, la antigüedad sigue teniendo un papel estructural importante, aunque **ya no domina la priorización**, compartiendo protagonismo con factores meritocráticos.

b. Edad para Jubilar

La edad promedio para la jubilación se sitúa en un **6,84 %**, con una **mediana del 7,00 %** y una **moda del 10,00 %**, mientras que la **desviación estándar es de 3,21 %**. La diferencia entre la moda y la media sugiere una **asimetría positiva significativa**, lo que revela la existencia de un grupo de funcionarios técnicos que se encuentran cerca de la jubilación.

Sin embargo, su impacto relativo es **más equilibrado** que en la matriz original, lo que disminuye su efecto distorsionador en la priorización final.

c. Nivel de Formación

El nivel de educación muestra una **media del 11,87 %**, una **mediana del 13,38 %** y una **moda del 9,90 %**, acompañado de una **desviación estándar del 4,74 %**. La mediana, significativamente más alta que la media, indica una **asimetría negativa**, sugiriendo que una parte considerable de los funcionarios técnicos tiene un alto nivel formativo.

Este fenómeno sugiere que, tras la redistribución, el **capital educativo tiene un impacto importante**, posicionándose como un criterio clave de priorización dentro del estamento técnico.

d. Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño muestra una **media del 10,83 %**, una **mediana del 12,60 %** y una **moda del 14,00 %**, junto con una **desviación estándar de 3,68 %**. La diferencia entre la media y la moda indica una **asimetría positiva**, evidenciando que un grupo considerable de funcionarios presenta altas evaluaciones de desempeño.

Este hallazgo respalda que la evaluación de desempeño, después de la redistribución del reconocimiento, se establece como una **variable clave en la meritocracia**, fortaleciendo la diferenciación interna dentro del ranking técnico.

e. Diferencia con el Grado de Tope

La diferencia en el grado de tope muestra una **media, mediana y moda iguales (14,00 %)**, junto con una **desviación estándar de 0,00 %**. Esto indica una **falta total de variabilidad**, lo que sugiere que la variable **no distingue entre los funcionarios técnicos**.

Desde un enfoque estadístico, su contribución sigue siendo **estructural pero no explicativa**, afectando el puntaje total sin generar diferenciación interna.

f. Sexo

La variable sexo muestra una **media de 5,69 %**, una **mediana y moda de 4,50 %**, y una **desviación estándar de 2,02 %**. Su incidencia continúa siendo **secundaria**, sin constituir una fuente relevante de brechas en la priorización del estamento técnico.

III. Brechas, variaciones y distorsión del ranking

El análisis del estamento técnico con una redistribución del reconocimiento muestra un **cambio estructural positivo** en el patrón de priorización:

- Se observa un aumento en la **variabilidad del puntaje total** (DE = 10,07 %), lo que refuerza la diferenciación interna.
- Factores meritocráticos, como el **nivel de formación (11,87 %)** y la **evaluación de desempeño (10,83 %)**, ahora tienen una importancia comparable a la antigüedad.
- Se ha disminuido la dependencia casi total de criterios temporales, moviéndonos hacia un **modelo más equilibrado, objetivo y verificable**.

Las diferencias que se observan ahora se deben principalmente a **variaciones reales en formación y desempeño**, en lugar de estar influenciadas por variables subjetivas o no medibles.

2.7.Total funcionarios sujetos al Código del Trabajo

Tabla 22. Ponderación total de funcionarios sujetos al Código del Trabajo (matriz propuesta)

	Antigüedad	Edad para Jubilarse	Nivel Formación	Eval. Desempeño	Dif. Grado Tope	Sexo	TOTAL
MEDIA	26,19%	21,67%	13,61%	EXCLUYENTE	20,00%	EXCLUYENTE	81,47%
MEDIANA	26,35%	21,25%	14,00%	EXCLUYENTE	20,00%	EXCLUYENTE	81,43%
MODA	21,84%	21,25%	14,00%	EXCLUYENTE	20,00%	EXCLUYENTE	#N/D
DESV. ESTANDAR	2,89%	2,93%	1,17%	EXCLUYENTE	0,00%	EXCLUYENTE	4,65%

I. Descripción general del puntaje total

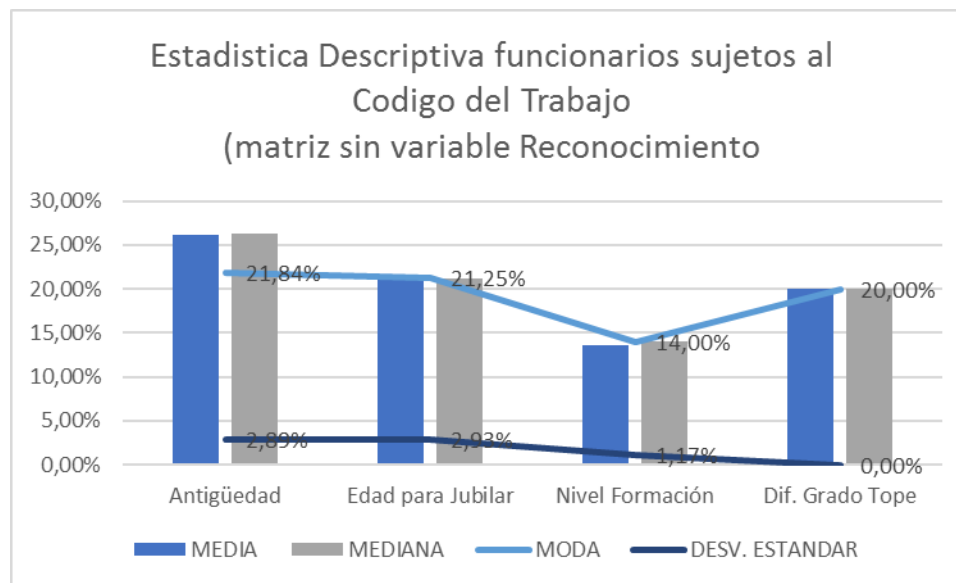
El promedio del puntaje total de los funcionarios regidos por el Código del Trabajo es de **81,47 %**, con una **mediana de 81,43 %** y una **desviación estándar de 4,65 %**. La casi perfecta coincidencia entre la media y la mediana indica una **distribución muy simétrica**, mientras que la baja desviación estándar sugiere una **variabilidad mínima**, lo que refleja una notable homogeneidad dentro del grupo.

