



MANUAL SELECCIÓN DE PERSONAS en servicios públicos

II Edición



DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL



Dirección Nacional del Servicio Civil

Morandé 115, piso 9 - Santiago de Chile

Fono: 56 - 02 - 873 44 00

Fax: 56 - 02 - 873 44 90

www.serviciocivil.cl

2ª Edición - Mayo de 2008

Edición:

Subdirección Desarrollo de las Personas

Dirección Nacional del Servicio Civil

Diseño e Impresión:

Editora e Imprenta MAVAL Ltda.



Índice

PRESENTACIÓN	5
PRÓLOGO	7
CAPÍTULO 1. CONCURSO DE SELECCIÓN	
1.1. Aspectos generales a los concursos	13
1.2. Comité de selección	21
1.3. Perfil de selección	25
1.4. Competencias	35
1.5. Bases de concurso	49
1.6. Instrumentos de selección	53
1.7. Entrevista de valoración global	57
1.8. Licitación de consultora externa especializada en selección	69
CAPÍTULO 2. TERCER NIVEL DIRECTIVO	
2.1. Concurso para provisión de cargos de tercer nivel directivo	81
2.2. Ejemplo de bases de concurso para la provisión de cargos de tercer nivel directivo	91
2.3. Ejemplo de publicación en diario oficial	115
CAPÍTULO 3. INGRESO A LA PLANTA	
3.1. Concurso público de ingreso	121
3.2. Ejemplo de bases para concurso público de ingreso	129
3.3. Ejemplo de publicación en diario oficial	155
CAPÍTULO 4. PROMOCIÓN INTERNA	
4.1. Concurso interno de promoción	163
4.2. Ejemplo de bases para concurso interno de promoción	171



Presentación

La Ley Nº 19.882, 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 que trabajan en el sector público, específicamente en servicios que forman parte de la Administración Civil del Estado. Se trata de un paso más hacia la consolidación de la nueva política de Estado, en relación a la gestión de personas, en la perspectiva de asegurar mejores prestaciones a la ciudadanía, dando así cumplimiento al compromiso del Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet.

Las nuevas temáticas y sistemas que ha introducido esta ley, y el conjunto de reglamentos que le permiten operar, han encontrado distintas respuestas y reacciones en los servicios públicos, según se trate de altos directivos, jefaturas intermedias, funcionarios/as públicos o sus asociaciones gremiales. Ello, porque sin lugar a dudas, implica un cambio cultural en la forma en que son abordados los recursos humanos en el sector público. Asimismo, exige una mayor profesionalización de quienes tienen a su cargo la tarea de gestionar el desarrollo de las personas, posicionándola como un área estratégica de cada organización, ya que incide directamente en el logro de sus objetivos y en la calidad del servicio entregado a la comunidad.

Uno de los aspectos relevantes del “nuevo trato laboral”, se refiere a la implementación del nuevo Sistema de Concursabilidad, entre cuyos objetivos se destaca la valoración del mérito e idoneidad como principales factores de desarrollo de la carrera, constituyendo una herramienta técnica y homogénea para evaluar el ingreso, la promoción y el acceso a los cargos de Tercer Nivel Directivo. Al mismo tiempo, se crean los Comités de Selección, como instancia de diseño e implementación de los concursos en cada servicio.



De esta forma, la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) ha considerado relevante poner a disposición de los servicios, regidos por el Estatuto Administrativo, un Manual para Selección de Personas, que busca convertirse en una herramienta de trabajo, procurando que sean los propios integrantes de estos comités quienes diseñen y ejecuten los procesos de concurso en estrecha relación con las Unidades de Recursos Humanos y la respectiva Dirección del Servicio.

El Manual está estructurado en cuatro capítulos. El primero reúne una serie de definiciones técnicas y metodológicas comunes a los tres tipos de concursos considerados en esta guía: Tercer Nivel Directivo, Ingreso y Promoción, respectivamente. Mientras que en el segundo, tercer y cuarto capítulo se aborda en detalle cada uno de éstos. Asimismo, para facilitar la gestión de los procesos concursales, se incluyen materiales de trabajo, diseñados para servir de referencia a la labor del Comité de Selección y las Unidades de Recursos Humanos.

Con la elaboración de este Manual - que hoy presentamos en su segunda edición, recogiendo la experiencia de estos años y la nueva jurisprudencia en la materia- la Dirección Nacional del Servicio Civil busca realizar un aporte concreto para que en los servicios públicos se propicie una transparente y eficiente gestión de los Sistemas de Recursos Humanos, donde el mérito, la idoneidad y la no discriminación sean elementos centrales en los procesos de selección y promoción del personal de la Administración Civil del Estado.

Rossana Pérez Fuentes
Directora Nacional del Servicio Civil

Santiago, mayo 2008



Prólogo

La importancia del capital humano y la necesidad de gestionarlo adecuadamente para que las organizaciones alcancen sus finalidades, son convicciones profusamente extendidas en las sociedades contemporáneas. En los gobiernos y organizaciones del sector público, estas preocupaciones se expresan con acentos propios que derivan, entre otras cosas, de la escasa atención que se ha prestado, en general, durante décadas, a estas cuestiones. En nuestros días, por el contrario, la preocupación existe y se manifiesta tanto en la literatura académica como en los intentos de numerosos gobiernos de producir reformas capaces de modernizar sus sistemas de gestión del empleo público y de las personas que forman parte del mismo.

Sin duda, los significados de estos empeños de modernización dependen de las diferencias entre los entornos institucionales en los que acaecen, así como de los distintos puntos de partida. Aun así, no incurriríamos en un esquematismo excesivo si los situamos en torno a dos ejes principales, a saber, el de la profesionalización del empleo público y el de la eficacia de las políticas y prácticas de gestión de aquél.

Llamamos profesionalización al conjunto de procesos mediante los cuales se introduce, arraiga y se desarrolla en el empleo público el principio de mérito. Los cargos públicos son ocupados por aquellas personas que acreditan la idoneidad para desempeñarlos. La promoción profesional de estas personas se vincula a mejoras objetivas de su capacidad de contribución. La compensación se relaciona con la importancia de la tarea, la dedicación, el esfuerzo y otras circunstancias evaluables. Dicho en sentido



contrario: el empleo público deja de ser un recurso político o de poder; la politización, la arbitrariedad y el nepotismo resultan erradicados y sustituidos por un conjunto de arreglos institucionales que garantizan la primacía de criterios de igualdad de trato, capacidad e idoneidad.

A su vez, la mejora de la eficacia de las políticas de gestión de las personas implica, ante todo, superar las visiones que la identifican con la mera administración de personal, esto es, con el conjunto de actividades, necesarias pero meramente instrumentales, mediante las cuales se registran, tramitan, documentan, resuelven, certifican, notifican y archivan las incidencias relativas al personal. Gestionar personas es algo más que todo esto. Supone asumir objetivos concordantes con el logro de las finalidades organizativas. Exige realizar opciones coherentes con éstas, que afectan, por una parte, al dimensionamiento, cuantitativo y cualitativo, del capital humano (qué personas y de qué características necesita la organización, y qué hacer para disponer de ellas) y se proponen, por otra, influir positivamente en el comportamiento de las personas en el trabajo (cómo conseguir que las personas pongan sus competencias y su voluntad de esfuerzo al servicio del propósito estratégico de la organización). Para ello, será imprescindible superar importantes elementos de rigidez heredados de la tradición burocrática, e introducir en la gestión de las personas -así lo están intentando en los últimos años la mayoría de los países de la OCDE- nuevos requerimientos de flexibilidad, ya sea incorporando fórmulas más flexibles en la contratación, la organización de las tareas, la movilidad o la ordenación del tiempo de trabajo, o incorporando prácticas como la gestión por competencias, la evaluación del desempeño o la retribución variable vinculada al rendimiento.

Mérito y flexibilidad son, pues, los atributos principales de las políticas y prácticas de gestión del empleo público en las sociedades contemporáneas. Ambos subyacen, en el caso de Chile, a la filosofía reformadora de la Ley de Nuevo Trato Laboral, e inspiran, como no podría ser de otra forma, este Manual de Selección de Personas que considera una de las áreas más importantes de la gestión de las personas: aquélla que aborda los procesos mediante los que se acredita la idoneidad entre personas y cargos para el desempeño de las tareas propias de éstos.

Tomando como eje el concurso, que es la pieza básica del sistema, el Manual consigue un difícil equilibrio entre la precisión y la concisión a la hora de describir sus diferentes elementos comunes, las características específicas de ciertos procesos, los



procedimientos que deben seguirse en cada caso, los requisitos formales de éstos, y, sobre todo, los requerimientos materiales o sustantivos de los que derivan, en buena medida, la calidad y eficacia de los procesos de selección. Me referiré brevemente a estos últimos, y en especial a la definición del perfil de selección y a la evaluación de competencias.

Disponer de perfiles de los cargos es casi una cuestión de sentido común. Sólo si hemos reflexionado y llegado a conclusiones sobre lo que necesitamos nos situamos en buenas condiciones para encontrarlo. Un proceso de selección sin perfil es una búsqueda a ciegas. La inversión de esfuerzo y tiempo en definir el perfil tiene siempre un valioso retorno. Permite, ni más ni menos, poder contrastar las cualidades de las personas que optan al cargo con un referente de idoneidad. Uno de los requisitos necesarios de un buen perfil es su concisión. Debe incluir las competencias clave para el desempeño (aquellas que si se poseen explican un alto porcentaje del éxito), y sólo éstas, ya que llenarlo de cualidades accesorias encarecería los procesos de un modo ineficiente.

Haber definido en un perfil las competencias del titular del cargo obliga, como es lógico, a evaluarlas en el proceso de selección. Para ello, será imprescindible una adecuada definición de los instrumentos que se debe utilizar. No todas las competencias pueden ser evaluadas de la misma forma. Instrumentos que son válidos para la evaluación de capacidades cognitivas no lo son cuando se trata de las características emocionales. La exploración de actitudes exige a quien selecciona seguir rutas diferentes a las que serían aconsejables para detectar ciertas habilidades. Acertar con los instrumentos aumenta considerablemente la probabilidad de éxito. Obtener, con el paso del tiempo, retroalimentación sobre el grado de acierto obtenido facilitará la mejora sostenida del instrumental de selección.

Para que todo lo anterior se lleve a cabo con buenos resultados y, en definitiva, para que este Manual alcance las finalidades que pretende, la clave está, sobre todo, en el funcionamiento de las Unidades de Recursos Humanos de los ministerios y organismos públicos. Es a ellas, en buena medida, a quienes va a corresponder llevar a la práctica las nuevas orientaciones. Para conseguirlo, el Manual está llamado a ser un instrumento de apoyo extremadamente valioso, ya que suministra directrices, resuelve dudas y explicita pautas de actuación con lenguaje claro y preciso. Sin embargo, su utilidad no se agota, en mi opinión, en esta finalidad auxiliar, con toda la importancia que tiene.



Para muchas Unidades de Recursos Humanos, los contenidos de este Manual deben ser vistos, sobre todo, como una oportunidad y un desafío de potenciar su papel en el sistema público.

En primer lugar, es una oportunidad puesto que deben transitar desde la función, imprescindible aunque privada de sustancia propia, de administrar procedimientos y trámites, al desempeño de un rol mucho más estratégico, que debe llevarlas a actuar como especialistas en la gestión de personas y a prestar apoyo experto al ejercicio de la dirección en este campo. No es éste, por tanto, un Manual que sirva para hacer más cómodamente lo que siempre se hizo, sino que, por el contrario, interpela e induce a cuestionar las rutinas administrativas y las inercias heredadas, y obligará frecuentemente a innovar en las maneras de hacer las cosas.

En segundo lugar, asumir este nuevo papel plantea a las Unidades de Recursos Humanos el desafío de fortalecerse para estar a la altura de lo que se les pide en estos tiempos. Tramitar procedimientos administrativos exige un cierto tipo de capacidades. Definir puestos y perfiles, acertar con los predictores, aplicar instrumentos de selección o encontrar el asesoramiento adecuado en cada caso son, por hablar sólo de selección, tareas que exigen competencias distintas que habrá que adquirir o desarrollar. La posesión de expertos en recursos humanos, capaces de gestionar bien estos procesos, distinguirá en los próximos años a las unidades excelentes de aquellas que no fueron capaces de adecuarse a la nueva misión.

A su vez, estas necesidades de fortalecimiento de las Unidades de Recursos Humanos requerirán de la Dirección Nacional del Servicio Civil la continuidad en el esfuerzo emprendido para la innovación de las políticas y prácticas de gestión de las personas en el conjunto del sistema político-administrativo chileno. De ese esfuerzo, ya iniciado en tantos campos, que ha situado a Chile entre los países de vanguardia en las reformas de la gestión pública, este Manual constituye, sin duda, una pieza extremadamente valiosa en su propósito y en su significado.

