



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**“RECLUTAMIENTO DE ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS EN EL ESTADO TRAS
LA REFORMA 20.955**

Una mirada desde quienes postulan al Sistema”

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

CAMILA ANDREA ALVARADO VALENZUELA

PROFESOR GUÍA:
JAVIER FUENZALIDA AGUIRRE

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANDRÉS FERNÁNDEZ VERGARA
RODRIGO EGAÑA BARAONA

SANTIAGO DE CHILE
2022

**RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL
GRADO DE:** Magíster en Gestión y Políticas Públicas
POR: Camila Andrea Alvarado Valenzuela
FECHA: 2022
PROFESOR GUÍA: Javier Fuenzalida Vergara

**“RECLUTAMIENTO DE ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS EN EL
ESTADO TRAS LA REFORMA 20.955.**

Una mirada desde quienes postulan al Sistema”

La Alta Dirección Pública se ha posicionado en Chile como un mecanismo efectivo de selección para cargos directivos en el Estado. Sin embargo, este sistema no ha estado exento de cuestionamientos. Un avance significativo ha sido la reforma N° 20.955 implementada en el año 2016, la que introdujo mejoras al Sistema de Alta Dirección Pública (Sistema ADP) desde distintas perspectivas, buscando fortalecer su legitimidad y eficiencia.

En ese contexto, este estudio plantea dos propósitos principales. Por una parte, posee un fin práctico, ya que se espera que el resultado de este trabajo sirva de insumo a la Dirección Nacional del Servicio Civil. A la fecha, no existe un diccionario y/o categorización general y específica de reclamaciones a nivel histórico que contenga los ámbitos relevados por los y las postulantes durante el proceso de selección, lo que caracteriza a este estudio como exploratorio y pionero en el área.

Un segundo propósito busca contribuir a legitimidad del Sistema ADP, analizando exploratoriamente el efecto de la reforma N° 20.955 en los usuarios directos del Sistema. Es decir, busca determinar si aquellas acciones implementadas tuvieron un impacto en la percepción de postulantes a cargos de Alta Dirección Pública. Para determinar esto, mediante un enfoque cualitativo se analizó el contenido de las reclamaciones recibidas en el Sistema, determinando categorías de carácter inductivo. Posteriormente, mediante estadística descriptiva se realizó un análisis de las codificaciones, distinguiendo entre el periodo previo a la reforma y posterior a ella, con el fin de identificar aquellas variables que han sido más cuestionadas, o en su defecto, más valoradas por sus participantes.

Los hallazgos más relevantes del estudio revelan que, por una parte, quienes participan del Sistema de ADP perciben de manera predominante al menos 12 ámbitos generales (categorías primarias) como irregularidades en los procesos de selección y que contrastan con los principios establecidos por el Sistema. A su vez, se identificaron 51 ámbitos específicos (categorías secundarias). Otro hallazgo reconocido tiene relación con el efecto que generó la reforma en el contenido y volumen de las reclamaciones. En el primer caso, a nivel general se presenta una mejora en diversos ámbitos que previo a la reforma tenían mayor recurrencia en las reclamaciones. Por otra parte, en cuanto al volumen de los datos analizados, se evidencia que la presencia de reclamaciones en proporción a la cantidad de convocatorias de cargos, presentó una mayor homogeneidad en el promedio porcentual, posterior a la implementación de la reforma que previo a ella.

Finalmente, es importante destacar que la legitimidad y confianza en las instituciones del Estado es un tema que está en constante desarrollo. Consiente de esta realidad, a través de este trabajo se espera contribuir a dicho panorama, forjando una base para futuros estudios relacionados con la experiencia y percepción de las y los usuarios del Sistema ADP.

I. DEDICATORIA

A mi familia, mi compañero de vida y seres queridos por su apoyo incondicional en cada paso de este proceso.

II. TABLA DE CONTENIDO

1. MOTIVACIÓN	1
2. ANTECEDENTES GENERALES	3
2.1. SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA EN CHILE	3
2.1.1. Características	4
2.1.2. Proceso de reclamaciones	8
2.1.3. Problemas del SADP antes de la reforma	11
2.2. REFORMA LEY N° 20.955	13
2.2.1. Principales cambios derivados de la reforma	14
2.2.2. Ajustes al proceso de reclamaciones post reforma	15
3. OBJETIVOS Y ALCANCES	19
3.1. OBJETIVO GENERAL	19
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
4. REVISIÓN DE LITERATURA	20
4.1 JUSTICIA ORGANIZACIONAL	20
4.1.1. Justicia distributiva	20
4.1.2. Justicia Interaccional	21
4.1.3. Justicia procedimental	22
4.2. DISCRIMINACIÓN LABORAL	25
4.3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR MÉRITO	27
5. METODOLOGÍA DE ESTUDIO	29
5.1. MARCO MUESTRAL	29
5.2. GENERACIÓN INDUCTIVA DE CATEGORÍAS	33
5.3. CATEGORIZACIÓN MUESTRAL	36
6. RESULTADOS	41
6.1. RECLAMACIONES SEGÚN CANTIDAD	41
6.2. CATEGORÍAS OBTENIDAS	43
6.2.1. Clasificación de categorías Primarias	43
6.3. RECLAMACIONES CATEGORIZADAS	47
6.3.1. Resultados de muestreo aleatorio	47
6.3.2. Efectos sobre el número y las motivaciones de reclamaciones	50
7. RECOMENDACIONES	55

8. CONCLUSIONES.....	62
9. BIBLIOGRAFÍA.....	64
10. ANEXOS.....	70

III. INDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Tasas de egreso y desvinculación de directivos de primer y segundo nivel jerárquico (2010-2014-2018)	11
Tabla N° 2: Modificaciones de la Reforma de Ley N° 20.955.....	14
Tabla N° 3: Clasificación de reclamos según su factibilidad de análisis y categorización	30
Tabla N° 4: Composición de los datos según implementación de la reforma, por nivel y tipo de concurso	30
Tabla N° 5: Cantidad de reclamos y porcentaje por año	31
Tabla N° 6: Distribución de reclamos por Ministerio	31
Tabla N° 7: Número de reclamaciones, postulaciones y convocatorias entre 2010 y 2020	32
Tabla N° 8: Distribución de reclamos por periodo de reforma y tipo de concurso.....	33
Tabla N° 9: Relación entre componentes y elementos, a partir de Andréu	34
Tabla N° 10: Representatividad de variables por tipo de concurso entre muestra y marco muestral	37
Tabla N° 11: Representatividad de variables por Ministerio entre muestra y marco muestral.....	37
Tabla N° 12: Representatividad de variables por año entre muestra y marco muestral.....	38
Tabla N° 13: Composición de la muestra según implementación de la reforma, por nivel y tipo de concurso	39
Tabla N° 14: Distribución de la muestra por año y periodo reforma	40
Tabla N° 15: Número de convocatorias y reclamaciones por año, según periodo de la reforma N° 20.955	42
Tabla N° 16: Descripción de categorías Primarias	43
Tabla N° 17: Clasificación de categorías secundarias.....	46
Tabla N° 18: Presencia de categorías primarias según cantidad y porcentaje.....	47

Tabla N° 19: Presencia de categorías primarias según cantidad y porcentaje, por nivel jerárquico	48
Tabla N° 20: Presencia de categorías secundarias identificadas en las reclamaciones	49
Tabla N° 21: Presencia de categorías primarias en reclamaciones según periodo de reforma	51
Tabla N° 22: Presencia de categorías secundarias identificadas en las reclamaciones según periodo de reforma	52
Tabla N° 23: Clasificación de categorías secundarias según componentes de Justicia Procedimental	55
Tabla N° 24: Descripción de categorías secundarias.....	56

IV. INDICE DE ILUSTRACIONES Y GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Evolución de cargos bajo el SADP	4
Figura N° 1: Etapas del proceso de reclutamiento y selección del SADP	8
Figura N° 2: Etapas del proceso de reclamaciones.....	9
Gráfico N° 2: Reclamaciones y convocatorias ADP por año 2010 – 2020	10
Gráfico N° 3: Evolución promedio de años de permanencia de ADPs de I y II nivel jerárquico	12
Gráfico N° 4: Duración de concursos de I y II nivel	13
Gráfico N° 5: Porcentaje de concursos desiertos de I y II nivel.....	13
Figura N° 3: Notificación de proceso de reclamación. Concurso 2015	17
Figura N° 4: Notificación de proceso de reclamación. Concurso 2021	18
Figura N° 5: Modelo de investigación propuesto por Konradt, Warszta y Ellwart (2013).....	23
Gráfico N° 6: Número de reclamaciones y convocatorias por año entre 2010 y 2020	42
Figura N° 6: Presencia de categorías secundarias según etapas del proceso de reclutamiento y selección del SADP	57

1. MOTIVACIÓN

El Sistema de Alta Dirección Pública (en adelante, Sistema ADP) se crea en el año 2003 bajo la administración del entonces presidente de la República, Ricardo Lagos, tras un acuerdo político-legislativo entre el gobierno y la oposición. Este pacto fue motivado por los escándalos de corrupción y sobresueldos vinculados al caso MOP-Gate que salieron a la luz pública durante el año 2000, lo que derivó en una investigación la que demostró -entre otras cosas- que al interior del Estado había un importante nivel de directivos designados bajo exclusiva confianza (Lambertini y Silva, 2009).

Tras la aprobación del congreso y publicación de la ley 19.882, se establece que la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) es el organismo responsable de velar por el Sistema ADP, el cual tiene el propósito de dotar a las instituciones de directivos con probada capacidad de gestión y liderazgo para ejecutar de forma eficaz y eficiente las políticas públicas definidas por la autoridad. De esta manera, el Servicio Civil establece como principios fundamentales del sistema la transparencia, igualdad de oportunidades, confidencialidad y promueve el mérito como pilar fundamental que sustenta los procesos de selección.

A casi 19 años de funcionamiento, el Sistema de ADP ha logrado posicionarse en relación a otros sistemas similares en América Latina (Ortega, 2016), destacando su alcance e impacto nacional, incorporando sostenidamente diversos cargos a su administración. Según datos proporcionados por el Servicio Civil, desde el inicio de su funcionamiento y al año 2021 se han ejecutado un total de 4.478 procesos de selección de primer y segundo nivel jerárquico, se han presentado aproximadamente 647 mil postulaciones al Sistema, y se han nombrado 3.820 Altos Directivos Públicos. No obstante, este crecimiento no ha estado exento de transformaciones sustanciales a nivel de la legislación del SADP.

Un importante hito en la historia del Servicio, es la implementación de la reforma de Ley N° 20.955 en el año 2016, que versa sobre el perfeccionamiento del Sistema ADP y fortalece el rol de la DNSC. Se incorporaron nuevos servicios y cargos al Sistema, así como nuevas medidas que buscan reforzar su legitimidad. Entre estas últimas, se encuentra eliminar la figura de los cargos Transitorios y Provisionales (TyP) y limitar el plazo de nombramiento de parte de la autoridad. Adicionalmente, se establecieron medidas que buscan contribuir a la transparencia del sistema, tales como la rendición anual de cuentas al congreso, y la adscripción del Sistema ADP al principio de transparencia y confidencialidad (Ley N° 20.955). La adhesión a estos fundamentos impacta directamente en la información a la que pueden acceder aquellas personas (usuarias o no) del Sistema ADP y relevar algún reclamo en relación a su postulación. Es en esta última variable que se enfoca el presente estudio.

La solicitud de transparencia es un derecho que se encuentra regulado por la Ley 20.285 de 2008. Esta normativa establece que cualquier persona tiene derecho a solicitar información pública, señalando detalladamente la información que necesita, el formato requerido y cómo quiere que se le entregue. Así, todas aquellas instituciones y organismos del sector público se encuentran sujetos a dicha ley, mismo caso para el Servicio Civil. De manera complementaria, esta institución debe velar por que la entrega de información se ajuste al principio de confidencialidad que posee el sistema, procurando que la información de un proceso de selección es publicada según cada etapa del proceso. De esta manera, cada persona puede solicitar información, sea o no postulante en cargos de Alta Dirección Pública.

La responsabilidad de los procesos de selección de ADP recae en la Subdirección de Alta Dirección Pública. A partir de un proceso estandarizado, busca impulsar el mérito como motor de su diseño. El proceso de selección se compone de una etapa de planificación, admisibilidad, evaluación, entrevistas, conformación de nómina y nombramiento (o en su defecto, declaración de desierto). En referencia a estas últimas dos etapas, existe un periodo denominado como reclamación, estipulado en el artículo quincuagésimo sexto de la Ley 19.882. Durante esta etapa, los candidatos tienen el derecho a reclamar ante el Consejo de Alta Dirección Pública cuando consideren que se han producido vicios o irregularidades que afecten su participación igualitaria.

En el año 2020, se presentaron 204 reclamaciones, de las cuales el Consejo de ADP acogió un caso en donde se estipuló la concurrencia de vicios o irregularidades que afectaron la participación igualitaria de los postulantes (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2020). A pesar de ser un número acotado de situaciones en relación con el volumen de convocatorias, el Servicio Civil carece de un análisis respecto al contenido de reclamaciones de carácter histórico, de manera que no es posible advertir per se aquellas situaciones o prácticas que, a juicio de los postulantes, generan una sensación de injusticia o perjuicio en el marco de aquellos principios establecidos por ley, así como otras variables que incidan en la credibilidad del Sistema.

