

“Evaluación de competencias: el hoy y el futuro”

Pedro Guerra Loins
Director Nacional del Servicio Civil de Chile

SERVICIOCIVIL



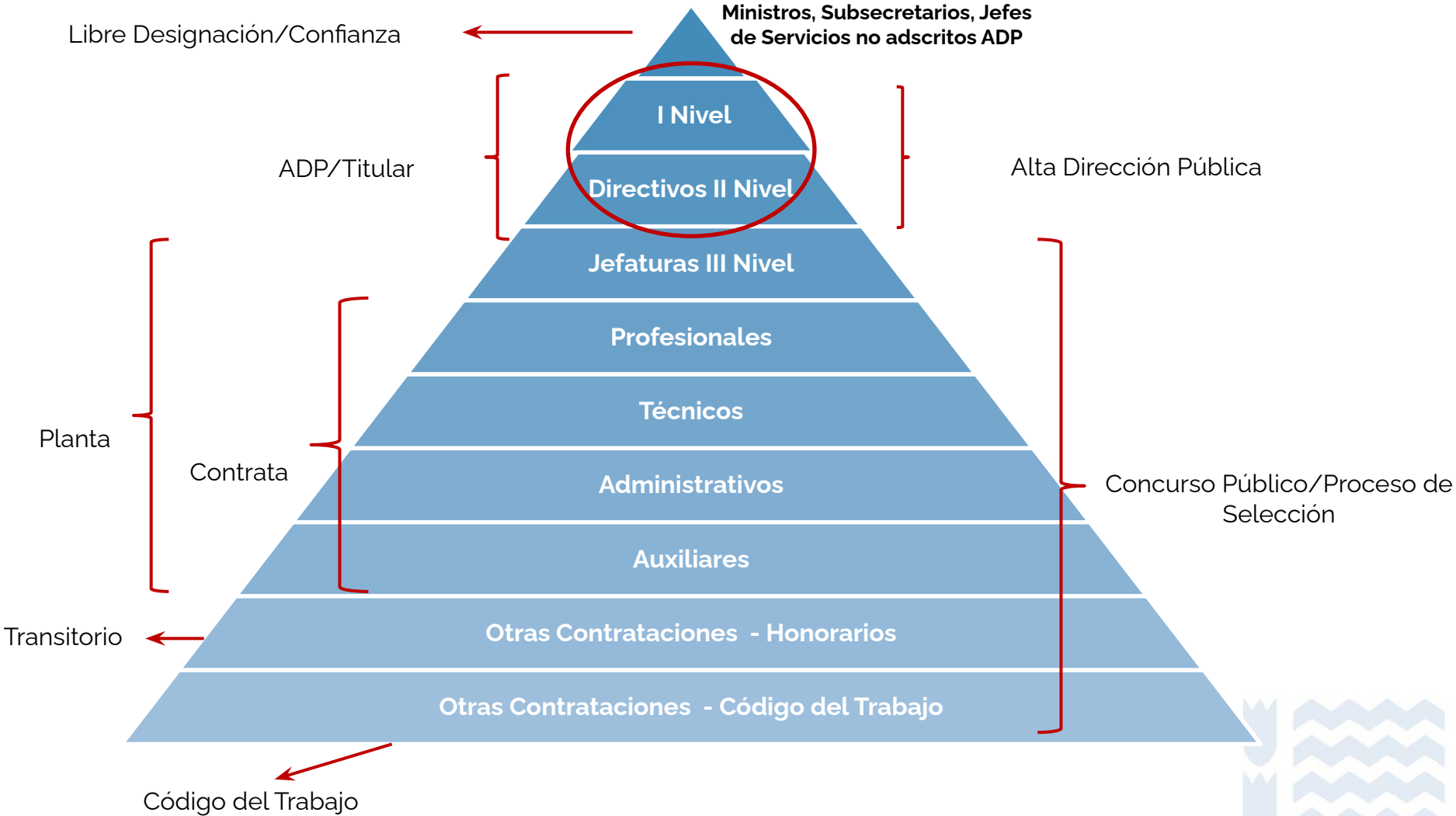
En los últimos años muchas cosas han cambiado en Chile...
Los procesos sociales y políticos han exigido cambios profundos en el papel del Estado...

Nuevas generaciones de trabajadores, una mayor población de migrantes y ciudadanos cada vez más conscientes de sus derechos, nos hace repensar el papel del Estado y la relación con los ciudadanos y con una fuerza laboral más diversa....