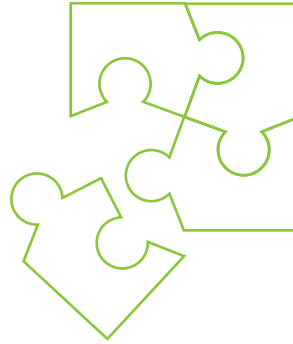
Barcelona, septiembre 2006
Francisco Longo
Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE



Capítulo 1

CONCURSO DE SELECCIÓN

1.1. Aspectos generales a los concursos	13
1.2. Comité de selección	21
1.3. Perfil de selección	25
1.4. Competencias	35
1.5. Bases de concurso	49
1.6. Instrumentos de selección	53
1.7. Entrevista de valoración global	57
1.8. Licitación de consultora externa especializada en selección	69



1.1. ASPECTOS GENERALES A LOS CONCURSOS



A continuación se presentan las más importantes herramientas para el buen desempeño de los concursos de tercer nivel directivo, promoción e ingreso. Aspectos todos relevantes e imprescindibles de conocer a la hora de ejecutar con éxito un proceso de estas características.

1.1.1. Definición de Concurso:

El Concurso es un proceso destinado a seleccionar a la persona más adecuada para un cargo determinado, en base a la valoración y acreditación del mérito y la idoneidad, utilizando para ello herramientas técnicas, objetivas y transparentes.

El procedimiento técnico y objetivo, contempla la evaluación de los antecedentes de los postulantes y la aplicación de diversos instrumentos de selección, entre los que se cuentan: pruebas, presentaciones o exposiciones de conocimiento y habilidad, tests y entrevistas. Dichos instrumentos permitirán elegir a la persona idónea para el desempeño de un cargo, de acuerdo a un perfil predeterminado y conocido.

1.1.2. Tipos de concurso:

El Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo, distingue tres tipos de concursos destinados a la selección de personas:

- 1.1.2.1. Concurso para la provisión de los cargos de tercer nivel directivo: Corresponde realizarlos para los cargos definidos en el artículo 8° del Estatuto Administrativo, a cuya provisión podrán postular los funcionarios de planta de los ministerios y servicios públicos regidos por el referido Estatuto y aquellos a contrata que tengan, previo a la fecha del llamado a concurso, 3 años de desempeño ininterrumpido en esa calidad, como mínimo.
- 1.1.2.2. Concurso público de Ingreso: Destinado a seleccionar el personal idóneo para el ingreso a la carrera funcionaria en calidad de titular. Corresponde hacerlo respecto del último grado de cada escalafón, salvo que existan vacantes de grados superiores, que no hubieren



podido proveerse mediante promociones, sea a través de concursos internos o ascensos.

- 1.1.2.3. Concurso interno de Promoción: Aplicable a la provisión de las vacantes que se produzcan en las plantas de directivos de carrera, profesionales, fiscalizadores y técnicos o en las equivalentes a éstas y que no correspondan al último grado del respectivo estamento o planta.

El Reglamento también distingue los concursos para la selección de personal para cursos de formación y capacitación, como también los destinados a los procesos de encasillamiento. Dado que el presente Manual está dirigido a la selección de personal, se analizarán sólo los tres primeros concursos señalados.

1.1.3. Procedimientos comunes a los concursos:

- 1.1.3.1 Instrumentos de Selección: En todos los concursos, se contemplará la evaluación de los antecedentes de los postulantes y la aplicación de otros instrumentos de selección según se establezca; entre ellos se consideran pruebas, presentaciones o exposiciones de conocimientos y habilidad, test y entrevistas.

Los instrumentos de selección que se apliquen deberán estructurarse sobre bases que consideren una evaluación cuantificable y estandarizada, que permita resultados comparables entre los postulantes y entregue la ubicación relativa de cada uno de ellos. El resultado esperable debe estar contenido en una pauta escrita elaborada por el Comité de Selección o quién corresponda.

Se podrá incluir una evaluación que permita obtener una apreciación de rasgos de personalidad, en cuyo caso, también debe confeccionarse un conjunto de alternativas esperadas de respuestas y el puntaje que otorgarán. Tanto las evaluaciones como los demás instrumentos que se apliquen en los concursos deberán expresarse en sistemas de puntajes.



- 1.1.3.2. Igualdad de oportunidades: En los concursos, cualquiera sea su finalidad, se deberán adoptar las medidas pertinentes para asegurar la objetividad, transparencia, no discriminación e igualdad de condiciones.

No podrán producirse distinciones, exclusiones o aplicarse preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo.

Por lo anterior, en ningún proceso de selección podrá exigirse alguna de las condiciones antes enumeradas. Las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en las calificaciones exigidas para un empleo determinado no serán consideradas discriminación.

Asimismo, en los procesos de selección no deberá emplearse lenguaje discriminatorio, ni requerir antecedentes personales que excedan las exigencias del cargo y no estén referidas directamente a éste.

Los postulantes que presenten alguna discapacidad que les produzca impedimento o dificultades en la aplicación de los instrumentos de selección que se utilizarán, deberán informarlo en su postulación, para efectos de adaptarlos y así garantizar la no discriminación por esta causal.¹

- 1.1.3.3. Modalidad de evaluación: En los concursos, los factores se podrán evaluar en forma simultánea o sucesiva, lo que deberá indicarse en las bases.

En la evaluación simultánea, las formas de medición de los puntajes se aplican a todos los postulantes obteniéndose un ordenamiento final de ellos.

¹ El servicio deberá definir procedimientos en las bases de concurso para el caso de tener postulantes que presenten alguna discapacidad, con el objeto de adecuar los instrumentos de selección.



En la evaluación sucesiva, las formas de medición de los factores se aplican según prioridad definida en las bases, de manera que el postulante necesita ir superando diferentes etapas del proceso de selección.

Al utilizarse la evaluación sucesiva de factores, las bases deberán indicar además, el orden de aplicación de cada uno de ellos y el puntaje mínimo de aprobación que habilitará a los participantes para pasar a las etapas sucesivas, constituidas por cada factor que contemple el concurso.

El resultado final será la sumatoria de los puntajes obtenidos, cualquiera sea la forma de concurso que se haya adoptado.

- 1.1.3.4. Comité de Selección: El concurso será preparado y realizado por un Comité de Selección, conformado por los integrantes que se señalan en cada caso (ver capítulo para cada tipo de concurso).

No obstante, las siguientes son normas comunes a estos Comités.

- a. No podrán integrarlos las personas que tengan la calidad de cónyuge, hijos, adoptados o parientes hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad inclusive, respecto de uno o más de los candidatos.
- b. Podrán funcionar siempre que concurra más del 50% de sus integrantes, sin incluir al jefe del departamento de recursos humanos, quien siempre lo integrará. Los acuerdos del Comité de Selección se adoptarán por simple mayoría y se dejará constancia de ellos en un acta.
- c. En caso que un integrante del Comité de Selección se excusare de integrarlo por causa legal o reglamentaria, el jefe superior de servicio deberá resolver, designando en su caso al respectivo reemplazante, que será el funcionario que siga en jerarquía en la planta respectiva.



- 1.1.3.5. Acta y difusión del proceso: Será obligación extender un acta de cada concurso que deje constancia de los fundamentos y resultados de la evaluación de cada candidato respecto de todos los factores que fueron utilizados. Dicha acta, deberá contener la información necesaria para que cada participante del concurso pueda verificar el cumplimiento cabal de las bases y la pertinencia, en cuanto a su relación con los requerimientos del cargo, de los antecedentes tomados en consideración, así como las pruebas aplicadas y sus pautas de respuesta. Las actas y todos los antecedentes deben estar a disposición de los concursantes durante el plazo establecido para la reclamación.²

Asimismo, será obligatorio para el jefe superior del servicio, a través de la Unidad de Recursos Humanos o quién cumpla sus funciones, comunicar a los concursantes, el resultado final del proceso dentro de los 30 días siguientes a su conclusión.

- 1.1.3.6. Asesorías Externas: Las instituciones podrán contratar servicios de asesorías externas con el fin de contar con asistencia técnica en la preparación y ejecución de los concursos, o en la preparación y realización directa de los mismos, pudiendo en este último caso llegar hasta la etapa de informar a la autoridad de los puntajes obtenidos por los postulantes. Cuando la asesoría incluya la elaboración de las bases del concurso, corresponderá, previo a su sanción por parte del jefe superior de servicio, que la propuesta sea informada a éste por el Comité de Selección.

Estas asesorías se contratarán, previa licitación o utilización de Convenio Marco (ver 1.8. en este capítulo), con alguna de las entidades inscritas en el Registro que al efecto lleva la Dirección Nacional del Servicio Civil, de acuerdo a lo establecido en el reglamento

² De acuerdo al Artículo 160 del Estatuto Administrativo, se "tendrá un plazo de diez días hábiles, contado desde que tuvieron conocimiento de la situación, resolución o actuación que dio lugar al vicio de que se reclama".



respectivo y demás disposiciones legales que norman la contratación de servicios por la Administración Civil del Estado.

1.1.4. Factores críticos para el éxito de los concursos:



- a. Clara definición del Perfil de Selección.
- b. Correcta formulación de las Bases del concurso.
- c. Amplia difusión del Llamado a concurso y de sus Bases.
- d. Cumplimiento de las fases, procedimientos y plazos establecidos.
- e. Retroalimentación a los postulantes del resultado del concurso.

El proceso de concurso diseñado y supervisado por el Comité de Selección, debe analizar el escenario que enfrenta la institución considerando los factores antes señalados, de forma que el concurso no constituya un elemento aislado de la política de personas. Para ello, es fundamental el diálogo y apoyo recíproco entre el Comité de Selección y la Unidad de Recursos Humanos.

El concurso se basa en un adecuado análisis de:

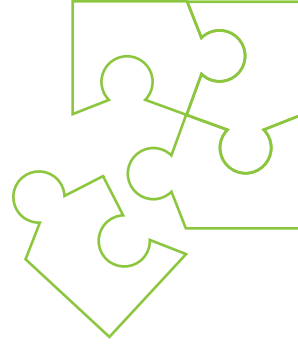
- a. Los desafíos estratégicos que enfrenta el servicio y que han sido definidos por parte de su autoridad.
- b. Las señales del entorno interno: problemas, avances, relaciones laborales, etc.
- c. Las señales del entorno externo: nuevas metas, demandas producidas por el proceso de modernización del Estado, la vinculación público-privada, las demandas de la ciudadanía, etc.
- d. Los desafíos de una mejor calidad de servicio y sus correspondientes mejoramientos de la gestión.

1.1.5. Cuerpos normativos que rigen el proceso de concurso:

-  Ley Nº 19.882, de 2003, del Ministerio de Hacienda, sobre Nuevo Trato Laboral.
-  Ley Nº 19.886, de 2003, de Ministerio de Hacienda, sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios.



- 🧩 DFL N°29, de 2005, del Ministerio de Hacienda, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del Estatuto Administrativo, aprobado por la Ley N° 18.834.
- 🧩 Decretos con Fuerza de Ley que determinan los cargos que tendrán la calidad dispuesta en el Artículo 7° bis de la Ley 18.834 (Tercer Nivel Directivo).
- 🧩 Instructivo Presidencial N° 2/2006. Código de Buenas Prácticas Laborales.
- 🧩 Decreto Supremo N° 69, de 2004, del Ministerio de Hacienda, Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo.
- 🧩 Decreto 1.258, de 2004, del Ministerio de Hacienda, que regula modalidades de Licitaciones del artículo 19 bis de la Ley N° 18.834.
- 🧩 Decreto N° 382, de 2004, del Ministerio de Hacienda, Reglamento de Registro de Consultores Externos Especializados.
- 🧩 Normativa que fija la planta y los requisitos de ingreso y promoción de los distintos Servicios Públicos.



1.2. COMITÉ DE SELECCIÓN



1.2.1. Definición de Comité de Selección:

El Comité de Selección está integrado por funcionarios de planta de los servicios públicos, regidos por el Estatuto Administrativo, se constituyen por mandato legal para realizar los concursos de ingreso a la planta, de promoción y de los cargos del tercer nivel directivo.

Este Comité, que tiene un carácter profesional, no está constituido por expertos en selección, por lo cual, para completar información sobre los candidatos, puede recurrir a la opinión de uno o varios expertos.