Al comparar este contexto con la matriz original que incluye reconocimiento, se observa un **aumento significativo en el puntaje total promedio** y, a la vez, una **disminución relativa en la dispersión**. Esto sugiere que la redistribución del reconocimiento se **enfoca en variables estructurales que tienen un alto peso específico**, propias de esta calidad jurídica.

La falta de una moda claramente definida en el puntaje total respalda la idea de una distribución continua, aunque claramente concentrada en los tramos superiores del ranking.

II. Análisis descriptivo por variable funcionarios sujetos al Código del Trabajo

Gráfico 14. Análisis descriptivo de las variables de la Política de Mejoramiento en funcionarios sujetos al Código del Trabajo (media, mediana, moda y desviación estándar).



(elaboración propia en base a matriz ponderada)

a. Antigüedad

La antigüedad presenta un **promedio del 26,19 %**, una **mediana del 26,35 %** y una **moda del 21,84 %**, con una **desviación estándar de 2,89 %**. La cercanía entre la media y la mediana sugiere una **distribución concentrada**, mientras que la baja dispersión indica que la mayoría de los funcionarios se ubica en niveles altos y relativamente homogéneos en esta variable.

Estos hallazgos ratifican que la antigüedad es el **principal criterio de priorización** para los funcionarios regidos por el Código del Trabajo, apoyando así una lógica centrada en la permanencia en la institución.

b. Edad para Jubilación

La edad media de jubilación se sitúa en un **21,67 %**, mientras que la **mediana y la moda son de 21,25 %**, con una **desviación estándar de 2,93 %**. La coincidencia entre la mediana y la moda indica una clara **concentración de casos** en valores altos, relacionados con la proximidad al retiro.

Esta variable se establece como el **segundo componente estructural más importante** del modelo, contribuyendo de manera significativa al alto puntaje total registrado en esta calidad jurídica.

c. Nivel de Formación

El nivel de formación muestra una **media de 13,61 %**, una **mediana de 14,00 %** y una **moda de 14,00 %**, con una **desviación estándar de 1,17 %**, siendo la más baja entre las variables estudiadas. Este patrón indica una **distribución muy homogénea**, con poca capacidad para distinguir entre los funcionarios.

Desde la perspectiva estadística, el capital formativo tiene un **impacto secundario** en la diferenciación interna del ranking en relación con esta calidad jurídica, a pesar de que su peso absoluto sea significativo.

d. Evaluación de Desempeño (*excluye funcionarios sujetos al Cod. del Trabajo*)

La evaluación del desempeño está **excluida** del modelo aplicable a los funcionarios regidos por el Código del Trabajo. Como resultado, el rendimiento individual no afecta la **priorización**, lo que restringe considerablemente el enfoque meritocrático de este instrumento en relación con esta calidad jurídica.

e. Diferencia con el Grado de Tope

La diferencia en el grado de tope muestra que la **media, mediana y moda son iguales (20,00 %)**, así como una **desviación estándar de cero (0,00 %)**. Esto indica una completa falta de variabilidad, lo que sugiere que la variable **no permite distinguir entre los funcionarios bajo el Código del Trabajo**.

Desde un enfoque metodológico, su contribución es **únicamente estructural**, aumentando el puntaje total sin crear variaciones internas.

f. Sexo (*excluye funcionarios sujetos al Cod. del Trabajo*)

La variable sexo se encuentra **excluida** del modelo para esta calidad jurídica, por lo que **no genera incidencia alguna** en el puntaje total ni en el ranking resultante.

III. Brechas, variaciones y distorsión del ranking

El análisis conjunto revela que la priorización de los funcionarios regidos por el Código del Trabajo se enfoca principalmente en **variables estructurales y temporales**, en especial:

- Antigüedad (26,19 %),
- Edad de jubilación (21,67 %),
- Diferencia con el grado máximo (20,00 %).

La **baja desviación estándar del puntaje total (4,65 %)** indica una **poca diferenciación interna**, resultando en un ranking altamente concentrado en puntajes altos. En esta situación, la redistribución del reconocimiento **no aporta mayor capacidad de discriminación**, sino que refuerza una lógica de priorización uniforme y poco atenta a las diferencias individuales de mérito.

CAPITULO 6. DISCUSIÓN

1. Introducción a la discusión

El objetivo de este capítulo es **analizar e interpretar los resultados presentados en el Capítulo 5**, considerando el marco teórico, normativo e institucional que respalda la investigación. La discusión se enfoca en una evaluación crítica de los patrones observados en la aplicación tanto de la matriz vigente como de la matriz optimizada de la Política de Mejoramiento, teniendo en cuenta los principios de mérito, objetividad y trazabilidad promovidos por el Servicio Civil, así como las recomendaciones internacionales de la OECD sobre la gestión de personal en el sector público.

Además, el análisis incluye el enfoque normativo de la **Ley N.º 20.348**, que reconoce la legitimidad de las **diferencias objetivas** en el trato y en las condiciones laborales, siempre que se basen en criterios verificables, no arbitrarios y compatibles con el principio de igualdad ante la ley. Desde este ángulo, la equidad interna se entiende no como la aplicación uniforme de criterios a realidades diversas, sino como la implementación de mecanismos que reconozcan objetivamente las particularidades estructurales de los diferentes estamentos y calidades jurídicas.