Recuperar la confianza en las instituciones públicas es un mandato del gobierno del Presidente Boric y orienta nuestro enfoque en el Servicio Civil chileno: atraer nuevo talento, enriquecer la fuerza laboral del Estado con más diversidad, igualdad de género y una reconceptualización del mérito.

Estructura del Empleo en el Estado en Chile

Calidad Jurídica	Estamento	Modalidad de Ingreso
------------------	-----------	----------------------



Nuestro Propósito





Propósito:

Recuperar la confianza ciudadana en las instituciones del Estado y sus personas.

OBJETIVOS



+ mujeres



+ postulantes



mejor Estado

INDICADORES



**% de mujeres
nombradas
en la ADP**



**nuevos
postulantes
al Estado**



**concursos
públicos
y transparentes
en el Estado**

PROYECTOS

**1- Calidad 2.0
2- Género, Inclusión
y diversidad**

**3- Atracción, Desarrollo y
Retención de Talento
4- Servicio Civil abierto
5- Fortalecimiento Servicio
Civil**

**6- Más Empatía Funcionaria
y Directiva
7- Teletrabajo para el Estado
8- Nueva agenda Territorial**



28 iniciativas asociadas a 8 proyectos institucionales

En el Servicio Civil trabajamos para **recuperar la confianza ciudadana en el Estado** y sus personas, buscando **aumentar la participación de mujeres** y otros grupos subrepresentados; mejorando la calidad, participación, transparencia y **satisfacción de la ciudadanía** en nuestros servicios; y colaborando en las **transformaciones institucionales** que permitan fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado.

Más participación, más mujeres y mejor Estado para Chile.



Alta Dirección Pública



Empleos Públicos



Directores de escuela



Prácticas Chile



Competencias





Esquema Competencias

01

Conocimientos

Conjunto de información organizada y adquirida a través del aprendizaje y la experiencia.



Habilidades

Capacidades para ejecutar tareas o resolver problemas de manera efectiva.

02

03

Actitudes laborales

Disposiciones personales que influyen en el comportamiento en el trabajo.





1. Conocimientos (Knowledge)

- **Conocimiento profesional o técnico:** Saber especializado en un campo específico.
- **Conocimiento procedimental:** Saber cómo hacer algo (know-how), incluye métodos, procesos y procedimientos.
- **Conocimiento contextual:** Comprensión del entorno, la organización o el sector donde se aplican las competencias.

2. Habilidades (Skills)

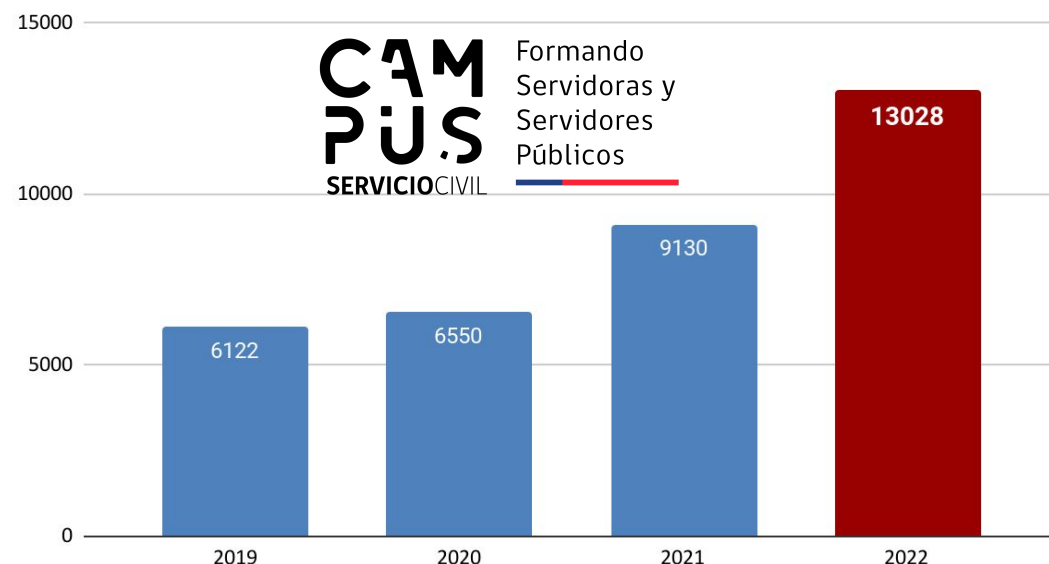
- **Habilidades cognitivas:** Pensamiento lógico, análisis, síntesis, resolución de problemas, creatividad.
- **Habilidades sociales:** Comunicación, trabajo en equipo, negociación, empatía, liderazgo.
- **Habilidades técnicas:** Manejo de herramientas, equipos, tecnologías y procedimientos propios del área de trabajo.
- **Habilidades organizativas:** Planificación, gestión del tiempo, priorización, toma de decisiones.
- **Habilidades de aprendizaje:** Capacidad de aprender de la experiencia, autorreflexión, adaptación continua.