1.2.2. Objetivo del Comité de Selección:

Diseñar y ejecutar todos los pasos y procedimientos que correspondan para el buen desarrollo de los concursos del servicio, considerando los objetivos estratégicos del mismo y la normativa legal vigente.

1.2.3. Integrantes del Comité de Selección:

Según se trate de un concurso de ingreso, de tercer nivel directivo o de promoción, el Comité de Selección estará integrado por las siguientes personas:

Concurso de Ingreso y de Tercer Nivel Directivo: El Comité de Selección estará integrado por las cinco (5) jerarquías máximas de la Institución, con excepción del jefe de servicio, además del jefe de departamento de recursos humanos.

Concurso de Promoción: El Comité de Selección estará integrado por las cinco (5) máximas jerarquías de la Institución, con excepción del jefe de servicio, el jefe de departamento de recursos humanos y dos (2) representantes del personal, elegidos por las plantas sujetas a la promoción.

1.2.4. Elección de los Representantes del Personal en el Comité de Selección del Concurso Interno de Promoción:

Los representantes del personal serán elegidos de acuerdo a la normativa vigente, señalada en el Decreto Supremo 69, Reglamento de Concursos, en sus artículos 29 al 34.



El jefe superior del servicio llamará a elecciones previa consulta a las asociaciones de funcionarios, para una fecha comprendida dentro de los 10 primeros días hábiles del mes de julio de cada año y será el responsable de la adecuada realización del proceso eleccionario.

Tanto los representantes del personal como los funcionarios que los eligen, deberán integrar las plantas de directivos de carrera, profesionales, fiscalizadores y técnicos.




La votación deberá celebrarse en las oficinas de la institución y dentro de la jornada laboral. A este escrutinio podrán asistir todos los funcionarios de la institución que lo deseen. La Unidad de Recursos Humanos de la institución, o la que haga sus veces, con la presencia de representantes de las asociaciones de funcionarios, será la encargada de realizar el recuento de los votos emitidos y deberá comunicar su resultado al personal dentro de los 10 días posteriores a la fecha en que se realizó la votación.

Los dos (2) representantes que hayan obtenido la mayor votación serán los representantes titulares. Los dos (2) funcionarios con las siguientes mayorías serán los representantes suplentes.





De acuerdo al dictamen N° 2672, de 16 de enero 2006, de la Contraloría General de la República, se debe entender que sólo se eligen dos (2) representantes titulares y dos (2) suplentes para el conjunto de las plantas sujetas a la promoción y no 2 por cada estamento.

1.2.5. Principales funciones del Comité de Selección:








Al diseñar e implementar los concursos internos y externos, el Comité de Selección debe considerar las siguientes tres etapas y cumplir con las funciones que cada una demanda.

- 1.2.5.1. Etapa de Pre-Concurso:
-  Constitución formal del Comité de Selección.
 -  Organización y planificación del concurso.
 -  Análisis y definición del perfil del cargo.







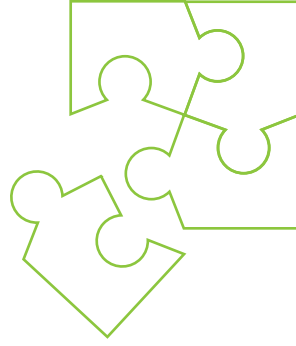
-  Elaboración de las Bases de Concurso.
-  Elaboración de los formularios de postulación del concurso y sus requisitos.
-  Elaboración de Bases de Licitación, cuando se externaliza el concurso, de acuerdo al Decreto N° 1.258 Reglamento de licitación de consultoras externas especializadas en selección de personal.
-  Elaboración de la resolución que aprueba bases y aquella que llama al concurso.

1.2.5.2. Etapa de Ejecución:

-  Difusión de la convocatoria al concurso por los medios autorizados.
-  Difusión de las Bases del concurso por los medios autorizados.
-  Aplicación de las pruebas de selección, ya sean técnicas, psicológicas u otras.
-  Elaboración de las actas administrativas del Comité.
-  Presentación de postulantes idóneos al jefe superior del servicio (terna, cuaterna, quina o nómina)
-  Elaboración y envío de las resoluciones de nombramiento firmadas por el jefe superior del servicio, a la Contraloría General de la República.
-  Publicación de los resultados del Concurso.

1.2.5.3. Etapa de Post-concurso:

-  Evaluación y sistematización del proceso de concurso.
-  Atención de postulantes no seleccionados.
-  Recopilación de actas y confección de archivos disponibles en la Unidad de Recursos Humanos para consulta de los concursantes durante el plazo establecido para la reclamación.
-  Elaboración de informe final para el Jefe Superior del Servicio.



1.3. PERFIL DE SELECCIÓN



1.3.1. Definición:

El perfil de selección es un documento que contiene la descripción de un conjunto de requisitos y competencias que se estima debe tener una persona para desempeñarse adecuadamente en un cargo determinado.

Los requisitos incluyen variables acreditadas, tales como educación y experiencia. Las competencias incluyen rasgos o características que debe tener el candidato para alcanzar un desempeño promedio o superior en el cargo en cuestión.

¿PARA QUÉ SIRVE UN PERFIL DE SELECCIÓN?

Un perfil de selección tiene utilidad inmediata en el proceso de reclutamiento y selección, ya que permite conocer y explicitar los requisitos y competencias que deben tener los candidatos que postulan a un cargo.

Contar con apropiados perfiles de selección permite que se efectúe de un modo confiable y adecuado el proceso completo de selección. La elaboración del perfil de selección es crítica, ya que sirve para redactar y publicar los avisos de búsqueda en los medios permitidos, evaluar si los postulantes poseen o no las competencias requeridas, tomar decisiones de contratación y sentar las bases para un adecuado desempeño laboral. Además, sirve para orientar los procesos de inducción, capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo de carrera, incentivos, supervisión, etc.

1.3.2. Características de un perfil de selección:

El levantamiento del perfil de selección que propone la Dirección Nacional del Servicio Civil considera las siguientes características:

- 1.3.2.1. Metodología de análisis cuantitativa y cualitativa: El modo de abordar cada Perfil de Selección, implica recoger datos duros con respecto al cargo. Asimismo, considera un conjunto de percepciones, impresiones e ideas de los procesos que involucra el cargo en su ejecución, a los que se les denomina datos blandos.



- 1.3.2.2. Concepción sistémica: El Perfil de Selección busca incluir elementos coyunturales y elementos propios del entorno, que le den un sentido estratégico a la acción de quien desempeñe el cargo. Esto le permitirá enfrentar de buen modo el “frente externo” compuesto por usuarios, autoridades, gremios, etc.; así como el “frente interno” compuesto por los distintos departamentos que componen la organización.
- 1.3.2.3. Perspectiva de 180°: La formulación del Perfil de Selección considera distintas fuentes en la recolección de antecedentes, situando el análisis a distintos niveles de la organización, en cuyo seno se desenvuelve el cargo. El Perfil de Selección puede recoger información de un referente par del ocupante del cargo, de un referente superior, correspondiente a la autoridad política o técnica a la que reportará su gestión, el ocupante actual de un cargo similar y de subalternos o colaboradores directos del ocupante del cargo a proveer. El ideal es que se considere al menos dos fuentes para su elaboración: ocupantes exitosos y contrapartes válidas del cargo respectivo, siempre que pueda aplicarse.
- 1.3.2.4. Enfoque exploratorio: El modelo que se presenta contempla una recolección constante de las fuentes de información; la idea es abordar el levantamiento del Perfil de Selección con una mirada investigativa, libre de prejuicios y modelos preconcebidos.
- 1.3.2.5. Análisis sectorial: Se realiza un análisis segmentado que involucra las características peculiares del Servicio en el que se describe el Perfil de Selección. De esta forma, resulta relevante destacar el ámbito de la actividad, dado que ello revestirá al Perfil de Selección de un énfasis particular, en consonancia con su rol social y cultural.



1.3.3. Elementos que debería contener un perfil de selección:

En nuestra opinión, se deberían abordar como base los siguientes elementos:

- a. Identificación del Cargo:
En este punto se debe indicar el nombre del cargo, institución, jefatura directa, renta (escala de sueldo), grado y lugar de desempeño.
- b. Requisitos legales del cargo:
Corresponde a los requisitos especificados en la Ley de Planta del Servicio. En este punto se debe indicar título profesional (si corresponde), experiencia laboral (si corresponde, y explicitada en cantidad de años), otros (si corresponde); tales como, dominio de algún idioma.
- c. Otros aspectos a considerar:
En este punto se debe indicar otros aspectos necesarios para el adecuado desempeño del cargo, como título profesional específico, estudios de especialización, capacitación requerida; ésta última traducida en cantidad de años de experiencia en algún área deseable para el cargo. También, se indica experiencia específica (traducida en cantidad de años) y otros, tales como: dominio de idiomas, licencia de conducir, etc.
- d. Objetivos del cargo:
En este punto se debe señalar de forma simple y breve, para qué existe el cargo y cuál es su aporte u objetivo dentro de la gestión organizacional.
- e. Funciones del cargo:
En este punto se deben describir las funciones o actividades asociadas al cargo, las cuales, están en relación al o los objetivos anteriormente definidos y son la operatoria que permite cumplirlos.



- f. Características del entorno:
- i. Equipo de trabajo: Describir las principales características del equipo de trabajo en que se desempeña o inserta ese cargo.
 - ii. Superior directo: Mencionar qué cargo es superior directo de éste y cuál es su forma de asumir el liderazgo y enfrentar el trabajo en sus subalternos.
 - iii. Clientes internos: Mencionar y describir los clientes internos relacionados con el cargo. Enumerar principales demandas y características.
 - iv. Clientes externos: Mencionar y describir los clientes externos relacionados con el cargo. Enumerar principales demandas y características.
 - v. Clima laboral: Describir el clima laboral en que se inserta el cargo.
 - vi. Condiciones físicas: Mencionar el entorno físico en el que se desempeñará el cargo, infraestructura y otros.
 - vii. Entorno externo: Describir el entorno externo.
- g. Características o Competencias asociadas al desempeño del cargo:
En este punto se debe indicar los requerimientos que el cargo exigirá a quien lo desempeñe. Esto es, qué conocimientos, habilidades y capacidades debe tener una persona para realizar adecuadamente el trabajo. A estas características, también se les llama “competencias asociadas al desempeño exitoso”. Estas competencias corresponden a las específicas (propias de la función) y a las transversales (de la organización), ambas constituyentes de un perfil.

A continuación se presentan algunos ejemplos de competencias ³:

- a. Competencias Técnicas: Referidas a las competencias relacionadas más estrechamente con el orden técnico, propias del sector en que se desempeñará el ocupante del cargo.

³ Mayor detalle, descripción y operacionalización de estos ejemplos de competencias se encuentran en 1.4. “Competencias”.



- b. Competencias Personales e Interpersonales: Se refieren a habilidades y actitudes personales o relacionadas con el espacio de interacción con otros.
- c. Competencias de Liderazgo: Referidas a habilidades para conducir exitosa y eficientemente equipos de trabajo.
- d. Competencias Gerenciales: Se refieren fundamentalmente a capacidades de dirección estratégica.
- e. Competencias para el Entorno Organizacional: Referidas a competencias para adaptarse adecuadamente al entorno propio de la organización.

Es importante tener en consideración que un perfil de selección debe centrarse en los resultados más importantes esperados del cargo y de qué manera las competencias de un ocupante permitirán predecir razonablemente esos resultados. Se entiende por resultados, los objetivos o metas más importantes del cargo y no sólo las tareas, funciones o responsabilidades que corresponderían a la “descripción del cargo” clásica. Por otro lado, las competencias se refieren a atributos de un ocupante del cargo que son razonablemente responsables del buen desempeño en él.

1.3.4. ¿Cómo construir un perfil de selección?

Para construir un perfil de selección existen distintas metodologías. A continuación se sugieren algunas de ellas:

- 1.3.4.1. Panel de Expertos: El Comité de Selección funciona como un “Panel de Expertos”, los que discutirán acerca del cargo y elaborarán el Perfil de Selección. Adicionalmente, pueden recurrir a otros referentes del cargo para validarlo y completar la información obtenida.
- 1.3.4.2. Entrevistas con contraparte y ocupantes exitosos: A través de estas entrevistas se garantiza la participación de una contraparte que



conoce el puesto de trabajo, así como ocupantes exitosos que puedan brindar información específica respecto al cargo y el contexto en que el puesto se desempeña.