La intención de la discusión no es reiterar los resultados cuantitativos ya presentados, sino **profundizar en su significado**, explicando las implicancias que estos comportamientos tienen para la equidad interna, la capacidad discriminante del modelo y su coherencia con una gestión estratégica del capital humano. En este contexto, se examinan las tensiones entre el diseño formal del sistema de ponderaciones, la presencia de variables con distintos grados de trazabilidad, y los efectos que estas producen en la diferenciación real de las trayectorias laborales

La interpretación de los resultados se lleva a cabo de manera integrada, considerando el impacto de la eliminación de variables subjetivas, el peso relativo de aquellas vinculadas al mérito formal —*como el desempeño y la formación*— y la necesidad de disminuir la discrecionalidad en los procesos de mejoramiento. Todo esto se analiza desde un enfoque que combina evidencia empírica, principios normativos y recomendaciones de política pública.

Finalmente, el capítulo establece un vínculo claro entre los hallazgos del análisis y la propuesta de optimización presentada en el Capítulo 4, evaluando su coherencia técnica y su pertinencia como una alternativa para fortalecer la objetividad, la trazabilidad y el reconocimiento de diferencias objetivas en la gestión de personas. Así, la discusión sienta las bases para las conclusiones del estudio y para reflexionar sobre sus implicancias institucionales.

2. Hacia una Cultura de Aprendizaje y Desempeño: Alineación Estratégica con los Estándares Globales de la OECD

La transición de la matriz original hacia la propuesta de optimización en la Dirección de Vialidad no representa un simple ajuste técnico de ponderaciones, sino más bien un cambio de paradigma alineado con las tendencias de la **Nueva Gestión Pública (NGP)**. Es por eso que según la literatura institucional, este nuevo contexto busca que las organizaciones adopten incentivos que emulen la disciplina de mercado para garantizar administraciones públicas profesionales. Este tránsito es validado por la **OECD**, la cual sostiene que la **flexibilidad** en la gestión del empleo público es el motor fundamental para la resiliencia y el rendimiento del servicio civil en la era post – industrial

2.1.La Formación Continua como Activo de Valor y Resiliencia

En la matriz optimizada, el Nivel de Formación experimenta un incremento sustantivo en su capacidad explicativa del puntaje total, alcanzando un promedio del 12.16 % frente al 9.88 % del modelo original. Este hallazgo es coherente con la recomendación de la **OECD** de fomentar una “**cultura de aprendizaje**” donde el desarrollo profesional no sea visto como un trámite administrativo opcional, sino más bien como una actividad continúa asociada al crecimiento y a la progresión de la carrera (OECD, 2023, pág. 43). En donde en el modelo anterior, se observaba una sub – priorización del capital formativo en comparación con variables de carácter estrictamente temporal.

Desde esta perspectiva internacional, el aprendizaje en el trabajo ayuda a los servicios públicos a mantener el ritmo frente a los cambios sociales y tecnológicos acelerados (OECD, 2023, pág. 5). Por ende, al redistribuir el peso de la variable “Reconocimiento” hacia la formación, la Dirección de Vialidad asegura que el ascenso sea el resultado de un **capital humano verificable** y trazable. Esta alineación es crítica, pues como señala la OECD, las organizaciones con culturas de aprendizaje solididad utilizan los datos y la planificación sistemática para crear espacios de aprendizaje tanto formales como informales (OECD, 2023, pág. 11).

2.2.El Desempeño Individual como Eje de la Progresión Salarial

Uno de los hallazgos más disruptivos de la investigación es el fortalecimiento del peso relativo de la **Evaluación de Desempeño**, que registra una media del **11.18 %** tras la optimización de la matriz. Históricamente, el sistema de la **Escala Única de Remuneraciones (EUR)** en Chile ha generado una normativa rígida que proporciona pocos incentivos para el esfuerzo individual, ya que el desempeño apenas se refleja en la renta. Este fenómeno coincide con lo descrito por **SIGMA**, en donde los sistemas jerárquicos tradicionales suelen ser lentos para cambiar y se centran excesivamente en la antigüedad (OECD/SIGMA, 2024, pág. 16).

El fortalecimiento del desempeño en la matriz de Vialidad se alinea con las tendencias de los países miembros de la **OECD**, donde aproximadamente el **75 % de las naciones ya integran los esfuerzos de formación y aprendizaje dentro de las evaluaciones de desempeño** para recompensar el talento de forma efectiva (OECD, 2023, pág. 51). Asimismo, según los estándares de **SIGMA y OECD (2024)**, el desempeño debe ser el criterio predominante para la progresión dentro de los grados, superando el modelo tradicional de incrementos basados meramente en el paso del tiempo. Al aumentar el peso del desempeño, el modelo optimizado reduce la dependencia de los criterios temporales, avanzando hacia una priorización más equilibrada y objetivable.

2.3. Hacia un Modelo de Gestión del Desarrollo de "Mediano Plazo"

La integración de formación y desempeño en la matriz de la Dirección de Vialidad refleja lo que denomina el “**Ciclo de Mediano Plazo o Gestión de Desarrollo**”, cuya finalidad es preparar a los equipos para proveer las competencias requeridas en escenarios futuros. La **OECD** enfatiza que la flexibilidad laboral permite a los gobiernos reasignar habilidades y competencias a áreas prioritarias, logrado garantizar la creación de valor publico (OECD, 2023, pág. 9).

La eliminación del “Reconocimiento” como variable permite que la matriz deje de basarse en una variable de naturaleza subjetiva que carecía de antecedentes documentales estandarizados, lo cual implicaba un riesgo de sesgo estructural. En su lugar, el uso de datos provenientes de registros oficiales, como las calificaciones de desempeño y las fichas de capacitación de **SISPUBLI**, garantiza que el proceso sea **trazable y verificable**. Como señalan los estudios sobre empleo público, la percepción de un vínculo real entre desempeño y remuneración tiene efectos altamente positivos en la intención de permanecer en el sector público y en la confianza organizacional.

En conclusión, al priorizar la formación y el desempeño medible, la Dirección de vialidad no solo fortalece la **meritocracia**, sino que genera brechas en el ranking que son **metodológicamente más justificables** y transparentes, este enfoque sitúa a la institución a la vanguardia de la modernización publica, cumpliendo con la exigencia global de contar con una fuerza laboral flexible, capaz y motivada (OECD, 2023, pág. 11).