3. Actitudes (Attitudes)

- **Responsabilidad:** Cumplimiento de compromisos, puntualidad, confiabilidad.
- **Compromiso:** Identificación con los objetivos de la organización o del trabajo.
- **Ética profesional:** Honestidad, integridad, respeto por normas y personas.
- **Proactividad:** Iniciativa, disposición a asumir retos, búsqueda de mejoras.
- **Flexibilidad/adaptabilidad:** Capacidad de ajustarse a cambios o nuevas situaciones.
- **Orientación al logro:** Búsqueda de resultados, eficiencia, superación de obstáculos.
- **Autonomía:** Capacidad de trabajar sin supervisión constante, autogestión.

Más formación para funcionarios: Campus y Mentoría digital

Personas capacitadas en CAMPUS



Más de 13 mil personas se capacitaron en los cursos de la Plataforma CAMPUS, 42% más que en 2021, llegando a las 30 mil personas formadas desde su inicio.



41 funcionarios y funcionarias se sumaron a la versión 2022 de Mentoría Digital, totalizando 612 personas desde el comienzo del programa (2019) a lo largo de todo el país (157 servicios públicos).



Sistema de reconocimientos: Énfasis en la calidad e innovación



PREMIO ANUAL POR EXCELENCIA INSTITUCIONAL (PAEI):

El PAEI es entregado anualmente por el Servicio Civil a tres instituciones del Estado destacadas en distintos ámbitos de gestión.

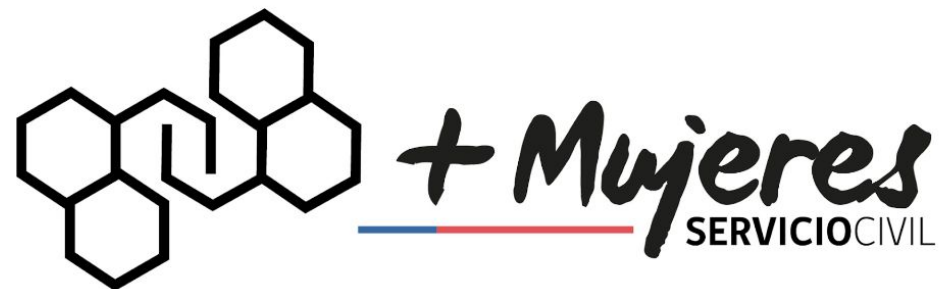
La Agencia de Calidad de la Educación, el Consejo de Defensa del Estado (CDE) y la Cancillería, a través de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, obtuvieron el Premio Anual por Excelencia Institucional (PAEI) 2025.

FUNCIONA!

Concurso Funciona!: Servicio Civil premia iniciativas de Innovación de servicios públicos y municipios

Desde 2014 a la fecha, a este concurso se han postulado 1.908 iniciativas de innovación, de 664 servicios públicos y 107 municipios, involucrando a casi 7 mil 330 funcionarios/as y permitiendo la realización de pasantías en servicios en el extranjero y actividades de formación en la temática.





Desde el 2019, 597 mujeres han participado en el programa.

Hasta ahora:

- El 10% de ellos ha asumido un nuevo puesto con mayor responsabilidad.
- 29% continúa en sus cargos, pero con nuevas responsabilidades y/o proyectos.





Permite a estudiantes de carreras universitarias y técnicas realizar sus prácticas en Ministerios y Servicios Públicos, poniendo al servicio del país sus talentos, conocimientos y habilidades.

Hasta ahora:

- 38.575 estudiantes han postulado a las ofertas de prácticas de los servicios públicos en este periodo.
- 135.670 postulaciones a las ofertas.
- 19.606 estudiantes realizaron sus prácticas en algún servicio público.