La entrevista con la contraparte se basa en la idea que en toda organización existen interlocutores, que sin desempeñar el cargo que se busca describir, conocen en profundidad las competencias que para ese cargo se requieren. La contraparte puede ser definida por el jefe superior del servicio respectivo, como un referente válido y que posee la experticia requerida. El Comité de Selección sostendrá con la contraparte reuniones de coordinación, le solicitarán información, se efectuarán entrevistas para levantar competencias y para validar el Perfil de Selección elaborado.

Por otro lado, los ocupantes exitosos del cargo poseen un conocimiento acabado de la organización y de las distintas tareas que en ella se realizan, con su grado de importancia y relevancia. Se encuentran preparados para colaborar en la sistematización del Perfil de Selección, pues han sido elegidos como referentes válidos, en base a sus resultados. A través de reuniones de trabajo con ellos se aprovecha el conocimiento de la organización, lo que permitirá determinar aspectos relevantes del cargo.

El método de trabajo propuesto considera los siguientes pasos:

- a. Conformación del Comité de Selección.
- b. Discusión acerca de los principales requisitos del cargo, de acuerdo a los lineamientos definidos por el jefe superior del servicio ⁴.
- c. Definición, por parte del Comité, de los resultados esperados para el cargo.
- d. Discusión acerca de las principales competencias que pueden relacionarse con esos resultados.

4 De acuerdo a los requisitos establecidos en leyes de planta de los ministerios y servicios públicos.



- e. Definición de dichas competencias.
- f. Elaboración de la descripción del cargo a través de reuniones con la contraparte y entrevistas con ocupantes exitosos del cargo.
- g. Análisis, sistematización y validación del Perfil de Selección: A través de las reuniones realizadas, un segundo panel de expertos o validar lógicamente el perfil de selección, en términos de conectar si dichas competencias pueden predecir razonablemente los resultados definidos previamente.
- h. Aprobación del Perfil de Selección: Producto de la etapa anterior, se obtiene un Perfil de Selección sistematizado el que será punto de partida para realizar el concurso.

1.3.5. Algunos aspectos a considerar:

A continuación, se brindan algunas sugerencias que pueden ser útiles para construir un perfil de selección:

- a. Concebir el perfil como una herramienta útil y no como una definición teórica del cargo.
- b. Centrarse en lo que la organización busca en términos de requisitos y competencias de su personal.
- c. Un Perfil de Selección es dinámico, pues los requerimientos organizacionales van cambiando en el curso del tiempo, acorde cambia el entorno; por ello, debe actualizarse constantemente. Se recomienda definir un período de validez del Perfil de Selección (cada 2 años).
- d. Las competencias que se incluyan en el Perfil de Selección se deben presentar jerarquizadas.
- e. Es posible apoyarse en un listado exhaustivo de competencias para cada una de las áreas, que son de utilidad para orientar las reuniones de trabajo.

1.3.6. Formato sugerido de perfil de selección:

EJEMPLO PERFIL DE SELECCIÓN

I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Nombre del Cargo :



2. Institución :
3. Jefatura Directa :
4. Renta :
5. Grado : (Escala de Sueldo)
6. Lugar de Desempeño :

II.- REQUISITOS LEGALES DEL CARGO (Según ley de planta)

1. Título Profesional :
2. Estudios de Especialización :
3. Experiencia (si corresponde) : *(cantidad de años)*
4. Otros : *(dominio de algún idioma, por ejemplo)*

III.- OBJETIVOS DEL CARGO

(Enumerar los objetivos del cargo, lo que se espera que se ejecute, desarrolle, promueva, etc. Ejemplo de ello, puede ser: Implementar políticas, Asesorar a la Dirección en materias específicas, etc.)

IV.- PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:

(Enumerar las principales responsabilidades relacionadas con el cargo; aquellas suelen estar vinculadas a los objetivos recién enumerados y son la operatoria que permite cumplirlos o concretarlos)

V.- CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO

1. Equipo de Trabajo: *(Describir las principales características del equipo de trabajo que rodea al cargo)*
2. Superior Directo: *(Mencionar qué cargo es superior directo de éste y cuál es su forma de asumir el liderazgo y enfrentar el trabajo con sus subalternos)*
3. Clientes Internos: *(Mencionar y describir los clientes internos relaciona-*



dos con el cargo. Enumerar principales demandas y características)

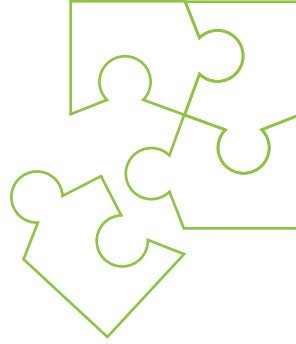
4. Clientes Externos: *(Mencionar y describir los clientes externos relacionados con el cargo. Enumerar principales demandas y características)*
5. Clima Laboral: *(Describir el clima laboral en el que se inserta el cargo)*
6. Condiciones Físicas: *(Mencionar el entorno físico en el que se desempeñará el cargo, infraestructura y otros)*
7. Entorno Externo: *(Describir el entorno externo)*

VI.- COMPETENCIAS

(Basado en el ejemplo de Competencias incluido en este Manual, el Comité de Selección podrá enumerar y describir brevemente las principales Competencias requeridas para el buen desempeño del cargo. Entre ellas se pueden mencionar Competencias de Liderazgo; de Entorno; Interpersonales y Técnicas)

VII.- OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR

En este punto se puede considerar aspectos deseables relacionados con el buen desempeño del cargo, que orienten la evaluación y/o ponderación de los candidatos en el proceso de selección. Al respecto, se pueden establecer circunstancias o características tales como: experiencia, formación académica, especializaciones, otros; que respondan a las necesidades del cargo de que se trate y no se encuentren señalados en la ley de plantas.



1.4. COMPETENCIAS



1.4.1. Definición:

Las competencias son los atributos del ocupante de un cargo que contribuyen de manera importante a su buen desempeño.

“Un saber combinado que el individuo constituye a partir de sus recursos incorporados (conocimientos, saber, hacer, personalidad, experiencia) y los recursos del entorno” (Guy Le Boterf, Francia).

Es fundamental distinguir entre “ser competente” y “tener competencias”.

Tener competencias es contar con los recursos (conocimientos, saber-hacer, forma de razonamiento, comportamiento) para **actuar competentemente**.

Ser competente es ser capaz de actuar con pertinencia y competencia en una situación de trabajo. Es poner en práctica y actuar de manera pertinente, movilizando una cantidad adecuada de recursos (saber, saber-hacer, comportamiento, maneras de razonamiento, comportamiento). No basta con poseer las competencias, es preciso que éstas se pongan en acción.

“Ser competente” es de alguna manera “saber desempeñarse”, profesionalmente, de manera eficiente y efectiva, recurriendo a todos los recursos personales con los que se cuenta.

Para lograr definir exitosamente la idea de competencia, debemos entender desde dónde nace y de qué forma. El doctor norteamericano David McClelland expone en el año 1973, los primeros esbozos de una definición operacional, en donde explica que la competencia es una característica personal que contribuye a lograr un desempeño excelente en un trabajo específico. Hay que tomar en cuenta que McClelland define el concepto de competencia desde su teoría motivacional, por lo que es importante tener en consideración las diferencias de los sistemas motivacionales (logro, poder y afiliación) definidos en la misma, pues



dicho elemento más las características personales propias del sujeto, son las que determinan su conducta, y permiten inferir las respuestas que éste, en el futuro, desempeñará en una situación específica.

Actualmente el concepto se ha enriquecido desde diferentes puntos de vista y enfoques teóricos, por lo cual es útil tomar en cuenta algunas de las acepciones más utilizadas, definida en el año 1993 por Spencer & Spencer:

“Competencia es una característica subyacente a un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”.

De esta definición hay que tomar en cuenta tres (3) elementos:

- a. Característica subyacente: La competencia es una parte profunda y un componente integral de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones.
- b. Causalmente relacionada: La competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.
- c. Estándar de efectividad: La competencia mide una respuesta o acción futura de acuerdo a un nivel esperado, medido sobre un criterio previamente definido.

Las competencias han sido clasificadas desde variados puntos de vista; en esta ocasión, es útil mencionar la propuesta de la profesora de psicología del trabajo Claude Levy-Leboyer, la cual se fundamenta en tres ideas clave:

- a. Las competencias son **comportamientos**; algunas personas disponen de ellas mejor que otras, y son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada.
- b. Estos comportamientos son **observables** en la realidad cotidiana del



trabajo y situaciones de evaluación. Estas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos que han adquirido.

- c. **Las competencias son un rasgo de unión** entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las tareas profesionales prefijadas.

Así, la autora presenta un listado de competencias universales para los cuadros superiores, en donde podemos nombrar:

Presentación oral
Comunicación oral y escrita
Análisis de problemas de la organización
Análisis de problemática externa
Planificación y organización
Delegación
Control
Desarrollo de subordinados
Sensibilidad
Iniciativa
Autoridad sobre individuos
Autoridad sobre grupos
Tenacidad
Negociación
Vocación para el análisis
Creatividad
Toma de riesgos
Decisión
Conocimientos técnicos y profesionales
Energía



En cada organización se deben definir las competencias claves que se requieren para el desarrollo de sus tareas y el cumplimiento de sus objetivos, las cuales, deben estar alineadas a su misión. Cada una de éstas debe estar operacionalizada para su necesaria medición. Ya obteniendo dicho compendio, es necesario aplicar un esquema de competencias por niveles, para así poder medir el grado del desempeño requerido por la organización y así definir el nivel que se espera que posean los ocupantes del puesto de trabajo. Aunque se pueden determinar diferentes niveles de desempeño de la competencia, podemos tomar en cuenta lo propuesto por Spencer & Spencer, donde define cuatro (4) niveles tipo que permiten determinar lo que la organización requiere de acuerdo a un perfil determinado; éstos son:

- a. Alto o desempeño superior: Es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente 1 de cada 10 personas alcanza el nivel superior en una situación laboral.
- b. Bueno, por sobre el estándar.
- c. Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. El grado “C” en esta clasificación se relaciona con la definición sobre el desempeño eficaz; por lo general, esto significa un nivel “mínimamente aceptable” de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se le consideraría competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.
- d. Insatisfactorio: Este nivel se define como inferior a un desempeño eficaz, es decir, bajo el “mínimo aceptable” de un cargo. No se considera competente para el puesto.

1.4.2. Ejemplos de Competencias:

La utilización de las competencias dentro de la gestión de personas en una organización, no obedece a un mero capricho ni a una moda teórica. Es el producto de la búsqueda de la eficiente maximización del aporte de un sujeto hacia su organización, desde el punto de vista de sus potencialidades individuales, conocimientos técnico-profesionales y experiencia aplicada, alineadas a los objetivos y metas corporativas de ésta.



Existen variadas aplicaciones de las competencias en el ciclo de recursos humanos de toda organización. Desde el proceso de descripción de perfiles de cargos hasta el diseño de planes de desarrollo y formación de los miembros de la organización, podemos encontrar diferentes aplicaciones. En esta ocasión, nos centraremos en la definición de las competencias en un perfil de cargo y su posterior utilización en la selección por competencias.

Un modelo de competencias afirma que cada tipo de proceso o acción, dentro del contexto laboral, necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto existente en la organización tiene características propias y que, por consiguiente, debe ser ocupado por personas adecuadas que posean un perfil de competencias requerido, para así pronosticar su desempeño de forma exitosa.

Toda organización debiera definir las características que debe presentar un postulante para un cargo específico, para luego en el momento de la selección, contrastar el perfil del cargo con las características que presenta el postulante. Generalmente, para la elaboración de un perfil psicolaboral se revisa la descripción del cargo, donde encontramos las tareas, funciones y atribuciones del mismo, lo que permite dividir la evaluación en diferentes áreas.

A continuación nos focalizaremos en ejemplos de competencias de carácter genérico, pues éstas son las que deben ser identificadas en un proceso de selección por competencias de una forma más idónea, además de ser las de más difícil detección. Cabe mencionar que cada competencia se define de acuerdo a lo que el perfil del cargo requiere, por lo que encontraremos diferencias en la operacionalización de una competencia dependiendo el cargo específico, su grado jerárquico asociado, el nivel de responsabilidad crítica, etc.

Expondremos, a modo de ejemplo, entonces una serie de categorías de las mismas junto a su operacionalización conceptual.