3. Fortalecimiento del Mérito y la Trazabilidad Administrativa: Alineación Estratégica con los Estándares del Servicio Civil

La transición de la matriz original de la Política de Mejoramiento hacia la propuesta optimizada en la Dirección de Vialidad no constituye meramente un ajuste aritmético de ponderaciones; representa un avance crítico hacia la **profesionalización de la función pública**. Según el Servicio Civil, este

proceso es concebido como “un pilar fundamental del proceso de modernización del Estado” (Servicio Civil, 2017, pág. 2). Los resultados obtenidos tras la optimización demuestran que la eliminación de variables discrecionales permite que la gestión de personas transite desde una lógica burocrática tradicional hacia un modelo de **evidencia y data objetiva**, lineado con la necesidad de perfeccionar el diseño de políticas de personal mediante el registro de antecedentes fidedignos.

3.1. El Mérito como Garantía de Imparcialidad y Transparencia

El principio de mérito es definido en la investigación como la “**piedra angular del empleo público**”, siendo esencial para “garantizar la imparcialidad y la transparencia en el comportamiento de los funcionarios públicos”. En la matriz original, la variable “Reconocimiento” representaba un riesgo crítico para este estándar, dada su “**naturaleza binaria, discrecional y no universal**” lo que impedía una “operacionalización empírica homogénea”.

“Forma de proceder de las áreas de gestión de Personas, a través del cual las instituciones cuentan con políticas, procedimientos y procesos estratégicos s [...] que permiten tomar decisiones respecto de la vida laboral de las personas [...] sobre la base de criterios conocidos y difundidos en cada organización [...] que aseguren la igualdad de oportunidades de todas las personas, considerando su **mérito y desempeño**” (Servicio Civil, 2017, pág. 57).

Los hallazgos del Capítulo 5 confirman que este cambio no solo es teórico: al fortalecer las variables meritocráticas, el **Nivel de Formación alcanzó una media de 12.16 %** y la **Evaluación de Desempeño un 11.8 %** en la muestra general tras la optimización. Lo cual este fortalecimiento del mérito señala que se reduce la “homogeneización artificial del ranking” observada en el modelo original, donde el “Reconocimiento” aportaba un puntaje sin generar una capacidad discriminante real.

3.2. Trazabilidad y Reducción de la Discrecionalidad Administrativa

Un eje central de esta discusión es la mejora en la auditabilidad del proceso. La propuesta de optimización se fundamenta en que los sistemas de gestión de personas deben sustentarse en “criterios verificables, comparables, objetivos y documentados”, lo cual es fundamental para que las organizaciones sean capaces de “[...] reconstruir y auditar las decisiones adoptadas reduciendo así los márgenes de discrecionalidad administrativa” (Servicio Civil, 2017, págs. 21- 22)

La matriz anterior carecía de “antecedentes documentales estandarizados” para acreditar el reconocimiento institucional, lo que afectaba directamente la “**trazabilidad, auditabilidad y comparabilidad del proceso de evaluación**”. La optimización resuelve esta brecha al sustentar el ranking exclusivamente en **registros administrativos oficiales**: las fichas de capacitación de

SISPUBLI proporcionan un puntaje formativo “actualizado, verificable y trazable”, mientras que las calificaciones de desempeño aseguran que el ascenso sea el resultado de un “rendimiento superior medible”. Esta utilización de variables “objetivas, cuantificables y sostenidas por registros administrativos” refuerza la confianza de los funcionarios, evitando que el proceso sea percibido como un sistema de “actividades esporádicas o coyunturales solicitadas caso a caso” (Servicio Civil, 2017, pág. 51).

3.3. Impacto en la Diferenciación Justificable y Equidad Interna

La discusión sobre la trazabilidad debe incluir el comportamiento estadístico del modelo. Los datos revelan que la propuesta de optimización aumento la **desviación estándar del puntaje total de un 9.32 % a un 10.36 %**. Es por ello que desde la perspectiva del Servicio Civil, este aumento en la dispersión no indica mayor inequidad, sino una mayor capacidad para **diferenciar trayectorias laborales** de forma justa.

La matriz optimizada genera brechas que son “**metodológicamente ms justificables**”, ya que se basan en la calidad técnica comprobada y no en juicios subjetivos. Al basar las decisiones en el mérito verificable, la Dirección de Vialidad se alinea con el hallazgo del Servicio Civil de que los funcionarios que perciben un vínculo real entre la remuneración y desempeño presentan una “**mayor satisfacción con el trabajo, un mejor desempeño autoevaluado y una mayor intención de permanecer en el sector público**” .

Para concluir, al enfocarse en la capacitación y el rendimiento a través de registros verificables, la institución avanza hacia una **gestión estratégica del personal**. El modelo mejorado asegura que cada etapa en la carrera pública sea un reflejo de la profesionalización técnica, cumpliendo con el estándar de "rectoría" que la modernización del Estado requiere para potenciar la legitimidad de la función pública. " que la modernización del Estado requiere para potenciar la legitimidad de la función pública. (Servicio Civil, 2017, págs. 3-58).

4. Justificación de Diferencias Objetivas bajo la Ley N.º 20.348: Un Análisis Crítico entre la Norma y la Trazabilidad

La discusión sobre la equidad interna en la Dirección de Vialidad se sitúa en una intersección crítica entre la normativa nacional y los estándares internacionales de derechos humanos. La **Ley N° 20.348**, que resguarda el derecho a la igualdad de remuneraciones, establece en su artículo 62 bis que no se consideraran arbitrarias aquellas “**diferencias objetivas en las remuneraciones que se funden, entre otras razones, en las capacidades, calificaciones, idoneidad, responsabilidad o productividad**” (Díaz, 2015, pág. 70). No obstante, la aplicación de este precepto en la matriz

original de la Política de Mejoramiento revela tensiones que la propuesta de optimización busca resolver mediante la eliminación de la variable “Reconocimiento” y el fortalecimiento de criterios auditables.