Etapas de los Procesos de Selección

Etapas del proceso de selección

Inicio del proceso

Se realiza la **convocatoria pública** en medios de comunicación masivos, prensa escrita y el sitio www.serviciocivil.cl

Se inicia el **reclutamiento** a través de nuestro portal y por medio de empresas especializadas en búsqueda y selección.

Se lleva a cabo el **análisis de admisibilidad de la postulación** revisando el cumplimiento de requisitos legales de cada postulante.

Evaluación general

Se compone de 3 fases:

1. Análisis curricular
2. Evaluación Gerencial
3. Evaluación de Competencias.

Entrevistas finales

El Consejo de Alta Dirección Pública realiza las entrevistas en el caso de cargos de I nivel jerárquico

Para II nivel jerárquico las entrevistas las realiza el Comité de Selección/Comisión Calificadora

Resolución

Con quienes aprobaron las **Entrevistas Finales** se conforma la nómina de postulantes elegibles o se realiza la declaración de desierto del concurso.

Nombramiento

Finalmente se realiza el nombramiento por la autoridad facultada.

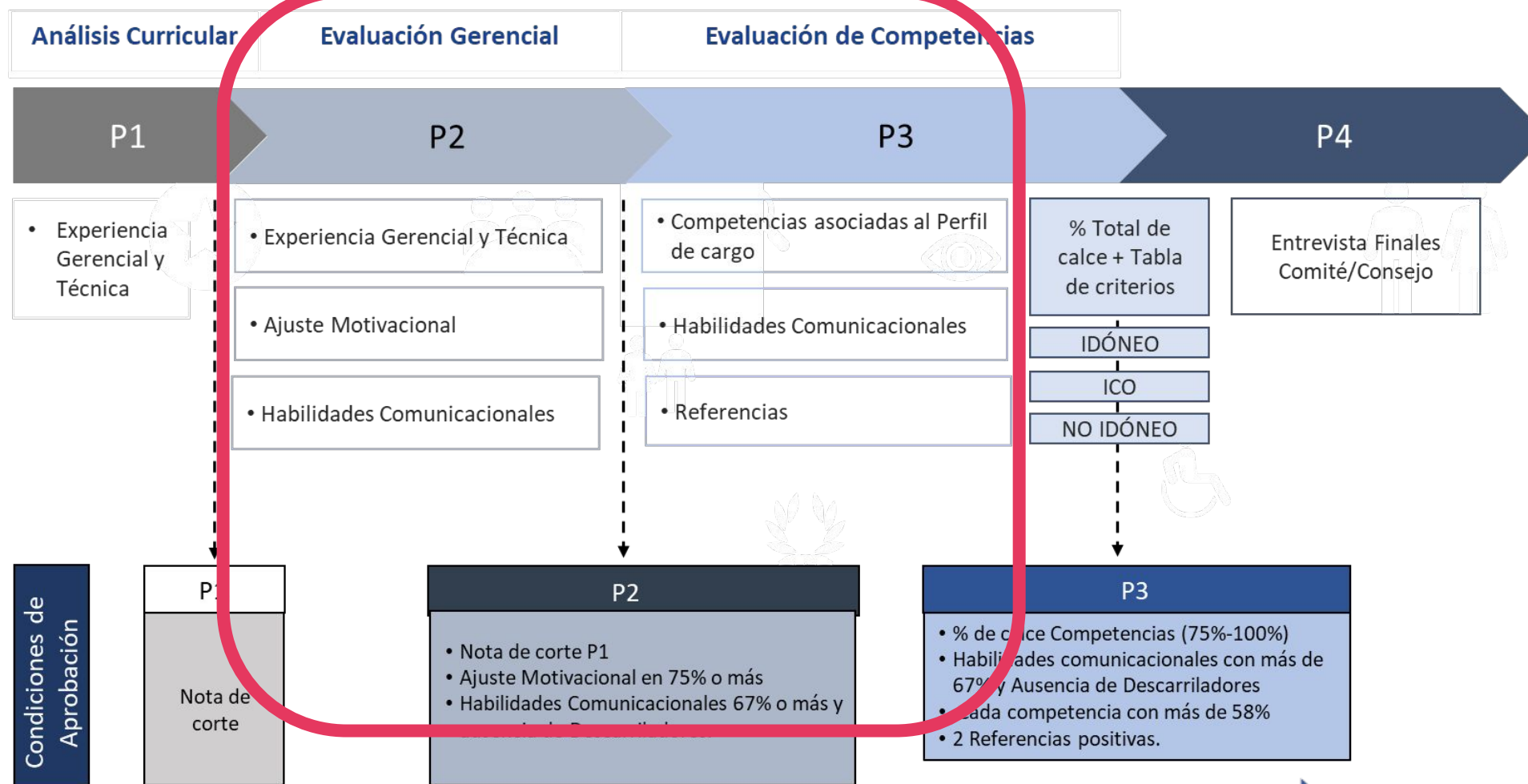
Para I nivel, Presidente/a de la República