1.4.2.1. Competencias Personales e Interpersonales


Son el conjunto de actitudes, aptitudes y/o habilidades propias de la persona y requeridas para lograr resultados a través de su propio bagaje y/o a través de



otros. Entre éstas se pueden destacar:


- 🧩 **Capacidad de diagnóstico:** Conjunto de habilidades que permiten identificar con fidelidad y precisión el entorno en su totalidad, generando un análisis certero a partir de los datos relevantes que lo componen.
- Observar e identificar las variables que configuran el entorno y los procesos de la organización.
 - Detectar situaciones o problemas a distintos niveles.
 - Analizar variables y sus relaciones entre ellas.
 - Definir el estado de avance de los objetivos institucionales y clarificar las metas y desafíos.
- 🧩 **Comunicación efectiva:** Habilidad y actitud para establecer canales de comunicación efectivos con los miembros de un equipo u otros sujetos, tanto internos como externos a la organización, con el fin de transmitir ideas o mensajes de claridad, asegurando su comprensión, recepción y entendimiento por parte de su interlocutor. Incluye la utilización eficiente de distintos medios de comunicación.
 - Expresar ideas y emociones con claridad, con un lenguaje comprensible para el interlocutor.
 - Manejo en la utilización de los canales adecuados de comunicación (formales e informales).
 - Chequear la comprensión del mensaje.
 - Aclarar la intención del mensaje.
 - Comunicar en las instancias y contextos adecuados.
 - Considerar las emociones e ideas de los interlocutores.
- 🧩 **Iniciativa:** Predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Es la habilidad para dar inicio a la acción y enmarcar el rumbo mediante acciones concretas, proponiendo con efectividad y oportunidad, ideas y planes de trabajo frente a las demandas o situaciones emergentes del entorno.
 - Visión a largo plazo, que permite anticiparse a los cambios y requerimientos laborales.
 - Proponer ideas y ejecutar acciones en forma autónoma.




- Actitud de búsqueda ante nuevas formas de enfrentar el trabajo.
 - Promover el aporte de nuevas ideas en el equipo, actuando como ejemplo de actitud proactiva.
-  **Orientación al usuario:** Implica un deseo y/o actitud relacionada con ayudar o servir al usuario, comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente como del usuario final a quien van dirigidos los esfuerzos de la organización.
- Visualizar al público objetivo eficazmente.
 - Establecer puentes de comunicación con el sector requerido.
 - Conocer, comprender y diferenciar las necesidades del usuario.
 - Aclarar las necesidades de los usuarios.
 - Asumir responsabilidades o generar acciones preventivas para responder las demandas del usuario.
 - Privilegiar en la acción corporativa la satisfacción del cliente.


1.4.2.2. Competencias de Liderazgo


Conjunto de habilidades para conducir exitosa y eficientemente equipos de trabajo. Aptitudes para orientar al equipo hacia la acción, anticipar escenarios y emprender acciones para mejorar el talento de los demás y enfocarlo hacia el logro de objetivos organizacionales. Entre éstas se pueden destacar:

-  **Capacidad de dirección:** Habilidad y capacidad de dirigir a un equipo hacia metas propuestas, a través del fomento de acciones de cooperación junto a la exigencia eficiente del mejoramiento del rendimiento de los sujetos, aportando activamente a aumentar el nivel de motivación de los mismos.
- Comunicar efectivamente la misión y valores institucionales de forma tanto formal como informal, demostrando compromiso con los mismos.
 - Orientar las acciones hacia los objetivos y valores institucionales.
 - Obtener del equipo el compromiso con la misión de la organización.
 - Supervisar la permanencia del compromiso.
 - Propiciar un clima positivo en el equipo.



-  Toma de decisiones: Habilidad para reunir y analizar elementos de juicio, identificar opciones de solución frente a un problema y aplicar un plan de acción acorde a los análisis realizados con la consecuente evaluación de resultados. Implica evidenciar la posesión de un locus de control interno de acuerdo a las decisiones que resulten de su gestión.
 - Propiciar acciones para informarse constantemente con sus colaboradores del entorno de la institución.
 - Desarrollar ideas sobre la base de los juicios y opiniones de su equipo.
 - Reunirse con otros para analizar el estado actual de la organización.
 - Identificar las fuentes de recopilación de datos.
 - Decidir un curso de acción en contextos de incertidumbre.

-  Capacidad para otorgar responsabilidades: Habilidad para delegar funciones y responsabilidades en el equipo, permitiéndoles participar en la toma de decisiones frente a las tareas. Implica la capacidad de fomentar un desempeño autónomo y emprender acciones para favorecer el desarrollo de los demás.
 - Capacidad de asignar los roles en función de las habilidades de cada persona.
 - Asignar efectivamente cuotas de compromiso y protagonismo en la acción encomendada.
 - Habilidad de comunicar e inspirar confianza en el logro de cada persona.
 - Facilitar los recursos e instancias de apoyo para el desarrollo de los objetivos.

-  Negociación: Habilidad para identificar las posiciones propias y las de otros, para llevar a cabo intercambios que resulten beneficiosos para ambas partes y que al mismo tiempo sean ventajosos para la organización. Implica un manejo efectivo de las relaciones interpersonales en presencia de disparidad de intereses.
 - Estudiar las necesidades y posiciones de los demás en un contexto de negociación.
 - Identificar los puntos de acuerdo y desacuerdo.
 - Buscar consensos que generen beneficios para ambas partes.



- Representar efectivamente a la institución y sus intereses en situación de disparidad.
- Manejar claves conductuales personales que faciliten la obtención de resultados positivos en contextos hostiles o dispares.

1.4.2.3. Competencias de Gestión Gerencial


Conjunto de habilidades requeridas para plantear estratégicamente sus funciones. Capacidad para integrar y armonizar funciones, recursos y objetivos variados y lograr metas propias del cargo con criterios de eficiencia y efectividad. Entre éstas se pueden destacar:

- 🧩 Control de gestión: Habilidad y capacidad para diseñar e implementar sistemas de monitoreo y control de los procesos, coordinando y planificando el conjunto de los medios y recursos disponibles, siendo capaz de establecer indicadores de resultados e incorporando medidas de corrección que permitan obtener información oportuna para la toma de decisiones, en el marco de las estrategias de la organización.
 - Facilidad en el establecimiento de prioridades colectivas e individuales.
 - Facilidad en el establecimiento de objetivos claves.
 - Capacidad para definir tiempos y asignar recursos para facilitar los cursos de acción.
 - Capacidad para definir indicadores de resultados útiles y claros.
 - Manejo de metodologías de evaluación adecuadas, en base a indicadores previamente definidos.
- 🧩 Pensamiento estratégico: Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Es la capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios o proyectos, realizar alianzas estratégicas con entes externos a la organización, tanto proveedores como clientes de la misma. Incluye la capacidad de saber cuando hay que abandonar un proceso o proyecto y modificarlo o cambiarlo por otro.
 - Prever las necesidades de la Institución.
 - Prever el impacto del contexto sobre la organización (recolectando in-




formación, reconociendo tendencias, entre otras).


- Establecer metas que enfrenten el entorno particular.
- Establecer acciones que apoyen la clarificación de éxito a los funcionarios.
- Ajustar cursos de acción claros y precisos en función de los objetivos.
- Buscar formas innovadoras de enfrentar acciones.
- Analizar riesgos en base a escenarios futuros.
- Verificar y contrastar cursos de acción con objetivos estratégicos.

 **Gestión de calidad:** Habilidad para promover y ejecutar acciones destinadas a una correcta y prolija ejecución de los procesos, con un permanente compromiso con la eficiencia interna y la consecución de altos estándares de calidad, logrando resultados efectivos y orientados a la generación de éxito a través de la conformación de procesos de excelencia.

- Verificar junto al equipo los productos del trabajo.
- Verificar la rigurosidad de los resultados.
- Establecer metodologías para corregir procedimientos y reconocer errores.
- Incorporar nuevas formas de trabajo que incluyan métodos o procedimientos de control de calidad.
- Establecer indicadores de evaluación de los productos del equipo, incluyendo al usuario o cliente externo del mismo.

 **Capacidad resolutive:** Habilidad para abordar los problemas y desafíos propios de su actividad, para comprometerse con cursos de acción basados en suposiciones lógicas y objetivas que consideran los elementos contextuales y recursos disponibles. Considera la viabilidad de las soluciones propuestas y su correcta aplicación en la búsqueda de resultados.

- Detectar la existencia de problemas u oportunidades.
- Identificar las variables que inciden en el problema y su naturaleza.
- Intervenir sobre las variables de un problema o situación y obtener retroalimentación.
- Análisis de la pertinencia de las medidas tomadas.

 **Construcción de alianzas:** Conjunto de habilidades que permiten establecer relaciones estratégicas de cooperación y coordinación con ac-



tores institucionales que son claves para el logro de los objetivos de la organización.




- Compartir información completa, necesaria y precisa con posibles aliados.
- Generar redes de apoyo o vínculos sociales que generen ventajas a la organización.
- Acordar puntos comunes y beneficios para la colaboración mutua.
- Mantener los compromisos recíprocos, estableciendo confianzas.

1.4.2.4. Competencias para el entorno organizacional

Conjunto de habilidades, actitudes y motivaciones que permiten adaptarse adecuadamente al entorno propio de la organización, contemplando además los aspectos culturales y de clima laboral. Entre éstas se pueden destacar:

- 🧩 **Adaptación al cambio:** Capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos de trabajo en sí.
 - Promover el cambio y la flexibilidad para enfrentar nuevas ideas frente a los desafíos de la organización.
 - Capacidad de ajustar el enfoque y el comportamiento a las diversas situaciones y variaciones del entorno.
 - Cambiar prioridades en función de nuevas exigencias.
 - Establecer métodos de monitoreo de la contingencia actual para prever contextos novedosos.
- 🧩 **Trabajo bajo presión:** Capacidad para mantener un nivel eficaz de desempeño en situaciones de presión, oposición y/o adversidad, insertándose de manera eficiente en contextos de trabajo que demandan alto nivel de dinamismo, exigencia y energía.
 - Mantener un desempeño estable en situaciones altamente estresantes y en entornos muy complejos.
 - Utilizar técnicas de trabajo y actitudes comportamentales apropiadas.



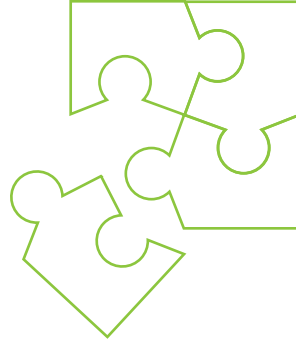
- das para hacer frente a una situación presionante.
- Administrar eficazmente los recursos asociados al proceso o situación para disminuir la presión del evento.
-  Aprendizaje continuo: Actitud de apertura y valoración permanente ante la incorporación de nuevos conocimientos y destrezas que favorezcan el desempeño laboral.
- Promover el intercambio de ideas.
 - Investigar y profundizar sobre temas relevantes al giro de la organización.
 - Aplicar con oportunidad los nuevos conocimientos adquiridos en beneficio de la organización.
 - Actualizar proactivamente los conocimientos técnicos tanto personales como del equipo.
-  Conciencia organizacional: Capacidad para asumir, dentro de su cargo o unidad de trabajo, el rol que ocupa el servicio en el país, promoviendo un compromiso conjunto con los objetivos, estrategias y procesos organizacionales.
- Establecer metodologías de recopilación de la opinión, tanto formal como informal de los funcionarios y de la sociedad.
 - Apropiarse de la misión institucional en función del rol social que está llamado a cumplir.
 - Conocer y utilizar las políticas y procedimientos de la Institución.
 - Maximizar el impacto de las medidas sobre otros grupos.
 - Velar por el cumplimiento de las normas y el desarrollo de la institución.
 - Manifestar interés y sensibilidad en relación a los temas propios de su sector.
-  Manejo sociopolítico: Conocimiento estratégico del impacto que tiene la institución en el contexto sociopolítico del país, influyendo en las decisiones que se toman a nivel de Políticas Públicas, con conciencia de sus consecuencias sobre las necesidades específicas de los ciudadanos.
- Actualizar conocimientos sobre opinión pública y necesidades



ciudadanas.

- Manejar las consecuencias políticas de las decisiones que debe tomar.
- Identificar las redes y actores con quien debe relacionarse en el cumplimiento de su misión institucional.
- Influir positivamente en las instancias con quien se coordina en relación con sus metas estratégicas.

Cabe mencionar que para cada una de las anteriores competencias explicitadas, existe un particular nivel de idoneidad tanto para un cargo (lo cual se espera esté definido en su operacionalización) como en un sujeto, sea postulante al mismo u ocupante de éste. Es un error homologar una misma definición y operacionalización para cargos diferentes, pues éstos pueden poseer distintas obligaciones, responsabilidades, tramos de control, nivel técnico y posición jerárquica en el organigrama.