La confianza y legitimidad percibidas en relación a un proceso de reclutamiento, son elementos que han sido destacados como esenciales para el mejoramiento del Sistema ADP (Inostroza, Morales, Fuenzalida, 2014). Desde un punto de vista comportamental, los postulantes al momento de decidir su participación en un concurso, esperan que no existan discriminaciones arbitrarias y que estos sigan un debido proceso sin que se presenten distinciones preliminares que los dejen en desventaja (Fernández, Fuenzalida y Castro, 2019). De esta manera, resulta esencial analizar a través de primera fuente, el efecto que ha tenido la reforma N° 20.995 en cuanto a la legitimidad y confianza del Sistema ADP. Para esto, se analizarán las reclamaciones proporcionadas por quienes postulan a concursos de Alta Dirección Pública, caracterizando este estudio como exploratorio y pionero en esta materia.

De esta manera, el estudio se plantea desde dos motivaciones: Por una parte, se propone como una perspectiva teórica la cual busca desarrollar contenido de carácter exploratorio sobre el impacto de la reforma N° 20.955 en la percepción de justicia y aquellas otras motivaciones expresadas en las reclamaciones de aquellos participantes de concursos del Sistema ADP. Por otro lado, el estudio tiene una motivación práctica. Hasta el desarrollo de este estudio, la DNSC no contaba con una categorización histórica de reclamos recibidos, de manera que este estudio permitirá contribuir al desarrollo de procesos internos que impulsen una mejor administración del Sistema ADP y comprensión de las necesidades de los y las postulantes del Sistema que administra.

2. ANTECEDENTES GENERALES

Tras su aprobación en el año 2003, la ley 19.882 declara como objetivo de la Alta Dirección Pública proveer al Estado de directivos con alta capacidad y competencias, a través de procesos objetivos, basados en la idoneidad y mérito, limitando así la discrecionalidad de la autoridad en la provisión de cargos directivos. De esta manera, el modelo se estructura de diversas etapas que buscan resguardar los principios de no discriminación, imparcialidad, transparencia y confidencialidad de la información (Servicio Civil, 2020). Estas acciones fueron reforzadas a partir de la reforma N° 20.955 del año 2016, la cual impulsó una mayor efectividad en el proceso de selección, buscando incidir en la legitimidad del Sistema (Fernández, Fuenzalida y Castro, 2021), lo que se busca determinar –en este caso- a partir de la percepción que tienen los postulantes hacia el sistema de selección, evaluando en términos de justicia su participación en los procesos de ADP.

2.1 SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA EN CHILE

La Dirección Nacional del Servicio Civil es el organismo público dedicado a fortalecer la función pública, implementando políticas de gestión, desarrollo de personas, y de reclutamiento y selección, promoviendo así un mejor empleo público. Una de las funciones principales del Servicio Civil en Chile es la de desarrollar, mantener e implementar el Sistema de Alta Dirección Pública, el cual se estructura a partir de las convocatorias y procesos de selección de cargos directivos en los servicios y organismos públicos. El SADP se compone de cargos adscritos y no adscritos¹ los cuales se dividen según jerarquía de primer nivel (jefe/as superiores de servicios) y de segundo nivel (directores de departamentos y áreas bajo el/a jefe/a superior) (Fernández, Fuenzalida y Castro, 2019).

El Sistema, como proceso de reclutamiento, se plantea como un modelo mixto que intenta conciliar la idoneidad, la confianza y la gobernabilidad democrática, en el cual el Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) o un Comité de Selección –según se trate de un cargo de primer o de segundo nivel jerárquico- selecciona por concurso público a las personas más idóneas para el cargo, quienes son propuestas a la autoridad encargada del nombramiento. Esta última puede elegir libremente entre las personas nominadas e incluso desestimarlas y solicitar un nuevo proceso de selección (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2013).

Para poder llevar adelante su propósito, el SADP se estructura a través de un marco general que vela por toda la vida del Alto Directivo Público, el cual se compone de las etapas propias de reclutamiento y selección de los Altos Directivos Públicos. Por otra parte, está el Acompañamiento y desarrollo de quienes resulten nombrados ADP, hasta su egreso. A su vez, existe la participación de diversos actores a lo largo del Sistema, los cuales poseen un rol específico, siendo el postulante el principal usuario del sistema (Servicio Civil, 2021).

¹ Cargos pertenecientes a algunos organismos e instituciones del Estado que, de acuerdo con la Ley, utilizan la ADP como mecanismo de selección y provisión de algunos de sus cargos directivos. Estos cargos no están sujetos a las condiciones de desempeño que tienen los altos directivos públicos del Gobierno Central, sino por las normas y leyes de cada institución (Manual de representantes de Alta Dirección Pública, Servicio Civil, 2014)

2.1.1 Características

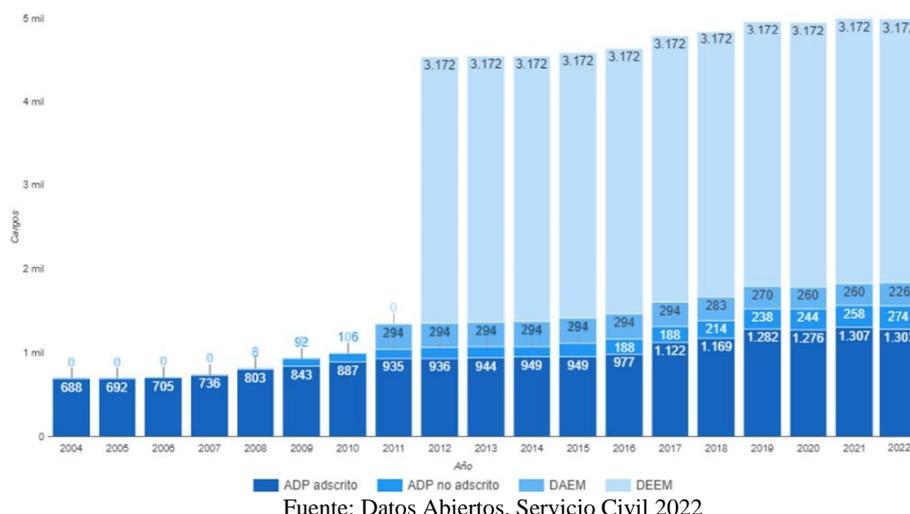
I) Servicios públicos y cargos bajo el SADP:

Según información proporcionada por Datos abiertos de Servicio Civil, a julio de 2022 forman parte del Sistema de Alta Dirección Pública un total de 150 servicios y 1.302 cargos, 127 de primer nivel jerárquico y 1.175 de segundo. Al universo anterior deben sumarse 274 cargos no adscritos - 188 de primer nivel y 86 de segundo-. Cabe recordar que los cargos no adscritos son aquellos que el legislador ordena proveer conforme con los procedimientos del Sistema o con la participación de su institucionalidad, pero que no forman parte del mismo.

Adicionalmente, en virtud de lo dispuesto por la ley N° 20.501, de Calidad y Equidad de la Educación, se incluyen 3.172 cargos de Directores de Establecimientos Educacionales Públicos y 226 cargos de Jefes de Departamento de Educación Municipal -DAEM-, de los cuales 166 corresponden a comunas con 1.200 o más alumnos matriculados y 60 a comunas con menos de 1.200 alumnos matriculados.

En consecuencia, el Sistema de Alta Dirección Pública participa –en distintas modalidades- de la selección da un total de 4.974 cargos en 451 instituciones públicas, lo que ha significado una importante extensión del sistema en el Estado, desde su implementación en el año 2003, así lo muestra el gráfico N° 1

Gráfico N° 1: Evolución de cargos bajo el SADP



II) Actores del Sistema

En el marco de Reclutamiento y Selección de los Altos Directivos Público, el Sistema de Alta Dirección Pública se compone de diferentes actores según el nivel y tipología de concurso. Las funciones de cada actor también dependerán de la etapa en que se circunscriba su participación, teniendo algunos de ellos mayor incidencia en el proceso de reclamación. Así, según los lineamientos establecidos por la Subdirección de Alta Dirección Pública del Servicio Civil (2020) es posible identificar los siguientes actores:

a) El Consejo de Alta Dirección Pública (CADP)

El Consejo de Alta Dirección Pública está integrado por cinco miembros: quien lo preside es la o el Director del Servicio Civil, y además se compone de cuatro Consejeros/as designados por períodos de seis años por el o la Presidente de la República con acuerdo de los 4/7 de los senadores en ejercicio. El CADP tiene un papel significativo en todas las etapas del proceso dado su rol garante; entre sus funciones, se establece que el CADP tiene la responsabilidad de dar respuesta a todos/as aquellos reclamos presentados por los participantes de procesos de selección del sistema ADP.

b) La autoridad gubernamental

Los ministros respectivos deberán proponer los perfiles de selección para los cargos de I nivel jerárquico, correspondientes a jefes superiores de servicio, los cuales serán aprobados por el CADP. El/a Presidente/a de la República es la autoridad competente para decidir el respectivo nombramiento en los concursos de primer nivel jerárquico, mientras que para los segundos niveles, son los jefes superiores de servicio quienes deberán proponer los perfiles de selección para los cargos correspondientes, y al final del proceso, definen el nombramiento o desierto del concurso.

c) El Comité de Selección

Los procesos de selección de altos directivos públicos de segundo nivel jerárquico son conducidos por un Comité de Selección, integrado por un representante del jefe superior del servicio, un representante del ministro del ramo y un representante del CADP denominado profesional experto. En los Comités, además de los miembros definidos, un profesional de la Subdirección de Alta Dirección Pública asume el rol de secretario técnico, quien coordina el proceso y asesora técnicamente al Comité de Selección durante todo el proceso concursal.

Para efectos de las determinaciones y/o decisiones que adopte el comité de selección, se requiere presencia de la mayoría de sus integrantes, debiendo estar siempre presente el representante del CADP (Ley N° 19.882, artículo N° 52).

d) Empresas de evaluación externa:

Forman parte de esta alianza público y privada del Sistema, siendo quienes evalúan técnicamente a los candidatos en las distintas etapas del proceso de selección y presentan los resultados al Comité de Selección o CADP de las distintas etapas del proceso. Existen dos servicios prestados por las empresas de evaluación externa; por una parte, empresas dedicadas a la evaluación de las y los postulantes, y otras empresas dedicadas a la búsqueda de postulantes según los requerimientos de cada concurso. Para cada etapa, las empresas consultoras deben entregar un producto asociado, el cual es entregado al consultor ADP a cargo del proceso de selección.

e) Los/as candidatos/as

Son actores ejes del Sistema de Alta Dirección Pública y ejercen su derecho a concursar en cualquiera de los cargos convocados públicamente. Los/as candidatos/as participarán en el proceso de selección conforme a procedimientos uniformes y en igualdad de condiciones. Serán evaluados, a través de un proceso técnico, que incluye la verificación de los requisitos y la evaluación de los factores de mérito y de las competencias específicas.

III) Etapas del proceso de selección ADP

El Sistema de Alta Dirección Pública establece un mecanismo de reclutamiento y selección basado en la determinación de perfiles que miden competencias y permiten atraer hacia la función pública a los profesionales más idóneos para ejercer cargos de primer y segundo nivel jerárquico, a través de procesos públicamente conocidos y apoyados de todas las herramientas modernas utilizadas en la selección de personas. El proceso de selección consta de las siguientes etapas:

- **Planificación del concurso:**

La planificación se produce una vez se genera la vacancia de un cargo adscrito. La autoridad debe informar al Servicio Civil mediante oficio y en un plazo de hasta 5 días hábiles desde que se genera la salida de la persona ocupante del cargo. Una vez recibido este oficio, el Servicio Civil incorpora dicha convocatoria a su planificación, asesorando posteriormente a las contrapartes y/o la autoridad representante del Servicio, a fin elaborar un perfil de cargo que posteriormente será presentado ante una comisión y será aprobado por el Consejo de Alta Dirección Pública.

- **Convocatoria:**

La convocatoria se produce una vez que se llama a un proceso de selección público y abierto, de amplia difusión, que se informa, mediante avisos publicados en medios electrónicos a través de las páginas web institucionales, el sitio web de la referida Dirección u otras que se creen para tales efectos. Es en esta instancia donde los interesados hacen efectiva su postulación.

- **Admisibilidad:**

La Subdirección de Alta Dirección Pública analiza los antecedentes curriculares de cada candidato/a, en específico el cumplimiento de los requisitos legales exigidos para el ejercicio del cargo. Aquellos candidatos que den cumplimiento, avanzan a la etapa de análisis curricular, sin perjuicio de que en la etapa de evaluación deberán acreditar, mediante la presentación de la documentación correspondiente que se detalla más adelante, el efectivo cumplimiento de los requisitos legales.

- **Evaluación general**

Esta fase de evaluación es realizada por la empresa consultora y contempla tres etapas secuenciadas:

Análisis Curricular (Producto 1, en adelante P1); Evaluación Gerencial (Producto 2, en adelante P2); Evaluación de Competencias (Producto 3, en adelante P3). El proceso de evaluación de candidatos/as contempla la entrega de los productos definidos, así como también la documentación legal que acredita que los/as candidatos/as cumplen con los requisitos legales definidos en el perfil del cargo. Cada fase considera diferentes criterios de selección y permiten que en el transcurso de ellas se identifiquen a los/as candidatos/as que se acercan en mayor medida al perfil del cargo en concurso. Se requiere que las empresas consultoras evalúen a los/as candidatos/as cumpliendo con los formatos, criterios técnicos y procedimientos entregados en este documento.