Para II nivel, Jefatura Superior del Servicio

La autoridad puede declarar desierto el concurso, lo que da origen a un nuevo proceso.

El proceso de Selección tiene una duración aproximada de 80 días

ETAPAS PROCESO DE SELECCIÓN ADP



Competencias y Valores

SERVICIOCIVIL



Perfil

Visión Estratégica

Gestión y Logro

Gestión de Redes

Manejo de Crisis y Contingencias

Liderazgo y Gestión de Equipos

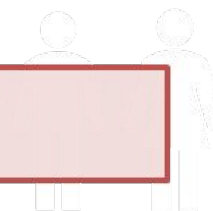
Mejora Continua e Innovación

Comunicación Estratégica

Vocación de servicio público

Probidad y ética en la gestión pública

Conciencia de impacto público



Habilidades Comunicacionales

SERVICIOCIVIL



Habilidades comunicacionales			
Indicadores conductuales	No presenta el indicador de conducta o se presenta en un nivel bajo 0%	Presenta el indicador de conducta con algunas brechas 50%	Presenta el indicador de conducta de forma satisfactoria. 100%
1. Se expresa de manera clara y fluida, utilizando un lenguaje verbal y no verbal coherente al mensaje que transmite.			
2. Demuestra dominio y seguridad en la situación de entrevista.			
3. Muestra disposición a escuchar atentamente al interlocutor/a favoreciendo el dialogo para el correcto desarrollo de la entrevista.			
Descarriladores		Sí	No
1. Realiza comentarios inadecuados para la situación de entrevista laboral (ej.: Críticas peyorativas al servicio público, chistes inapropiados o comentarios calumniosos u ofensivos respecto al sistema de evaluación ADP).			
2. Utiliza un lenguaje inapropiado a la situación de entrevista laboral (Ej. Lenguaje grosero o vulgar)			
3. Muestra una actitud irrespetuosa o avasalladora, descalificando o interrumpiendo de manera imprudente al evaluador.			
Puntaje total:			

Ejemplo de Competencias



Manejo de Crisis y Contingencias

Capacidad para responder a situaciones emergentes de conflicto o crisis de manera efectiva, implementando planes de acción oportunos y generando las coordinaciones pertinentes para responder de forma temprana a la situación. Implica realizar una evaluación de las causas e impactos logrando un aprendizaje significativo para la organización.

Indicadores (nivel 2)

1.1 Mantiene racionalidad ante situaciones complejas o de crisis, identificando el alcance del problema y tomando acciones iniciales para enfrentar la situación.

2.1 Implementa un plan de acción frente al problema o crisis, reorganizando recursos, solicitando los apoyos pertinentes y coordinando las tareas de manera de dar una respuesta oportuna a la situación.

3.1 Evalúa junto a su equipo las causas y consecuencias de la situación de crisis, con el fin de prever próximos eventos y tomar acciones correctivas.

Indicadores (nivel 3)

1.2 Enfrenta las situaciones complejas o de crisis con asertividad, delimitando el alcance e impacto, entregando lineamientos de acción y conduciendo de forma clara al equipo en el momento inicial.

2.2 Gestiona la estrategia de respuesta al problema o crisis, articulando los apoyos tanto al interior como fuera de la organización, facilitando los recursos para la implementación de acciones oportunas que minimicen los impactos negativos para la organización.

3.2 Genera un análisis y reflexión conjunta con su equipo de los aprendizajes a partir de la situación de crisis, generando los cambios o mejoras que constituyan una solución sostenible para la organización.

Descarriladores

1. Reacciona emocionalmente o de manera impulsiva ante situaciones de crisis, sin reflexionar sobre las consecuencias de sus actos.