Desde un enfoque normativo, la *Ley N.º 20.348* establece que el principio de igualdad no implica un tratamiento idéntico en todas las circunstancias, sino que permite **diferencias basadas en criterios objetivos y razonables**, siempre y cuando estas no generen discriminaciones arbitrarias. La ley reconoce que la diferenciación es legítima cuando se apoya en factores verificables relacionados con la naturaleza de las funciones, las condiciones de empleo o las trayectorias laborales, y no en consideraciones subjetivas o arbitrarias (*Ley N.º 20.348, 2009*).

La literatura jurídica indica que la igualdad sustantiva requiere diferenciar entre situaciones que, aunque sean formalmente comparables, presentan condiciones **estructurales distintas**, lo que demanda el diseño de mecanismos diferenciados para corregir o al menos reconocer dichas asimetrías. En este sentido, el reconocimiento de diferencias objetivas se convierte en una herramienta para avanzar hacia una mayor equidad, evitando que la aplicación uniforme de criterios reproduzca desigualdades existentes.

En el marco de la Política de Mejoramiento analizada, estas brechas estructurales se evidencian, por ejemplo, en las distintas oportunidades de acceso a la carrera funcionaria, a instancias de formación formal y a procesos de evaluación del desempeño que tienen consecuencias reales. Estas diferencias no siempre se deben al mérito individual, sino a marcos institucionales diferenciados que influyen en el desarrollo laboral de los funcionarios según su estamento o calidad jurídica.

La propuesta de optimización presentada en el Capítulo 4 integra este enfoque de manera explícita, al establecer **ponderaciones diferenciadas** y ajustar el peso relativo de las variables consideradas, reconociendo que no todos los funcionarios se encuentran en condiciones estructurales equivalentes. Así, la nueva matriz busca operacionalizar el principio de diferencias objetivas, evitando la homogeneización artificial de trayectorias disímiles y la inclusión de criterios subjetivos que amplíen los márgenes de discrecionalidad.

Desde esta perspectiva, la equidad interna no se concibe como la aplicación uniforme de un mismo criterio a realidades distintas, sino como la adopción de mecanismos que permitan evaluar de manera justa trayectorias laborales diversas, respetando el marco normativo vigente y fortaleciendo la legitimidad del sistema de mejoramiento. De esta forma, la incorporación del enfoque de diferencias objetivas contribuye a una mayor coherencia entre los resultados observados, la propuesta de optimización y los principios jurídicos que rigen la gestión de personas en el sector público.

4.1. La Ambigüedad de la "Idoneidad" y el Riesgo de Discrecionalidad

Uno de los puntos nodales en la discusión es la dificultad de operacionalizar los términos que la ley permite como justificativos, Estrella Díaz (2015) advierte que la amplitud de conceptos como **“idoneidad”** o la **“responsabilidad”** genera un espacio de discrecionalidad que puede encubrir sesgos de género o arbitrariedades. Es por ello por lo que la autora señala enfáticamente que **“La dificultad es que algunos de ellos (por ejemplo, idoneidad, responsabilidad e incluso capacidad) pueden incluir contenidos difíciles de objetivar y medir, dejando un amplio espacio de discrecionalidad al empleador”** (Díaz, 2015, pág. 83).

En la matriz original de la Dirección de Vialidad, la variable **“Reconocimiento”** actuaba como un espejo de esta ambigüedad. Al ser una variable de naturaleza **“binaria, discrecional y no universal”**, carecía de operacionalización empírica homogénea, lo que introducía un riesgo de sesgo estructural que tensionaba el principio de equidad interna. La optimización del modelo responde a esta crítica eliminando dicha variable, y logrando permitir que las diferencias salariales se sustenten exclusivamente en lo que la doctrina denomina **“especial merito”** y **“calificaciones obtenidas en base a un criterio sujeto a medición”**, tales como lo son la antigüedad y la evaluación de desempeño.

4.2. El Tránsito de la "Igualdad Formal" a la Trazabilidad de las Calificaciones

Las fuentes exponen una brecha entre la legislación chilena y el estándar de la OIT. Mientras el **Convenio N.º 100 de la OIT** promueve la **“igualdad de remuneración por trabajo de igual valor”**, la Ley N.º 20.348 se limitó a la **“igual remuneración por un mismo trabajo”** (Díaz, 2015, pág. 11). Díaz Andrade (2015) sostiene que esta opción **“debilita los parámetros objetivos con los que se debiera comparar un trabajo y su remuneración”**, ya que las mujeres suelen ser segregadas en funciones distintas a las de los hombres, generalmente peor pagadas.

Ante esta "limitación estructural" de la ley, la propuesta de optimización refuerza la **auditabilidad** del sistema. En lugar de basarse en criterios imprecisos, el modelo optimizado emplea las **Fichas de Capacitación de SISPUBLI** y los registros oficiales de **Evaluación de Desempeño**, asegurando que el puntaje sea **“actualizado, verificable y trazable”**. Esta modificación garantiza que las variaciones en el ranking no resulten de una **“homogeneización artificial”**, sino de la evaluación objetiva del capital formativo, el cual en la nueva matriz registra una media de incidencia del **12,16%**, brindando un valor tangible al desarrollo profesional.

4.3. Impacto Estadístico: Diferenciación Justificable vs. Arbitrariedad

La validez de cualquier disparidad salarial, conforme a la jurisprudencia y la doctrina mencionadas en las fuentes, requiere ser **objetiva y proporcional**. La investigación indica que la matriz original

tendía a la homogeneidad; por ejemplo, dentro del estamento profesional, la variable "Diferencia con el Grado de Tope" mostró una **desviación estándar de cero**, lo que implica que no diferenciaba entre funcionarios.

