



FLACSO – CHILE
UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN
MAGÍSTER EN POLÍTICA Y GOBIERNO

ANÁLISIS DEL ACTUAL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS PROFESIONALES A CONTRATA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE FRANCISCO LONGO

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN POLÍTICA Y GOBIERNO

PROFESOR GUIA

SR. CHRISTIAN HANSEN CRUZ

ALUMNA

SRTA. PAULINA RÍOS CASTRO

-OCTUBRE 2010-



Agradecimientos

Quisiera agradecer a mi familia, por acompañarme, creer en mí y apoyarme en todo este largo proceso, sin ustedes esto no hubiese sido posible.

A Alejandro, muchas gracias por tu apoyo, amor e incondicionalidad.

A mi Profesor Guía, Christian Hansen, por su tiempo, paciencia y dedicación, muchas gracias por todas las enseñanzas, y a todas aquellas personas que hicieron posible esto.



I.- Índice

I.- Índice.....	3
II.- Introducción.....	5
III.- Pregunta de Investigación.....	8
IV.- Hipótesis de Trabajo.....	9
V.- Objetivo General y Específico.....	10
VI.- Marco Metodológico.....	11
VII.- Marco Teórico.....	12
VIII.- Sobre el Ministerio de Educación.....	28
1.- Historia.....	28
2.- Misión del Ministerio de Educación.....	30
3.- Visión del Ministerio de Educación.....	31
4.- Objetivos Estratégicos.....	32
5.- Dotación.....	33
IX.- Sobre el Proceso de Reclutamiento y Selección.....	37
1.- Antecedentes.....	37
2.- Contextualización Institucional.....	38
3.- Normativa Legal.....	39
4.- Descripción Proceso de Reclutamiento y Selección, personal a contrata.....	40
4.1.- Etapa Técnica.....	41
4.2.- Etapa Administrativa.....	42
4.3.- Etapa de Implementación.....	43
A.- Fase de Postulación.....	43
B.- Fase de Evaluación.....	44
C.- Fase de Finalización.....	47
X.- Comparación del sistema de reclutamiento y selección del Ministerio con el Modelo propuesto por Francisco Longo.....	49
1.- Subsistema de Planificación de Recursos Humanos.....	51



2.- Subsistema de Organización del Trabajo.....	54
3.- Subsistema de Gestión del Empleo.....	56
XI.- Decálogo de Propuestas para el proceso de reclutamiento y selección de los funcionarios profesionales a contrata del Ministerio de Educación.....	63
XII.- Conclusiones.....	66
XIII.- Bibliografía Utilizada.....	72
Anexos.....	74
Anexo N° 1 Formato preguntas Entrevista semi –estructurada.....	75
Anexo N° 2 Organigrama del Departamento de Recursos Humanos, del Ministerio de Educación.....	76
Anexo N° 3 Flujograma Llamado a Presentación de Antecedentes.....	77
Anexo N° 4 Detalle de los Procesos de Contratación Convocados.....	79



II.- Introducción

El Estado, a través de sus instituciones elabora y lleva a cabo diversas políticas públicas, teniendo como objetivo la ciudadanía y el Bien Común. Por lo tanto, un Estado compuesto por funcionarios capaces de identificar las demandas de los ciudadanos e implementar de la mejor manera posible los planes de gobierno, es de vital importancia para lograr una gestión eficiente, eficaz y proba.

En atención a lo anterior, en un proceso de modernización del Estado, es primordial prestar atención a las personas que componen el aparato público, toda vez que se trata de quienes desarrollan y ejecutan las políticas públicas y acciones emanadas desde el gobierno.

En consideración a lo antes expuesto, es necesario contar en el Estado con el personal más idóneo para cada una de las funciones. En consecuencia, resulta clave perfeccionar el proceso de reclutamiento y selección, en la administración pública.

En este sentido, Francisco Longo, profesor de la Escuela Superior de Administración de Empresas de Barcelona (ESADE), en su libro “Mérito y Flexibilidad”, presenta el Modelo Integrado de Gestión de Recursos Humanos.

A través de dicho Modelo, F. Longo integra todos los subsistemas de Recursos Humanos, alineados con la estrategia de la Institución.

El aporte de Francisco Longo a la gestión de Recursos Humanos de las Instituciones públicas en América Latina, ha sido importante, desarrollando estudios a través de los cuales realiza diagnósticos al servicio civil de los distintos países del continente.

Por tanto, Francisco Longo posee un amplio conocimiento de las realidades de América del Sur, en lo que a servicio civil se refiere.



Asimismo, posee una gran cantidad de publicaciones, en las cuales profundiza sobre las materias antes señaladas.

Igualmente cabe destacar que, las propuestas realizadas por Francisco Longo, han sido utilizadas en nuestro país, por la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Dicha Institución tiene por objetivo la “coordinación, supervisión y perfeccionamiento de las funciones de personal en los servicios de la administración civil del Estado”.

A partir del Modelo Integrado de Gestión de Recursos Humanos, se analizará el Sistema de Reclutamiento y Selección del Ministerio de Educación, para los Profesionales a Contrata.

El Ministerio de Educación tiene por misión “Asegurar un sistema educativo equitativo y de calidad que contribuye a la formación integral y permanente de las personas y al desarrollo del país, mediante la formulación e implementación de políticas, normas y regulación sectorial.”

Si consideramos que uno de los promotores del crecimiento y desarrollo económico es la educación, la labor del Ministerio resulta fundamental para nuestro país.

Ahí radica la importancia de contar con el personal más idóneo que asegure el cumplimiento de la Misión antes descrita.

Asimismo, a nivel de dotación de personal, el Ministerio de Educación, es la tercera Secretaría de Estado que cuenta con mayor cantidad de personal civil en la Administración Central del Estado, sólo superado por el Ministerio de Salud y Justicia.



De acuerdo a lo señalado en el Informe de la Dirección de Presupuestos, sobre “Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 1999 – 2008”¹, en el año 2008, el Ministerio de Educación contaba con 13.507 funcionarios, lo cual equivale al 7% del total del personal civil del Gobierno Central.

¹ Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos (2009) “Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 1999 – 2008, Chile



III.- Pregunta de Investigación

¿Existen, en el actual sistema de reclutamiento y selección de los funcionarios a contrata del estamento profesional del Ministerio de Educación de Chile, los elementos señalados por Francisco Longo en su Modelo Integrado de Gestión de Recursos Humanos?



IV.- Hipótesis de Trabajo

Las instituciones, tanto públicas como privadas, establecen estrategias, a partir de las cuales se guían las acciones y decisiones de la misma. Así, las directrices estratégicas de la institución se transforman en los principios orientadores de las acciones de la institución.

De esta manera, los principios estratégicos de la institución deben guiar todos los procesos de la organización, incluidos aquellos referentes a la selección del personal.

En relación a este último, es de vital importancia que se encuentre alineado con las directrices estratégicas, a fin de contratar a aquellas personas que sean más adecuadas para cada cargo, lo cual contribuirá al logro de las metas propuestas por la institución.



V.- Objetivos Generales y Específicos

A.- Objetivo General

Comparar el actual proceso de reclutamiento y selección de personal, en una institución del Estado chileno, como el Ministerio de Educación, sobre la base del Modelo Integrado de Recursos Humanos, propuesto por Francisco Longo, en su libro “Mérito y Flexibilidad”.

B. Objetivos Específicos

- 1.- Identificar el contexto en el cual se encuentra inserto el Ministerio de Educación, su estructura orgánica, definiciones estratégicas, entre otros.
- 2.- Identificar los procesos y elementos que se encuentran en el sistema de reclutamiento y selección para los funcionarios profesionales a contrata, en el Ministerio de Educación.
- 3.- Contrastar los procesos y elementos mencionados anteriormente, con el Modelo Integrado de Recursos Humanos de F. Longo.
- 4.- Proponer acciones de mejoramiento referentes al reclutamiento y selección de los funcionarios profesionales a contrata del Ministerio de Educación.



VI.- Marco Metodológico

La metodología que se utilizará para desarrollar este trabajo es de tipo cualitativa.

Como instrumentos para la recolección de información se utilizará el estudio de casos y las entrevistas semi-estructuradas.

El estudio de casos se realizará en el Departamento de Recursos Humanos del Nivel Central del Ministerio de Educación.

Se efectuará una entrevista semi-estructurada, la cual será aplicada a una jefatura de nivel medio, que corresponde a un actor relevante del proceso de reclutamiento y selección, en el Ministerio de Educación.

En el Anexo N° 1, se encuentra el formato de la entrevista efectuada, sin embargo, las respuestas de la entrevistada no serán publicadas, lo anterior, en virtud del acuerdo de confidencialidad suscrito entre las partes

La presente Tesis corresponde a un estudio de tipo descriptivo, por cuanto a partir del modelo de gestión estratégica de Francisco Longo, se busca describir la realidad del sistema de reclutamiento y selección para los cargos del estamento profesional, con calidad jurídica a contrata del Ministerio de Educación.



VII.- Marco Teórico

El proceso de Modernización del Estado chileno, se ha caracterizado por su gradualidad en los cambios, sin embargo éstos han sido sostenidos en el tiempo.

A continuación se analizarán de manera sucinta las acciones de los 4 gobiernos anteriores al actual, en lo que a procesos de modernización respecta. Las acciones del gobierno actual no serán analizadas debido al poco tiempo transcurrido desde su inicio.

Al respecto, el Sr. Mario Waissbluth, en su trabajo llamado “La Reforma del Estado en Chile 1990-2005, *De la Confrontación al Consenso*”², nos indica que el gobierno de Patricio Aylwin, recibió un país, cuya administración pública poseía una capacidad operativa disminuida, producto de las reformas y privatizaciones realizadas durante el período anterior.

Como consecuencia, el énfasis del gobierno de dicho período, fue recuperar la operatividad e infraestructura de los servicios públicos y crear instituciones que fueran en ayuda de los sectores más desprotegidos de la sociedad.

Algunas de estas instituciones son el Servicio Nacional de la Mujer, el Instituto Nacional de la Juventud, la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena, y la Comisión Nacional del Medio Ambiente, entre otros.

Asimismo, se implementaron reformas laborales, como fue por ejemplo, el aumento de las indemnizaciones por despido, el fortalecimiento de las negociaciones colectivas y otras de similar tenor.

² Waissbluth, Mario (2006), La Reforma del Estado en Chile 1990-2005, *De la Confrontación al Consenso*. Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile, Santiago



Waissbluth nos indica que, el gobierno del Presidente Eduardo Frei R-T, tuvo un énfasis distinto, por cuanto le otorgó más importancia a la modernización del Estado y se generaron cambios significativos que potenciaron dicho proceso.

Al respecto, en este gobierno se inició la senda de la Modernización. Se crea el Comité Interministerial de la Modernización de la Gestión Pública, y se formula el “Plan Estratégico de la Modernización de la Gestión Pública”.

Se comenzó de manera voluntaria para los servicios públicos un Plan de Trabajo, que fue el antecedente del actual Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y se incorporaron los primeros sistemas de remuneración ligados al desempeño.

Se elaboraron los antecedentes del proyecto de Gerencia Pública. De hecho, el actual Sistema de Alta Dirección Pública tiene su origen en el Gobierno de Eduardo Frei R-T.

Asimismo, se iniciaron otras reformas que se finalizaron en el siguiente Gobierno, como por ejemplo, ChileCompra, Reforma Procesal Penal, entre otros.

Finalmente, cabe destacar que en este período se comienzan las negociaciones para los Tratados de Libre Comercio, que se suscribieron en el siguiente Gobierno, con Estados Unidos y la Unión Europea.

Al comenzar el período del Presidente Lagos, las urgencias estaban radicadas en otros temas y no en la modernización del Estado, toda vez que el país se encontraba inmerso en la conocida “Crisis Asiática”.

No obstante lo anterior, durante dicho período presidencial, se desarrollaron acontecimientos que modificaron las urgencias.



A principios del 2003, se produjeron los escándalos vinculados al Ministerio de Obras Públicas y CORFO – Inverlink, los cuales entregaron la posibilidad de generar los acuerdos políticos necesarios para elaborar una propuesta de Reforma del Estado.

En dicha propuesta, se incorporaron alrededor de 25 iniciativas, a partir de las cuales, se generaron aproximadamente 40 iniciativas de Reforma del Estado, como por ejemplo, sistemas de control de gestión ligados al presupuesto y reformas en los temas de Recursos Humanos.

Para llevar a cabo lo anterior, se debía modernizar a los Recursos Humanos de la administración pública. En este sentido, el Programa Estratégico que elaboró el gobierno de Ricardo Lagos para desarrollar la modernización, señala como una de las seis áreas de acción a los Recursos Humanos.

Se buscaba implementar un nuevo modelo de gestión centrado en la idea de usuario – cliente, al cual los funcionarios públicos, que son quienes finalmente desarrollan los planes y programas emanados por parte de las autoridades de gobierno, debían adecuarse e implementarlo.

En este contexto, es promulgada la Ley N° 19.882, más conocida como la Ley del Nuevo Trato Laboral. A través de esta ley se crea la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), el Sistema de Alta Dirección Pública, entre otras cosas.

En este sentido, la Dirección Nacional del Servicio Civil, se constituye como “la agencia gubernamental encargada de coordinar, supervisar y perfeccionar las políticas de capital humano del Estado.”³ (Pérez, 2009)

Por su parte, el Sistema de Alta Dirección Pública, tiene como objetivo dotar a los servicios adscritos a este Sistema, de directivos seleccionados a través de Concursos Públicos.