- *Análisis curricular (P1):*

En esta etapa se realiza la revisión de los antecedentes de los candidatos que resultaron válidos en el análisis de admisibilidad, mediante una metodología técnica. Para concursos de segundo nivel, la empresa consultora presentará al Comité de Selección los resultados del análisis para determinar cuáles candidatos/as continúan en el proceso. En el caso del primer nivel jerárquico, la empresa consultora realiza el análisis curricular y éste se envía al CADP para su aprobación.

- *Evaluación Gerencial (P2):*

Consiste en una entrevista estructurada entre la empresa evaluadora y los postulantes, cuyo objetivo es verificar los antecedentes académicos, experiencia laboral requerida, y de trayectoria gerencial explicitados en la postulación y que fueron valorados en la etapa de análisis curricular (P1). Asimismo, se incluye en esta entrevista la evaluación de valores y principios para el ejercicio de la dirección pública, y el conocimiento del cargo.

- *Evaluación por competencias (P3):*

Se evalúan las y los candidatos seleccionados que aprobaron la etapa anterior (P2) complementando su evaluación con una metodología de evaluación por competencias y solicitud de referencias laborales en los términos dispuestos en los presentes lineamientos. Posteriormente se presentan los resultados ante la comisión evaluadora, quienes determinarán a través de la definición de una categoría y/o nota de corte, cuantos postulantes pasan a la siguiente etapa.

• **Entrevistas finales:**

Tras determinar el número de participantes que continúan en esta etapa, la comisión evaluadora deberá entrevistar a la totalidad de los/as candidatos seleccionados, en igualdad de condiciones y bajo los principios y lineamientos establecidos por el Sistema. Una vez realizada la totalidad de las entrevistas finales, se define una nómina de entre 3 y 4 candidatos/as para la decisión de la autoridad facultada para efectuar el nombramiento o eventualmente declarar desierto el proceso de selección cuando no existen a lo menos tres candidatos/as para conformar nómina.

• **Entrevistas Autoridad:**

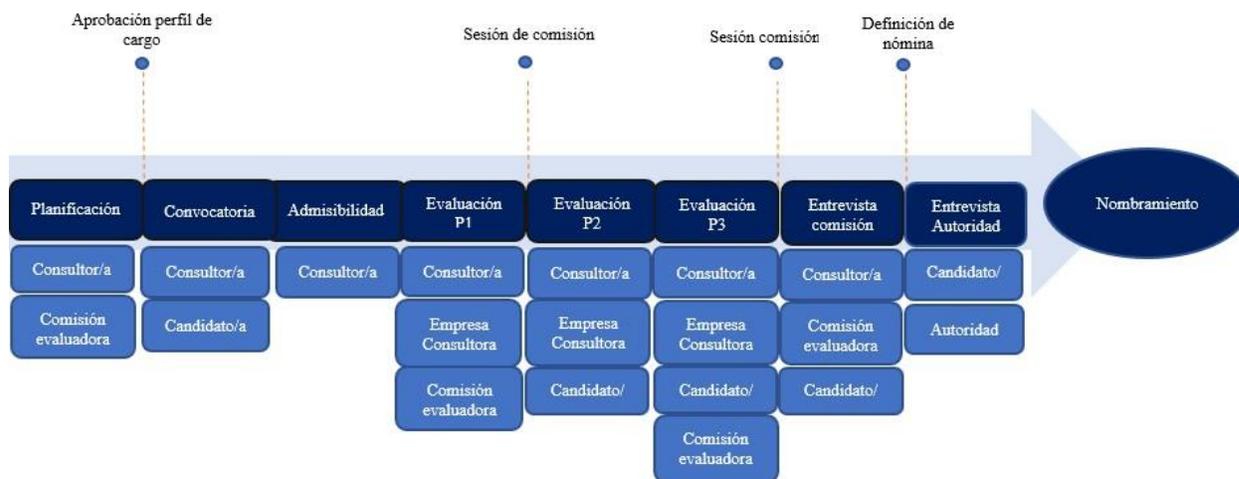
Como parte del proceso de selección, quienes integren la nómina de candidatos/as serán entrevistados/as por la autoridad correspondiente, quien es responsable del desarrollo esta etapa, así como de contactar a los postulantes para su entrevista respectiva, mediante el organismo competente. De esta manera, el Servicio Civil queda a la espera de la notificación mediante oficio sobre la decisión de la autoridad.

• **Nombramiento:**

En los cargos de primer nivel jerárquico, es el/a Presidente/a de la República quien realiza el nombramiento, a partir de las nóminas enviadas, mientras que, en los cargos de segundo nivel jerárquico, lo hace el jefe superior de servicio. La Ley contempla la posibilidad que la autoridad facultada para nombrar el cargo declare desierto el concurso, ante lo cual se debe realizar un nuevo proceso concursal. Tras la reforma N° 20.955, se establece que, en el caso de los segundos niveles, la autoridad deberá pronunciarse dentro de 20 días hábiles una vez recibida la nómina, mientras que, en el caso del primer nivel, este plazo asciende a 90 días. De no informar mediante oficio al Servicio Civil, se entenderá desierto el concurso.

Durante el transcurso del proceso de selección, cada etapa comienza y termina con un hito específico, el cual se respalda mediante un acta que contenga todos aquellos acuerdos determinados por la comisión. En el caso de los primeros niveles, este documento es de carácter público y de libre acceso, el cual queda contenido en los medios digitales del Servicio Civil, mientras que en el caso de los segundos niveles, cada acta es registrada en un repositorio de información, denominado Antares, el cual contiene toda la historia del concurso. En la figura N° 1, se presentan los actores del sistema según su participación por etapa y en relación a cada hito del proceso.

Figura N° 1: Etapas del proceso de reclutamiento y selección SADP



Fuente: Elaboración propia a partir de Servicio Civil (2020).

A partir de la figura anterior, es posible identificar a la comisión evaluadora (CADP para las convocatorias de primeros niveles, y comité de selección para los segundos niveles) como un actor tomador de decisión, quienes adquieren la responsabilidad de la continuidad del proceso, en relación a las determinaciones que alcancen en cada hito del proceso, resguardando siempre los principios del sistema y confidencialidad del proceso². Según establece la Ley N° 19.882, esta determinación, puede ser por unanimidad o mayoría de la comisión, lo que también es contemplado en acta.

2.1.2. Proceso de reclamaciones

El derecho de petición o reclamación se refiere a la posibilidad de presentar peticiones a la autoridad sobre cualquier asunto de interés público o privado, sin otra limitación que la de proceder en términos respetuosos y convenientes (artículo N° 14, Constitución Política de Chile, 1980). Consagrado como un derecho constitucional, este recurso es proporcionado a todos/as aquellos usuarios de instituciones públicas que componen el Estado, según el ámbito de competencia de cada organismo. En el caso del Servicio Civil, la reclamación contempla los procesos de Alta Dirección Pública, siendo un recurso exclusivo para sus participantes, sean o no seleccionados al final de cada convocatoria.

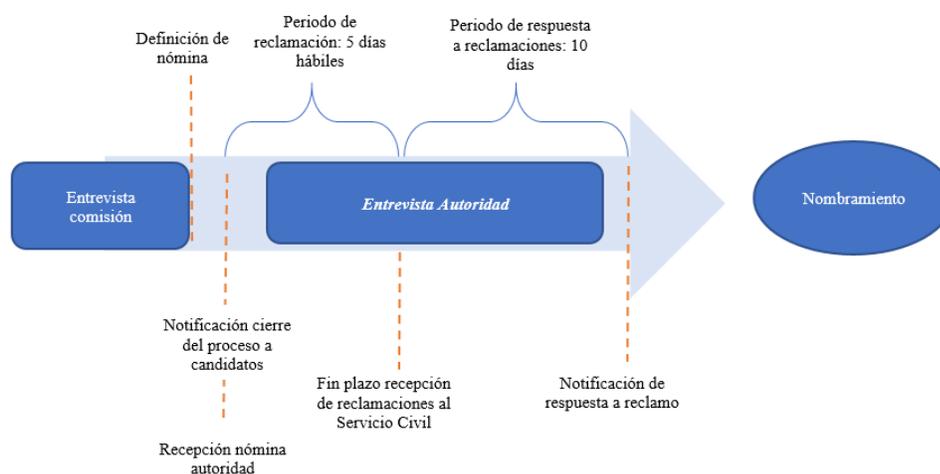
El proceso de reclamación establecido por el Servicio Civil, se encuentra resguardado en la Ley 19.882, el cual establece que, una vez concluido el proceso de selección, específicamente tras la conformación de nómina (o declaración de desierto) y previo al nombramiento, los participantes tendrán derecho a reclamar ante el Consejo cuando consideren que se han producido vicios o irregularidades durante alguna etapa del proceso de selección (artículo N° 56, Ley 19.882). En ese contexto, se entenderá por vicio o irregularidad, toda aquella acción percibida por el postulante que

² Desde el inicio de la convocatoria, hasta la etapa de evaluación P3 (previo a entrevistas), la información recibida por parte de la comisión es de carácter confidencial y ciego.

considere, haya afectado su participación igualitaria en el proceso de selección (bis), atribuyendo alguna acción, deliberación, y/o situación a un actor del proceso en cualquier etapa desde la convocatoria del concurso, hasta su finalización.

Actualmente el Servicio Civil dispone de distintos mecanismos donde ingresar un reclamo, entre ellos: mesa de ayuda, solicitud de información (plataforma SIAC), carta física o digital, y mediante la plataforma de postulación una vez se halla conformado la nómina o término del concurso. En el caso de este último, la ley 19.882 hace una distinción particular, estipula un periodo de 5 días hábiles³ para realizar un reclamo por los mecanismos oficiales establecidos por el Servicio Civil. Posterior a este periodo, el Consejo de ADP deberá dar respuesta a dicho reclamo, en un periodo de 10 días, desestimándolo o acogiéndolo, pudiendo incluso corregir o repetir el procedimiento aplicado o anular el proceso de selección respectivo.

Figura N° 2: Etapas del proceso de reclamaciones



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al proceso de reclamación, tal como muestra la figura N° 2, según el flujo de este recurso (ver anexo A) una vez conformada la nómina del concurso (o posible desierto), el Servicio Civil informa a los participantes de cada proceso el estado del concurso mediante una notificación, la cual además menciona el periodo de reclamación y los pasos que cada postulante debe seguir si desea apelar a este recurso. Hasta el año 2008, cada postulante enviaba al Servicio Civil mediante carta certificada su reclamo, sin embargo, desde el año 2009 este recurso se puede realizar de manera digital y tras la reforma 20.955 en el año 2016, se establece como mecanismo oficial vía correo electrónico a la DNSC.

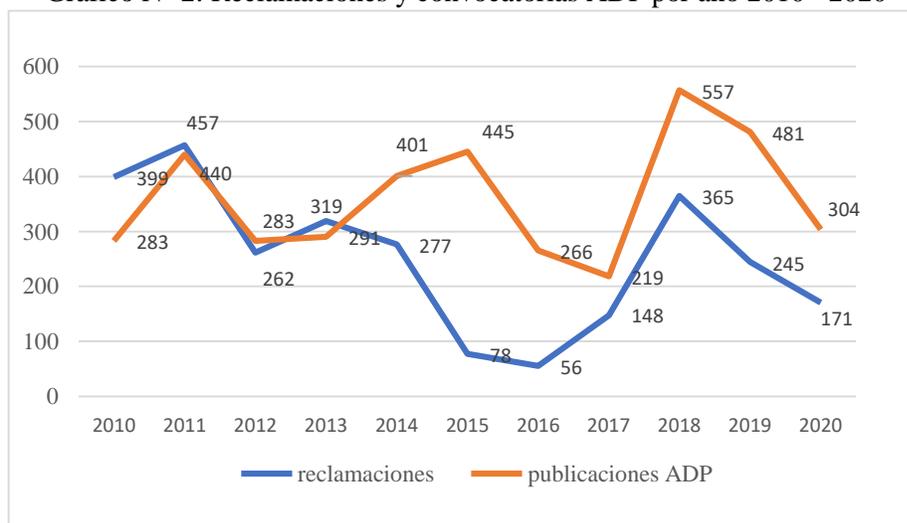
Para llevar a cabo la respuesta a cada reclamación, el CADP, a través del área jurídica del Servicio Civil, revisa todas las solicitudes ingresadas. Cada una de ellas es analizada y, según su contenido, se reúnen los antecedentes necesarios que den respuesta al reclamo, solicitando información –de ser necesario– al consultor a cargo del proceso de selección y, resguardando el principio de confidencialidad que rige en la Alta Dirección Pública, se procede con la respuesta al reclamante, notificando a través de carta.

³ Previo a la reforma 20.955, la Ley 19.882 señalaba un periodo de 5 días.

Cada reclamo es acogido por el Servicio Civil y canalizado en un repositorio de la institución, el cual contiene toda la información relacionada al proceso de selección específico. Desde el inicio de las convocatorias del SADP en el año 2004, y hasta el año 2009, este repositorio era de carácter físico; posterior a ese año se implementa un sistema digital denominado Antares, el cual es reajustado durante el año 2016 en el marco de un nuevo proceso de licitación, siendo el repositorio vigente de sistema del Servicio Civil.