La revisión de la ponderación del "Reconocimiento" a favor de variables de mérito como la Formación y el Desempeño produce un efecto estadístico significativo: la desviación estándar del puntaje total se incrementa del **9,32% al 10,36%**. Este aumento en la variabilidad no debe considerarse como un retroceso en la equidad, sino como el desarrollo de un **ranking más sólido** desde el punto de vista técnico. Según Díaz, la transparencia implica adoptar un enfoque en el que las decisiones se fundamenten en criterios claros que garanticen la "igualdad de oportunidades". Al sustentarse en datos verificables, la Dirección de Vialidad cumple con la exigencia de la Ley N.º 20.348 de demostrar la existencia y aplicación de criterios objetivos, disminuyendo la opacidad que ha facilitado la discriminación históricamente.

En resumen, al enfocarse en variables derivadas de registros administrativos oficiales, la propuesta de optimización permite que las variaciones en el ascenso de grado sean "**metodológicamente más justificables**". De esta forma, se resuelve la "paradoja de los retornos" mencionada en la literatura, en la que el capital humano de mayor calidad de los funcionarios públicos no se reflejaba en sus salarios debido a la rigidez y falta de objetividad del sistema.

5. Síntesis integrada de la Discusión

La discusión presentada en este capítulo ha facilitado la conexión de los resultados empíricos del Capítulo 5 con los marcos normativos, institucionales y conceptuales que rigen la gestión de personas en el sector público. En conjunto, los hallazgos revelan que el modelo actual de la Política de Mejoramiento enfrenta limitaciones estructurales para distinguir trayectorias laborales basadas en el mérito, debido principalmente a la alta ponderación de variables temporales y a la inclusión de factores con baja trazabilidad y estandarización.

En este contexto, los resultados se corresponden con la literatura internacional que advierte que los sistemas de gestión de personas excesivamente enfocados en la antigüedad tienden a homogeneizar los resultados, disminuyendo los incentivos para el desarrollo profesional y debilitando la percepción de equidad interna. Según la **OECD** y el programa **SIGMA**, este tipo de configuraciones puede impactar negativamente la legitimidad de los sistemas de evaluación y su capacidad para influir en el desempeño organizacional, especialmente en administraciones públicas con estructuras laborales heterogéneas.

La discusión sobre la eliminación de la variable de Reconocimiento permite profundizar en esta cuestión, ya que, aunque dicha variable puede responder a intenciones legítimas de valoración cualitativa, presenta serias dificultades en términos de objetividad, comparabilidad y trazabilidad. En consonancia con los principios promovidos por el Servicio Civil, los resultados sugieren que reducir este tipo de variables puede fortalecer la transparencia del proceso evaluativo y disminuir los márgenes de discrecionalidad administrativa, facilitando decisiones más consistentes y auditables.

Por otro lado, el análisis de la equidad interna y las brechas estructurales evidencia que la aplicación homogénea de criterios de ponderación a realidades laborales diferenciadas no solo es insuficiente para capturar la diversidad de trayectorias, sino que puede perpetuar desigualdades estructurales ya existentes en la organización. Este fenómeno ha sido ampliamente documentado en estudios comparativos sobre sistemas salariales y de carrera en el sector público, que subrayan la importancia de reconocer explícitamente las diferencias relacionadas con funciones, estamentos y calidades jurídicas, evitando enfoques uniformes que invisibilicen dichas asimetrías.

En este marco, el enfoque de **diferencias objetivas** se convierte en un elemento clave de la discusión, ya que ofrece un fundamento jurídico y conceptual para la adopción de mecanismos de diferenciación razonables y no arbitrarios. Según lo establecido en la Ley N.º 20.348, el principio de igualdad no implica necesariamente un trato idéntico en todas las circunstancias, sino que permite diferenciaciones basadas en criterios objetivos y verificables. Desde esta perspectiva, la equidad interna se interpreta como la capacidad del sistema para evaluar de manera justa trayectorias laborales diversas, considerando las condiciones estructurales en las que estas se desarrollan y evitando tanto la discriminación arbitraria como la homogeneización artificial.

Igualmente, la discusión sobre el desempeño y la formación vincula los hallazgos del estudio con las recomendaciones de la OECD, que destacan estas dimensiones como ejes estratégicos para fortalecer el capital humano en el sector público. Sin embargo, la literatura también enfatiza que la inclusión de componentes asociados al desempeño requiere sistemas evaluativos sólidos, transparentes y confiables, para que su uso no genere nuevos espacios de discrecionalidad ni incentive comportamientos no deseados. En este sentido, los resultados analizados sugieren que el escaso poder discriminante observado en estas variables no se debe necesariamente a su irrelevancia conceptual, sino a limitaciones en su diseño e implementación dentro del modelo actual.

En conjunto, la propuesta de optimización del Capítulo 4 se presenta como coherente con los hallazgos empíricos y con los marcos normativos y teóricos analizados, al priorizar variables objetivas, reforzar la trazabilidad del sistema y reconocer explícitamente las diferencias estructurales

entre los distintos grupos de funcionarios. Esta coherencia refuerza la relevancia de la propuesta no solo como un ajuste técnico de ponderaciones, sino como una alternativa orientada a fortalecer la legitimidad institucional, la equidad interna y la alineación del sistema de mejoramiento con los principios de mérito que guían la gestión pública contemporánea,

De este modo, la discusión del presente capítulo no se limita a explicar los efectos observados en la aplicación de la matriz vigente y la matriz optimizada, sino que permite entender las tensiones subyacentes entre diseño, normativa y práctica organizacional. Este análisis integrado establece las bases para formular conclusiones que evalúen el aporte del modelo propuesto y reflexionen sobre sus implicaciones para la gestión de personas en el sector público, aspectos que se abordarán en el capítulo final de la investigación.