³ Pérez Fuentes, Rossana Cecilia, Gestión estratégica de recursos humanos, CLAD, 2009



Para tales efectos, el Consejo de Alta Dirección Pública, define los perfiles de los directivos y, a través de un proceso concursal transparente y equitativo, define una terna de postulantes, la cual es presentada a la autoridad encargada del nombramiento para su decisión (Presidente de la República o Ministro, dependiendo del nivel jerárquico del cargo concursado).

Esto último, ha sido un paso sustancial en la profesionalización de la función pública, toda vez que se ha ido gradualmente aumentando los servicios cuyos directivos han sido seleccionados a través de procesos técnicos y transparentes, asegurando la elección de los mejores candidatos posibles.

Finalmente, el último Gobierno a analizar corresponde al primero liderado por una mujer. En este sentido, el Gobierno de Michelle Bachelet, se constituyó como el primer Gobierno de la historia de Chile con una mujer Presidente de la República.

En este contexto, su primer gabinete, estuvo caracterizado por la paridad de género en los nombramientos de los Ministros de Estado.

De acuerdo a lo indicado por María Alejandra Sepúlveda Toro, en su trabajo “La experiencia de modernización del Estado chileno”⁴, los ejes de este Gobierno fueron:

1. Protección Social
2. Educación
3. Calidad de Vida e
4. Innovación y Emprendimiento

Respecto a la modernización del Estado en este período, y en palabras de María Alejandra Sepúlveda Toro, “la reforma del Estado, entra en su etapa de consolidación, y la

⁴ Sepúlveda Toro, María Alejandra, La experiencia de modernización del Estado chileno, CLAD, 2006



modernización de la gestión pública está estrechamente vinculado a los conceptos de calidad y excelencia.”⁵ (Sepúlveda, 2006)

En consideración a lo anterior, la prioridad del Gobierno, en materia de modernización se encuentra radicada en el “fortalecimiento de la capacidad de las instituciones públicas y de la calidad de su atención y servicios.”⁶ (Sepúlveda, 2006)

En virtud de lo señalado precedentemente, respecto de los procesos modernizadores de los 4 gobiernos anteriores, se puede señalar que el proceso de modernización del Estado comenzó con fuerza en la mitad de la década de los noventa, y su principal foco de atención fue la calidad de los servicios y productos entregados por parte de las distintas instituciones que componen la administración pública.

Con el propósito de lograr lo anterior, y de acuerdo a lo señalado por Dimas Santibáñez se desarrolló “...una preocupación estratégica por el factor recurso humano...aplicando procedimientos de gestión organizacional orientados a comprometer y alinear a los funcionarios públicos con los procesos que se buscan implementar”⁷ (Santibáñez, 2000).

En este sentido, surgió el concepto de “Gerencia Pública”, ya que de acuerdo a las directrices entregadas por el Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), la modernización de la gestión pública requería de un liderazgo “capaz de promover y consolidar las transformaciones que exige una administración pública moderna al amparo de una gestión innovadora, participativa, eficiente y profesional”⁸ (Santibáñez, 2000).

A través de la gestión pública, se buscaba “diseñar e implementar mecanismos de reclutamiento y selección ad hoc, definir políticas de empleo y remuneraciones, impulsar

⁵ Ídem

⁶ Ídem

⁷ Santibáñez, Dimas (2000), Estrategia de modernización de la gestión pública: el paradigma de la racionalidad económica y semántica de la eficiencia. Revista Mad. N°3, Departamento de Antropología. Universidad de Chile., Santiago

⁸ Idem



procesos de evaluación de desempeño y especificar el perfil del gerente público”⁹ (Santibáñez, 2000).

Como consecuencia, este nuevo modelo de gestión de las personas vino a sacar del ámbito político un área que corresponde a la esfera técnica.

Lo anterior, por medio de la profesionalización de la administración pública, seleccionando a aquellas personas que posean la mayor competencia técnica para llevar a cabo aquellos programas que se desarrollan y discuten en las esferas políticas.

Otro de los aspectos centrales de los procesos modernizadores de la gestión pública, ha sido el logro del equilibrio entre mérito y flexibilidad. Bajo los parámetros de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD), el mérito se refiere a la antigüedad, a las garantías jurídicas para los funcionarios en virtud de la antigüedad en el servicio.

En tanto, respecto de la flexibilidad, Koldo Echebarría (Echebarría, 2005) señala que éste concepto se puede entender de dos maneras: la primera se refiere a una percepción de las personas como costo y busca transformar estos costos, de fijos a variables. La segunda, hace hincapié en las personas como oportunidad, creando valor a las personas a través de la flexibilidad.

Sin embargo, existen países que se caracterizan por poseer una burocracia clientelar. De acuerdo a lo señalado por Koldo Echebarría, “esta burocracia se caracteriza por poseer bajos niveles de autonomía y capacidad técnica, el ingreso a la administración pública se realiza en función a la confianza o participación política y su nivel de rotación es elevado”¹⁰. (Echebarría, 2005)

⁹ Idem

¹⁰ Echebarría, Koldo (2005), *Analizando la Burocracia: una mirada desde el BID, CLAD, Chile*



Frente a esta situación, uno de los desafíos señalados por Francisco Longo (Longo, 2005) en una sociedad que se caracteriza por la rapidez con que el conocimiento aumenta y con que la información se actualiza, es la selección del personal idóneo.

Para seleccionar a las personas más competentes, se debe contar con perfiles de cargos que sean acordes con las necesidades de la organización. Las organizaciones, deben identificar el perfil y las competencias que desean, de los nuevos integrantes de la institución.

Asimismo, se deben tener y aplicar los instrumentos que puedan mediar las competencias antes señaladas, los cuales deben responder a criterios técnicos y no políticos.

Lo anterior, debe ser llevado a cabo por un órgano de personas legitimadas técnicamente y que sean imparciales al momento de la evaluación. Estos órganos deben contar con la dotación de personal suficiente que acredite un buen desarrollo del proceso de selección.

Asimismo, es importante considerar la cultura organizacional imperante en la administración pública. Al respecto Francisco Longo (Longo, 2000) señala dos mitos de la cultura organizacional de la administración pública: el agravio compartido y el derecho adquirido.

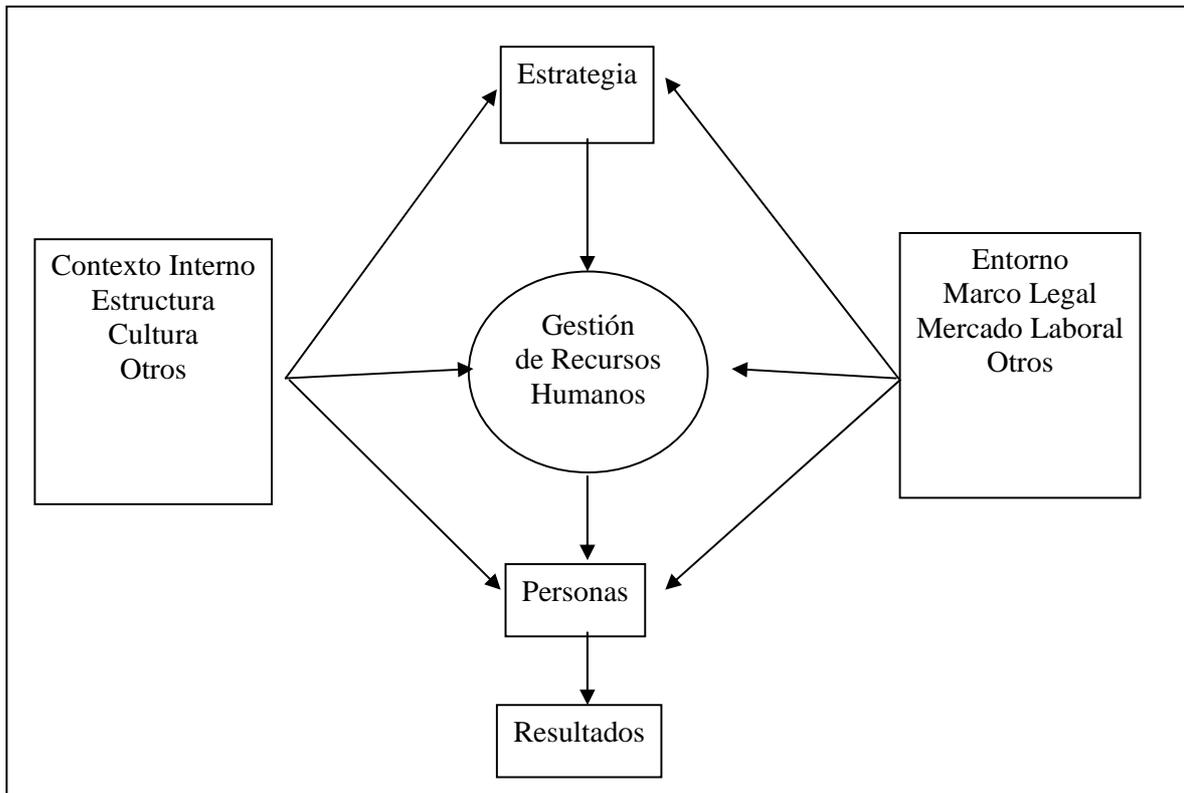
El primero de ellos, dice relación con el sentimiento de discriminación que indican sentir los funcionarios, cuando se aplican políticas específicas a un grupo de personas. Mediante este mito se tiende a la uniformidad de las políticas en un escenario donde la diversidad de funciones es muy amplia.

El segundo mito, se refiere al entendimiento que tienen los funcionarios respecto a que las situaciones que rodean su trabajo, sean estas económicas, laborales y otras como derechos adquiridos, no pudiendo modificarse sin el consentimiento del interesado. Con este mito prevalecen los intereses de los funcionarios por sobre los intereses de la organización.

Francisco Longo, en su libro “Mérito y Flexibilidad”, (Longo, 2004) presenta un modelo integrado de gestión estratégica de Recursos Humanos. En palabras del autor, la finalidad del modelo es “facilitar la comprensión del propósito principal, las finalidades asociadas, las áreas básicas de intervención, los factores situacionales relevantes y los criterios de evaluación aplicables a un sistema de gestión del empleo y de los recursos humanos”¹¹ (Longo, 2004).

A continuación se presenta el modelo.

Figura N° 1 Modelo integrado de gestión de Recursos Humanos



Fuente: Francisco Longo, “Mérito y Flexibilidad”

¹¹ Longo Martínez, Francisco (2004), Mérito y Flexibilidad, Paidós Empresa, Barcelona



Cuando hablamos de resultados, en este modelo no hacemos mención a los resultados internos de la gestión de Recursos Humanos, sino que hacemos referencia a los resultados de la organización.

Si bien estos resultados pueden ser afectados por muchos factores, de los cuales la gestión de Recursos Humanos no puede responder, hay uno que es de su responsabilidad: las personas.

Respecto a lo anterior, la administración pública basa su accionar en las personas, es decir, son finalmente las personas quienes desarrollan las políticas y prestan los servicios encomendados por ley a cada Institución. Por lo tanto, las personas influyen en los resultados de la organización.

De esta manera, la gestión de Recursos Humanos es responsable de seleccionar al personal idóneo y más competente para desarrollar las tareas de la organización y de mantener a las personas capacitadas, retribuidas y evaluadas.

Como resumen, podemos señalar que la organización define una estrategia, la cual guiará su accionar a mediano y largo plazo; la gestión de Recursos Humanos se debe encontrar alineada con dicha estrategia para poder seleccionar a las personas que cumplan de manera más adecuada con el perfil que requiere la organización de acuerdo a su estrategia y de mantener a las personas con los estándares y conductas que necesita la organización; lo anterior para poder cumplir con los resultados esperados por la organización y por la sociedad.