En cuanto a la administración de reclamaciones, se presentan distintos escenarios según periodo analizado. Según los datos proporcionados por el Servicio Civil, como primera impresión es posible advertir que entre los años 2010 y 2020, existe una leve tendencia en que, a comienzos de ese periodo se presentó un mayor número de reclamaciones por convocatoria. En el gráfico N° 2 (el cual muestra el número de convocatorias publicadas en un año y el número de reclamaciones recibidas durante ese mismo periodo) se presenta este fenómeno hasta el año 2013, donde se alcanzó un promedio de 1,03 recepción de reclamaciones por concurso publicado ese mismo año. Esta situación contrasta con los años siguientes, en donde la relación convocatoria-reclamo es inferior a 1, dando como promedio de 0.7 reclamaciones por concurso en todo el todo el periodo 2010 a 2020.

Gráfico N° 2: Reclamaciones y convocatorias ADP por año 2010 - 2020



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Servicio Civil

Una situación particular es la presentada durante el año 2015 (y previo a la promulgación de la reforma N° 20.955), en donde se presenta una de las mayores diferencias en relación al volumen de convocatorias y reclamación. En ese sentido, por cada publicación realizada ese año, se recibieron 0,18 reclamaciones, similar comportamiento que se presenta durante el año siguiente con 0.21 reclamaciones por convocatoria. Sin embargo, ya en marcha con la reforma posterior al año 2016, el volumen de los reclamos aumenta considerablemente en relación al número de postulaciones, pero sin superar esta última variable por concurso. De esta manera, en los capítulos siguientes, se estudiará en mayor profundidad este fenómeno junto con el contenido de los reclamos y su posible relación con las modificaciones de la reforma 20.955.

2.1.3 Problemas del SADP antes de la reforma

A pesar de marcar un importante avance en materias de modernización y reclutamiento en el Estado, la Alta Dirección Pública no estuvo ajena a dificultades y prácticas poco eficientes en su ejecución. Nuevos escándalos sobre financiamiento irregular salieron a la luz pública, lo que impulsó que la entonces Presidenta Michelle Bachelet, designara la comisión Engel, comisión Presidencial contra los conflictos de interés, tráfico de influencias y corrupción (Fernández, Fuenzalida y Castro, 2019). La misma mandataria, declaró ante el congreso que *“el Sistema no ha conseguido generar un proceso mediante el cual el cese de funciones dependa principalmente de las capacidades de gestión y del grado de cumplimiento de los convenios de desempeño. Por el contrario, ha sido posible constatar que aún prevalece, en demasiados casos, únicamente la confianza política.”* (Historia de la Ley N° 20.955, 2016).

Según Paris (2019), estas situaciones se vieron agudizadas por el balance entre mérito y factor político que proponía el Sistema, ya que, tal como estaba propuesto el Sistema, la amplia libertad de parte de las autoridades superiores en la remoción de Altos Directivos Públicos y la designación de aquellos cargos Transitorios y Previsionales (TyP) -lo que se profundizaba en cada término de periodo administrativo- sumado a otros factores, terminaron por afectar directamente la legitimidad y credibilidad del Sistema.

Esta situación, se ve reflejada en la tabla N° 1, donde se exponen las remociones efectuadas tanto en primer y segundo nivel jerárquico al término de cada administración presidencial. De esta manera, se evidencia un porcentaje significativo de ADPs desvinculados, generando un perjuicio en términos de continuidad de políticas públicas y gestión del Estado:

Tabla N°1: Tasas de egreso y desvinculación de directivos de primer y segundo nivel jerárquico (2010-2014-2018).

Nivel	Año	Renuncia No Voluntaria (1)	Renuncia Voluntaria	Término de periodo	Otros Motivos	Total egresos (2)	Total Cargos (3)	Tasa de egresos (2)/(3)	Tasa desvinculación (1)/(3)
I Nivel	2010	45	4	1	0	50	72	69.4%	62.5%
	2014	53	20	3	0	76	84	90.5%	63.1%
	2018	51	4	14	2	71	95	74.7%	53.7%
II Nivel	2010	107	39	24	8	178	435	10.9%	24.6%
	2014	290	56	25	6	377	587	62.2%	49.4%
	2018	177	39	112	0	328	698	47%	25.4%

Fuente: Paris (2019): Capítulo 8 - Nuevos horizontes para la meritocracia: la reforma al Servicio Civil y la Alta Dirección Pública.

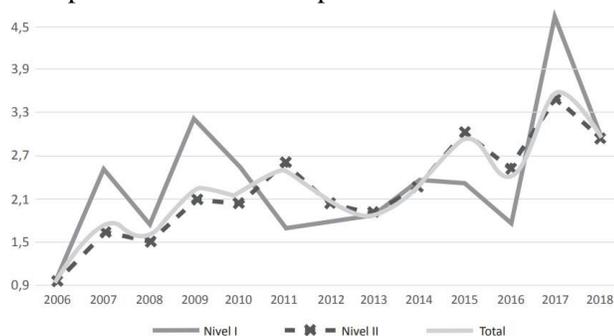
En relación a la vigencia de un ADP, esta puede considerarse desde el momento de su nombramiento hasta el momento de su salida. El periodo de ejercicio de un ADP es de 3 años, siendo posible ser renovado en dos oportunidades, lo que da un periodo máximo de 9 años en el ejercicio de su cargo. Al analizar la permanencia de los ADP durante la primera parte del SADP, esta alcanzaba un preocupante promedio inferior a los 2 años de ejercicio (Paris, 2019 p.248), tanto en cargos de primer como segundo nivel jerárquico.

De manera adicional, Fernández y Fuenzalida (2022), a partir de un estudio sobre permanencia de ADP, señalan que luego de 1 año en el cargo, un directivo nombrado antes de la reforma N° 20.955 tiene una probabilidad de permanencia de 84%, sin embargo, esta probabilidad se reduce casi a la

mitad si se analiza la continuidad al tercer año de ejercicio del cargo. Si se considera el periodo máximo en que puede ejercer un ADP, la probabilidad de permanecer en el cargo hasta los 9 años es inferior a 1%.

Esta afirmación es confirmada también por Paris (2019), quien señala que, en muchos casos los ADP no alcanzaban a cumplir un periodo de 3 años de ejercicio, generando un alto costo para el Estado ya que se debía gestionar un nuevo proceso de convocatoria que un cargo desvinculado. Tal como muestra el gráfico N° 3, esta situación es más preocupante en los cargos de primer nivel jerárquico, llegando en muchos casos a tener un promedio de permanencia menor a dos años:

Gráfico N° 3: Evolución promedio de años de permanencia de ADP de I y II nivel jerárquico



Fuente: Paris (2019): Capítulo 8 - Nuevos horizontes para la meritocracia: la reforma al Servicio Civil y la Alta Dirección Pública.

Por otra parte, tal como lo señala Paris (2019) la figura del TyP y su uso excesivo y sistemático en los procesos de selección fue deteriorando la percepción del Sistema. Este tipo de cargos se caracterizaba por ser nombrados por la autoridad con el fin de ejercer los cargos de ADP vacantes mientras se llevaba a cabo el concurso destinado a proveerlos, y dado no tenían impedimento para participar de los mismos, comenzó a comprometer la calidad y la credibilidad del Sistema de ADP, elevando el riesgo de convertirlo en un mecanismo que solo servía para revestir de un barniz de mérito nombramientos gubernamentales basados esencialmente en la confianza política.

La figura del directivo TyP –considerada en la ley como un mecanismo excepcional para facilitar la gestión de los servicios mientras se realizaban los concursos–, se transformó en un mecanismo distorsionador que lesionaba el acceso igualitario a los cargos del Sistema. Lo anterior no significa que un directivo TyP no tuviera credenciales de profesionalidad suficientes, pero su existencia creó la imagen de que el sistema operaba para facilitarles el camino. Al respecto, resulta revelador que entre 2010 y 2015 en promedio el 61,6% de los nombrados en cargos de primer nivel jerárquico servían previamente como Directivos TyP y, en el caso de los de segundo nivel, el promedio llegaba a 45,5%.

Otro factor criticado ampliamente, tiene relación con la efectividad y los tiempos relacionados al proceso de selección. Previo a la reforma 20.955 no existía un tiempo estipulado para que una vez recibida la nómina de postulantes⁴, la autoridad se pronuncie en relación al nombramiento o no de una persona. Misma situación con el número de veces en que una autoridad tenía la capacidad de

⁴ Previo a la reforma N° 20.955, la Ley N° 19.882 establecía que una nómina podía estar compuesta por 5 o 3 candidatos/as.

declarar desierto un proceso de selección, ya que no había ninguna restricción en este sentido. En los siguientes gráficos (N° 4 y 5) se muestran ambas situaciones, distribuidas por años:

Gráfico N° 4: Duración de concursos de I y II nivel

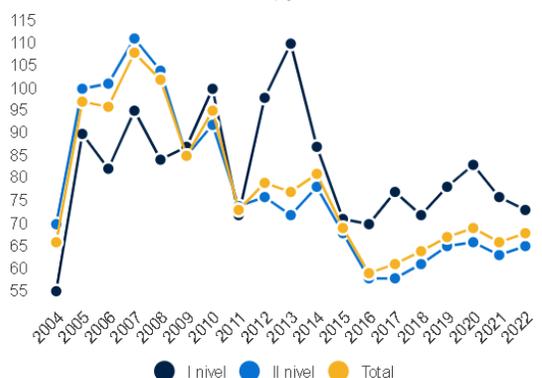
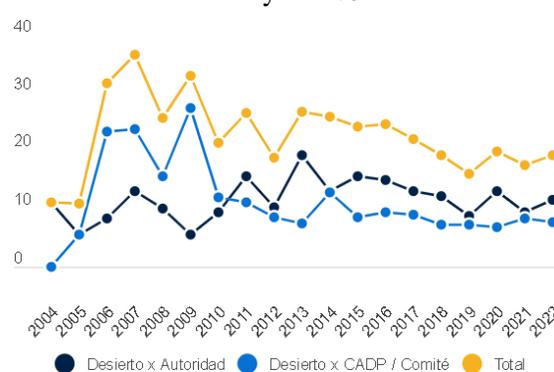


Gráfico N° 5: Porcentaje de concursos desiertos de I y II nivel



Fuente: Datos abiertos, Servicio Civil (2022)

En cuanto a las críticas por el acceso a la información, no existía claridad respecto a la publicación de las convocatorias en relación a los mecanismos oficiales de publicación; la profunda confidencialidad de los procesos limitaba el acceso a la información, donde, por ejemplo, no existía un registro y/o información sobre los antecedentes que poseían las personas seleccionadas en cargos de Alta Dirección Pública.

A partir de estas situaciones, el ajuste a la Ley N° 19.882 resultaba inminente, impulsando así la reforma N° 20.995 que promovería diversos cambios a la ley sobre nuevo trato laboral, buscando incidir directamente en la función Pública.

2.2. REFORMA LEY N° 20.955

“El presente proyecto de ley forma parte de una agenda legislativa más amplia, que aspira a robustecer la función pública y avanzar hacia un mejor Estado al servicio de la ciudadanía. Esta agenda, incluye, entre otros, la ampliación y reforzamiento de las inhabilidades e incompatibilidades para ingresar a la función pública y la regulación de la “puerta giratoria” entre el servicio público y las empresas, con el fin de impedir el uso indebido de información privilegiada y sancionar dichas conductas. La agenda también prevé, avanzar en la modernización de los gobiernos corporativos de las empresas públicas, incorporando estándares internacionales de funcionamiento y procedimientos de rendición de cuentas y elevando la profesionalización de sus niveles directivos”. Mensaje de s.e. la presidenta de la república con el que inicia un proyecto que perfecciona el sistema de alta dirección pública y fortalece la dirección nacional del Servicio Civil.

En el capítulo anterior se mencionaron las principales críticas hacia el Sistema ADP, los cuales fueron recogidos por las autoridades y contenidas en un proyecto de ley el cual pretende fortalecer el Sistema, lo que derivó en una serie de cambios hacia el alcance, legitimidad y eficiencia

(Fuenzalida, Fernández, Castro, 2021). La Reforma N° 20.955 ha sido considerada como uno de los aportes más significativos al proceso de Reclutamiento y Selección del Estado, en relación al mérito en el sector Público. A casi 6 años de su implementación, existe un avance analítico respecto a su impacto en materias específicas, siendo el levantamiento de información directo por parte de los postulantes una propuesta de este estudio.

En este subcapítulo se presentan los principales cambios que promovió la reforma de Ley N°20.955 tanto a nivel que general como en específico, en relación al proceso de reclamaciones, buscando responder la interrogante si la reforma generó o no un cambio en la percepción de las y los postulantes de Alta Dirección Pública.

2.2.1 Principales cambios derivados de la reforma

El espíritu de la reforma de Ley N° 20.955 plantea al menos dos propósitos; por una parte, está el perfeccionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, donde se distinguen cinco ámbitos que conducen las diferentes medidas propuestas en esta reforma, entre ellas el aumento en la cobertura del SADP, medidas en mejorar la legitimidad y transparencia del sistema, así como también su eficiencia y eficacia, y la mejora en el cumplimiento de los convenios de desempeño. Por otra parte, se distingue un segundo propósito de la reforma, el cual se relaciona con el fortalecimiento de la DNSC, su rol desde la Gestión de Personas al interior del Estado, y el rol del CADP.