CAPITULO 7. CONCLUSIONES

7.1. Conclusiones Generales

La investigación concluye que **mejorar la Política de Mejoramiento**, enfocándose en eliminar la variable Reconocimiento y redistribuir su ponderación hacia aspectos objetivos como el Nivel de Formación y la Evaluación de Desempeño, representa un avance significativo en la **modernización de la gestión de personas** en la Dirección de Vialidad. El análisis realizado identificó que la estructura inicial de la matriz tendía a crear una **homogeneización artificial del ranking**, donde variables temporales, sobre todo la antigüedad, prevalecían sobre dimensiones relacionadas con el capital humano, limitando así la capacidad del sistema para diferenciar trayectorias laborales basadas en el mérito

Implementar un modelo fundamentado en **evidencia y datos verificables** permite cumplir con el objetivo general de la investigación, fortaleciendo a la vez la **equidad interna y la trazabilidad del proceso de mejoramiento**. Los resultados indican que la matriz optimizada disminuye los márgenes de discrecionalidad administrativa y dirige las decisiones de ascenso hacia criterios objetivos y auditables, lo cual contribuye a que las mejoras laborales reflejen de manera más coherente el desarrollo de competencias y el desempeño real. De este modo, la Política de Mejoramiento deja de ser simplemente un instrumento técnico-administrativo y se convierte en una herramienta estratégica para la **profesionalización en la gestión de personas**.

7.2. Conclusiones Específicas

I. Análisis comparativo de matrices

La comparación entre la matriz actual y la optimizada reveló que el modelo original tenía una capacidad limitada para discernir el mérito individual, evidenciada en una baja variabilidad de los puntajes finales y una concentración de resultados en rangos estrechos. En contraste, la matriz optimizada muestra una mayor **dispersión del ranking**, lo que permite una **diferenciación más efectiva de trayectorias laborales** a partir de criterios objetivos y verificables, equilibrando la influencia histórica de la antigüedad con aspectos relacionados al mérito formal. Este cambio permite que las variables de mérito, como el Nivel de Formación (12,16%) y la Evaluación de Desempeño (11,18%), adquieran un peso sustantivo que equilibra la influencia histórica de la antigüedad.

II. Impacto en brechas estructurales

La redistribución de ponderaciones ayuda a abordar de manera más equitativa las brechas estructurales entre funcionarios a **Contrata y los regidos por el Código del Trabajo**. Mientras que el modelo original tendía a seguir una lógica de progresión fuertemente

influenciada por el tiempo de servicio (alta dependencia de la variable antigüedad con un 21.82 % y la edad para jubilar con un 19.93 %), la propuesta optimizada permite reconocer con mayor claridad el capital formativo y el desarrollo profesional, reduciendo la percepción de una carrera predeterminada basada únicamente en la antigüedad y promoviendo una evaluación más justa de trayectorias diversas.

III. Fortalecimiento de la trazabilidad y del mérito.

La eliminación de la variable Reconocimiento, dada su naturaleza binaria y la falta de respaldo documental estandarizado, es fundamental para fortalecer la **imparcialidad y la transparencia** del sistema. Utilizar registros administrativos oficiales y evaluaciones de desempeño formalizadas garantiza que cada puntaje asignado sea totalmente auditado, disminuyendo el riesgo de sesgos estructurales y aumentando la confianza en el proceso de mejoramiento como un mecanismo basado en el mérito y no en criterios discrecionales.

7.3. Aportes del Estudio

El principal aporte de esta investigación es el desarrollo de un **modelo metodológico de ponderación técnica** que aborda la "paradoja de los retornos" en el sector público, donde funcionarios con alto capital humano no podían ver reflejado su esfuerzo en las compensaciones debido a la rigidez del sistema. Este estudio proporciona a la Dirección de Vialidad una base científica para justificar **diferencias objetivas en las remuneraciones**, conforme a lo establecido en la **Ley N.º 20.348**, validando que la equidad no implica uniformidad, sino un trato diferenciado basado en capacidades y calificaciones.

Además, el trabajo ofrece una perspectiva crítica sobre la **Gestión del Desarrollo de Mediano Plazo**, mostrando que es viable implementar incentivos que imiten la disciplina del mercado sin comprometer la estabilidad y el rol social del empleo público. La investigación actúa como hoja de ruta para la **profesionalización del Servicio Civil**, presentando una matriz que puede ser replicada en otros servicios del Ministerio de Obras Públicas, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo y resiliencia organizacional.

7.4. Limitaciones

A pesar del rigor metodológico, se identifican limitaciones relevantes en el estudio. En primer lugar, el **tamaño de la muestra (n=50)**, aunque representativo de los estamentos y calidades jurídicas, conlleva un margen de **error estimado del 12,8 %**, sugiriendo que los resultados deben ser interpretados con cautela en contextos de población total.

En segundo lugar, la investigación detectó una **falta de actualización o completitud en los registros administrativos** originales, especialmente en lo relacionado a capacitaciones y evaluaciones de desempeño históricas, lo que obligó a realizar imputaciones basadas en promedios en ciertos casos. Por último, la naturaleza **binaria y subjetiva de la variable Reconocimiento** en el modelo original limitó un análisis estadístico clásico de correlación, restringiendo la comparación a simulaciones de escenarios excluyentes.

7.5. Recomendaciones

A partir de los hallazgos, se proponen las siguientes acciones institucionales:

- **Eliminación de Variables Discrecionales:** Se recomienda suprimir definitivamente la variable "Reconocimiento" de la Política de Mejoramiento, redistribuyendo su peso a factores universales y auditables para evitar vulneraciones al principio de probidad y transparencia.
- **Estandarización de Sistemas de Información:** Es crucial que la Dirección de Vialidad asegure que toda la formación y capacitación sea registrada de manera oportuna y precisa en la plataforma **SISPUBLI**, eliminando la opacidad que dificulta la verificación del mérito.
- **Vínculo Desempeño-Carrera:** Se sugiere formalizar el uso de las **evaluaciones de desempeño** como criterio principal para la progresión horizontal y vertical, reduciendo gradualmente el peso de la antigüedad para fomentar el alto rendimiento.
- **Capacitación Directiva:** Implementar programas de liderazgo ético y transformacional para los jefes, asegurando que la gestión del desempeño no se considere un trámite, sino una herramienta de desarrollo estratégico.