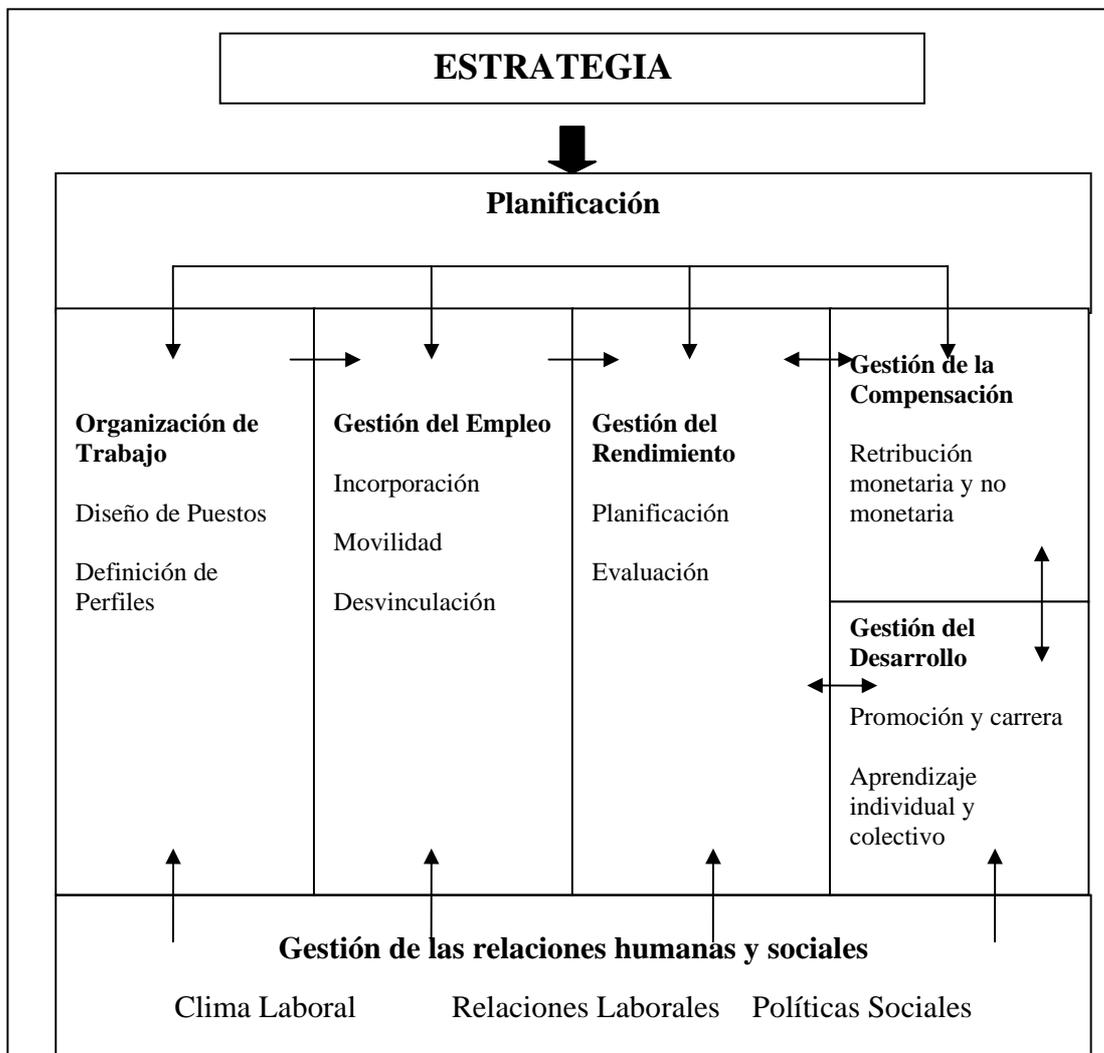
Asimismo, tanto la estrategia, la gestión de Recursos Humanos, como las personas, se ven influidos por factores externos e internos.

Los factores externos, se entienden como el entorno que rodea a la organización y a las personas, como el mercado laboral y el marco legal entre otros.

Los factores internos son aquellos que responden a la dinámica de la organización como es, por ejemplo, la cultura organizacional y la estructura.

Respecto a la gestión de Recursos Humanos que se señala en la Figura N°1, esta se encuentra compuesta por una serie de subsistemas, los cuales están conectados y relacionados entre sí. A continuación, se presentan de manera gráfica, los distintos subsistemas que integran el sistema de gestión de Recursos Humanos y sus relaciones.

Figura N° 2 Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos



Fuente: Francisco Longo, “Mérito y Flexibilidad”



Al observar los dos diagramas presentados (Figuras N° 1 y 2) es posible distinguir, un elemento común: la estrategia.

Sin embargo, en el caso del primer diagrama se refiere a la estrategia de la organización, mientras que en el segundo, se refiere a la estrategia de la gestión de Recursos Humanos.

Francisco Longo define a éste último concepto de estrategia como “un conjunto de prioridades o finalidades básicas que orientan las políticas y prácticas de la Gestión de Recursos Humanos, para ponerlas al servicio de la estrategia organizativa”¹². (Longo, 2004)

Por otro lado, al hablar del subsistema de planificación, Francisco Longo, se refiere a los estudios que se realizan para determinar las necesidades a mediano y largo plazo del personal que requerirá la organización para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La determinación de las necesidades antes mencionadas, se realiza tanto a nivel de cantidad de personas como de las competencias que serán demandadas, es decir, se realiza desde una perspectiva cuantitativa y una cualitativa.

Debido a lo anterior, la planificación debe relacionarse con todos los otros subsistemas ya que todos ellos deben alinearse para responder a las prioridades y criterios fijados en la planificación.

De acuerdo a lo señalado por el autor, el subsistema de Organización del Trabajo, se entiende como aquel que “define las características y condiciones de ejercicio de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas”¹³. (Longo, 2004)

¹² Idem

¹³ Idem



Ese subsistema se relaciona con el de Gestión del Empleo, ya que, una correcta organización de cuáles serán las características y competencias requeridas, ayudará en el proceso de incorporación de personas a la institución.

Respecto al subsistema de Gestión del Empleo, éste se entiende como aquel subsistema que agrupa todas las políticas y prácticas que tienen que ver con el ingreso, traslado y salida de las personas de una organización. Este subsistema tiene por objetivo mantener el contacto entre las personas y las tareas que les asigna la organización.

El subsistema de Gestión del Rendimiento, en palabras de F. Longo tiene como propósito “influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, para alinearlos con las prioridades de la organización y mantenerlo en el nivel más alto posible, haciendo posible una mejora sostenida de la contribución de los empleados al logro de los objetivos organizativos”¹⁴. (Longo, 2004)

Lo anterior entrega información al subsistema de gestión del empleo, por cuanto, una vez que en el subsistema de gestión del rendimiento se detectó un funcionario cuyo rendimiento no es el adecuado para cierto cargo, dicha información es traspasada al subsistema de gestión del empleo como un antecedente para el traslado del funcionario.

Asimismo, se relaciona con los subsistemas de Gestión de la Compensación y de Desarrollo. Con el primero se relaciona en los casos en que ciertas retribuciones se asocian al rendimiento.

Respecto al segundo, la relación ocurre cuando se detecta algún funcionario que presenta brechas entre los conocimientos que posee y aquellos que debería poseer, en virtud del cargo que ocupa, la cual puede ser disminuida a través de procesos de capacitación, de los cuales se hace cargo el subsistema de desarrollo.

¹⁴ Idem



En el subsistema de Gestión de la Compensación, se agrupan todas las políticas y prácticas que se relacionan con las retribuciones monetarias y no monetarias en que incurre la organización, por la prestación de servicios por parte de los funcionarios.

Tal como se señaló anteriormente, se relaciona con el subsistema de la Gestión del Rendimiento, sobre todo cuando éste, se asocia con algún tipo de retribución.

El subsistema de Gestión del Desarrollo, tiene como propósito “estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles, expectativas y preferencias individuales”¹⁵. (Longo, 2004)

En otras palabras, ese subsistema persigue el aprendizaje individual y colectivo de los funcionarios, de acuerdo a las necesidades de la organización y de las preferencias individuales de las personas.

Su relación más fuerte, corresponde a aquella que tiene con el Subsistema de Gestión del Rendimiento, ya que tal como se señaló anteriormente, éste último le entrega información respecto a las necesidades de aprendizaje que poseen los funcionarios.

Finalmente, el Subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, tiene como propósito, gestionar las relaciones entre la organización y sus empleados, en torno a las políticas y prácticas de la gestión de Recursos Humanos.

En este sentido, cuando se habla de empleados no se refiere al funcionario individual, sino a la instancia de representación de los empleados en la organización, como Asociaciones de Funcionarios, Asociaciones Gremiales, entre otras.

¹⁵ Idem



Este subsistema en particular, se relaciona con todos los anteriores, ya que las políticas y prácticas de Recursos Humanos, se producen a nivel de todos los subsistemas descritos precedentemente.

A modo de conclusión del marco teórico, podemos señalar que el Recurso Humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales, y son quienes ejecutan las políticas públicas emanadas desde el gobierno.

Además, constituyen un tipo de recurso que posee una actitud dirigida hacia el crecimiento y desarrollo. Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc.

Con el objetivo de lograr un Estado moderno y al servicio de las personas, es necesario contar con el personal más idóneo y competente, ya que, son ellos quienes llevan a cabo las políticas emanadas del Gobierno.

Para eso, es necesario que la gestión de Recursos Humanos se encuentre alineada con la visión estratégica de las organizaciones.

Respecto de los procesos de modernización, los servicios que componen la administración pública chilena han avanzado en la modernización de los procesos, incorporando tecnología y mejorando la entrega de servicios a la ciudadanía.

Sin embargo, la modernización de la gestión de los Recursos Humanos se ha visto rezagada frente a estos otros adelantos.

Al hablar de proceso de modernización de la gestión de los Recursos Humanos, se destacan dos conceptos: la flexibilidad y el mérito.



Como una representación gráfica de ambos conceptos, podemos hablar de un continuo, en el cual se sitúa en un extremo la flexibilidad, y por otro el sistema de mérito, asociando el primero a la modernización y el otro a la rigidez institucional.

Considerando lo anterior, podríamos señalar que un factor que ha detenido el avance de este proceso modernizador ha sido la cultura organizacional existente en el interior de la administración pública.

Lo anterior, se debe a que muchos de los funcionarios y de sus representantes se oponen a procesos en los cuales se flexibilizaría la gestión de Recursos Humanos ya que, argumentan, perderían garantías que les pertenecen por derecho propio (mito de los derechos adquiridos).

Asimismo, para lograr la modernización de la gestión de los Recursos Humanos, se requiere de una alta dirección comprometida con este proceso, dado que son ellos quienes entregan los lineamientos principales para la organización.

Sin el Recurso Humano, el Estado no podrá hacerse cargo de llevar de manera efectiva las reformas necesarias para crear un sistema eficiente y eficaz, lo cual corresponde a un requerimiento esencial para un Estado moderno.

En este sentido, se debe incluir en las decisiones estratégicas de la organización, distintos temas referentes a la gestión de Recursos Humanos, que son de vital importancia para lograr un sistema de gestión moderno y flexible.

Destacan, entre otros temas, la selección adecuada del personal, el ascenso y la carrera funcionaria, el fortalecimiento de las funciones directivas, la movilidad al interior de la misma institución, las relaciones entre los funcionarios; etc. Todos ellos elementos indispensables para el desarrollo sustentable de la organización.



Finalmente, no se puede dejar de mencionar que los procesos de modernización deben, en cada país adecuarse a la realidad política existente.

Un ejemplo de lo anterior, se produce en aquellos países que poseen una burocracia clientelar. En estos casos, se debe mantener un sistema de mérito que garantice a los funcionarios estabilidad en el empleo, independiente de quien se encuentre en el Gobierno, en desmedro de mayores niveles de flexibilidad.

Por tanto, la estrategia de modernización, sus objetivos y metas, deben considerar el contexto y la realidad política del país, a fin que el proceso de modernización produzca la mayor cantidad de beneficios para todos quienes se vinculan con la administración del Estado.



VIII.- Sobre el Ministerio de Educación

1.- Historia

En 1860, se dictó la Ley Orgánica de Instrucción Primaria que establece su gratuidad y reconoce tres tipos de escuelas, las fiscales (públicas y municipales), particulares y conventuales.

El Ministerio de Educación, como Secretaría de Estado independiente fue creado mediante Ley N° 1.296 de 1899, con el nombre de Ministerio de Instrucción Pública, teniendo a su cargo todas aquellas materias relativas al desarrollo de la enseñanza, administración de establecimientos educacionales, Archivo General de Gobierno, Museos, Bibliotecas, Observatorios Astronómicos y Meteorológicos, Depósitos Literarios y de Bellas Artes.

En el año 1921 entró en vigencia la Ley de Instrucción Primaria Obligatoria. En esta etapa el Estado asume el rol de principal sostenedor de la Educación.

A través del Decreto Ley N° 800 de 1925, el Ministerio de Educación se estructura en cuatro secciones:

1. Instrucción Primaria y Normal
2. Enseñanza Secundaria, Superior, Comercial y Especial,
3. Personal, Escalafón y Estadística y
4. Locales, Mobiliario y Material de Enseñanza

Mediante el Decreto con Fuerza de Ley N° 7.912 de 1927, la Secretaría de Estado pasó a llamarse Ministerio de Educación Pública y se le otorgó el rol de administrador de la educación pública, fiscalizador de la enseñanza particular y promotor de la cultura general del país.



En el año 1965, una Reforma Educacional impulsa un aumento de la cobertura, la edificación escolar y la nacionalización administrativa del sistema.

Actualmente, el Ministerio de Educación se encuentra regido por la Ley N° 18.956 de 1990, concluyendo con los procesos de traspaso de los establecimientos educacionales fiscales a las Municipalidades y Corporaciones Privadas y se modificó su rol de administrador por el de fiscalizador de la función educacional.

Asimismo se crearon las Secretarías Regionales Ministeriales de Educación, con el fin de responder al proceso de regionalización llevado a cabo en todo el país.

En la actualidad, en el Congreso Nacional se encuentran discutiendo sobre la Ley General de Educación (LGE), la cual derogaría la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza, en lo referente a la educación general básica y media, dejando sin modificar todos los aspectos de ley sobre educación superior.