Según Fernández, Fuenzalida y Castro (2021), es posible identificar al menos 21 cambios específicos en relación a como estaba originalmente la Ley N° 19.882. De esta manera, las modificaciones por lineamiento se detallan en la tabla N° 2:

Tabla N° 2: Modificaciones de la Reforma de Ley N° 20.955

MODIFICACIÓN	LINEAMIENTO
PROPÓSITO: PERFECCIONAR EL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA	
Se agregan al SADP cargos en los siguientes servicios públicos: ODEPA, INJUV, SENAMA, CONADI, DT, FONASA, SENAME, DGOP, DP-MOP y se establecen nuevas excepciones en: Gendarmería, CDE, ANI, DGREI, CORFO, SVS, SBIF, DIPRES, CNCA, e IES.2	i) Ampliar la cobertura del Sistema ADP
Se fija una cuota de 12 cargos de Jefes Superiores de Servicio (directivos de primer nivel jerárquico) para ser nombrados por el Presidente de la República, durante los tres primeros meses de iniciado el gobierno. Estos nombramientos son por vez única y deben contar con aprobación del Consejo.	ii) Aumentar legitimidad y transparencia del SADP (removiendo barreras políticas y exigiendo otras normas)
Para llamar a concurso durante ocho meses anteriores al inicio de un nuevo periodo presidencial se requiere de la autorización del Consejo. El requerimiento y autorización deben fundarse exclusivamente en razones de buen servicio.	
En los seis meses de iniciado un nuevo periodo presidencial, una autoridad puede pedirla renuncia a un ADP de segundo nivel jerárquico, basado en desempeño o confianza, pero debe reportar y justificar ante el Consejo la decisión.	
Elimina la facultad de nombramiento transitorio y provisional, reemplazándolo por la subrogación legal (DFL N°29 de 2004), pudiendo la autoridad pertinente determinar otro orden de subrogación, considerando funcionarios de segundo nivel jerárquico nombrados por ADP.	
El concurso pasa de confidencial a público. Se publican los antecedentes curriculares del nombrado, los puntajes finales guardando identidad de postulantes y reseña de la evaluación.	
Se amplía plazo de reclamos de postulantes (de 5 días corridos a 5 días hábiles) y se establece como vía correo electrónico a la DNSC.	

Se les permite mantener su cargo de planta mientras ejercen funciones de alto directivo público, por un máximo de 9 años.	
De ser declarado desierto dos veces (una por jefe de servicio, otra por Consejo), altercer proceso del concurso, se debe nombrar al que obtuviese más puntaje.	
Especifica modificaciones técnicas que permiten mejorar el sistema: contar los semestres de postgrado en la carrera profesional exigida del postulante; cambia las nóminas a 3 o 4 postulantes; quita la obligación de publicar en periódicos de circulación nacional; exige el aviso a las autoridades de cargos vacantes a 5 días hábiles de plazo; amplía el plazo de seis meses para el desistimiento de un nombrado y selección de otro miembro de la nómina.	iii) Aumenta efectividad y eficiencia del Sistema ADP
Establece Banco de Postulantes. Registro de seleccionados, postulantes, que serán invitados a postular a cargos cuyo perfil cumplan. La invitación no es considerada preferente ni meritosa. Se faculta para gestionar postulantes a través de este registro.	
Permite utilizar insumos del Servicio Civil, por ejemplo, establece una vigencia de perfiles de cargos ADP ya aprobados por el Consejo; permite una fase de pre evaluación de candidatos cuando los cargos son de perfiles análogos a otros ya aprobados.	
En el caso de la declaración desierta por no reunir a tres personas idóneas, el Consejo puede invitar (antes de las entrevistas) a personas registradas en el banco de postulantes, quienes hayan participado de una nómina en los últimos dos años, o quienes hubiesen ejercido por un periodo de dos años y que su convenio de desempeño haya sido igual o superior al 90 por ciento.	iv) Mejora la gestión de los convenios de desempeño, aumentando la calidad de la función pública
Libera los convenios de desempeño de ser suscritos por el Ministerio de Hacienda y la Secretaría General de la Presidencia, y amplía plazo (30 días) para la propuesta del convenio de desempeño.	
Establece plazos y multas para la generación de convenios de desempeño por parte de las autoridades.	
Vincula el convenio de desempeño a las remuneraciones del cargo, a contar de un año desde el nombramiento. Establece categorías de cumplimiento: sobre 95%, entre 95 y 65%, y bajo 65% del convenio, lo que se asocia a percibir un porcentaje entre 100 y 93% de la remuneración bruta.	
PROPÓSITO: FORTALECER LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL	
El Servicio Civil queda facultado para impartir normas y estándares de gestión de personal a los diferentes ministerios y servicios, pudiendo solicitarles información a los mismos. También podrá difundir y promover cumplimiento de normas de transparencia, requerir antecedentes de cualquier naturaleza a los postulantes, diseñar e implementar la inducción de los ADP.	v) Desarrollar la labor de Gestión de Personas de la DNSC; acorde con la creación de la Subdirección de Gestión de Personas
Se le exige al Servicio Civil reportar estados y estadísticas al Consejo y al Congreso una vez al año.	vi) Mejora al funcionamiento del Consejo, en términos de transparencia y eficiencia
Exige al Presidente el respeto por el pluralismo a la hora de nombrar a los miembros del Consejo ratificados por el Senado.	
Reduce del tiempo de participación de los subsecretarios en el proceso de selección de jefes de servicio.	
Especifica con mayor detalle las inhabilidades de los Consejeros.	

Fuente: Fuentes, Fuenzalida, Castro (2021) p. 10

2.2.2 Ajustes al proceso de reclamaciones post reforma

Desde un punto de vista normativo, la reforma N° 20.955 estableció algunos matices relacionados al proceso de reclamación. Como se ha señalado en capítulos anteriores, el plazo de este periodo es de 5 días hábiles, situación que fue ajustada por dicha reforma ya que previamente la Ley N° 19.882 establecía un plazo de 5 días.

Adicionalmente, se incorporaron a la Ley N° 19.882 tres incisos que formalizaron otros aspectos asociados al mecanismo de notificación respecto a este periodo, se especificó que se entenderá como proceso concluido, además de entregar un énfasis en relación a la confidencialidad de los procesos, señalando así las siguientes modificaciones:

“Agréguese los siguientes incisos quinto, sexto y séptimo:

Cuando un candidato así lo acepte, todas las comunicaciones para efectos del proceso de reclamación podrán dirigirse a las direcciones de correo electrónico indicadas por los postulantes, sin perjuicio del envío por otra vía.

Para efectos de lo dispuesto en el inciso primero, se entenderá por concluido el proceso de selección para proveer cargos de alta dirección pública, en la fecha de la notificación del acta del Consejo o del comité de selección, en la que conste la conformación de la respectiva nómina, o la declaración de desierto del mismo, según sea el caso.

El Consejo, el comité de selección y la Dirección Nacional del Servicio Civil deberán velar por que en sus actuaciones se garantice la confidencialidad sobre la identidad de el o los reclamantes."

De esta manera, la notificación del cierre del proceso de selección junto con la información sobre el inicio del proceso de reclamación se realiza de manera adicional a quienes hayan solicitado ser informados mediante correo electrónico personal, dando paso a una notificación directa y de vía conjunta a la plataforma específica de postulación.

En cuanto al contenido de la notificación, la reforma N° 20.955 no hace referencia a cambios y/o modificaciones que hayan requerido ser ajustadas por parte de la DNSC. Al comparar dos notificaciones enviadas al cierre de cada proceso, es posible advertir un mayor contenido en la notificación correspondiente al año 2015⁵, en el sentido de entregar mayores antecedentes sobre como formular el reclamo; mientras que, en el caso de la notificación para informar este mismo proceso durante el año 2021, la información es más acotada, pero en esencia entrega los mismos antecedentes:

⁵ En consideración de lo establecido por la Ley N° 19.880 que establece las bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la administración del estado, se informa mediante notificación el plazo de 5 días hábiles, dado que la ley N°19.882 establecía como periodo disponible, 5 días.

Figura N° 3: Notificación de proceso de reclamación. Concurso 2015



Santiago, 03 de septiembre 2015

Estimado/a Candidato/a:

Junto con saludarlo/a cordialmente, le notificamos que, con fecha 18 de agosto de 2015, el Comité de Selección - instancia encargada de conducir el proceso de selección para proveer el cargo Jefe/a División Gestión Estratégica, Instituto de Desarrollo Agropecuario - INDAP, confeccionó la nómina de candidatos/as elegibles que será entregada a la autoridad administrativa facultada para el nombramiento. La comunicación del estado final de su postulación ya se ha efectuado y usted puede informarse al respecto ingresando con su Rut y contraseña a la página postulacionesadp.serviciocivil.cl.

Asimismo y de acuerdo a lo previsto en el artículo quincuagésimo sexto de la ley N° 19.882, a partir de la fecha indicada se da inicio al proceso de reclamación por vicio o irregularidad que haya afectado su participación igualitaria en este proceso. Desde la recepción de esta carta certificada, usted cuenta con un plazo de 5 días hábiles -Excluye sábados, domingos y festivos- para cursar su presentación ante el Consejo de Alta Dirección Pública, instancia que resolverá dentro de los 10 días hábiles siguientes al cierre de la fase de interposición de reclamos.

Para formular su reclamo, durante el plazo explicitado previamente, diríjase al sitio web postulacionesadp.serviciocivil.cl e ingrese a su página personal con su Rut y contraseña. En el menú "Mis postulaciones", junto a los datos de postulación, estará habilitado el botón , el cual desplegará un formulario para ingresar su reclamación.

Sin otro particular y agradeciendo su interés por incorporarse al Sistema de Alta Dirección Pública, se despide atentamente de usted,

A circular official stamp with the text 'SUBDIRECTOR ALTA DIRECCION PUBLICA' and 'DIRECCION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL'. A handwritten signature is written over the stamp.

Basilios Pefthoulou Gattas
Subdirector Alta Dirección Pública
DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

Figura N° 4: Notificación de proceso de reclamación. Concurso 2021

Notificación Antares 2 informando periodo de reclamación:

Inicio periodo reclamación: 18/08/2021 00:00:00

Fecha fin reclamación: 24/08/2021 23:59:59

Asunto: Notifica cierre de proceso de selección para proveer cargo Superintendente/a - Superintendencia de Seguridad Social

Contenido de notificación:

"Estimado/a Candidato/a:

Junto con saludarle cordialmente por medio del presente se notifica a usted, que con fecha 10 de agosto de 2021, el Consejo de Alta Dirección Pública - ha conformado la nómina del proceso de selección para proveer el cargo de Superintendente/a - Superintendencia de Seguridad Social, Código de Concurso ADP-8198.

Se informa que de conformidad con el artículo quincuagésimo sexto de la ley N° 19.882, los postulantes a un proceso, una vez concluido éste, tienen derecho a reclamar ante el Consejo de Alta Dirección Pública, en caso que consideren que existieron vicios o irregularidades que hayan afectado su participación igualitaria.

Para efectuar una reclamación dispone de un plazo de 5 días hábiles contados desde la fecha de la presente notificación.

Podrá interponerla a través de la página web institucional <http://adp.serviciocivil.cl/>, ingresando con su run y contraseña a la sección "Mis postulaciones".

El Consejo de Alta Dirección Pública dispone de un plazo de 10 días para pronunciarse sobre la reclamación, acogéndola o rechazándola.

La interposición de la reclamación no suspende el nombramiento que resuelva la autoridad competente.

Atentamente,

Subdirector Alta Dirección Pública
Dirección Nacional del Servicio Civil

3. OBJETIVOS Y ALCANCES

A casi 6 años de la implementación de la reforma N° 20.955, es imperante la necesidad de evaluar si tuvo o no los impactos esperados en el sentido de entregarle una mayor legitimidad y credibilidad al Sistema de Alta Dirección Pública. A pesar de que se han desarrollado avances importantes que determinaron un impacto positivo de la reforma N° 20.955 en ámbitos como la cantidad y calidad de las y los Altos Directivos Públicos (Fernández, Fuenzalida y Castro 2021), los efectos de la reforma sobre los convenios de desempeño (Fernández y Fuenzalida, 2021), efectos en la Permanencia de Altos Directivos Públicos (Fernández y Fuenzalida, 2022); y destacando también otros ámbitos de estudios asociados al Sistema ADP a nivel generalizado, hasta la fecha de publicación de este documento, no existe un estudio enfocado en la reforma N° 20.955 y la percepción de parte de las y los postulantes del Sistema.

De esta manera, la justificación de este estudio busca dar respuesta a un ámbito poco (o nulo) explorado, en donde, tal como se ha señalado previamente, persigue dos propósitos: por una parte, dar un sustento exploratorio, pero de carácter teórico; y un segundo propósito es práctico, el cual tiene incidencia directa con el accionar del Servicio Civil.

Considerando los antecedentes expuestos, al igual que los propósitos por los cuales se crea la reforma N° 20.955, se intenta responder al final de este estudio si esta ley generó o no un impacto en la naturaleza de las reclamaciones, siendo susceptibles variables como volumen de reclamaciones y motivaciones de los reclamantes para aplicar este recurso.