1.5. BASES DE CONCURSO



1.5.1. Definición:

Las Bases de Concurso corresponden a un cuerpo documental que establece los requisitos, condiciones, procedimientos y procesos que involucran los concursos. Ellas entregan el detalle de los instrumentos de selección a aplicar a los postulantes, considerando una evaluación cuantificable y estandarizada, y señalan la calendarización de todo el proceso.

1.5.2. Objetivo:

Establecer el marco regulador que regirá los procesos de concursos mediante la definición de requisitos y procedimientos para participar en dichos procesos y su forma de evaluación cuantificable y estandarizada para obtener resultados comparables entre los postulantes, que entreguen directamente la ubicación relativa de cada uno de ellos.

1.5.3. ¿Quién elabora las bases de concurso?:

Las Bases del Concurso deben ser elaboradas por el Comité de Selección respectivo, o a través de la asesoría de una Consultora Externa Especializada, que en tal caso, deberá estar inscrita en el Registro de Consultores Externos que administra la Dirección Nacional del Servicio Civil, así como, en el registro electrónico que para estos efectos lleva la Dirección de Compras y Contrataciones Públicas.

Si la Institución contrata los servicios de una Consultora Externa Especializada en selección de personal, el Comité de Selección debe revisar las bases de concurso elaboradas por ésta e informar al jefe superior del servicio. En todo caso las bases del concurso deberán ser aprobadas mediante Resolución del jefe superior del servicio.

1.5.4. Estructura de las bases de un concurso:⁵

Las Bases de un Concurso deben incluir información suficiente para desarrollar

⁵ Ver ejemplo de bases de concurso para la provisión de cargos de tercer nivel directivo, público de ingreso, e interno de promoción en los capítulos 2, 3 y 4 respectivamente.






un proceso exitoso y transparente. A continuación se presenta la estructura que éstas deberían tener y los contenidos más relevantes.






- a. Institución: Especificar el nombre del servicio o ministerio.
- b. Tipo de Concurso: Especificar si es de tercer nivel directivo, ingreso o promoción.
- c. Cargos a Proveer: Respecto a los cargos vacantes objetos del concurso, es recomendable confeccionar una tabla que especifique los detalles del o los cargos a ser provistos: planta; grado; número de vacantes; nombre de la unidad; función específica. Cuando se trate de concursos de promoción bajo modalidad de multiconcursabilidad, las bases de concurso deberán señalar expresamente, el lugar de desempeño del cargo.
- d. Requisitos de Postulación: Los requisitos mínimos están establecidos en el Estatuto Administrativo, Reglamento de Concursos y ley de planta de cada servicio. Además se deberá considerar lo dispuesto en el Instructivo Presidencial sobre Código de Buenas Prácticas Laborales.
- e. Postulación y Recepción de Antecedentes: Procedimientos para formalizar la postulación, establecimiento de plazo y precisiones para retiro y entrega de formularios y antecedentes para la postulación.
- f. Proceso de Selección: Procedimiento de revisión de antecedentes y evaluación de los postulantes por parte del Comité de Selección respectivo, así como, de la notificación de resultados a los postulantes, establecimiento de metodología de evaluación, incluyendo factores de evaluación, modalidad de evaluación (simultánea o sucesiva); ponderaciones y cálculo de puntajes.
- g. Puntaje Postulante Idóneo: Fija el puntaje mínimo para poder acceder al cargo concursado.
- h. Selección y Nombramiento del Candidato: Debe detallar la forma en que se presentará a la autoridad facultada para hacer el nombramiento, la nómina de candidatos y los procedimientos establecidos para realizar el nombramiento; el desempate, en el caso que proceda y la aplicación de la multiconcursabilidad, en caso de concursos de promoción.
- i. Notificación y Cierre del Proceso: Fecha en que se resolverá el concurso. Establece además, el procedimiento para la notificación de resultado del concurso; aceptación o rechazo del cargo y reclamaciones.

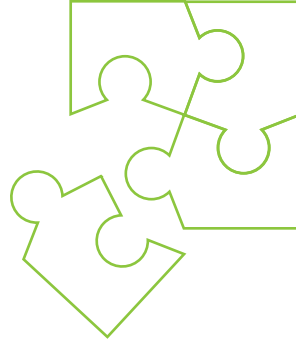


1.5.5. Formularios y documentos asociados:

-  Resolución mediante la cual el jefe superior del servicio aprueba las Bases de Concursos.
-  Formulario de Postulación.
-  Declaración jurada simple.

1.5.6. Leyes y reglamentos que rigen el proceso de elaboración de bases de concurso:

-  DFL N°29, de 2005, del Ministerio de Hacienda, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del Estatuto Administrativo, aprobado por la Ley N° 18.834.
-  Ley N° 19.882, de 2003, del Ministerio de Hacienda, sobre Nuevo Trato Laboral.
-  Decreto Supremo N° 69, de 2004, del Ministerio de Hacienda, Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo.
-  Ley de Planta del Servicio.
-  Instructivo Presidencial N° 2/2006. Código de Buenas Prácticas Laborales.










1.6. INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN



1.6.1. Definición:

Se entiende por instrumento de selección, todas las pruebas y otros métodos utilizados para evaluar la capacidad de un candidato de ocupar adecuadamente un cargo.


Cada instrumento que se escoja, será en función del cargo para el cual se está evaluando al postulante. A continuación se presenta un listado, que si bien no pretende ser exhaustivo, da cuenta de algunos de los instrumentos de selección más utilizados.

-  Análisis Curricular
-  Referencias Laborales
-  Pruebas Psicológicas
-  Pruebas de conocimientos
-  Disertaciones
-  Simulaciones
-  Entrevistas

1.6.1.1. Análisis curricular: Entrega información acerca del recorrido laboral del candidato, y por lo tanto, es un elemento que permite tener una primera aproximación a los estudios, formación, cargos ocupados, años de experiencia, duración en los cargos, entre otros. Es también un elemento de apoyo para la entrevista, ya que a partir de éste se podrá profundizar en aspectos laborales que revisten particular interés.

1.6.1.2. Referencias laborales: El informe de selección puede ser complementado con un informe de referencias laborales que entrega información adicional del candidato en otros contextos laborales previos.

A continuación, se ofrecen algunas sugerencias para la solicitud del informe de referencias:

-  Antes de solicitar referencias, se sugiere pedir autorización de manera explícita al candidato.



- 🧩 Se recomienda solicitar referencias laborales exclusivamente a jefaturas directas del candidato, de los trabajos más recientes y relevantes que haya desempeñado.
- 🧩 Se sugiere sea elaborado por el profesional evaluador, puesto que entrega información complementaria a lo observado durante el proceso de selección.
- 🧩 Es recomendable solicitar al menos tres (3) referencias laborales por candidato para tener una información más amplia y representativa.

1.6.1.3. Pruebas o tests psicológicos: Son administradas por psicólogos, quienes además interpretan y entregan una apreciación dentro de su informe. Se distinguen las siguientes pruebas o tests:

- 🧩 Test de aptitudes específicas: Mide habilidades particulares, que son más o menos independientes de la inteligencia general. Pueden ser de utilidad cuando el cargo tiene exigencias particulares, como por ejemplo: fluidez verbal, razonamiento lógico, habilidades manuales, entre otras.
- 🧩 Cuestionarios de personalidad: Son pruebas que contienen preguntas acerca del modo de ser, de actuar, de pensar de una persona. Entregan información acerca de características de personalidad, tales como: introversión, extraversión, control emocional, impulsividad, manejo de la agresividad, entre otros.
- 🧩 Pruebas proyectivas: Son pruebas especializadas, entre las que cabe mencionar, a modo de ejemplo, el test de Rorschach, test de Zulliger (o Z test) y test de colores (o test de Luscher).

1.6.1.4. Pruebas de conocimiento: Están destinadas a conocer el grado en que el candidato posee conocimientos y habilidades en ciertas materias. Son elaboradas por un comité o por una persona especialmente designada para ello y deben apuntar a evaluar conocimientos específicos en relación al cargo, por ejemplo, materias relacionadas con el




Código del Trabajo, con el Estatuto Administrativo, Plan Auge (para cargos del área de la salud), entre otros.


Es fundamental que se administre la misma prueba a todos los candidatos a un cargo, de modo que pueden ser evaluados con parámetros similares.

1.6.1.5. Disertaciones: Consiste en pedir al postulante que exponga su punto de vista y/o conocimientos sobre una materia particular. A través de estas pruebas se pueden evaluar diferentes factores: manejo y conocimiento del tema, facilidad de expresión y de comunicación, actitud frente a los demás. Este tipo de instrumento puede ser utilizado por un especialista técnico y/o por el Comité de Selección.

1.6.1.6. Simulaciones: Se trata de poner al candidato en una situación cercana a la que le tocará enfrentar si llega a ocupar el cargo. Con este tipo de pruebas se podrá analizar tanto el nivel de conocimientos como la forma de abordar las situaciones.

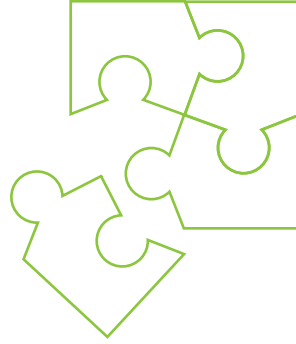
1.6.1.7. Entrevistas: Hay diferentes tipos de entrevistas, entre las que interesa destacar dos:

 La entrevista psicológica: Permite profundizar en aspectos relacionados con los tests, analizar aspectos de la personalidad, analizar el recorrido laboral y las motivaciones para el cargo.

 La Entrevista de Valoración Global realizada por el Comité de Selección⁶: Es una evaluación global del candidato, a partir de toda la información que se tiene (currículo, informes psicológicos, evaluación técnica u otros). No mide ni evalúa aspectos particulares de la personalidad ni tampoco conocimientos específicos, por cuanto, el Comité no puede ser especialista en todas las materias.

En la medida en que el Comité conoce la cultura organizacional y sus necesidades, podrá establecer, al final del proceso, si el candidato cumple o no con las exigencias para ejercer adecuadamente las funciones del cargo.

⁶ Este ítem se puede profundizar en 1.7. "Entrevista de Valoración Global".



1.7. ENTREVISTA DE VALORACIÓN GLOBAL



1.7.1. Definición:

La entrevista de selección es una relación entre dos o más personas y un candidato. Su desarrollo por lo general, es semi-estructurado. En la entrevista el candidato persigue demostrar que posee las características para desempeñar un determinado cargo que le interesa, y la otra, -o las otras personas cuando se trata de un Comité de Selección-, busca conocer si el candidato se adecua a un determinado perfil definido y por ende, responde a las exigencias de un cargo específico.

Por tanto, a través de la Entrevista de Valoración Global se busca tener elementos de apreciación que permitan predecir la adecuación entre candidato y cargo.

1.7.2. Objetivo de la entrevista durante un proceso de selección:

El objetivo de la entrevista es contar con elementos de información que permitan evaluar si la persona que se tiene enfrente, reúne los requisitos para desempeñar el cargo objeto del concurso.








Los objetivos específicos de cada entrevista están determinados por la o las personas que entrevistan:

- Si se trata de un profesional que evalúa conocimientos, el objetivo será verificar si tiene o no los conocimientos;
- Si el entrevistador es un psicólogo, será determinar las características psicológicas del candidato en relación al cargo;
- Si se trata de un Comité de Selección (no experto en selección) el objetivo será tener una apreciación general acerca de temas tales como: posibilidades de adaptación al cargo (o al Servicio cuando se trata de concurso público), verificación de experiencia previa, motivaciones por el cargo, entre otros.

A continuación se describen factores relevantes para la realización de este tipo de entrevista.






1.7.3. Consideraciones básicas de la Entrevista de Valoración Global:

-  Tener claridad sobre el objetivo de la entrevista. La entrevista de valoración global no es un examen clínico- psicológico, menos aún, si quienes la realizan no son psicólogos. Se trata exclusivamente de conocer si el entrevistado responde a ciertas exigencias del cargo en relación con aspectos que el entrevistador (o los entrevistadores) es capaz de validar.
-  Respetar al candidato. Esto significa no sólo un trato deferente, sino considerar sus opiniones, sus puntos de vista, como expresiones de una persona que no está en situación ni de superioridad ni de inferioridad respecto de los entrevistadores.
-  Entender la situación en que se encuentra el candidato. Considerar que está en una situación poco confortable. El candidato siente que se le está evaluando y que su futuro profesional depende de la entrevista.
-  Escuchar al candidato. Esto demuestra el respeto, el interés por lo que el otro dice y es lo que va a permitir obtener información más precisa durante la entrevista.
-  Brindar un espacio real para conocer al candidato. No se debe poner “trampas” al candidato, sino por el contrario, tratar que se exprese para poder conocerlo, en particular, en su relación con el trabajo. Mientras mayor posibilidad se le da al candidato para expresarse, mejor se le puede conocer.
-  Permitir que el candidato se exprese. De acuerdo con lo anterior, una entrevista positiva es aquella en la cual el candidato cuenta de manera abierta y sin temores su experiencia profesional y sus expectativas. Una buena entrevista es aquella en la cual el entrevistado habla y se expresa más que el entrevistador.
-  Tomar notas de la entrevista. No confiar en la memoria. Tomar notas, casi textuales, de lo expresado por el postulante es la mejor manera de poder tomar decisiones posteriormente.