Asimismo, la nueva normativa establece nuevos principios referente a la educación, que corresponden a:

1. Universalidad y Educación Permanente
2. Calidad de la Educación
3. Equidad
4. Autonomía
5. Diversidad
6. Responsabilidad
7. Participación
8. Flexibilidad
9. Transparencia
10. Integración
11. Sustentabilidad
12. Interculturalidad



2.- Misión del Ministerio de Educación

Al respecto, la Misión del Servicio, corresponde a “Asegurar un sistema educativo equitativo y de calidad que contribuye a la formación integral y permanente de las personas y al desarrollo del país, mediante la formulación e implementación de políticas, normas y regulación sectorial.”¹⁶

Asimismo, las funciones desarrolladas por esta Secretaría de Estado son las siguientes:

1. Diseñar, normar, evaluar y supervisar la ejecución de las políticas, los planes y objetivos de desarrollo educacional y cultural, que permitan orientar el sistema educacional en todos sus niveles y modalidades y velar por su cumplimiento.
2. Diseñar, proponer e implementar programas que contribuyan al desarrollo de las distintas áreas de conocimiento.
3. Determinar, fijar, diseñar e implementar las políticas y programas de protección que se estimen necesarias y apropiadas para cautelar las garantías constitucionales que consagran el derecho a la educación y a la libertad de enseñanza y velar por la aplicación estricta de la normativa con tal objeto.
4. Asignar, distribuir y fiscalizar los recursos de las subvenciones estatales y, adicionalmente, focalizar otros recursos o elementos necesarios para el desarrollo de los distintos niveles y modalidades de educación, en conformidad con la normativa vigente.
5. Diseñar, implementar, fiscalizar y evaluar los programas de mejoramiento e innovaciones educativas, que apoyen las políticas ministeriales.

¹⁶ www.mineduc.cl



6. Estimular el desarrollo educativo de los alumnos, focalizando los recursos con el objeto de apoyar significativamente a aquellos de mayor vulnerabilidad, de conformidad a la ley.
7. Gestionar, asignar y monitorear las ayudas estudiantiles.
8. Diseñar, desarrollar y adoptar las medidas para la aplicación del marco curricular y los planes y programas de estudio para los niveles prebásico, básico y medio y modalidades de enseñanza.
9. Proponer, asignar y distribuir los recursos que la ley de Presupuestos consulta anualmente para las Instituciones de Educación Superior.
10. Mantener un registro Nacional de Instituciones de Educación Superior.
11. Diseñar, proponer e implementar programas de fortalecimiento y desarrollo de las Instituciones de Educación Superior, sin perjuicio de la autonomía de estas entidades.
12. Establecer las condiciones y desarrollar la normativa que permita la existencia y funcionamiento de los mecanismos que aseguren la calidad de las Instituciones de Educación Superior.
13. Cumplir las otras funciones que le encomiende la ley.

3.- Visión del Ministerio de Educación

Finalmente, respecto de la visión, se indica que “El Ministerio de Educación espera convertirse en una institución pública de excelencia, que garantice el derecho a una educación de calidad para todos los niños/as, jóvenes y adultos durante toda su vida, con



independencia de la edad, sexo u otra consideración; de carácter humanista, democrática, laica, plena e integral, que mantiene nuestra identidad social y cultural en el contexto de una sociedad mundial globalizada, en constante cambio.”¹⁷

4.- Objetivos Estratégicos del Ministerio de Educación

1. Contribuir al aseguramiento de la equidad en el acceso y permanencia de las personas en el sistema educativo, mediante la asignación de recursos, cautelando la normativa de resguardo de derechos.
2. Mejorar la calidad de los aprendizajes de los niños, niñas, jóvenes y adultos fortaleciendo los mecanismos de aseguramiento de calidad institucional, docente, curricular y técnica de los establecimientos educacionales, con especial énfasis en la educación pública, tendientes al logro de la equidad social y de género, y al fortalecimiento de la participación de la comunidad educativa.
3. Lograr mayores espacios de equidad en el acceso y permanencia en la Educación Superior, asegurar la calidad de nuestras instituciones y programas y promover la pertinencia de la Educación Superior.
4. Consolidar sistemas de información válida y confiable, evaluación y mecanismos de resguardo de derechos, que apoyen oportunamente la toma de decisiones de la comunidad educativa.
5. Contribuir al mejoramiento de los procesos internos, a través del desarrollo e implementación de estrategias y acciones eficientes, alineadas e integradas.

¹⁷ www.mineduc.cl

5.- Dotación de Funcionarios

El Balance de Gestión Integral 2009, del Ministerio de Educación, publicado en la página web de la Dirección de Presupuesto¹⁸, indica la información sobre dotación que se indica a continuación.

La dotación efectiva del año 2009, esto es, excluyendo a los funcionarios a honorarios, corresponde a 3.867 funcionarios, cuyo desglose es el siguiente:

Hombres	Mujeres	Total
1.777	2.090	3.867



La distribución por tipo de contrato, es aquella que se señala en el siguiente cuadro:

Tipo de Contrato	Hombres	Mujeres	Total
Planta	506	561	1.067
Contrata	1.270	1.529	2.799
Honorario asimilado a grado	1	0	1
Jornales permanentes	0	0	0

¹⁸ www.dipres.cl

Código del Trabajo	0	0	0
TOTAL	1.777	2.090	3.867



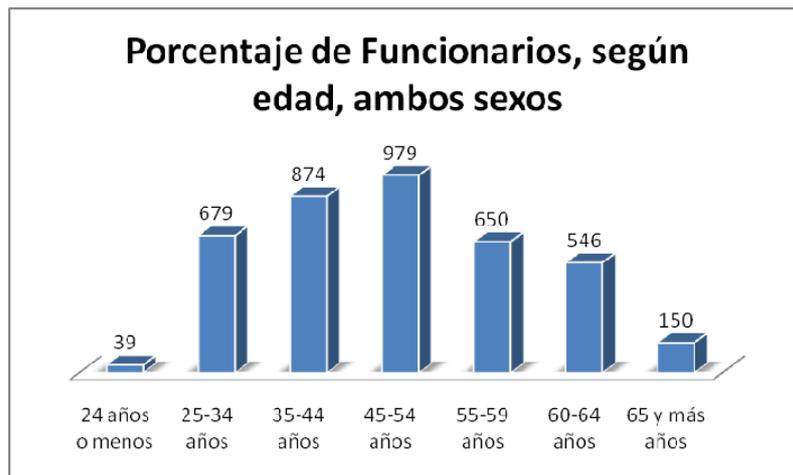
En el siguiente cuadro y gráfico, se detalle la dotación efectiva 2009, por estamento:

Estamento	Hombres	Mujeres	TOTAL
Directivos	79	51	130
Profesionales	1.104	1.383	2.417
Técnicos	148	141	289
Administrativos	216	549	765
Auxiliares	230	36	266
TOTAL	1.777	2.090	3.867



La distribución por rangos de edad, en el Ministerio de Educación es la siguiente:

Rango edad	Hombres	Mujeres	TOTAL
24 años o menos	20	19	39
25-34 años	275	354	679
35-44 años	393	481	874
45-54 años	388	591	979
55-59 años	300	350	650
60-64 años	297	249	546
65 y más años	104	46	150
TOTAL	1.777	2.090	3.867





En conclusión, respecto de la dotación del Ministerio de Educación, se puede indicar lo siguiente:

- Más del 50% de los funcionarios son mujeres,
- Cerca del 75% de los funcionarios se encuentra en calidad jurídica a contrata,
- Alrededor del 60% de los funcionarios pertenecen al estamento profesional y
- La mayor cantidad de funcionarios tiene entre 45 y 54 años de edad.



IX.- Sobre el Proceso de Reclutamiento y Selección

1.- Antecedentes

El Ministerio de Educación ha implementado una serie de modificaciones procedimentales, en respuesta a la implementación de la Agenda de Modernización del Estado de Chile, propiciada por la Ley N° 19.882 que “Regula nueva política de personal a los funcionarios que Indica”, publicada en el Diario Oficial el 23 de Junio del 2003.

Esta normativa legal “ha significado una profunda transformación en un área fundamental, no considerada hasta antes de su promulgación, en el diseño de políticas públicas: el desarrollo de las personas en el sector público, específicamente los servicios que forman parte de la Administración Central del Estado.”¹⁹

Específicamente, en su Título IV “Normas sobre la Carrera Funcionaria”, se introducen una serie de modificaciones a la Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo, que fundamentan un cambio en la conceptualización de las materias asociadas al área de Recursos Humanos, entre las que se destacan:

1. La Realización de procesos concursales para la provisión de cargos críticos al interior de cada Servicio, específicamente: Jefes de Departamento y los de niveles de Jefaturas Jerárquicos. (Concursos Tercer Nivel Jerárquico) Art. Vigésimo Séptimo, Ley N° 19.882
2. Cambio del concepto de “ascenso” por el de “promoción”.
3. Incorporación de principios de No discriminación, equidad, igualdad de condiciones, oportunidades y transparencia de los procesos.

¹⁹ Manual Selección de Personas en Servicios Públicos, Dirección Nacional del Servicio Civil, II Edición, 2008, pág. 5



Esta tendencia, ha convergido en otras iniciativas complementarias, tales como Decreto (S) N° 69/2004 del Ministerio de Hacienda “Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativos”, el Código de Buenas Prácticas Laborales, la Ley N° 20.285 de Transparencia y Acceso a la Información Pública, el Consejo de Transparencia, por mencionar algunas.

Es por esto que, el Ministerio de Educación ha orientado su accionar en correspondencia con estos principios en materia de Reclutamiento y Selección, respetando y promoviendo la realización de Procesos Concursales y/o Llamados a Presentación de Antecedentes, en base a la normativa legal vigente.

2.- Contextualización Institucional

Frente a la nueva conceptualización del Estado y a los cuerpos legales antes citados, surge al interior del Ministerio de Educación, la necesidad de actualizar los procedimientos hasta el momento realizados en materia de Reclutamiento y Selección.

En este contexto, surge la creación de una Unidad Técnica especializada en esta materia, dependiente del Departamento de Recursos Humanos.

Esta Unidad asume la función principal de diseñar, implementar y desarrollar todas las fases, tareas y actividades asociadas a los distintos tipos de Concursos establecidos en la Normativa legal para la Administración Central del Estado, referidos a la Carrera Funcionaria e ingreso al Servicio.

En el Anexo N° 2, se presenta el organigrama del Departamento de Recursos Humanos, a fin de ubicar a la Unidad Técnica, de manera gráfica en la institucionalidad del Servicio.



La Secretaría de Estado analizada, viene desarrollando en el último tiempo Llamados a Presentación de Antecedentes, con el fin de proveer cargos en Calidad Jurídica a Contrata, en áreas estratégicas de la Institución.

El objetivo de realizar este tipo de Llamados, es el de implementar un proceso de selección técnico, objetivo y transparente, con el fin de apoyar técnicamente a la Autoridad en la toma de decisiones respecto de la incorporación de personas en cargos en la Calidad Jurídica antes mencionada.

3.- Normativa Legal

Los cargos en Calidad Jurídica a Contrata, se definen, según lo dispone el art. 3º, letra c) del DFL N° 29/2004, como aquél de carácter transitorio que se consulta en la dotación de una institución, y que tiene como objetivo el complementar los cargos que forman parte de la planta de personal de un servicio, según lo requieran sus necesidades.

De acuerdo a lo señalado en el artículo 10º del DFL antes mencionado, la vigencia limitada en términos de tiempo del personal a contrata está determinada por la jefatura superior del servicio en el respectivo instrumento de nombramiento, lo cual se constituye en una facultad privativa de dicha jefatura.

Dicha vigencia no puede exceder al 31 de diciembre de cada año y está supeditada al tiempo fijado en la resolución de nombramiento.

El término de funciones del personal contratado, está contemplado en los artículos 147º, letra f), y 153º, ambos del DFL N° 29/2004, por motivos de vencimiento del plazo por el cual la persona fue contratada, es decir, el contrato expira por el cumplimiento del plazo establecido en el documento que formaliza la contratación.



Es importante señalar que es atribución privativa de la Autoridad Superior la nominación de la(s) persona(s) que serán contratadas en cargos en Calidad Jurídica de Contrata.

No obstante lo anterior, el Ministerio de Educación ha optado por aplicar, en el caso de cargos estratégicos de la Institución, como son los del área de Subvenciones y de Supervisión, un procedimiento informado a través de Llamados a Presentación de Antecedentes.

Dichos procesos cuentan con instancias y parámetros de evaluación que permitan la contratación del personal más idóneo, que cuente con las competencias y requisitos que aseguren un buen desempeño en el cargo.

4.- Descripción Proceso de Reclutamiento y Selección, personal a Contrata

Un proceso de contratación genérico, puede variar en su complejidad, eliminando algunas etapas, o incluyendo otras, sin embargo para efectos del presente estudio, se considerará un proceso completo, que incluya todas las etapas que se utilizan en el Ministerio de Educación.

Al respecto, un proceso de contratación puede ser dividido en 3 etapas:

1. Etapa Técnica
2. Etapa Administrativa y
3. Etapa de Implementación.

Cabe destacar que en el Anexo N° 3 se encuentra el flujograma de un proceso de contratación genérico, tal como el que se describe a continuación.



4.1.- Etapa Técnica

Se inicia con la solicitud de contratación, por parte de la Unidad interesada, la cual debe ser aprobada por el Jefe Superior del Servicio.

Corresponde al insumo inicial, en el cual se define el tipo de cargo, y los antecedentes básicos de éste, como son la calidad jurídica, estamento, grado de contratación, lugar de desempeño y otros.

A partir de lo anterior, se elabora el Perfil del Cargo, la Pauta de Evaluación Curricular, la Prueba Técnica y la pauta de entrevista Técnica y Personal.

Lo anterior, es elaborado en coordinación, entre la Unidad Técnica, responsable de los procesos de contratación, y la Unidad solicitante.