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar exploratoriamente el efecto de la Ley 20.955 en el número y el contenido de las reclamaciones de postulantes al Sistema de Alta Dirección Pública.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Categorizar el contenido de las reclamaciones en los concursos de primer y segundo nivel jerárquico.
2. Identificar las motivaciones que más prevalecen en las reclamaciones por parte de postulantes al Sistema ADP.
3. Cuantificar exploratoriamente los efectos de la Ley 20.955 sobre la cantidad y las motivaciones detrás de las reclamaciones de postulantes al Sistema ADP. Particularmente sobre aquellas que aluden directamente a vicios o irregularidades en concursos o en el Sistema ADP.
4. Generar recomendaciones en base a las categorías peor evaluadas y que apoye la política actual del Servicio Civil sobre los procesos de selección.

4. REVISIÓN DE LITERATURA

4.1 JUSTICIA ORGANIZACIONAL

La justicia y equidad como fenómenos organizacionales han sido estudiados ampliamente a partir de la década del 60. Considerando lo que señala Adams (1965), ambos términos están fuertemente relacionados con la motivación laboral de las personas, ya que estas tienden a comparar su esfuerzo a partir de lo que obtienen de las organizaciones a las que pertenecen. En ese contexto, Greenberg (1987), Cropanzano, Browen y Gilliland (2007) se refieren a justicia organizacional como a aquellas percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto en referencia a las decisiones al interior de las organizaciones, mientras que Leventhal (1980) plantea que los procedimientos percibidos como equitativos y justos son aquellos que se asocian a principios tales como la aplicación metodológica consistente, evitar favoritismos, cumplir parámetros éticos y revisar o reconsiderar decisiones tomadas.

Por su parte Patlán, Flores, Martínez y Hernández (2014) definen justicia organizacional como las percepciones que tienen los trabajadores con respecto a lo que es justo y lo que es injusto dentro de la organización en la que laboran (Omar, 2006). En esta definición se incluyen diferentes tipos de justicia organizacional tales como justicia en la distribución de recursos y resultados, justicia en los procedimientos establecidos en la organización para efectuar dichas distribuciones, la justicia interaccional o trato justo a los trabajadores y la justicia informacional o disponibilidad a la información para el desempeño del trabajo.

En relación al proceso de selección, la literatura plantea distintas dimensiones para su análisis, por una parte, Osca y García plantean que es posible distinguir al menos tres dimensiones: justicia distributiva, relacionada hacia los resultados, justicia de interacción, la cual se refiere a la forma en que se comunican los resultados, y Justicia procedimental, que hace relación así se ha actuado de forma justa en los procesos a través de sus métodos o instrumentos (Osca y García, 2004). Según Colquitt (2001) existen cuatro tipos de dimensiones relacionadas a la justicia organizacional; Justicia distributiva, interpersonal, procedimental, informativa y procedimental.

Desde una perspectiva comportamental, los procesos de selección se enmarcan en ciertos principios básicos que resultan claves para los postulantes al momento de decidir su participación en un concurso. En ese sentido, se esperan que no existan discriminaciones arbitrarias y que estos sigan un debido proceso sin que se presenten distinciones preliminares que los dejen en desventaja (Fernández, Fuenzalida y Castro, 2019). En ese contexto, las condiciones iniciales de participación y el acceso a la información durante el proceso de selección, resultan esenciales al momento de determinar su percepción en el concurso.

4.1.1 Justicia distributiva

Uno de los tipos de justicia organizacional, hace referencia a como las y los trabajadores perciben los resultados organizacionales, tales como renta, beneficios laborales, u otros, en su distribución equitativa, lo que diversos autores denominan como justicia distributiva. Hanisch, Hulin y Seitz (2001) definen este tipo de justicia como las percepciones de justicia acerca de los resultados

asignados o distribuidos (premios o castigos) que los trabajadores reciben por medio de los cuales los trabajadores se forman juicios de equidad de las distribuciones que se asignan y del impacto de éstos sobre los resultados organizacionales.

Adams (1966) por su parte, señala que el origen de este enfoque como una teoría tiene relación con los estudios de Homans (1950, 1961, 1963) y Zalemik (1958) quienes asocian la justicia distributiva desde un enfoque económico, donde necesariamente debe existir una relación de intercambio entre las personas al interior de una organización y los beneficios de cada deben ser proporcionales a sus inversiones. En esa misma línea, Adams define que la justicia distributiva Incluye los juicios de equidad o inequidad relativos a los beneficios económicos y no económicos derivados del trabajo. De esta manera, están asociados a la compensación económica, a los incentivos, estímulos, beneficios y subsidios en la organización. La evaluación de la equidad implica la comparación entre lo que uno aporta y obtiene con lo que otros aportan y obtienen (Peña y Duran, 2016).

No considerar distribuciones equitativas, podrían conducir hacia una baja satisfacción de los trabajadores, tal como lo señala Adams (1965), *“las distribuciones no equitativas producen emociones negativas que motivan a los individuos a cambiar su conducta, aumentando la insatisfacción. La justicia distributiva se afecta cuando los criterios por los que se conceden no son suficientemente claros o legítimos, por el manejo de privilegios, por las conveniencias de los grupos interesados y por el tratamiento de las excepciones.* (Adams, 1965, p. 270).

Esta idea es reforzada por Cropanzano, Bowen y Gilliland (2007), quienes señalan que la justicia distributiva tiene tres componentes: Por una parte está la Igualdad, entendida como la distribución basada en la igualdad de oportunidades para todos los trabajadores; otro componente es la distribución de acuerdo con la necesidad individual de cada trabajador y finalmente, está la Equidad definida como la distribución basada en la comparación entre lo que un trabajador aporta y lo que obtiene, en comparación con lo que otros aportan y lo que otros obtienen.

La importancia de tener en cuenta procesos que se configuren desde este enfoque, inciden directamente en la satisfacción laboral de quienes pertenecen a las organizaciones. En esa línea, Adam (1965) plantea que *Las distribuciones no equitativas producen emociones negativas que motivan a los individuos a cambiar su conducta, aumentando la insatisfacción. La justicia distributiva se afecta cuando los criterios por los que se conceden no son suficientemente claros o legítimos, por el manejo de privilegios, por las conveniencias de los grupos interesados y por el tratamiento de las excepciones.* (Adams, 1965, p. 270).

4.1.2 Justicia interaccional

Otro tipo de justicia organizacional que ha sido ampliamente desarrollado, es en referencia a la relación trabajador-jefatura. La Justicia interaccional se orienta al trato justo en una relación interpersonal, en el marco de un procedimiento organizacional (Bies y Moag, 1986, citado por Mladinic e Isla, 2002, en Fierro, 2016).

A pesar de que existe un consenso en el objeto de análisis, diversos autores difieren en relación al alcance de la justicia interaccional. Cohen-Charash (2001), señala que la justicia interaccional, es una extensión de la justicia de procesos, referida a la comunicación entre fuente y receptor de

justicia, por esto, no solo adquiere significancia los que se comunica en el proceso de toma de decisiones, sino el cómo se informa, es decir, evalúa lo justo de la relación entre personas, en el curso de implementación de un procedimiento organizacional.

Por otra parte, Cropanzano, Bowen y Gilliland (2007) señalan que la justicia interaccional se refiere a la idoneidad en el trato que reciben los trabajadores por parte de sus superiores, distinguiendo así dos componentes:

- Justicia interpersonal. Se refiere a tratar a un empleado con dignidad, cortesía y respeto por parte de sus superiores. Hace alusión la calidad del trato interpersonal al momento de implementar un procedimiento en donde el cómo de la interacción cobra relevancia. Se refiere entonces al grado en que las personas consideran que son tratadas con cortesía, el apoyo, la dignidad, la colaboración, la retroalimentación, la concesión de permisos, el reconocimiento, estímulos y respeto, especialmente por parte de las autoridades y de aquellos encargados de la ejecución de las tareas (Mladinic e Isla, 2002).

- Justicia informacional. Se refiere a la posibilidad que tiene los colaboradores, de acceder a información relevante. Mlandinic e Isla (2002) se refiere a que este tipo de justicia se fundamenta en las explicaciones entregadas a las personas, en el proceso de implementación de nuevos procedimientos, con el fin de modificar las reacciones frente a los cambios. Por lo tanto, según Khuram (2014) es fundamental el grado de equidad de las explicaciones, las justificaciones y la información entregada (Fierro, 2016).

A pesar de no existir un consenso definitivo en relación a componentes teórico-conceptual, el estudio sobre la justicia interaccional se ha enfocado predominantemente en la búsqueda y desarrollo de los antecedentes y consecuencias de este objeto. En relación a los antecedentes, la literatura ha definido como ámbitos de estudio factores macro sistémicos, tales como la cultura organizacional, revisión de los sistemas de gestión de personas, y las prácticas organizacionales. Mientras que, en el caso de los factores consecuentes, es posible distinguir un enfoque hacia las respuestas actitudinales, afectivas y comportamentales de los trabajadores en sus organizacionales (Omar, 2006)

4.1.3 Justicia procedimental

En relación a los tipos de justicia organizacional propuestos por Colquitt (2001), la justicia procedimental hace referencia a los mecanismos y/o procedimientos a partir de los cuales una persona se beneficia en su organización (Folger y Cropanzano, 1998). Los procedimientos percibidos como equitativos y justos son aquellos que se asocian a principios tales como la aplicación metodológica consistente, evitar favoritismos, cumplir parámetros éticos y revisar o reconsiderar decisiones tomadas (Leventhal, 1980). En el marco de justicia procedimental propuesto por Gilliland (1993), se identifican tres factores:

- a. Características formales de proceso:

Hace referencia a los instrumentos y estructura de proceso. Se consideran aspectos como la consistencia y validez de los instrumentos de medición, definición de etapas y la oportunidad de ser evaluado bajo argumentos objetivos y en igualdad de condiciones, reconsiderando los resultados y/o toma de decisiones del proceso (Osca y García, 2004).

b. Trato interpersonal

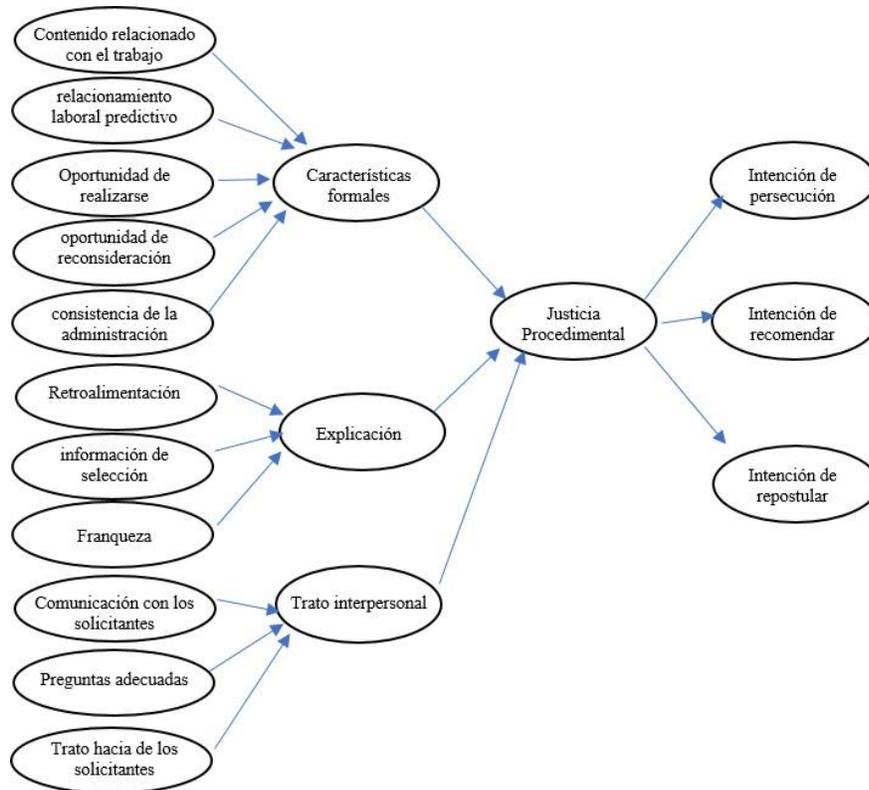
Se refiere a la relación postulante-evaluador, la comunicación en ambas direcciones y la adecuación y conveniencia de las preguntas realizadas, dando énfasis a la percepción de los usuarios respecto si son tratados con calidez y respeto.

c. Explicación

Contiene aquellos elementos relativos a la explicación de los resultados y/o decisiones del proceso, incluyendo la necesidad de espacios de feedback respecto de la participación, información sobre el proceso y las pruebas que dan respaldo a un resultado, considerando franqueza en la comunicación.