7.6. Proyecciones

La investigación abre puertas a futuras indagaciones en la gestión pública chilena. Una proyección relevante es la realización de un **estudio longitudinal** sobre el **impacto en el clima organizacional** después de implementar la matriz optimizada, para comprobar si la objetivación de los criterios de ascenso reduce efectivamente la percepción de injusticia y mejora el compromiso institucional.

Otra línea de investigación importante es el análisis de la brecha salarial de género en el marco de **"trabajo de igual valor"**. Dado que la muestra reveló una baja participación femenina en ciertos estamentos y una incidencia marginal de la variable sexo en el puntaje, es necesario investigar si hay barreras de **segregación vertical (techo de cristal)** que limitan el acceso de las mujeres a los grados superiores, incluso cuando poseen niveles formativos superiores. Finalmente, se propone investigar la aplicación de este modelo de bandas salariales y matrices meritocráticas en otros servicios de la

administración central para evaluar su efectividad en la reducción de la interferencia política en los ascensos y remuneraciones.

Bibliografía

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2006). *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina*. . Washington D.C.
- Bentancor, A. &. (2018). Resultados del Proyecto Piloto “Promoviendo el Diálogo Social en Chile: Evaluación de los puestos de trabajo con perspectiva de Género, para la disminución de brechas salariales en el Estado.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2016). *a Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público*. Bogotá: Aprobada por la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado.
- Díaz, E. (2015). La desigualdad salarial entre hombres y mujeres: Alcances y limitaciones de la Ley N° 20.348 para avanzar en justicia de género .
- Dirección de Vialidad del Ministerio de Obras Públicas. (s.f.). Política de mejoramiento de las condiciones laborales para el personal a contrata y regido por el Código del Trabajo de la Dirección de Vialidad (Resolución Exenta DV). 2025.
- Dirección Nacional del Servicio Civil. (2012). Gestión de Desempeño en los Servicios Públicos. Obtenido de <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=d0e0716b-9485-499e-88e5-e44025fabca5>
- Dirección Nacional del Servicio Civil. (2016). Orientaciones para la Elaboración de un Procedimiento de Movilidad Interna para las Contratas.
- Echebarria, K. (s.f.). *La gestión de los recursos humanos en el sector público: Tendencias y desafíos* .
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C, & Baptista Lucio, M. del P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.).
- INE. (2023). Modelo de Bandas Salariales Instituto Nacional de Estadísticas 2023. Instituto Nacional de Estadísticas.
- Longo, F. (2002). Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil. Barcelona.

- Muñoz Aravena, W. T. (2023). Manual: Gestión de personas en el sector público. Universidad de Concepción.
- Muñoz, P. (2003). Diferencias salariales entre empleados del sector público y privado de Chile en los años 1990 y 2000. Universidad de Chile.
- OECD. (1994). Public service pay determination and pay systems in OECD countries (Public Management Occasional Paper, No. 2). Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD. (2015). Public sector compensation in times of austerity.
- OECD. (2023). Public employment and management 2023: Towards a more flexible public service.
- OECD/SIGMA. (2024). Salary systems in public administration and their reforms: Guidance for SIGMA partners .
- Rex+. (s.f.). Por qué el sector público necesita un sistema de remuneraciones. Obtenido de <https://www.rexmas.com/blog/por-que-el-sector-publico-necesita-un-sistema-de-remuneraciones/>
- Rojas Miño, I. (2021). El derecho de igual remuneración por igual trabajo entre mujeres y hombres ante los tribunales de justicia. Revista de Derecho Universidad de Concepción.
- Schuster, C., Meyer-Sahling, J, Mikkelsen, K, & González, M. (2016). Prácticas de gestión de personas para un servicio público efectivo. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Schuster, C., Meyer-Sahling, J, Mikkelsen, K. S, & González Parrao, C. (2017). Prácticas de gestión de personas para un servicio público más motivado, comprometido y ético en Chile: Evidencia de una encuesta con 20.000 servidores públicos en Chile y otros países. Informe preparado para la Dirección Nacional del Servicio Civil.
- Servicio Civil. (2017). Informe de resultados Barómetro Gestión de Personas de la Administración Central del Estado, actualizado con resultados de Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado.
- Servicio Civil. (2024). Normas de gestión y desarrollo de personas. Obtenido de <https://www.serviciocivil.cl/gestion-y-desarrollo-de-personas/rol-normativo-en-materia-de-gestion-y-desarrollo-de-personas-2/>

ANEXOS

[Anexo 1. TABLA DE PONDERACION \(MUESTRA COMPLETA\)](#)

VITA

Benjamín Ángel Figueroa Fuentes es Licenciado en Administración Pública por la Universidad de Valparaíso. Durante su formación académica desarrolló un especial interés por los procesos de gestión de personas, modernización del Estado y fortalecimiento de la equidad y la transparencia en la administración pública.

En el marco de su proceso formativo, realizó prácticas profesionales en la **Unidad de Participación y Vinculación Territorial del Servicio Local de Educación Pública (SLEP) Valparaíso**, donde participó en iniciativas orientadas al fortalecimiento de la relación entre las instituciones educativas y su entorno territorial. Asimismo, efectuó prácticas en la **Unidad de Gestión y Desarrollo de Personas y Administración (GDPyA) de la Dirección de Vialidad del Ministerio de Obras Públicas, Región de Valparaíso**, colaborando en actividades vinculadas a la gestión administrativa, el análisis de procesos de mejoramiento y el desarrollo organizacional.

Su trabajo académico se ha orientado al análisis de políticas de gestión de personas en el sector público, con énfasis en criterios de mérito, trazabilidad y equidad interna, abordando problemáticas asociadas a la carrera funcionaria, las brechas estructurales y la reducción de la discrecionalidad administrativa. La presente investigación se inscribe en dicha línea de interés, proponiendo una optimización técnica de la Política de Mejoramiento aplicada a un servicio público, con el objetivo de contribuir al fortalecimiento de prácticas de gestión más objetivas y transparentes.