Elaborados los insumos técnicos, la Unidad Técnica, en conjunto con la Unidad solicitante, proceden a revisarlos, y son aprobados.

De manera paralela, y en caso que se requiera contratar más de un cargo, se debe delimitar la cantidad de cupos a contratar.

Para lo anterior, la Unidad responsable de la dotación de personal, debe estudiar el presupuesto y número de personas con calidad jurídica a contrata existente, a fin de no sobrepasar la cantidad legal permitida.

El producto final de esta Etapa Técnica, es el Perfil del Cargo, la Pauta de Evaluación Curricular, la Prueba Técnica, la Pauta de entrevista y el número de vacantes a convocar, identificadas por región, y/o provincia.



4.2.- Etapa Administrativa

Esta etapa se inicia con el diseño y redacción de la cartilla informativa por parte de la Unidad Técnica, en conjunto con la Unidad Solicitante.

Este documento es publicado, a fin que todas las personas que deseen postular, obtengan información referente al proceso de contratación y contiene todas las especificaciones del cargo, a saber:

- 1.- Cargos y Cupos Disponibles, en el cual se identifica el estamento, grado, cupos, cargo, entre otros.
- 2.- Calidad jurídica
- 3.- Requisitos del cargo
- 4.- Funciones del cargo
- 5.- Antecedentes requeridos
- 6.- Entrega de antecedentes
- 7.- Metodología de evaluación de antecedentes

Se elabora la ficha de postulación, en la cual, cada participante debe completar con la información solicitada, adjuntando todos los antecedentes de respaldo del mismo.

De igual manera, en la ficha de postulación, se adjunta la declaración jurada, la cual debe ser completada y firmada por cada participante, indicando que no se encuentra afecto a ninguna de las inhabilidades e incompatibilidades señaladas en la normativa legal.



Asimismo se elaboran los avisos que se publicarán en un diario de circulación nacional y en la página web institucional.

Luego, tanto la Cartilla Informativa, como los avisos, son aprobados por la Unidad Solicitante y jefaturas correspondientes.

El producto final de esta Etapa Administrativa, corresponde a la Cartilla Informativa, y los avisos para la publicación en un diario de circulación nacional y en la página web institucional.

4.3.- Etapa de Implementación

Esta etapa se divide en tres fases, las cuales se detallan a continuación:

- A. Fase de postulación
- B. Fase de evaluación
- C. Fase de finalización

A.- Fase de postulación

Esta fase se inicia con la publicación de los avisos, la cartilla informativa y ficha de postulación, con sus respectivos anexos.

Los interesados ingresan a la página web institucional, completan la ficha de postulación, adjuntan sus antecedentes de respaldo, y las envían en el plazo indicado en la cartilla técnica, a los lugares de recepción de antecedentes informados.

De manera paralela, durante toda esta fase, se reciben y responden las consultas de los participantes, acerca del proceso. Dichas consultas pueden ser enviadas a los correos



electrónicos institucionales de los funcionarios responsables del proceso, o se puede habilitar una casilla de correo electrónico específica para el proceso.

A medida que los participantes entregan su ficha de postulación, se receptionan los antecedentes físicos de cada participante, procediendo al ordenamiento administrativo y registro de antecedentes.

B.- Fase de evaluación

Esta fase se divide en dos etapas:

1. Etapa Evaluación de Requisitos y
2. Etapa Evaluación Curricular.

1.- Etapa de Evaluación de Requisitos

Se inicia con la evaluación de los requisitos específicos del cargo. Para lo anterior, en atención a lo indicado en el cuerpo legal que fija las plantas y requisitos académicos y de experiencia profesional para el ingreso al Servicio, se analizan cada uno de los títulos profesionales de los participantes.

Esta evaluación, centra su atención exclusivamente en el título profesional analizando de manera particular su nivel profesional, cantidad de semestres y años de experiencia profesional (contados desde la fecha de titulación).

Aquellos participantes que no cumplen con alguno de los requisitos señalados en la normativa que fija los requisitos específicos de cada cargo, no continúan en el proceso, y son notificados, ya sea por correo electrónico, o carta certificada de aquello.



El resto de los participantes que cumple con los requisitos, pasa a la etapa de Evaluación Curricular.

2.- Etapa Evaluación Curricular.

Los antecedentes de los participantes aprobados en la etapa anterior, pasan a la etapa de evaluación curricular, para lo cual, se aplica la pauta de evaluación, elaborada y aprobada en la etapa técnica, descrita anteriormente.

La evaluación, de acuerdo a la normativa puede ser realizada de manera sucesiva, o simultánea.

Al utilizarse la evaluación sucesiva de factores, se debe indicar el orden de aplicación de cada uno de ellos, y el puntaje mínimo de aprobación de cada factor, que habilitará a los participantes para pasar a las etapas sucesivas.

En el caso de utilizar la evaluación simultánea de factores, no se identifica un puntaje mínimo para cada factor, sino que por el contrario, sólo se señala el puntaje mínimo final para ser considerado participante idóneo, el cual es obtenido a través de la evaluación de todos los factores.

De esta manera, cada participante que apruebe la etapa de evaluación de requisitos, debe ser evaluado para cada uno de los factores, y sólo es considerado participante idóneo en la medida que cumple con el puntaje mínimo señalado en la Cartilla Técnica.

Al respecto, cada una de las fases o factores a evaluar son las siguientes, y pueden ubicarse en distinto orden y/u omitirse:

1.- Evaluación de Antecedentes, que corresponde a la aplicación de la pauta de evaluación curricular, elaborada en la fase técnica. En esta pauta, se evalúan, en virtud de los



antecedentes presentados por los participantes, todos los factores definidos previamente e informados a los participantes. Como resultado final de esta etapa, cada participante obtiene un puntaje final correspondiente a la etapa de evaluación de antecedentes.

2.- Aplicación de Prueba Técnica, a los participantes se les aplica la Prueba de conocimientos, elaborada en la etapa técnica, en conjunto con la unidad solicitante. Estas pruebas, por lo general, corresponden a test con alternativas múltiples y/o verdadero/falso y son aplicadas de manera presencial, y masivamente a todos los participantes.

3.- Evaluación Psicolaboral, valora las condiciones y características personales de los participantes, de acuerdo a las exigencias en esta materia definidas en el Perfil del Cargo, evaluadas con una batería de pruebas estandarizadas. Para lo anterior, generalmente se contratan los servicios de una empresa consultora, quienes son los responsables de elaborar los informes psicolaborales a cada uno de los participantes, que acceden a esta etapa.

4.- Entrevista Personal y Técnica, es realizada por una Comisión designada en la cual, usualmente participan integrantes del Nivel Central, Regionales, y de la Unidad solicitante. La finalidad de esta Entrevista es evaluar las características personales y competencias específicas de cada participante para desempeñar el cargo, en función de lo establecido en el Perfil.

En caso de optar por una evaluación sucesiva de factores, luego de finalizada cada una de las etapas, se procede a efectuar la notificación de los postulantes que no obtengan el puntaje mínimo requerido para continuar en el proceso.

Si, por el contrario, el proceso es realizado con una evaluación simultánea de factores, la notificación a los participantes, que no cumplen con el puntaje mínimo requerido, debe ser realizada una vez que se ha finalizado con la evaluación de todas las etapas.



C.- Fase de Finalización

Como resultado de la fase anteriormente descrita, se genera una nómina de participantes idóneos, que cumplen con el puntaje mínimo requerido e informado en la Cartilla Técnica.

Asimismo, se elabora un informe de resultado, en el cual se detalla los puntajes obtenidos por cada uno de los participantes en las distintas etapas, sus postulaciones, y toda aquella información que colabore en la toma de decisión.

Dicho informe es presentado a la Autoridad encargada del nombramiento, quien considerando los antecedentes presentados, toma la decisión final, respecto de quienes de los participantes idóneos resultará seleccionado.

Con dicha información se procede a notificar a los seleccionados, enviándoles una carta de aceptación de cargo, la cual debe ser firmada por cada interesado y enviada, a fin de formalizar su aceptación.

Los participantes seleccionados y notificados, tienen un plazo de tres días para responder. En caso, que no respondan, o que indiquen que no acepten el cargo, se procede a notificar a los segundos participantes seleccionados.

Igualmente, aquellos participantes que conformaron la nómina de participantes idóneos, y que no resultaron seleccionados, son notificados de su situación en el proceso de contratación.

Con todas las aceptaciones de cargo, se envían los antecedentes a la unidad, dependiente del Departamento de Recursos Humanos, encargada de la formalización administrativa.



Dicha unidad es la encargada de, en base a los antecedentes entregados por la Unidad Técnica, elaborar las resoluciones de nombramiento, y envío de las mismas a Contraloría General de la República, para su trámite de Toma de Razón.

Con lo anterior, finaliza el proceso de contratación, y tiene como resultado, la provisión de las vacantes convocadas, con personas que participaron de un certamen y fueron evaluadas a distintos niveles.



X.- Comparación del sistema de reclutamiento y selección del Ministerio con el Modelo propuesto por Francisco Longo

En relación al modelo de Gestión de Recursos Humanos (GRH), propuesto por F. Longo, y descrito en la Figura N° 1, es posible indicar que la estrategia de la organización debe guiar las políticas y acciones del Departamento de Recursos Humanos.

Por su parte el Departamento de Recursos Humanos tiene una relación directa con las personas, toda vez que se trata de la Unidad encargada de todas las etapas en las cuales se ven involucradas las personas al interior de la organización.

Finalmente las personas, a través de sus tareas y labores afectan en los resultados finales de la organización.

Asimismo, la estrategia, la Gestión de Recursos Humanos, las personas y los resultados se ven afectados tanto por factores internos, como por factores externos.

Al respecto, y analizada la situación del Ministerio de Educación, se verifica que no existe una alineación entre la estrategia de la Institución, y la Gestión de Recursos Humanos.

En este sentido, la entrevistada indica que: “No hay una consistencia, ni respaldo institucional, que permita una alineación entre la gestión de Recursos y la misión del Ministerio. No se observa coordinación entre las distintas instancias ministeriales. No se ve como Recursos Humanos aporta a la institución. En este sentido la gestión de Recursos Humanos se encuentra desligada de las directrices institucionales.”

Respecto de los Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos, descritos por Francisco Longo, el sistema de reclutamiento y selección se encuentra adscrito en el subsistema de Gestión del empleo.



Lo anterior, toda vez que el objetivo de dicho subsistema, en palabras de F. Longo, corresponde a “gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven, y salen de la organización. Es un subsistema complejo, dentro del cual tienen cabida algunas de las áreas más relevantes de la GRH.”²⁰

Cabe destacar que de acuerdo a lo señalado en la Figura N° 2, el subsistema de Gestión del Empleo, se relaciona de manera importante con dos subsistemas:

1. Subsistema de Planificación de Recursos Humanos y
2. Subsistema de Organización del Trabajo

Al respecto, estos subsistemas, entregan insumos necesarios para el correcto funcionamiento de la Gestión del Empleo.

En consideración a lo anterior, se procederá a analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal profesional a contrata, del Ministerio de Educación, expuesto en el acápite anterior, en relación a lo indicado por Francisco Longo para los subsistemas de:

1. Planificación de Recursos Humanos,
2. Organización del Trabajo y
3. Gestión del Empleo.

En relación a éste último, se analizará todo aquello concerniente al proceso de reclutamiento y selección, dejando de lado aquellos aspectos referentes al movimiento del personal y desvinculación, toda vez que no son temas tratados en el presente trabajo.

²⁰ Longo Martínez, Francisco (2004), Mérito y Flexibilidad, Paidós Empresa, Barcelona



1.- Subsistema de Planificación de Recursos Humanos.

De acuerdo a lo indicado por F. Longo el objetivo de este subsistema es “Mediante la planificación de Recursos Humanos (PRH), una organización realiza el estudio de sus necesidades cuantitativas y cualitativas de RRHH a corto, medio y largo plazo, contrasta las necesidades detectadas con sus capacidades internas e identifica las acciones que deben emprenderse para cubrir las diferencias entre unas y otras.

El objetivo de la PRH es facilitar la disponibilidad de las personas que la organización necesita, en el momento adecuado y al menor costo. Se trata del subsistema que facilita la coherencia estratégica de las diferentes políticas prácticas de GRH, conectando éstas con las prioridades de la organización.”²¹

En este contexto, F. Longo indica diversos procesos y/o análisis que se deben efectuar en este subsistema:

1. Análisis de las necesidades brutas de RRHH: Se refiere a la identificación de las necesidades de tipo cuantitativo y cualitativo del personal de un Servicio, a fin de cumplir con sus labores encomendadas.
2. Análisis de las disponibilidades, actuales y futuras: Corresponde al análisis de las situaciones que se producirían, en caso de no efectuar las modificaciones necesarias para corregir una determinada realidad.
3. Análisis de las necesidades netas de RRHH: El resultado del contraste de los dos análisis anteriores, configura las necesidades netas de RRHH, en las cuales se pueden identificar como resultado, diferencias por defecto, correspondiente a un déficit, ya sea de carácter cuantitativo o cualitativo, o un exceso de empleos o competencias.

²¹ Idem



4. Programación de medidas de cobertura: A través de este proceso se identifican las acciones que se deben llevar a cabo para cubrir las necesidades netas de RRHH en cada uno de los subsistemas de RRHH.