Konradt, Warszta y Ellwart (2013) por su parte, presentan un modelo desarrollado a partir de los procesos de selección a través de plataformas web, en donde establecen que la composición de cada factor que compone la justicia procedimental está asociada a diferentes reglas esenciales y cuyo impacto afecta directamente la percepción de una persona al interior de una organización. En ese sentido, plantean la hipótesis que la justicia procedimental tendría una relación directa en al menos tres ámbitos: la intención de búsqueda de un solicitante; la recomendación que podría dar un participante en determinado proceso; y la intención de volver a postular en dicho proceso. Así, se refieren mediante el siguiente esquema:

Figura N° 5: Modelo de investigación propuesto por Konradt, Warszta y Ellwart (2013)



Fuente: Elaboración a partir de Konradt, Warszta y Ellwart (2013)

Considerando los ámbitos que componen cada factor, su descripción o ámbito de acción se detalla en el siguiente recuadro:

Ámbito según factor	Descripción
Características formales del proceso	
Contenido relacionado con el trabajo	Se refiere al grafo de validez del contenido de un dispositivo y/o herramienta de selección
Relacionamiento laboral predictivo	Se vincula con la validez predictiva de un dispositivo de selección
Oportunidad de realizarse	Posibilidad que tienen los aspirantes a expresarse y/o desenvolverse en el proceso
Oportunidad de ser reconsiderado	Se refiere a la oportunidad que tienen los postulantes de revisar puntajes y resultados
Consistencia de la administración	Constancia entre los procedimientos y las personas a lo largo del tiempo. Se refiere a que no hubo diferencias en la forma en que se administró la prueba a los solicitantes del cargo.
Explicación	
Retroalimentación	Retroalimentación oportuna e informativa sobre el desempeño y la decisión de selección
Información de selección	Explicación y justificación de una decisión, también información sobre el proceso de selección
Franqueza	Se refiere a la veracidad en la comunicación con los postulantes, es decir, al trato honesto durante el proceso de selección.
Trato interpersonal	
Comunicación con los solicitantes	La oportunidad del solicitante de dar su opinión y hacer preguntas durante el proceso de selección
Preguntas adecuadas	Es el grado en que las preguntas formuladas por la organización no interfieren con la privacidad o los aspectos legales de los postulantes.
Trato hacia los solicitantes	Se refiere al nivel en que el trato es respetuoso y cálido hacia los postulantes.

Fuente: Konradt, Warszta y Ellwart (2013)

Complementando esta idea, Mlandinic e Isla (2002) plantean que la justicia procedimental es una perspectiva que se enfoca a partir de los modos empleados para lograr un fin y está basada en la existencia de procedimientos justos asociados a resultados organizacionales deseables y relevantes para las instituciones. Para lograr esto, Cropanzano, Bowen y Gilliland (2007) y Leventhal (1976), señalan que dichos procedimientos y/o mecanismos deben estructurarse bajo los siguientes componentes:

1. Consistencia. Los procedimientos deben establecerse y aplicarse consistentemente a todos los empleados.
2. Libre de sesgos. Ninguna persona debe ser discriminado o recibir un trato inadecuado.
3. Precisión. Todas las decisiones deben basarse en hechos e información exacta y precisa, lo cual debe estar establecido en los procedimientos.
4. Representación de todos los interesados. Las partes interesadas deben tener participación en las decisiones y en el establecimiento de los procedimientos.
5. Corrección. Deben establecerse procesos o mecanismos para aclarar errores o inconsistencias en los procedimientos.
6. Ética. Las normas de los códigos de conducta y profesionales no deben ser violados.

4.2. DISCRIMINACIÓN LABORAL

Según Keinert-Kisin (2016) históricamente, la discriminación ha tenido una connotación negativa en su concepción y aplicación, pues se caracteriza por ser una práctica que comprende un trato desventajoso o adverso hacia una persona, lo cual puede estar sujeto a creencias de carácter social, individual, mérito o desempeño y ser aplicado en diversos contextos y situaciones a lo largo de la vida de las personas.

Desde una perspectiva organizacional, la discriminación se refiere a las conductas de individuos dentro de una organización que viola, potencialmente sin intención, las normas éticas y legales, así como los intereses económicos de la organización (Keinert-Kisin, 2016 en Frías, P.; Ljubetic, G., 2018). En esa misma línea, pero desde un enfoque laboral, la Dirección del Trabajo define la discriminación como *“toda distinción, exclusión o preferencia de trato que, ocurrida con motivo o con ocasión de una relación de trabajo, se base en un criterio de raza, color, sexo, religión, sindicación, opinión política o cualquier otro que se considere irracional o injustificado, y que tenga por efecto alterar o anular la igualdad de trato en el empleo y la ocupación.”* (Castro, 2001).

Identificar situaciones de discriminación en un entorno laboral u organizacional, no siempre son de carácter evidente. Gamoral (2001) plantea que existen dos tipos de discriminación: Por una parte, es posible identificar una discriminación directa, la que hace alusión a un tratamiento diferenciado y desfavorable hacia una persona por razones de sexo, por ejemplo, aquellas circunstancias en que se discrimina a una mujer por estar embarazada y queda fuera de un puesto de trabajo. Por otra parte, se distingue la discriminación indirecta la que se vincula a aquellas situaciones en que se solicitan requerimientos no relevantes para un tipo de trabajo y/o cargo determinado, por ejemplo, preferir a hombres por sobre mujeres para desarrollar un trabajo.

Desde una mirada informal, diversos autores plantean como otro tipo de discriminación aquellas prácticas al interior del sector público no propiamente establecidas en los procesos de reclutamiento y que favorecen a unos por sobre otros, más conocido como clientelismo. Schröter (2010) lo define como aquella práctica que denota el intercambio mutuo de servicios y bienes entre dos personas socialmente desiguales o entre dos grupos. Se trata de una relación diádica, en la cual una persona poderosa pone su influencia y sus medios en juego para dar protección o ciertas ventajas a una persona socialmente menos poderosa que le ofrece respaldo y servicios al patrón.

Barozet (2006) por su parte, menciona otra forma de discriminación a nivel organizacional, la que se vincula al compadrazgo o “pituto”, definido como una práctica de intercambio de favores ampliamente utilizada y cuyo uso se plantea como determinante e indispensable para la obtención de un trabajo (Barozet, 2006 en Frías, P.; Ljubetic, G., 2018), lo que en muchos casos se traduce en prácticas informales o no declaradas en los procesos de selección, cuyas determinaciones afectan a nivel organizacional.

El derecho internacional por su parte ha desarrollado ampliamente el concepto de discriminación; Por una parte, la declaración Universal de los Derechos Humanos señala en su artículo N° 1 “Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros”; puntualizando más adelante, que “todos tienen derecho a igual protección contra toda discriminación que infrinja esta Declaración y contra toda provocación a tal discriminación” (artículo N° 7). Esta declaración constituye una base para diversos instrumentos del Derecho Internacional que refieren a condenar todo acto discriminatorio. Un ejemplo de esto es la Convención sobre la eliminación de todas las

formas de discriminación sobre la mujer (CEDAW), tratado internacional adoptado en 1979 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, y cuyo énfasis fue tratar diversos aspectos y compromiso de parte de los Estados ya que las mujeres siguen siendo objeto de importantes discriminaciones, tanto en la esfera privada y pública, incluyendo el ámbito laboral (Valdés, 2013).

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo, dado el ámbito de su competencia, ha desarrollado el concepto de discriminación a partir del convenio N° 111, el cual lo describe como “cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación; Cualquier otra distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo u ocupación que podrá ser especificada por el Miembro interesado previa consulta con las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores, cuando dichas organizaciones existan, y con otros organismos apropiados” (artículo 1 letra a) y b) Convenio N° 111).

En el caso de la legislación nacional, es posible identificar diversas disposiciones que regulan el concepto de discriminación. Por una parte, la constitución vigente, señala en su primer artículo la igualdad entre hombres y mujeres tanto en dignidad como derechos. En este mismo documento, se disponen de los derechos y deberes constitucionales, donde específicamente en el capítulo III, artículo N° 19, inciso 16, se consigna la libertad de trabajo y su protección, señalando en sus primeros incisos “Toda persona tiene derecho a la libre contratación y a la libre elección del trabajo con una justa retribución. Se prohíbe cualquiera discriminación que no se base en la capacidad o idoneidad personal, sin perjuicio de que la ley pueda exigir la nacionalidad chilena o límites de edad para determinados casos.”.

En materias específicas al ámbito laboral en Chile, el Código del Trabajo estipula como discriminación aquellos actos, distinciones y/o exclusiones basados en motivos de raza, opinión política, nacionalidad, ascendencia u origen social, y que tengan por objeto alterar o anular la igualdad de oportunidades o trato de empleo y la ocupación. Adicionalmente, el Código del Trabajo hace una distinción en relación a las decisiones a partir de calificaciones y/o evaluaciones, señalándolas como no discriminatorias, no así aquellas ofertas de trabajo efectuadas por un empleador, directamente o a través de terceros y por cualquier medio, que señalen como un requisito para postular a ellas cualquiera de las condiciones referidas en el inciso cuarto del documento (artículo n° 2, Código del Trabajo).

Un concepto relativamente reciente incorporado en la legislación nacional, es el de Discriminación Arbitraria, a partir de la publicación de la Ley N° 20.609 de 2012, y que establece medidas contra la discriminación. Específicamente, la discriminación arbitraria se entenderá como toda distinción, exclusión o restricción que carezca de justificación razonable, efectuada por agentes del Estado o particulares, y que cause privación, perturbación o amenaza en el ejercicio legítimo de los derechos fundamentales establecidos en la Constitución Política de la República o en los tratados internacionales sobre derechos humanos ratificados por Chile y que se encuentren vigentes, en particular cuando se funden en motivos tales como la raza o etnia, la nacionalidad, la situación socioeconómica, el idioma, la ideología u opinión política, la religión o creencia, la sindicación o participación en organizaciones gremiales o la falta de ellas, el sexo, la maternidad, la lactancia materna, el amamantamiento, la orientación sexual, la identidad y expresión de género, el estado civil, la edad, la filiación, la apariencia personal y la enfermedad o discapacidad (artículo N° 2, Ley N° 20.609).

4.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR MÉRITO

Desde una perspectiva social y contemporánea, el concepto de mérito se asocia a la capacidad que tienen las personas de acceder a diversas posiciones bajo las mismas posibilidades y en pleno reconocimiento de las reglas que rigen dicho sistema, es decir, una competición sin privilegios ni preferencias de quienes participan y de quienes eligen (Duque, 2020). En esa línea, resulta inevitable asociar al término “meritocracia” con la “igualdad de oportunidades”, donde sobresalir y resultar electo, se justifica desde quienes resulten más idóneos frente a determinadas situaciones (Page, 2013). Esta perspectiva de alguna u otra forma, se ha posicionado en la sociedad, estructurando diversos ámbitos de la vida: acceso a la educación superior, en el ámbito deportivo, acceso a un empleo, etc.

A nivel organizacional, existe un amplio consenso acerca de que definir y estructurar procesos de selección basados en mérito, favorecen la eficiencia al interior de las organizaciones (Frías & Soto, 2018). En relación a los procedimientos de reclutamiento y selección que promueven este criterio, a partir de los estudios realizados por McClelland (1973) se ha impulsado ampliamente el modelo de competencias como estructura que permite tener una mayor validez de predicción en el desempeño de las personas en las organizaciones (Zavala, 2018).

Una competencia es entendida como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo definido en términos de criterios (Spencer y Spencer, 1993 en Zavala, 2018). Otros autores (Boyatzis, 1982, Mertens, 1996, Campion, Fink, Ruggeberg, Carr, Phillips y Odman, 2011) de manera complementaria, señalan que estas características subyacentes se asocian a los rasgos, conocimientos, autoimagen y percepción del individuo, y que poseen destrezas y habilidades necesarias para el desempeño efectivo de un cargo en una organización.

Reclutamiento y selección por mérito en el Estado

A menudo la incorporación de personas en el Estado ha sido un tema que ha generado debate en la sociedad. La meritocracia, entendida como gobierno de las personas más capacitadas, seleccionadas por sus méritos personales, actualmente está considerada como señal de garantía ética y legitimidad. Desde ahí que la meritocracia representa un sistema en que las posiciones sociales se ocupan en virtud del mérito individual, sin tener en cuenta otros criterios como la riqueza, el sexo, el origen social o el color del partido político en que se milita (Baz, 2015).

En el ámbito público, la selección por mérito desde una perspectiva teórica ha sido un área ampliamente desarrollada por la academia, pero que en la práctica aún se encuentra en desarrollo. En el caso de Latinoamérica, autores refieren que esta perspectiva tuvo un mayor desarrollo a partir de los procesos de modernización del Estado en el marco de la Nueva Gerencia Pública (Cortázar, Fuenzalida, Lafuente, 2016), y que ha significado una serie de reformas al interior de los países por promover Estados con mayor capacidad de gestión y mejores directivos/as Públicos. Desde ese punto de vista, surge la necesidad de crear sistemas al interior de la función pública que promuevan procesos de selección basados en mérito, configurando una nueva institucionalidad responsables para este propósito.

En efecto, la Carta Iberoamericana (2003) desarrolla el concepto de Servicio Civil (o Función Pública), como aquel sistema constituido por un conjunto de arreglos institucionales mediante los

que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada (cap.1ro, punto 2). De esta manera, el Servicio Civil deberá proveer al Estado de servidores públicos, los cuales deben cumplir con una serie de atributos, destacando el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia.

Como se ha hecho alusión anteriormente, el mérito, como criterio de selección, se basa en las características personales de aquellos individuos que acceden a un cargo. A partir de estas cualidades y su relación con las necesidades para un determinado cargo se evalúa al mejor preparado e indicado para desempeñarse en una posición pública. Desde esta perspectiva, es el mérito del postulante el que prima en la selección (Aravena, 2008), configurando así la figura del Servidor Público.