2. Aborda la crisis de manera individual sin comunicar y/o coordinar con otros.

3. En lugar de buscar aprendizajes, se centra en buscar culpables, desconociendo su propia responsabilidad.

**¿Qué ocurría antes de la ley de nuevo
trato labora? (19.882)**



- **Designaciones políticas:** Los cargos directivos eran mayoritariamente de confianza política, y su nombramiento dependía del gobierno de turno, sin procesos competitivos.
- **Alta rotación con los cambios de gobierno:** Con cada nuevo gobierno, se solía cambiar a buena parte de los directivos, afectando la continuidad de las políticas públicas.
- **Falta de criterios técnicos estandarizados:** No existían procesos sistemáticos o transparentes para evaluar las competencias técnicas o experiencia de los candidatos.
- **Débil profesionalización del servicio público:** El sistema favorecía la lealtad política por sobre el mérito profesional, lo que limitaba la instalación de una administración pública basada en capacidades técnicas.
- **Poca transparencia y rendición de cuentas:** La ciudadanía tenía escaso acceso a información sobre cómo se designaban los directivos, generando desconfianza en la gestión estatal.
- **Ausencia de concursos públicos formales:** Aunque existían mecanismos de postulación en algunos casos, no estaban estandarizados ni eran obligatorios, y muchas veces eran utilizados de forma meramente formal.
- **Escasa estabilidad laboral:** La dependencia de la voluntad política del gobierno hacía que los directivos carecieran de estabilidad en sus cargos, incluso si su desempeño era adecuado.

El Modelo: Sistema de Alta Dirección Pública



Sistema de Alta Dirección Pública en Chile:

Balance entre mérito y confianza

- Chile posee un sistema de ADP de carácter mixto.
- Transparencia y mérito en la concursabilidad.
- Nombramiento de los directivos y directivas es por confianza, en base a nómina previamente elaborada por el SADP.



Sistema de Alta Dirección Pública en Chile: SERVICIOCIVIL

Balance entre mérito y confianza



SISTEMA ADP

- ☐ Aprueba el perfil de cargo
- ☐ Desarrolla el concurso
- ☐ Elabora la nómina
- ☐ Debe garantizar:
 - ✓ Selección técnica
 - ✓ No discriminación
 - ✓ Reserva



AUTORIDAD

- ☐ Informa vacancia para dar inicio al concurso
- ☐ Propone el perfil de cargo
- ☐ Realiza nombramiento
- ☐ Puede declarar desierto en 1 oportunidad
- ☐ Evalúa el desempeño
- ☐ Pide la renuncia