1.7.4. Etapas de la Entrevista de Valoración Global:

1.7.4.1. Preparación:

-  Lectura de antecedentes (Currículo Vitae, informes psicológicos, referencias laborales y otros documentos). La longitud del Currículum no tiene relación con la calidad del candidato. Su estudio previo permite elaborar la pauta de entrevista, por ejemplo, sobre aspectos de la experiencia profesional.
-  Conocimiento del cargo a proveer (estudiar el Perfil de Selección previamente elaborado). Recordar que no se está buscando a “la mejor persona”, sino a aquella que corresponde mejor a las exigencias del cargo.
-  Preparar un ambiente propicio para crear un clima de confianza. Para desarrollar de mejor forma la entrevista ayuda, por ejemplo tener la mesa despejada, sin barreras entre el candidato y entrevistador. Prever que no haya interrupciones (telefónicas o de personas que entran); disponer del tiempo necesario (al menos 30 minutos); procurar puntualidad en la hora de citación del candidato.

1.7.4.2. Inicio:





-  Acoger al postulante. Esto significa acogerlo formalmente, con deferencia y simpatía. También implica saludarlo, presentarse si no se conocen e invitarlo a sentarse.
-  Entregar una breve descripción del cargo y sus condiciones (no dar por sentado que el postulante ya lo conoce). Aún cuando el candidato diga conocer el cargo, es necesario asegurarse de ello. El conocimiento o no del cargo, no es un indicador de que el candidato es “mejor” o “peor”.

1.7.4.3. Desarrollo de la Entrevista de Valoración Global: (temas a abordar)




-  Experiencia anterior. Poner el acento más en los hechos que



en las opiniones. Puede ser importante preguntar a la persona cuáles considera sus logros profesionales y pedirle que relate el resultado de éstos.

-  Conocimientos. Sólo si el entrevistador posee los conocimientos técnicos del cargo, puede hacer preguntas específicas al respecto. De lo contrario no se recomienda, pues dichas preguntas no se podrán evaluar.
-  Relaciones interpersonales. No preguntar cómo se lleva con la gente, porque eso no da ninguna información, más bien, se puede preguntar acerca de con qué tipo de personas se entiende mejor y con cuál peor; cuál es su estilo de relación con su jefe, qué tipo de jefatura prefiere. Si se trata de cargo de jefatura, preguntar la forma en que ejerce el mando con ejemplos de situaciones específicas.
-  Motivación para el cargo. Preguntar al candidato, qué espera del cargo, cómo lo visualiza, qué otro tipo de cargos le interesan, y por qué considera que él sería el candidato adecuado.
-  Ámbito personal. Preguntar solamente aquellos aspectos que pueden dificultar el ejercicio del cargo.

1.7.4.4. Fin de la entrevista:

-  Preguntar al candidato si le gustaría expresar algo que no ha dicho.
-  Explicar el proceso posterior: plazos, como se dará la respuesta, etc.
-  Despedirse de manera personalizada.



1.7.9. Ejemplo de Pauta de Entrevista de Valoración Global:

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre Candidato
Cargo de Postulación

II. FACTORES CLAVES

2.1. FACTOR "PUEDE Y SABE HACER"

El candidato tiene los CONOCIMIENTOS para obtener éxito en el cargo.

2.1.1. COMPETENCIAS TÉCNICAS A OBSERVAR

1. Conocimientos en Gerencia Pública
2. Conocimientos en Planificación Estratégica
3. Conocimientos de Funcionamiento de la Administración Pública
4. Conocimientos de la Misión y Objetivos Estratégicos del Servicio
5. Manejo de Sistemas de Información (deseable)

EJEMPLOS DE PREGUNTAS

1. ¿Qué nociones generales tiene usted del Estatuto Administrativo?
2. ¿Qué experiencia previa y de su formación le serían de utilidad para ejercer el cargo al que postula?
3. ¿De acuerdo a su experiencia, conoce algún modelo teórico o práctico en materia de gestión pública que sea de utilidad para la realidad chilena?
4. Señale qué materias técnicas a su juicio serían relevantes para el ejercicio de sus funciones.
5. ¿Cómo planificaría un proceso de cambio en el Servicio?, ¿Ha participado en alguno con anterioridad?

CONCLUSIÓN

Indique si el postulante cumple con las **Competencias de Función Técnicas** del perfil del cargo.



BAJO LO ESPERADO	ACORDE	SOBRE LO ESPERADO

2.2. FACTOR “COMO LO HACE”

El candidato tiene las ACTITUDES y se COMPORTA como se espera en el ejercicio del cargo.

2.2.1. COMPETENCIAS DE GESTIÓN GERENCIAL A OBSERVAR

1. Orientación a los Resultados
2. Solución de Problemas y Toma de Decisiones
3. Impacto Organizacional
4. Sentido de Urgencia
5. Visión Estratégica
6. Capacidad de Negociación



EJEMPLOS DE PREGUNTAS

1. ¿Qué estilo de trabajo definiría su gestión?
Señale la forma en que habitualmente organiza y desarrolla su gestión.
2. ¿Cómo abordaría en el ejercicio de su cargo situaciones complejas o de crisis? ¿Qué elementos consideraría para resolverlas efectivamente?
3. Una labor fundamental propia del cargo sería posicionar su Unidad. ¿A través de qué indicadores de gestión podría evaluar su posicionamiento?
4. ¿Qué principales dificultades cree usted que existen actualmente en este Servicio? ¿Cómo las abordaría o aportaría desde su cargo para solucionarlas?



CONCLUSIÓN

Indique si el postulante cumple con las **Competencias de Gestión Gerencial** del perfil del cargo.

BAJO LO ESPERADO	ACORDE	SOBRE LO ESPERADO



2.2.2. COMPETENCIAS PERSONALES E INTERPERSONALES A OBSERVAR

1. Motivación de Logro
2. Pensamiento Sistémico e Innovador
3. Asertividad y Empatía
4. Orientación al Cliente y Calidad en la Atención
5. Confianza en sí mismo

EJEMPLOS DE PREGUNTAS

1. ¿Señale cuáles serían sus principales metas de desempeño a alcanzar luego de un año de gestión en su cargo?
2. ¿Cuáles serían a su juicio las principales características personales y responsabilidades de una jefatura?
3. ¿Qué aspectos consideraría relevante cambiar o innovar en esta institución?
4. ¿Qué elementos introduciría para lograr un servicio de calidad a los clientes y un alto estándar de excelencia en su gestión?
5. ¿Cuál cree usted que es la imagen que proyectará frente al personal a su cargo?

CONCLUSIÓN

Indique si el postulante cumple con las **Competencias Personales e Interpersonales** del perfil.

BAJO LO ESPERADO	ACORDE	SOBRE LO ESPERADO



2.2.3. COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS DE LIDERAZGO A OBSERVAR

1. Liderazgo Situacional y Transformador
2. Sinergia de Equipos de Trabajo
3. Capacidad de Dirección y Conducción de Equipo
4. Asertividad



EJEMPLOS DE PREGUNTAS

1. Al verse enfrentado a situaciones de conflicto ¿Cómo conciliaría los intereses entre las distintas partes involucradas?
2. ¿Qué estilo de dirección asumiría frente a su equipo de trabajo?
3. ¿Cómo abordaría dificultades relacionadas con el clima existente en el Servicio? ¿Qué acciones emprendería para mejorarlo?
4. ¿Cómo propiciaría la motivación, identificación y satisfacción laboral en su equipo de trabajo?
5. ¿Qué dificultades ha experimentado frente a la dirección de personas?



CONCLUSIÓN

Indique si el postulante cumple con las **Competencias Estratégicas de Liderazgo** del perfil del cargo.

BAJO LO ESPERADO	ACORDE	SOBRE LO ESPERADO



2.3. FACTOR ADECUACIÓN AL CARGO

El candidato se adecua al ENTORNO en que se llevará a cabo el trabajo a desempeñar.

2.3.1. COMPETENCIAS PARA EL ENTORNO ORGANIZACIONAL A OBSERVAR

1. Sensibilidad Social
2. Incorporación de Valor
3. Capacidad de Respuesta
4. Compromiso



EJEMPLOS DE PREGUNTAS

1. ¿Cómo definiría compromiso institucional? ¿Cómo se expresaría en el desempeño de su cargo?
2. ¿Cómo incorporaría valor agregado a su gestión?
3. ¿A su juicio, cuáles serían las demandas más relevantes de la comunidad en relación al Servicio?, ¿Cómo las abordaría?
4. ¿Cuales serían las características más relevantes del entorno del Servicio que cree influirían en el ejercicio de su cargo?
5. ¿Cuales serían las principales dificultades del entorno que interferirían en su gestión y cómo los resolvería?



CONCLUSIÓN

Indique si el postulante cumple con las **Competencias para el Entorno Organizacional** del perfil del cargo.

BAJO LO ESPERADO	ACORDE	SOBRE LO ESPERADO



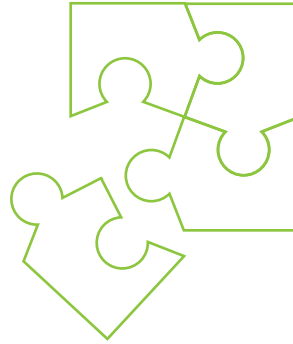
III. SÍNTESIS EVALUATIVA

RESUMEN DE ASPECTOS SIGNIFICATIVOS	
POSITIVOS	NEGATIVOS

CATEGORÍA	RANGO	CONCLUSIÓN
Sobre lo Esperado Candidato que demuestra tener todas las competencias directivas definidas, cumpliendo a cabalidad y superando los requisitos exigidos. Posee una alta motivación frente al rol de directivo público.	67 - 100	
Acorde Candidato que demuestra tener la mayoría de las competencias definidas, aunque muestra débiles otras que podrían compensarse en el tiempo. Posee una motivación acorde al rol de directivo público.	34 - 66	
Bajo lo Esperado Candidato que demuestra tener algunas de las competencias directivas definidas en el perfil, sin embargo muestra débiles otras sin compensarlas. Posee una motivación poco clara frente al cargo.	0 - 33	

 Integrante Comité de Selección

Fecha: _____



1.8. LICITACIÓN DE CONSULTORA EXTERNA ESPECIALIZADA EN SELECCIÓN



1.8.1. Definición:

Los servicios públicos que necesiten asistencia técnica externa para la preparación y ejecución de concursos, deberán considerar ciertas directrices en la contratación de empresas consultoras externas:

- a. Sólo pueden participar en estas licitaciones las entidades adecuadamente inscritas en el Registro que al efecto lleva la Dirección Nacional del Servicio Civil.
- b. La selección de las entidades señaladas se hará mediante licitaciones públicas, licitaciones privadas o utilización de convenio marco desde la base de instituciones inscritas en el Registro de Consultores Externos Especializados, y en el marco de lo dispuesto en la ley N° 19.886.
- c. La actuación de los Consultores Externos Especializados sólo puede llegar hasta la etapa de informar a la autoridad de los puntajes obtenidos por los postulantes.
- d. En cualquier caso, las Bases de Licitación deberán ser aprobadas por resolución del jefe superior de la entidad licitante y podrán ser modificadas de igual forma. En la determinación de las condiciones de las bases, la entidad licitante deberá propender a la eficacia, eficiencia y ahorro en la contratación de las asesorías.

1.8.2. Alternativas de licitación:

- 1.8.2.1. Convenio Marco: Los servicios públicos podrán optar por alguna Consultora Externa Especializada incluida dentro del Convenio Marco que para tales efectos ha establecido la Dirección Nacional de Compras y Contrataciones Públicas.

Un Convenio Marco es un convenio cuyas partes son varios proveedores y varios potenciales compradores, en el que se establecen precios y condiciones de compra determinados para un periodo de tiempo definido.⁷

Al hacer uso del Convenio Marco, el organismo público no necesita realizar una licitación para adquirir bienes y servicios. Así, sólo



debe emitir directamente la orden de compra a uno de los tantos proveedores parte del Convenio, el cual está obligado a satisfacer dicha orden en cumplimiento de las cláusulas pactadas.