Al observar estos procesos en el Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Educación, se constata que no se efectúan ninguno de los análisis identificados precedentemente.

En este sentido, la persona interrogada para la presente tesis señala que: “No existe una planificación de Recursos Humanos. Es donde estamos más mal como Departamento, es un gran déficit. No se pueden planificar los procesos, y no existen definición de dotaciones óptimas, ni siquiera por región o estamento.”

Al respecto, el Departamento de Recursos Humanos de la mencionada Secretaría de Estado, cuenta con una Unidad de Estudios, no obstante las líneas de acción de ésta se encuentran mayormente orientadas a mantener un sistema de dotación al día, manejar el presupuesto de Recursos Humanos, y elaborar dicho presupuesto cada año.

Cabe destacar que el levantamiento de los requerimientos de recursos para el Departamento, no es realizado en función a ningún estudio o análisis, como los ya vistos, sino por el contrario se trata de un presupuesto incrementalista.

Lo anterior resulta muy dañino para la organización, toda vez que no se logra una optimización de los recursos generando situaciones en ciertas unidades de sobrepoblación de personal o competencias, mientras que en otras unidades puede existir un déficit de las mismas.



Por lo tanto, en la medida que no se genere una planificación de Recursos Humanos, no se puede efectuar una correcta distribución de recursos y cargas de trabajo, lo cual afecta de manera directa en el rendimiento de los funcionarios.

Asimismo, la inexistencia de una planificación de Recursos Humanos, tiene un efecto negativo en los recursos financieros de la institución, ya que existe un descontrol sobre la planilla de dotación del Servicio, toda vez que al no contar con diversos análisis que indiquen la situación del Ministerio, cada unidad organizacional gestionará el ingreso de nuevos funcionarios para el cumplimiento de sus labores, sin considerar el recurso interno.

Al respecto, la jefatura de nivel medio que respondió las preguntas del cuestionario aplicado indica que: “La falta de planificación de Recursos Humanos no permite comparar la realidad con un estándar, por lo tanto todo lo que se realiza es intuitivo, toda vez que no existe estándar, ni índice de comparación.”

Lo anterior, lleva a situaciones de incrementos de dotación, con el gasto en remuneraciones que aquello implica.

Asimismo, un factor de vital importancia en la planificación de Recursos Humanos, corresponde a la adecuación que debe tener ésta con las orientaciones estratégicas del Servicio.

En este sentido, a fin que la gestión de Recursos Humanos sea gravitante en el cumplimiento de la misión ministerial, la planificación de Recursos Humanos debe ser concordante con las líneas y definiciones estratégicas que da el Servicio.

Con lo antes mencionado, se logra aunar los diversos esfuerzos del Servicio, en el cumplimiento de su misión y metas, sin perder Recursos Humanos, financieros, ni de tiempo.



Sin embargo, al no existir una planificación de Recursos Humanos, se pierde la vinculación del quehacer del Departamento de Recursos Humanos, con la Misión del Ministerio.

2.- Subsistema de Organización del Trabajo.

De acuerdo a lo indicado por F. Longo, este subsistema “integra el conjunto de políticas y prácticas de GRH destinadas a definir las características y condiciones del ejercicio de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas, en cada caso, a desempeñarlas.”²²

Asimismo, y al igual que el subsistema anterior, el autor indica los dos procesos que deben contemplarse en el subsistema de Organización del Trabajo.

1. Diseño de los puestos de trabajo: Corresponde a la descripción de las actividades, funciones, responsabilidades y finalidad que la organización le otorga a cada puesto.

Este diseño debería contener al menos los siguientes elementos:

- Misión o razón de ser del puesto
 - Situación en la cadena de autoridad formal
 - Dimensión de los recursos que gestiona
 - Funciones y tareas principales
 - Alcance de las responsabilidades por sus decisiones
 - Finalidad del puesto o área en la que se deben obtener los mayores resultados.
2. Definición de los perfiles: Enunciación de las competencias básicas que el ocupante del cargo debe reunir. A través de la definición de los perfiles, la organización

²² Idem



indica para cada cargo, las competencias consideradas claves para el desarrollo exitoso de éste.

Una correcta definición de competencias colabora en gran medida a una correcta gestión del proceso de incorporación, ya que define niveles básicos de capacidades que cada postulante debe cumplir e incluso en base a sus niveles de competencias, se puede optar por uno u otro, dependiendo de los requerimientos del cargo.

Asimismo, un buen perfil colabora con otros subsistemas como el subsistema de evaluación y desarrollo, ya que al definir estándares de competencias para cada cargo, la evaluación de cada funcionario para el cargo resulta más objetiva y se pueden determinar las brechas existentes, y tomar las medidas pertinentes para disminuirlas.

Con la información anterior, y revisado el proceso de contratación del Ministerio de Educación, se constata que en la etapa Técnica de cada llamado, se efectúa una descripción de cada uno de los cargos que se busca proveer, como asimismo se definen las competencias básicas que el titular del cargo debería poseer como mínimo.

No obstante, al revisar los elementos que define F. Longo que cada diseño de cargo debe contener, se aprecia que la descripción de los cargos efectuada en los procesos de contratación del Ministerio de Educación, se encuentra incompleta.

De manera general, la descripción de un cargo, en los perfiles elaborados por la Secretaría de Estado, incluye el objetivo del mismo, su situación en la cadena de autoridad formal (de quién dependen el cargo, y quienes depende de él), sus principales funciones y tareas, y una breve definición de competencias básicas exigibles para el cargo.

En relación a la definición de competencias, éstas no se realizan a través de un proceso de gestión de competencias que incluya la definición de competencias, detección de brechas,



acciones de capacitación y otras, sino que se definen como un ejercicio dentro de la descripción del cargo.

Lo anterior es respaldado por la entrevistada, quien indica que: “El trabajo de gestión por competencias se encuentra en un nivel bajo. Existe un incipiente inicio de trabajar en capacitación por competencias, por otro lado la Unidad Técnica en lo que a perfiles respecta, trata de abordar el tema, pero se queda en lo formal. En este sentido, se deben unir las competencias con la capacitación, pero hasta el momento se está lejos de eso.”

En este sentido es de gran utilidad, para cualquier organización, contar con diseños de puestos de trabajo y definiciones de perfiles, ya que se pueden considerar como un puente, o punto de contacto, entre los requerimientos del Servicio y lo ofertado en el mercado laboral.

A pesar de lo señalado anteriormente, y en atención a lo descrito en el proceso de contratación, mencionado en el capítulo anterior, podemos concluir que los procesos de contratación que lleva a cabo el Ministerio de Educación para el personal profesional a contrata, cuentan con un diseño de cargos y definición de perfil, los cuales son factibles de ser perfeccionados, a fin que respondan de mejor manera a las necesidades efectivas de la organización.

3.- Subsistema de Gestión del Empleo.

Tal como fue señalado con anterioridad, este subsistema, en palabras de F. Longo “...incorpora el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización.”²³

²³ Idem



En atención a que se está analizando el proceso de contratación del Ministerio de Educación, y tal como se señaló con anterioridad, sólo nos referiremos en este subsistema, a aquellos aspectos relacionados con el ingreso de las personas a la organización.

En este contexto, Francisco Longo, menciona tres tipos de procesos que se deben considerar en la gestión de la incorporación, y que se indican a continuación:

1. Reclutamiento: se refiere a las tareas de buscar y atraer candidatos para los distintos cargos que se desean proveer.
2. Selección: corresponde al proceso de elección del candidato que se ajuste de mejor manera al perfil del cargo, y
3. Recepción, socialización o inducción: proceso de recepción de los funcionarios recién ingresados al servicio.

En este sentido, el autor indica algunos puntos críticos que deben ser considerados:

- Procesos abiertos, de derecho y hecho para todos aquellos que cumplan requisitos.
- Procedimientos y garantías que eviten la arbitrariedad y la politización.
- Mecanismos que garanticen la igualdad y la no discriminación.

Al comparar el procedimiento de contratación del Ministerio de Educación, con lo indicado por Francisco Longo, se verifica que para la mayoría de los procesos de contratación se efectúa un proceso de reclutamiento, informándolo a través de avisos publicados en un diario de circulación nacional y en la página web institucional.

Con lo anterior, se busca aumentar al máximo la cantidad de posibles candidatos interesados en postular a la Institución. Dichos avisos cuentan con toda la información



necesaria para que el interesado pueda presentar sus antecedentes en la forma y oportunidad requeridas.

En relación al proceso de selección, el Ministerio de Educación procura efectuar un procedimiento que permita elegir a aquellos candidatos, que obtengan los más altos puntajes y que se ajusten en mayor medida al perfil definido con anterioridad a la publicación del llamado.

Para lo anterior, se elabora una pauta de evaluación, a través de la cual se miden, de igual manera y con las mismas reglas, los antecedentes de todos los participantes que cumplan con los requisitos legales necesarios.

Asimismo, se definen los puntajes mínimos que deben cumplir los participantes para continuar en las siguientes etapas del proceso.

No obstante, en lo que se refiere al proceso de recepción o socialización de los nuevos funcionarios, el Ministerio de Educación no cuenta con un procedimiento de inducción que permita a los funcionarios recién ingresados, obtener información de su nuevo cargo y de la organización, de manera adecuada.

En este sentido, existen algunas Unidades que llevan a cabo procesos de inducción, los cuales se efectúan de manera descoordinada, e independiente a la gestión de Recursos Humanos.

Respecto al punto crítico señalado por F. Longo, referente a procesos abiertos, el Ministerio de Educación, de manera general y salvo excepciones justificadas, realiza procesos de contratación abiertos a todos los ciudadanos que cumplan con los requisitos exigidos. Para tales efectos, y tal como fue mencionado, publica sus llamados en diarios de publicación nacional y en su página web institucional.



En relación a los procedimientos que se deben incluir en un proceso de contratación a fin de evitar la arbitrariedad, y de acuerdo a lo señalado anteriormente, todos los llamados a presentación de antecedentes cuentan con una pauta de evaluación curricular, a través de la cual, los evaluadores deben examinar los antecedentes de los interesados y otorgar los puntajes correspondientes.

Lo anterior, junto con el profesionalismo de los funcionarios de la Unidad encargada de llevar a cabo estos procesos, garantiza llamados ajenos a la arbitrariedad y no politizados.

Asimismo, cabe destacar que en el caso de la Administración Pública, el Estatuto Administrativo, consagra el derecho de los participantes en cualquier proceso, a presentar sus reclamaciones a la Contraloría General de la República, respecto a la legalidad de las decisiones de la Institución, las cuales deben ser respondidas por ésta, en un determinado plazo.

De esta manera, evita que el Servicio tome decisiones injustificadas, o fuera de la normativa, ya que, en caso de reclamo, se vería expuesta a una amonestación por parte del Órgano Contralor, y debería, en caso que así se indique, retrotraer el llamado hasta aquel punto, en el cual se cometió la arbitrariedad cuestionada.

Sobre los mecanismos que garanticen la igualdad y eviten la discriminación, las Instituciones de la Administración Pública, deben cumplir con todas las instrucciones y normativas emanadas desde Instancias superiores.

En este sentido, la Dirección Nacional del Servicio Civil, elaboró un Código de Buenas Prácticas Laborales, en el cual se incluyen garantías a la igualdad de oportunidades y no discriminación, ya sea esta racial, de sexo, creencias u otras.

Igualmente, en caso que algún participante, se sienta vulnerado, puede acudir al Ente Contralor, solicitando un pronunciamiento y reparación, sobre su situación en particular.



En consideración a lo anteriormente expuesto, se puede indicar que el Ministerio de Educación, en sus procesos de contratación, cumple en su mayoría con aquello indicado por Francisco Longo, para este Subsistema.

La única excepción a lo anterior, se encuentra en el procedimiento de inducción, toda vez, que la Secretaría de Estado en estudio no cuenta formalmente con un curso de acción que permita asegurar lo contrario.

No obstante, todo lo que dice relación con el reclutamiento y proceso de selección propiamente tal, se encuentra presente en el Ministerio de Educación.

De igual manera, existen garantías en el procedimiento y en la normativa, que garantizan un proceso de selección abierto, igualitario, no arbitrario y sin discriminación de ningún tipo.

En este sentido, en lo que respecta al Subsistema Gestión del Empleo, en particular, aquello referido con el proceso de contratación, aún quedan cosas por hacer, sin embargo, y de acuerdo a lo señalado por la entrevistada: “Falta por mejorar, pero si se compara con 6 años atrás se ha mejorado. Se han contratado cargos estratégicos, cumpliendo con criterios de idoneidad para cada uno de los seleccionados.”

A modo de conclusión de este capítulo, se puede señalar que el Ministerio de Educación, en lo que a su proceso de selección respecta, y comparado con lo indicado por Francisco Longo, tiene deficiencias en el Subsistema de Planificación de Recursos Humanos, ya que no se observa una planificación, ni análisis formales respecto de las necesidades de Recursos Humanos para la institución.

En relación al Subsistema de Organización del Trabajo, el Servicio elabora para cada proceso perfiles y definiciones de los cargos a proveer, los cuales se ajustan en gran medida a la realidad institucional.



Sin embargo, éstos deben ser mejorados en aspectos que dicen relación con la limitación de responsabilidades y recursos asignados.

Asimismo, los perfiles de competencias deberían ser elaborados en el contexto de la gestión de competencias, y no como un proceso ajeno a éste.