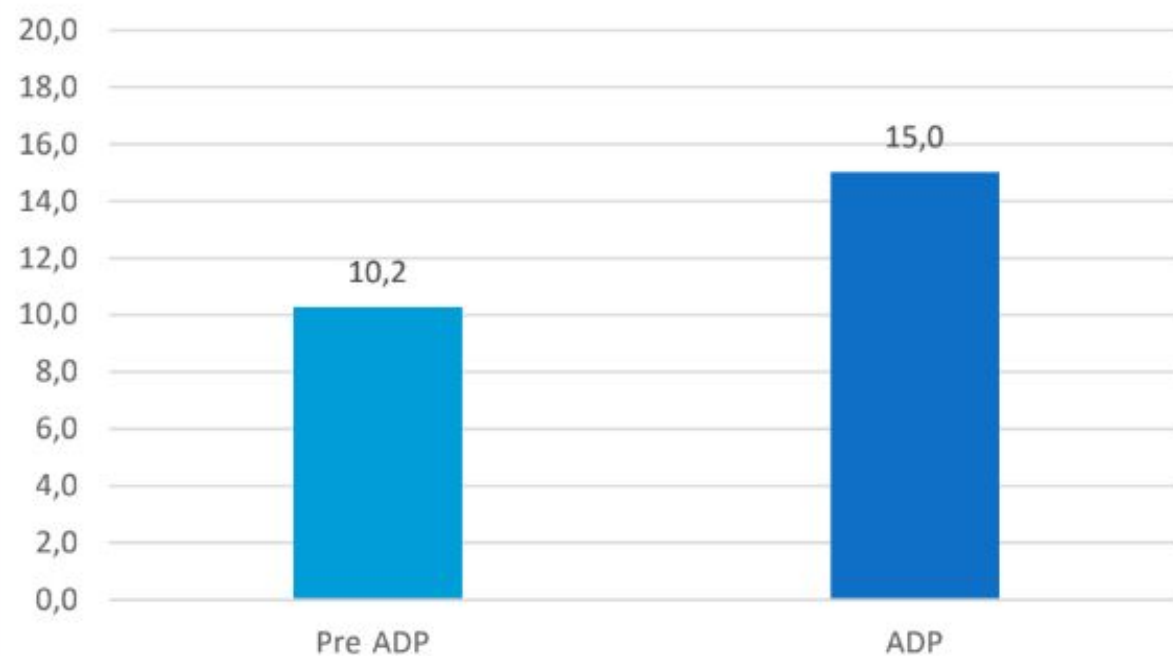
Avances

**¿Ha cambiado del perfil profesional Altas/os
Directivas/os Públicos después de la creación de la
DNSC y el Sistema de ADP?**

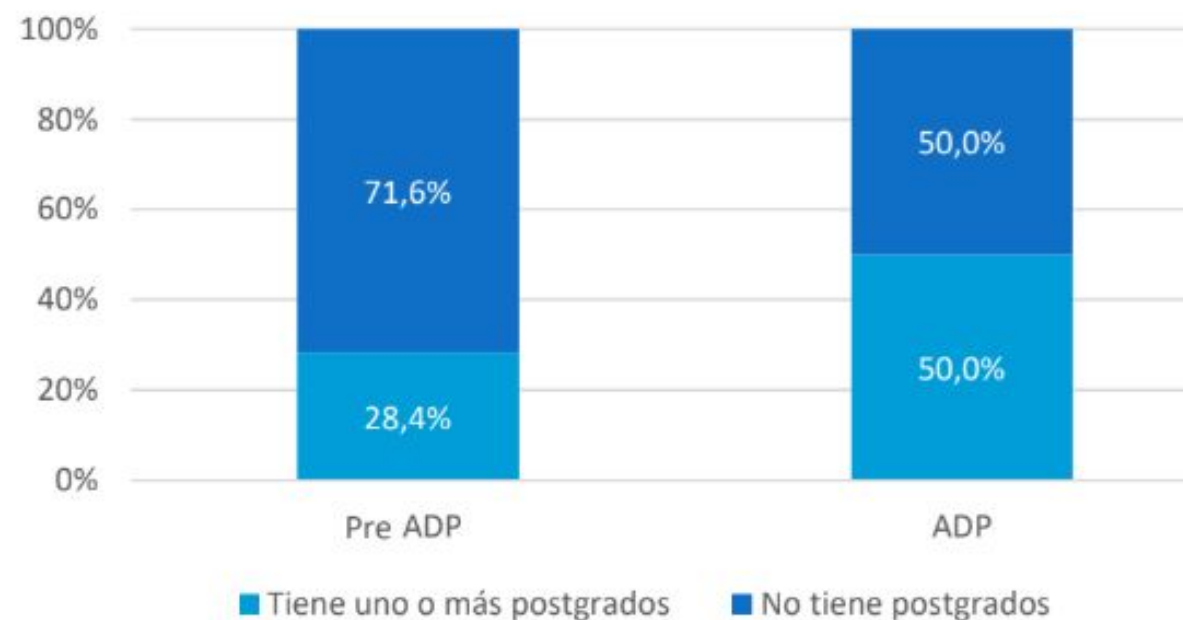




Promedio de años de experiencia directiva*



Proporción de quienes tienen uno o más postgrados*



[Evaluación de diferencias en el perfil curricular de altos directivos, antes y después de la creación del sistema ADP, EBC/DNSC, 2019.](#)

Conclusiones y proyecciones...



- La implementación del SADP se asocia a **perfiles más profesionalizados** en los/as directivos/as seleccionados.
- **El grupo ADP supera al grupo Pre-ADP en experiencia laboral, experiencia directiva y formación académica** (postgrados, MBA, magíster, diplomados).
- Los/as altos/as directivos/as seleccionados por SADP **estarían mejor preparados** para sus responsabilidades.
- El sistema **ha incentivado la formación continua** entre postulantes.
- SADP **ha mejorado la representación femenina en cargos directivos**, aunque aún hay espacio para avanzar. (41% máximo histórico en 2023)
- El Servicio Civil debe **continuar perfeccionando el sistema** para asegurar procesos justos, objetivos y libres de discriminación no intencionada.

SERVICIO CIVIL



www.serviciocivil.cl