De este modo, al ingresar al Catálogo Electrónico de Productos disponible en **www.chilecompra.cl**, se puede revisar las características y especificaciones de los bienes que se necesitan, ver los precios y condiciones de entrega, y emitir directamente las órdenes de compra a los proveedores, sin mediar trámite alguno, produciéndose ahorro de tiempo y de recursos en el proceso de licitación.

El Convenio Marco persigue conseguir precios más convenientes para los servicios públicos. Al agrupar varios servicios que tienen una misma necesidad, y consolidar su demanda por determinados productos, se genera un requerimiento más atractivo para el Proveedor, quien oferta mejores precios y condiciones para el Comprador.

- 1.8.2.2. Licitación Pública: La selección de las entidades señaladas en el artículo primero del Decreto 1.258, de 2004 del Ministerio de Hacienda, se hará mediante licitaciones públicas a las que convocará cada Institución en el marco de lo dispuesto en la ley N° 19.886. Estarán reguladas por el reglamento de licitaciones y por las Bases Técnicas y Administrativas respectivas, y en lo no contemplado en ellas, por el artículo 23° de la ley N° 18.834, por el artículo 9° de la ley 18.575, por la ley 19.886 y por las demás normas legales y reglamentarias que regulan la contratación de servicios por la Administración del Estado.
- 1.8.2.3. Licitación Privada: Excepcionalmente podrá emplearse la licitación privada, previa Resolución fundada del jefe superior de la entidad licitante, cuando se presente alguna de las condiciones estipuladas en el artículo 8° de la ley N° 19.886, en lo que fuere

⁷ A partir de abril de 2008, se cuenta con un Convenio Marco de reclutamiento, selección y consultorías de Recursos Humanos.



pertinente, o cuando la licitación no supere las 300 unidades tributarias mensuales.



En el caso de emplearse licitaciones privadas, la invitación efectuada por la entidad licitante deberá hacerse a un mínimo de cuatro posibles interesados que se encuentren inscritos en el Registro que al efecto lleva la Dirección Nacional del Servicio Civil. Esta invitación deberá contemplar los mismos contenidos mínimos señalados en el artículo 15° de la ley N° 19.886.

En todo caso, la invitación a participar en licitación privada deberá efectuarse a los proveedores seleccionados a través del Sistema de Información de Compras y Contrataciones de la Administración Pública (ChileCompra), a la que se adjuntarán las respectivas bases, debiendo otorgárseles un plazo mínimo de 10 días hábiles para presentar sus respectivas ofertas.











1.8.3. Contenidos de las Bases de Licitación para contratar consultoras externas:

Las Bases para la contratación de Consultores Externos Especializados debe considerar al menos lo siguiente:

1.8.3.1. Contenido Administrativo:








-  Individualización de la entidad licitante. Breve explicación y reseña de la institución, sus principales funciones, lineamientos estratégicos y repartición ministerial de la cual depende o con la cual se relaciona.
-  Etapas y plazos de la licitación, día y hora en que se realizará el cierre de la licitación y las aperturas de las propuestas. También se debe especificar la fecha y hora en que se hará efectiva la entrega de las bases, los plazos y modalidades de aclaración de las ofertas, la evaluación de las mismas, la adjudicación y la firma del contrato de prestación del servicio de asesoría respectivo.



-  Exigencia de presentación de certificado de inscripción en el registro que al efecto lleva la Dirección Nacional del Servicio Civil o del certificado de solicitud de inscripción en dicho registro.
-  Mecanismos y plazos para realizar consultas y aclaraciones a las bases de licitación.
-  Lugares en que se recibirán las propuestas y el procedimiento de apertura de las mismas.
-  Antecedentes que deberán acompañar los proponentes para acreditar su personalidad jurídica, la vigencia de ésta y el cumplimiento de los requisitos profesionales que en cada caso correspondan.
-  Formato de presentación de las ofertas técnica y económica.
-  Criterios objetivos que serán considerados para decidir la adjudicación, atendida la naturaleza del servicio de asesoría que se licita, el mecanismo de evaluación, las ponderaciones asignadas a la oferta técnica y la oferta económica, la idoneidad y calificación de los proponentes y cualquier otro antecedente que sea relevante para efectos de la adjudicación.
-  Errores u omisiones que facultarán al Servicio para declarar una oferta inadmisibles, por no satisfacer requisitos mínimos de orden técnico o administrativo.
-  Naturaleza y monto de las garantías que deberán otorgarse y los mecanismos de evaluación y control a que estarán sujetos los proponentes una vez contratados.
-  Plazo de duración del contrato de prestación del servicio de asesoría y las condiciones de ampliación del mismo.
-  Forma de pago del contrato.



1.8.3.2. Contenido Técnico:

-  Objetivo de la asesoría.
-  Condiciones o requisitos, tanto generales como específicos que se exijan a los licitantes.
-  Plazos de ejecución de la asesoría.
-  Resultados esperados de la asesoría, especificando el producto concreto que se debe lograr. Deben explicitarse las características que deben cumplir los informes que emita la entidad adjudicataria, tanto en materia de contenidos como de plazos de presentación.
-  Elementos esenciales de la estructura metodológica que los proponentes deberán considerar en la preparación de su oferta técnica.
-  Listado de documentos, antecedentes y en general las modalidades bajo las cuales los proponentes deberán acreditar su experiencia y calificación profesional.
-  Listado de antecedentes curriculares mínimos y perfiles profesionales del equipo de especialistas que prestará el servicio de asesoría, junto a los roles y tiempo asociado a su participación.

Los participantes deberán presentar junto a la oferta o propuesta, una lista con los trabajos efectuados con una antigüedad no superior a tres años, relacionados directamente con el servicio ofrecido.

Las bases podrán establecer que la licitación sea en una o dos etapas. La licitación en una etapa consiste en que en el proceso de evaluación se realiza, en una misma instancia, tanto la oferta técnica como la oferta económica. La licitación en dos etapas consiste en que existen dos análisis diferidos de ofertas; uno de la oferta técnica y otro de la oferta económica.



1.8.4. Convocatoria a la Licitación:

La convocatoria es el acto por el que la entidad licitante llama a los interesados para que, sujetos a las bases o términos de referencia, presenten sus ofertas; dicha convocatoria especificará, a lo menos:

- a. Nombre de la entidad licitante.
- b. Objeto de la licitación.
- c. Lugar donde estarán disponibles las bases.
- d. Fecha, hora y modalidad de recepción y apertura de las ofertas.
- e. Modalidades y plazos para efectuar aclaraciones a las bases.
- f. Monto y modalidad de las garantías exigidas.
- g. Nombre completo y mail del funcionario(a) de la entidad encargado(a) del proceso de licitación.

La convocatoria deberá publicarse en el Sistema de Información de Compras y Contrataciones de la Administración Pública, a cargo de la Dirección de Compras y Contratación Pública (ChileCompra), con una antelación de a lo menos 10 días hábiles anteriores a la fecha de la apertura de las ofertas.

Las propuestas deberán entregarse cumpliendo con los requisitos, formalidades y antecedentes que establezcan las Bases Administrativas y Técnicas. En todo caso, se presentarán separadamente los antecedentes legales y financieros del proponente, la oferta técnica y la oferta económica.

Las ofertas deberán ser suscritas por el representante legal del proponente y enviadas a través del Sistema de Información de Compras y Contrataciones de la Administración Pública y si las bases así lo permiten, en soporte papel, al domicilio de la entidad licitante.

La entidad licitante, en este caso un Servicio Público, podrá solicitar a los proponentes que salven errores u omisiones formales, siempre y cuando las aclaraciones o rectificaciones de dichos errores u omisiones no les confieran a esos proponentes una situación de privilegio respecto de los demás competidores, y se informe de dicha solicitud al resto de los





proponentes a través del Sistema de Información de Compras y Contrataciones de la Administración Pública.


La entidad licitante declarará inadmisibles las ofertas cuando éstas no cumplan los requisitos establecidos en las Bases. Asimismo declarará desierta una licitación cuando no se presenten ofertas, o bien, cuando éstas no resulten convenientes a sus intereses. En ambos casos la declaración deberá ser por Resolución fundada.

1.8.5. Comisión técnica y comisión evaluadora:

En la preparación y desarrollo del proceso de licitación para la contratación de una Consultora Externa Especializada participan:

-  El jefe superior de servicio.
-  Comisión Técnica, compuesta por profesionales calificados en materias propias de la licitación a implementar y nombrada mediante Resolución por el jefe superior de servicio. Esta comisión debe desarrollar las bases de licitación, aplicar el procedimiento de evaluación técnica y económica y presentar sus resultados a la Comisión Evaluadora.

La Comisión Técnica analizará los antecedentes que constituyen la oferta de los proponentes, debiendo señalar aquellas ofertas que no cumplan con los requisitos mínimos establecidos en las Bases. Deberá especialmente verificar, a través del correspondiente certificado, que los postulantes estén inscritos en el Registro de Consultores Externos Especializados o bien que hayan iniciado el proceso de inscripción, que no estén inhabilitados de acuerdo a la ley y que cumplan con los demás requisitos legales y reglamentarios.

-  Comisión Evaluadora de la licitación, conformada por las cinco mayores jerarquías del servicio que efectúa la licitación, excluidos su jefe superior y aquellos funcionarios que participaron en la Comisión Técnica, debe validar el trabajo realizado por la Comisión Técnica, evaluar las propuestas y proponer fundadamente la adjudicación al jefe superior de servicio.



La Comisión Evaluadora podrá funcionar siempre que concurra más del 50% de sus integrantes. Sus acuerdos se adoptarán por simple mayoría y se dejará constancia de ellos en un acta. No podrá desempeñarse como miembro de esta comisión quien tuviere conflictos de intereses con los proponentes al momento de la evaluación, de conformidad con la normativa vigente.

1.8.6. Adjudicación de la propuesta:

La entidad licitante, en este caso un servicio público, adjudicará la propuesta más ventajosa considerando los criterios de adjudicación con sus correspondientes puntajes y ponderaciones, establecidos en las Bases. En todo caso, no podrá adjudicar la licitación a una oferta que no cumpla con las condiciones y requisitos establecidos en las Bases, como tampoco a ofertas de proponentes que se encuentren inhabilitados para contratar con el Estado o a aquellas que emanen de quien no tiene poder suficiente para efectuarlas representando al respectivo proponente.





El jefe superior de la entidad licitante formalizará la adjudicación, mediante la Resolución pertinente y la suscripción del respectivo contrato. Una vez discernido el concurso, se efectuará la notificación de la adjudicación a todos los proponentes que se mantengan en competencia, tanto si resultaren adjudicados como si no lo fueren, en la forma y medios estipulados en las Bases o en su defecto, en la ley N° 19.886 y su reglamento.

1.8.7. Contratos con consultoras externas especializadas:







Los contratos a que dé lugar una licitación serán suscritos por el jefe superior del servicio y aprobados por Resolución del mismo. La suscripción del contrato deberá realizarse dentro de los 10 días corridos siguientes a la fecha de la Resolución de adjudicación. Si no se suscribiere en dicho plazo por causa imputable al adjudicatario, se suscribirá el contrato con el proponente que obtuvo el segundo puntaje más alto o se llamará a licitación privada, salvo que las Bases señalen algo distinto. Estos contratos podrán ser ampliados; sin embargo, las ampliaciones que se efectúen no podrán superar el 50% del valor total originalmente contratado.



1.8.8. Factores críticos de éxito del proceso:

-  Conformación de la Comisión Técnica.
-  Elaboración de Bases de Licitación Administrativas y Técnicas.
-  Conformación de la Comisión Evaluadora.
-  Contar con presupuesto para externalizar parte o la totalidad del proceso.

1.8.9. Formularios y documentos del proceso:

-  Bases de licitación administrativas y técnicas. Bases que establecen los requisitos para que empresas externas, inscritas en el Registro de Consultores de la DNSC puedan participar en la licitación para prestar servicios de asesoría. Son realizadas por la Comisión Técnica.
-  Resolución que aprueba o modifica las Bases de Licitación. Resolución por medio de la cual el jefe superior de servicio aprueba las Bases de Licitación o las modifica.
-  Resolución que nombra la Comisión Técnica.
-  Resolución de adjudicación.
-  Contrato de prestación de servicios.
-  Resolución que aprueba el contrato.

Nota: La forma y oportunidad de los actos administrativos integradores del proceso de contratación de los servicios aludidos siempre deberán ser revisados por las unidades o departamentos jurídicos de la (s) entidad (es) licitante (s).