Finalmente, el Subsistema de Gestión del Empleo, en lo que al proceso de contratación se refiere, es elaborado en conformidad a lo indicado por F. Longo, con excepción del proceso de inducción, el cual no es efectuado por la mencionada Secretaría de Estado.

En este sentido, como resultado de lo que el Ministerio de Educación ha efectuado, cabe destacar que a contar del año 2007 a la fecha, esta Secretaría de Estado ha efectuado diversos procesos de contratación, agrupados principalmente en 3 áreas:

1. Área Supervisión Técnica Pedagógica
2. Área de Subvenciones y
3. Área de Administración

En el área de Supervisión Técnica Pedagógica se han efectuado 3 procesos, de los cuales uno aún se encuentra en desarrollo.

De aquellos procesos ya cerrados, las vacantes solicitadas fueron de un total de 116, todas ellas profesionales, siendo provistas un total de 87, lo cual corresponde al 75% de ellas.

En el área de Subvenciones, se han desarrollado 5 procesos, convocando por estamento las vacantes que se indica:

- Profesionales convocados, 195 cargos en total, de los cuales fueron provistos 136, lo cual equivale al 70% de ellos.



- Técnicos convocados, 33 cargos en total, los cuales fueron provistos en su totalidad.
- Los cargos administrativos convocados fueron 24, de los cuales se proveyeron 18, lo que corresponde al 75%.
- Finalmente en el estamento auxiliar se convocó a 41 cargos, de los cuales se proveyeron 39, lo que equivale al 95%.

En el área de Administración, se efectuaron 3 procesos, en los cuales se convocó un total de 20 cargos profesionales, de los cuales fueron provistos 19 de ellos, lo cual equivale al 95% de ellos.

A modo de resumen, y con el fin de dejar de manifiesto el impacto y resultados de los Llamados a Presentación de Antecedentes, desde la creación de la Unidad Técnica (2007) a la fecha, se han efectuado 11 procesos de contratación, convocando un total de 429 cargos, de los cuales se proveyeron 332, lo cual equivale al 77% de total de cargos ofertados.

Sin embargo, no es posible determinar el porcentaje de funcionarios que anualmente ingresan al Servicio a través de algún proceso de contratación, toda vez que dicho análisis no es efectuado.

No obstante, preguntado por lo anterior, la funcionaria consultada señaló que: “No existen estudios que permitan determinar una cantidad. De hecho sería muy interesante hacer ese análisis. Sin embargo, a mi juicio la cantidad de funcionarios que ingresa anualmente por procesos es muy baja, yo creo debe ser cercana al 5% - 10% del total de funcionarios ingresados al Ministerio.”

El detalle de cada llamado, fechas de publicación, cargos ofertados, cargos provistos, y otros, se encuentra en el Anexo N° 4.



XI.- Decálogo de Propuestas para el proceso de reclutamiento y selección de los funcionarios profesionales a contrata del Ministerio de Educación

A continuación se plantean algunas propuestas de mejoramiento al proceso de contratación de funcionarios profesionales a contrata efectuado por el Ministerio de Educación:

1.- El servicio debe considerar los temas relacionados y desarrollados por el Departamento de Recursos Humanos con la calidad de estratégicos. Lo anterior, se basa en la consideración que, en la administración pública las personas, en este caso funcionarios públicos, llevan a cabo los programas, políticas y acciones encomendadas por la ley. En atención a lo anterior, y debido a lo crítico que podría llegar a ser un eventual conflicto con los Recursos Humanos, se hace necesario elevar todos los aspectos relacionados con la gestión de los mismos, a un nivel estratégico.

2.- Vincular la gestión del Departamento de Recursos Humanos a la visión estratégica del Ministerio de Educación. En el párrafo anterior, se menciona la necesidad de considerar la gestión de Recursos Humanos a un nivel estratégico, sin embargo, adicionalmente a esto, la gestión del Departamento de Recursos Humanos en general, y el proceso de reclutamiento y selección en particular, deben encontrarse alineados con la visión del Ministerio y colaborar con la consecución de ésta. Para lo anterior, y en concordancia con lo mencionado en el punto anterior, el Departamento de Recursos Humanos debe vincularse al nivel estratégico del Ministerio.

3.- Efectuar una planificación de Recursos Humanos, permitiendo detectar dotaciones óptimas, dotaciones actuales, y los procesos a través de los cuales se buscará disminuir la brecha entre ambas, a fin de poder programar los diversos procesos y evitar desarrollar varios procesos en paralelo, toda vez que se produce una fuga de recursos y se aumentan las posibilidades de incurrir en algún tipo de error.



4.- El Departamento de Recursos Humanos, debe propender a efectuar la elaboración de perfiles de cargo que respondan al quehacer de la institución y que se encuentren alineados con el cumplimiento de la misión y visión institucional. Al respecto, los perfiles que se elaboren deben contribuir, mediante la contratación de profesionales, al cumplimiento de la misión encomendada a la Secretaría de Estado.

5.- En relación a los funcionarios, que se encuentran desempeñando funciones, y en virtud del cargo que ocupan, y la descripción de éste, identificar las brechas de competencias, y proceder al respecto, ya sea mediante la capacitación de los funcionarios, o la redistribución a otros cargos, que se ajusten en mayor medida a su perfil de competencias.

6.- Asegurar en el Departamento de Recursos Humanos, los recursos físicos, presupuestarios, tecnológicos y de dotación, necesarios para el buen desarrollo de los diversos procesos de contratación efectuados por el mencionado Departamento.

7.- Mantener una comunicación fluida entre las distintas unidades del Departamento de Recursos Humanos, toda vez que muchos de los productos de las diversas Unidades, sirven de insumo para otras unidades al interior del Departamento. Con lo anterior, se identifican las necesidades de información de las diversas unidades, así como las funciones que cada una de ellas realiza, a fin de evitar la duplicidad de funciones, y por el contrario colaborar con aquellos aspectos que sean de competencia de cada una de las Unidades.

8.- Crear políticas de Recursos Humanos, en las cuales se establezcan los lineamientos del Departamento, sus metas, sus objetivos y su visión, manifestando el compromiso de proveer a través de procesos de selección a lo menos al 80% de los cargos en calidad jurídica a contrata del estamento profesional y técnico.

9.- Propender a la formación de equipos al interior del Departamento de Recursos Humanos, favoreciendo la flexibilidad de ellos, de manera de evitar compartimentos estancos al interior del Departamento. Lo anterior, con el fin de apoyar en las diversas



tareas que realiza el Departamento. Para lo anterior, se debe fomentar en los funcionarios su habilidad polifuncional y la flexibilidad necesaria que les permita colaborar en funciones fuera de su competencia y/o conocimiento.

10.- Ninguna de las propuestas mencionadas anteriormente se podrían lleva a cabo, sin contar con el compromiso y liderazgo de las autoridades del servicio, toda vez que se tratan de propuestas que modifican de manera sustancial el concepto sobre la función del Departamento de Recursos Humanos, y su posición al interior del Servicio.



XII.- Conclusiones

El Estado, a través de toda su institucionalidad, debe buscar satisfacer el Bien Común. La ciudadanía, a través de elecciones libres y democráticas, elige a los representantes que guiarán al país en la prosecución del Bien Común.

Para lograr lo anterior, cada Gobierno debe generar políticas públicas que satisfagan las diversas necesidades de la sociedad. Dichas políticas públicas, se operacionalizan a través de acciones concretas, las cuales son efectuadas por los funcionarios públicos.

Con el fin que las políticas públicas sean de la mejor calidad posible, y su ejecución se haga de la manera más eficiente, el Gobierno debe contar con el personal idóneo para cada una de las tareas y funciones en el aparato estatal.

Uno de los aspectos fundamentales que colaboran con lo anterior, dice relación con la modernización del Estado, en particular todo aquello referente a la modernización de los Recursos Humanos del Estado.

En este sentido, uno de los hechos más relevantes corresponde a la promulgación de la Ley N° 19.882, la Ley del Nuevo Trato Laboral.

Cabe destacar que esta Ley surge en respuesta a diversos hechos ocurridos en el período del Presidente Ricardo Lagos, y que se refieren a desvíos de dineros estatales, malversación de fondos, entre otros.

Producto de lo anterior, se logra un acuerdo con la entonces oposición, en el cual se incluyen diversos aspectos, entre los cuales se cuenta con reformas a Recursos Humanos, las cuales se basaron de manera importante en los estudios y propuestas efectuadas durante el período del Presidente Eduardo Frei R - T.



En este contexto, es elaborada la ley del Nuevo Trato Laboral, la cual modifica aspectos importantes respecto a la gestión de Recursos Humanos:

- Crea la Dirección Nacional del Servicio Civil.
- Crea el Sistema de Alta Dirección Pública. Este Sistema identifica servicios cuyos directivos superiores, dejan de tener la calidad de exclusiva confianza, cuyo nombramiento es efectuado por la autoridad respectiva, y los cambia por un sistema en el cual el nombramiento de estos cargos, es realizado a través de procesos concursales.
- Aumenta la carrera funcionaria, eliminando la calidad de “Exclusiva Confianza” a los cargos de Jefes de Departamento (o similares), obligando a los servicios a efectuar concursos a fin de realizar su provisión.
- En ciertos estamentos se elimina la figura del ascenso automático basado en el orden del escalafón de mérito, y se instaura el concepto de promoción, a través del cual, para proveer un cargo vacante se debe efectuar un concurso interno.

El Ministerio de Educación, con el objeto de responder a esta normativa legal, crea en el Departamento de Recursos Humanos la Unidad Técnica, la cual es encargada de efectuar todos los procesos concursales y procesos de contratación, con el fin de proveer diversos cargos.

La presente Tesis tiene como objetivo general comparar el actual proceso de reclutamiento y selección de personal, en una institución del Estado chileno, como el Ministerio de Educación, sobre la base del Modelo Integrado de Recursos Humanos, propuesto por Francisco Longo, en su libro “Mérito y Flexibilidad”.

Al respecto, muchos autores han teorizado y generado modelos para la gestión de Recursos Humanos. Sin embargo, en la presente tesis se trabajó con el modelo de Francisco Longo, toda vez que su modelo ha sido la base para diversos estudios efectuados por la Dirección Nacional del Servicio Civil de nuestro país.



En este Modelo Integrado de Recursos Humanos, Francisco Longo propone un modelo, el cual responde a la estrategia de la institución y afecta en las personas y en los resultados.

Para lo anterior, indica que Recursos Humanos debe contar con diversos subsistemas, los cuales se relacionan entre sí, con el fin de generar un resultado final que aporte de manera sustancial en la consecución de las metas por parte de la institución.

Respecto al Sistema Integrado de Recursos Humanos, la falencia más importante que se detecta en el Ministerio de Educación, corresponden a la alineación de la gestión de Recursos Humanos con la Misión del Servicio.

Lo anterior es corroborado con lo que indica la jefa entrevistada, quien señala que: “La gestión del Departamento y la misión y visión del Ministerio andan por líneas distintas. No hay una consistencia, ni respaldo institucional, que permita una alineación entre la gestión de Recursos y la misión del Ministerio.”

No obstante, se han efectuado esfuerzos por remediar lo contrario. Al respecto, la entrevistada indica que la última jefa de Recursos Humanos, realizó diversas acciones que tenían por objeto alinear la gestión del Departamento con la misión ministerial, como asimismo, posicionar al Departamento de Recursos Humanos como socio estratégico.

Sin embargo, estos son esfuerzos particulares y que responden a la visión que ciertas jefaturas puedan tener. Por lo tanto es necesario generar mecanismos que permitan vincular la gestión de Recursos Humanos con la Misión del Ministerio, con el fin de institucionalizarlo.

En relación a los Subsistemas definidos por Francisco Longo, para efectos de la presente Tesis, se analizaron los subsistemas de Planificación de Recursos Humanos, Organización



del Trabajo y Gestión del Empleo, en relación a la realidad del Ministerio de Educación, toda vez que son los subsistemas que tiene directa relación con el proceso de contratación.

Al respecto, el subsistema más deficitario corresponde al de Planificación de Recursos Humanos, toda vez que en el Ministerio de Educación, y producto del análisis de la situación y de la entrevista, es posible señalar que no existe un proceso de Planificación de Recursos Humanos.

En este contexto, se verifica que en el Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Educación, no se realizan análisis que le permitan determinar los niveles de dotación óptimos, para cada uno de las unidades de la institución.

Asimismo, respecto de la dotación actual, tampoco es posible definirla con certeza, toda vez que no existe un sistema informático que permita tener información confiable respecto de la dotación ministerial, su distribución a nivel territorial, entre otras.

No obstante, el Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Educación, se encuentra trabajando en un sistema informático, el cual permitiría una gestión integral del personal, en el que se incluyen todos los aspectos de dotación y registro de información de todos los funcionarios.

En este orden de ideas, y de acuerdo al resultado del Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los Servicio Públicos, elaborado por la Dirección Nacional del Servicio Civil, la debilidad del Subsistema de Planificación es una falencia común en las diversas unidades de Personal analizadas en el estudio.

Al respecto, el mencionado Diagnóstico indica respecto de los subsistemas que presentan un menor nivel de desarrollo que: "...le siguen el Subsistema de Planificación de Recursos



Humanos, siendo sus puntos críticos: Planificación de la Dotación, Participación en la Formulación del Presupuesto del servicio y Gestión Presupuestaria.”²⁴

En relación al Subsistema Organización del Trabajo, se puede señalar que en lo que respecta al perfil de competencias, el trabajo en dichos temas se encuentra a un nivel básico, toda vez que existen dos unidades en el Departamento de Recursos Humanos que trabajan en temas de competencias, no obstante lo hacen de manera desarticulada.

En este sentido, es necesario contar con una dirección que permita la coordinación entre las distintas unidades, que lidere el proceso de manera global, permitiendo que los aportes que efectúa cada una de las unidades del departamento de Recursos Humanos, sean consistentes en lo que al trabajo de competencias se refiere.

Referente al Subsistema de Gestión del Empleo, el Ministerio de Educación, a través de la Unidad Técnica, elabora procesos de contratación bastante ajustados a lo indicado por Francisco Longo, tanto en los aspectos de reclutamiento, selección, entre otros.

No obstante, se detecta una falencia en el proceso de inducción, toda vez que no existe un programa de inducción para todos los funcionarios nuevos.

En este sentido muchas unidades han solucionado esta situación elaborando procesos de inducción particulares, los cuales responden a sus necesidades.

Sin embargo es necesario que el Ministerio de Educación cuente con un programa de inducción para todos los nuevos funcionarios, en el cual se impartan los conocimientos mínimos y básicos respecto al funcionamiento de la Secretaría de Estado.

²⁴ Dirección Nacional del Servicio Civil, Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos, Informe Ejecutivo, Chile.



Asimismo es importante que dichos programas de inducción incluyan capacitación en la normativa legal del sector público, de sus derechos y deberes funcionario, entre otros.

Lo anterior de manera independiente de los programas de inducción particulares que cada unidad pueda efectuar.

Finalmente es importante señalar los avances que el proceso de contratación del Ministerio de Educación ha observado. Si se efectúa la comparación con algunos años atrás, es posible distinguir claras acciones tendientes a mejorar y hacer más eficaces los procesos de contratación.

Asimismo, se debe destacar el esfuerzo realizado por el Departamento de Recursos Humanos, a través de la Unidad Técnica, a fin de responder a todos los requerimientos que la modernización de la gestión de Recursos Humanos ha impuesto.

En este sentido, es valorable la dedicación, el esfuerzo y la ética con la cual dicho equipo trabaja, con el fin de efectuar procesos transparentes y probos, que permitan seleccionar a aquellos mejores postulantes para cada uno de los cargos.



XII.- Bibliografía Utilizada

Dirección Nacional del Servicio Civil (2008), Manual Selección de Personas en Servicios Públicos, Chile.

Dirección Nacional del Servicio Civil, Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos, Informe Ejecutivo, Chile.

Echebarría, Koldo (2005), Analizando la Burocracia: una mirada desde el BID, CLAD, Chile.

Le Boterf, Guy (1997), El Profesionalismo, basado en el libro “De la competence a la Navigation Professionnelle. Les Editions d’Organization, Francia.

Longo Martínez, Francisco (2000), Modernizar la gestión pública de las personas: los desafíos de la flexibilidad, CLAD, República Dominicana.

Longo Martínez, Francisco (2005), La Gestión del Empleo Público en América Latina: Ejes de un Diagnóstico Institucional Comparado, CLAD, Chile.

Longo Martínez, Francisco (2004), Mérito y Flexibilidad, Paidós Empresa, Barcelona.

Marcel, Mario (2005), Reflexiones acerca del proceso de modernización del Estado en Chile y desafíos futuros, CLAD, Chile.

Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos (2009) “Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 1999 – 2008, Chile.

Pérez Fuentes, Rossana Cecilia (2009), Gestión estratégica de recursos humanos, CLAD, Brasil.



Ramírez Alujas, Álvaro Vicente (2004), *El Proceso de Reforma del Estado y Modernización de la Gestión Pública en Chile: Lecciones, Experiencias y Aprendizajes (1990 – 2003)*, Instituto de Administración Pública, Madrid.

Santibáñez, Dimas (2000), *Estrategia de modernización de la gestión pública: el paradigma de la racionalidad económica y semántica de la eficiencia*. Revista Mad. N°3, Departamento de Antropología. Universidad de Chile., Santiago.

Senge, Peter (1998) *La Quinta Disciplina*, Ediciones Granica, S.A., Barcelona

Sepúlveda Toro, María Alejandra, *La experiencia de modernización del Estado chileno*, CLAD, 2006, Guatemala.

Waissbluth, Mario (2006), *La Reforma del Estado en Chile 1990-2005, De la Confrontación al Consenso*. Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile, Santiago.



ANEXOS



Anexo N° 1 Formato preguntas Entrevista semi –estructurada

- 1.- A su juicio, ¿en el Ministerio de Educación se considera la gestión de Recursos Humanos como estratégica para el servicio? ¿Por qué?

- 2.- ¿La gestión del Departamento de Recursos Humanos se encuentra alineada a la misión y visión del Ministerio?

- 3.- ¿El Departamento de Recursos Humanos colabora con el cumplimiento de la misión del Ministerio? ¿De qué manera?

- 4.- ¿Existe una planificación de Recursos Humanos, en el sentido de identificar dotaciones óptimas, verificar las brechas y programar los procesos de selección?

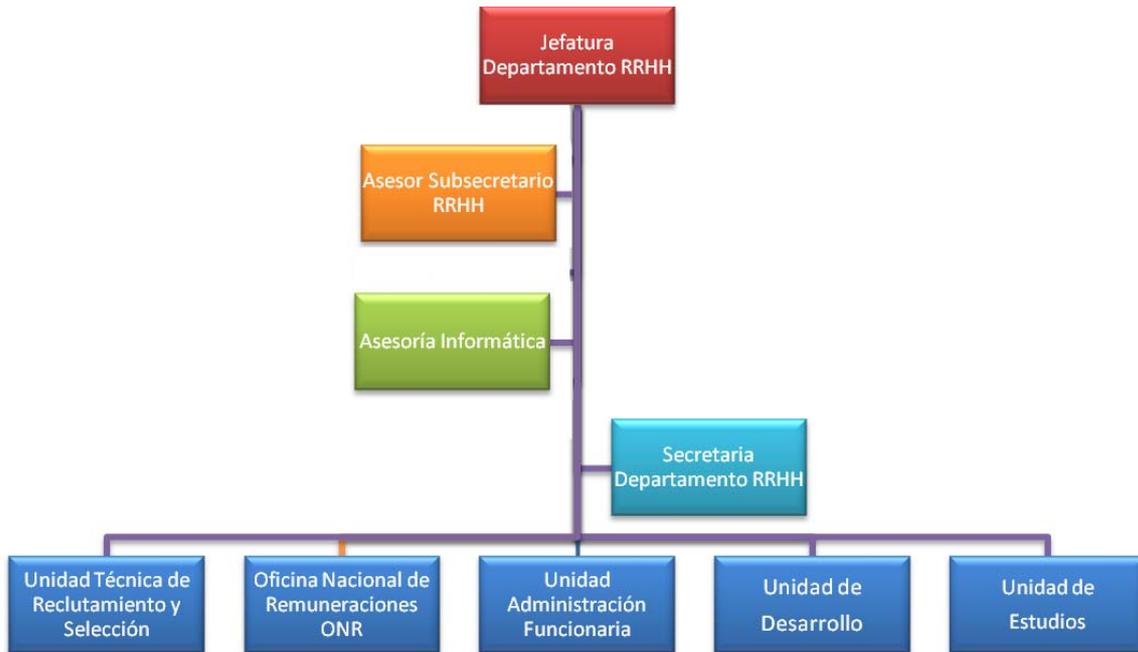
- 5.- ¿Qué tan avanzado se encuentra en el Ministerio el trabajo de gestión por competencias?

- 6.- ¿Consideras que los procesos de selección son efectivos, es decir, se contrata a las personas más competentes? ¿Qué falta?

- 7.- ¿De todos los funcionarios que ingresan en calidad jurídica a contrata, que porcentaje aproximado lo hace por un proceso de presentación de antecedentes?



Anexo N° 2 Organigrama del Departamento de Recursos Humanos, del Ministerio de Educación



Anexo N° 3 Flujograma Llamado a Presentación de Antecedentes

a. Etapa Técnica:



b. Etapa Administrativa:



c. Etapa de Implementación:



Anexo N° 4 Detalle de los Procesos de Contratación Convocados

1.- Área Supervisión Técnico Pedagógica

AÑO 2007	
Nombre del proceso	Llamado a Presentación de Antecedentes Cargo Supervisor Técnico Pedagógico – año 2007
Fecha convocatoria	12 de agosto de 2007
Medio de Publicación	Diario La Tercera Diario El Mercurio Pagina Web Institucional
Cargos vacantes	Estamento Profesional: 70
Resultados	Se proveyeron 52 cargos

AÑO 2008	
Nombre del proceso	Llamado a Presentación de Antecedentes Cargo Supervisor Técnico Pedagógico – año 2008
Fecha convocatoria	15 de diciembre de 2008
Medio de Publicación	Ord. N° 1805, de Subsecretario de Educación a Seremis de Educación
Cargos vacantes	Estamento Profesional: 46
Resultados	Se proveyeron 35 cargos

AÑO 2009	
Nombre del proceso	Llamado a Presentación de Antecedentes Cargo



	Supervisor Técnico Pedagógico – año 2009
Fecha convocatoria	29 y 30 de noviembre de 2009
Medio de Publicación	Diario La Tercera Pagina Web Institucional
Cargos vacantes	Estamento Profesional: 58
Resultados	En proceso

2.- Área de Subvenciones

AÑO 2008	
Nombre del proceso	Llamado a Presentación de Antecedentes Cargos Profesionales y Técnico Niveles Central, Regional y Provincial – año 2008
Fecha convocatoria	07 y 08 de septiembre de 2008
Medio de Publicación	Diario La Tercera Pagina Web Institucional
Cargos vacantes	Estamento Profesional: 109 Estamento Técnico: 1
Resultados	Se proveyeron: - 66 cargos profesionales - 1 cargo técnico

AÑO 2009	
Nombre del proceso	Llamado a Presentación de Antecedentes Cargo Chofer Unidades Provinciales de Educación, estamento Auxiliar - año 2009



Fecha convocatoria	27 de enero de 2009
Medio de Publicación	Ord. N° 42, de Jefa División de Administración General (S) a Encargados Regionales de Subvenciones y Jefes de Departamentos de Administración Regional
Cargos vacantes	Estamento Auxiliar: 41 cupos
Resultados	Se proveyeron 39 cupos

AÑO 2009	
Nombre del proceso	Llamado a Presentación de Antecedentes Cargos Secretaria y Administrativo de Apoyo Unidades de Subvenciones Nivel Regional, estamento Administrativo - año 2009
Fecha convocatoria	30 de marzo de 2009
Medio de Publicación	Ord. N° 131, de Jefe División de Administración General a Encargados Regionales de Subvenciones y Jefes Deptos. Administración Regional
Cargos vacantes	Estamento Administrativo: 24 cupos - Secretaria: 13 cupos - Administrativo de Apoyo: 11 cupos
Resultados	Se proveyeron: - 10 cupos para Secretaria - 8 cupos para Administrativo de Apoyo

AÑO 2009



AÑO 2009	
Nombre del proceso	Llamado a Presentación de Antecedentes Cargos Profesionales Nivel Regional - año 2009
Fecha convocatoria	05 y 06 de abril de 2009
Medio de Publicación	Diario La Tercera Pagina Web Institucional
Cargos vacantes	Estamento Profesional: 6
Resultados	Se proveyeron 4 cargos

AÑO 2009	
Nombre del proceso	Llamado a Presentación de Antecedentes Cargos Profesionales y Técnicos Niveles Regional y Provincial - año 2009
Fecha convocatoria	03 y 04 de mayo de 2009
Medio de Publicación	Diario La Tercera Pagina Web Institucional
Cargos vacantes	Estamento Profesional: 80 cargos Estamento Técnico: 32 cargos
Resultados	Se proveyeron: - 66 cargos profesionales - 32 cargos técnicos

3.- Área de Administración

Archivo y Gestión Documental

AÑO 2009	
-----------------	--



Nombre del proceso	Llamado a Presentación de Antecedentes Cargo de Encargado(a) de Archivo y Gestión Documental Nivel Regional, Estamento Profesional - año 2009
Fecha convocatoria	12 de enero de 2009
Medio de Publicación	Ord. N° 26, de Subsecretario de Educación a Seremis de Educación
Cupos vacantes	Estamento Profesional: 15 cupos
Resultados	Se proveyeron 14 cupos

Departamento de Recursos Humanos Nivel Central

AÑO 2008	
Nombre del proceso	Llamado a Presentación de Antecedentes cargos profesionales Unidades del Departamento de Recursos Humanos, Nivel Central, Estamento Profesional - año 2008
Fecha convocatoria	11 y 12 de mayo de 2008
Medio de Publicación	Diario La Tercera Página Web Institucional
Cargos vacantes	Estamento Profesional: 4 cargos
Resultados	Cargos provistos

AÑO 2008	
Nombre del proceso	Llamado a Presentación de Antecedentes cargo Jefe Unidad Administración Funcionaria Departamento Recursos Humanos, Estamento Profesional - año 2008
Fecha convocatoria	22 y 23 de junio de 2008



Medio de Publicación	Diario La Tercera Página Web institucional
Cargos vacantes	Estamento Profesional: 1 cupo
Resultados	Cargo provisto