Servidor o gerente público, según Moore (1995) se define como aquel individuo facultado al interior de la esfera pública que, junto con otros, buscan descubrir, definir y producir valor público. En lugar de simplemente idear los medios para lograr los propósitos del mandato, ellos devienen en agentes centrales en el descubrimiento y definición de que sería valioso hacer. Desde allí la importancia de generar procesos de selección basados en mérito, puesto que los mecanismos de acceso de servicio público deben proveer a quienes resulten más idóneos para desempeñar la función pública.

En sintonía con señalado por Cortázar, Fuenzalida y Lafuente (2016), las políticas formales de carrera y la promoción del principio de mérito dentro del servicio civil han demostrado tener una asociación positiva con el crecimiento económico (Evans y Rauch, 1999), la reducción de la pobreza (Henderson, Hulme, Jalilian y Phillips, 2003) y el control de la corrupción (Dahlström, Lapuente y Teorell, 2012). Según Longo (2004) proveer instrumentos sólidos de protección del empleo público, permiten hacer frente a prácticas de padrinazgo o clientelismos político o intentos de captura de una administración profesional, pues queda en evidencia que este tipo de prácticas impactan de manera negativa en la sostenibilidad de buen sistema público.

5. METODOLOGÍA DE ESTUDIO

El alcance del estudio se define como descriptivo y exploratorio, ya que intenta describir un panorama de reciente análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 2020) el cual trata sobre el efecto de la Ley 20.955 en el número y contenido de las reclamaciones de postulantes al Sistema de Alta Dirección Pública.

Para determinar lo anterior, se cuenta con una base de datos proporcionada por el Servicio Civil, la cual contiene aquellos reclamos presentados por quienes postulan a procesos de selección del Sistema ADP. De esta manera, el estudio se plantea con un enfoque mixto, ya que se trabajará en el análisis de contenido de los reclamos, permitiendo la construcción de categorías generales y específicas de manera inductiva.

La recopilación de datos se complementa con bases de datos de libre acceso asociadas a la concursabilidad histórica de cargos de primer y segundo nivel, volumen de postulaciones históricas a procesos de selección, literatura y documentación procedimental del Sistema de Alta Dirección Pública.

Un segundo procedimiento tiene relación con la clasificación de los reclamos en las categorías elaboradas inductivamente. Para llevar a cabo esto, se seleccionará un porcentaje aleatorio y representativo de la muestra de datos no incluido anteriormente en el análisis asociado a la elaboración de categorías. Esta clasificación permitirá, por una parte, validar las categorías previamente desarrolladas y, por otro lado, será la base de trabajo para la comparación entre los periodos previo y posterior a la reforma N° 20.955.

5.1 MARCO MUESTRAL

El marco muestral consiste en una base de 3.022 reclamos, los cuales corresponden a la totalidad de reclamaciones recibidas por el Servicio Civil de concursos de Alta Dirección Pública entre agosto 2009 y octubre 2021, tanto para procesos de primer y segundo nivel jerárquico. Adicionalmente, la base posee información relativa a los datos de cada reclamante, tales como código de postulación, fecha en que se efectuó el reclamo, fecha de respuesta, entre otros. Esta información se complementó con datos relativos a cada concurso observado. En específico: número de concurso (código en plataforma Antares), estado del concurso en relación a la reforma N° 20.955 (previa y posterior) y plataforma de administración (Antares 1 y Antares 2)⁶.

Previo al análisis de los datos, se procedió a la limpieza del archivo, específicamente en relación al contenido de los reclamos. La tabla N° 3 presenta los criterios que orientaron la depuración inicial de la base de datos. Así, se elaboran cinco categorías. Éstas distinguen el hecho de que un reclamo sea legible y/o no contenga una observación de parte del postulante y que permita un

⁶ La Dirección Nacional del Servicio Civil cuenta con un sistema de gestión e información denominado Antares, que integra en una plataforma informática todos los subprocesos vinculados al desarrollo de procesos de selección, que incluye: convocatoria, postulación, evaluación, nombramiento y reclamación, con los consecuentes ahorros de tiempo, estandarización de procesos y formatos, agilizando el desarrollo de los concursos. Hasta el año 2016 plataforma se denominaba Sistema Antares (1), siendo actualizada posteriormente –y hasta la actualidad- por el Sistema Antares (2). (Servicio Civil, 2021).

análisis de contenido. Por otro lado, se distinguen aquellos reclamos que estén o no acompañado de una carta o archivo adjunto al reclamo (el cual puede ser físico o virtual) y que profundiza el contenido del mismo. Finalmente, se hizo una distinción de aquellos contenidos que no representan un reclamo propiamente tal, pero si presentan información que permite ser analizada, la cual se asocia principalmente a sugerencias, agradecimientos o felicitaciones.

Tabla N° 3: Clasificación de reclamos según su factibilidad de análisis y categorización

Reclamos no válidos (0)	Reclamos válidos sin carta (1)	Reclamos válidos con carta (2)	Reclamos no válidos con carta (3)	Observaciones y/o comentarios (4)
No corresponden a reclamos, el contenido no permite su análisis; existe un bajo nivel de comprensión del contenido.	Reclamos que permiten su análisis y categorización. El contenido está completo y no se complementa con carta u otro documento en la base de datos.	Reclamos que permiten su análisis y categorización. El contenido no está necesariamente completo ya que se acompaña con una carta u otro documento que no está en la base de datos, pero se puede extraer del sistema Antares 2	Reclamos que permiten su análisis pero no categorización ya que no hay certeza de que el contenido del reclamo esté completo, en virtud de que se complementa con carta u otro documento que no está en la base de datos y no es posible su acceso	Texto con información clasificable en categorías definidas; no corresponde necesariamente a un reclamo a partir de la afirmación expresada por el postulante.

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, tras la revisión y limpieza del archivo, se determinó una muestra de datos de 2.884 reclamos válidos para análisis y 138 no válidos. Se consideraron reclamos válidos aquellos correspondientes a: reclamos válidos sin carta, reclamos válidos con carta, y observaciones y/o comentarios. Mientras que aquellos datos no válidos (reclamos no válidos y reclamos no válidos con carta) no fueron considerados para el análisis de los datos.

VARIABLES ASOCIADAS A LA MUESTRA

En cuanto a la composición de estos datos respecto al nivel jerárquico y tipo de concurso, los reclamos presentados se encuentran distribuidos tanto en primeros y segundos niveles, siendo en mayor medida aquellos procesos de selección de segundo nivel jerárquico adscritos. La tabla N° 4 muestra cómo se distribuye la muestra de datos en base a esta distinción.

Tabla N°4: Composición de los datos según implementación de la reforma, por nivel y tipo de concurso

Nivel jerárquico	Adscrito	No Adscrito	Total
I	358	164	522
II	2.023	339	2.362
Total	2.381	503	2.884

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Servicio Civil

Diferenciando los concursos por nivel y tipo, se identifica un mayor número de reclamos en concursos de segundo nivel adscrito, alcanzando el 82% del total de casos válidos. Por otra parte, tal como muestra la tabla N° 4, se advierte que existen casi 4.5 veces reclamos de segundo nivel jerárquico, lo que preliminarmente se asocia al volumen de concursos publicados en el tiempo estudiado.

Respecto al periodo de los datos, la tabla N° 5 muestra la distribución por año calendario de los reclamos según la fecha de publicación del concurso respectivo. De esta manera, se aprecia una mayor concentración en los periodos de 2011, 2010 y 2018. En contrario a esto, los años 2016, 2015 y 2017 muestran una menor concentración de reclamos obtenidos⁷

Tabla N° 5: Cantidad de reclamos y porcentaje por año

Año	Cuenta de reclamo	Porcentaje del total de reclamos
2009	53	1.8%
2010	399	13.8%
2011	457	15.8%
2012	262	9.1%
2013	319	11.1%
2014	277	9.6%
2015	78	2.7%
2016	56	1.9%
2017	148	5.1%
2018	365	12.7%
2019	245	8.5%
2020	171	5.9%
2021	54	1.9%
Total general	2.884	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Servicio Civil (2021)

En cuanto a la representatividad de los ministerios u organismos autónomos, la tabla N° 6 presenta la distribución de los reclamos según esta variable, considerando todo el periodo de la base de datos. A nivel general, se aprecia una mayor concentración de los reclamos hacia los ministerios de Educación, Salud y aquellos procesos de selección referentes a la Administración local. En lado opuesto, aquellos procesos de selección provenientes del nivel Autónomo, del Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación y del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género.

Tabla N° 6: Distribución de reclamos por Ministerio

Ministerio	N° de reclamos	Porcentaje del total
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo	249	8.6%
Ministerio del Trabajo y Previsión Social	211	7.3%
Ministerio de Agricultura	141	4.9%
Ministerio de Hacienda	139	4.8%
Ministerio de Desarrollo Social y Familia	128	4.4%
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	121	4.2%
Ministerio del Interior y Seguridad Pública	119	4.1%
Otros Organismos	105	3.6%
Ministerio del Deporte	86	3.0%

⁷ No se consideran los años 2009 y 2021 ya que los reclamos contenidos en la base de datos no incluyen todos los meses del año calendario.

Ministerio de Vivienda y Urbanismo	84	2.9%
Ministerio del Medio Ambiente	73	2.5%
Ministerio de Obras Públicas	65	2.3%
Ministerio de Defensa Nacional	61	2.1%
Ministerio de Educación	443	15.4%
Ministerio de Salud	439	15.2%
Administración local	297	10.3%
Ministerio de Energía	53	1.8%
Ministerio de Minería	23	0.8%
Ministerio de Relaciones Exteriores	20	0.7%
Ministerio de las Culturas, las artes y el Patrimonio	13	0.5%
Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género	11	0.4%
Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación	2	0.1%
Autónomo	1	0.03%
Total general	2.884	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Servicio Civil (2021)

Considerando que la variación de las reclamaciones en función de la reforma es una variable a estudiar en este trabajo, en la tabla N° 7 se presentan las reclamaciones, postulaciones y convocatorias de concursos de primer, segundo nivel, adscritos y no adscritos, durante el periodo 2010 a 2020⁸, mostrando preliminarmente una situación particular en el año 2015, en donde, a pesar de aumentar el volumen de convocatorias y de postulaciones en relación al año anterior, las reclamaciones disminuyeron significativamente. En los capítulos siguientes, se ahondará como mayor profundidad este fenómeno.

Tabla N° 7 Número de reclamaciones, postulaciones y convocatorias entre 2010 y 2020

Año	Reclamaciones	Postulaciones	Convocatorias
2010	399	37.191	283
2011	457	44.237	440
2012	262	39.982	283
2013	319	42.324	291
2014	277	40.088	401
2015	78	41.850	445
2016	56	25.153	266
2017	148	36.053	219
2018	365	85.044	557
2019	245	78.871	481
2020	171	48.597	304
Total	2.777	519.390	3.970

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Servicio Civil (2021)

En relación al periodo de la reforma N° 20.955, se determinó como hito la fecha de su implementación (entrada en vigencia). Por lo tanto, los reclamos recibidos de concursos publicados previo al 23 de octubre de 2016 se clasificarán como previo a la reforma, mientras que aquellos

⁸ En este caso no se consideran los años 2009 y 2021 ya que los datos obtenidos para este estudio no incluyen todas las reclamaciones obtenidas en procesos de selección publicados en los años señalados.

reclamos recibidos de concursos publicados posterior a esa fecha se clasificarán como post reforma. Lo anterior, no considera aquellos procesos de selección incluidos en las disposiciones transitorias⁹ de la Ley N° 20.955. En ese sentido, la tabla N° 8 muestra la distribución de esta variable, según nivel y tipo de cargo, presentando 1.863 reclamos previo a la reforma (un 65% del total de casos válidos), mientras que 1.021 reclamos fueron realizados en concursos posteriores a su implementación (35% de la muestra).

Tabla N° 8: Distribución de reclamos por periodo de reforma y tipo de concurso

Tipo de concurso	Cantidad de reclamos previo a la Reforma	Cantidad de reclamos posterior a la Reforma	Total general de reclamos
Nivel I	344	178	522
Adscrito	252	106	358
No Adscrito	92	72	164
Nivel II	1.519	843	2.362
Adscrito	1.249	774	2.023
No Adscrito	270	69	339
Total general	1.863	1.021	2.884

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Servicio Civil (2021)

5.2 GENERACIÓN INDUCTIVA DE CATEGORÍAS

Dada las características del objeto de estudio, la construcción de categorías se realizó a partir de dos instancias, con diferentes pasos cada una. La primera de ellas se enfocó en la lectura de los reclamos, distinguiendo la motivación central de cada caso. Por otra parte, se trabajó en la elaboración de categorías generales, las cuales se caracterizan por tratar de un tema en particular, pero desde diferentes perspectivas, las que dieron paso a ámbitos más específicos por tema, lo que se denominó categoría secundaria.

Lo anterior se llevó a cabo mediante la participación de dos investigadores externos, con conocimiento teórico sobre el Sistema de Alta Dirección Pública, cuya revisión permitió triangular el análisis de los datos, unificando criterios en circunstancias de discrepancia para la determinación de categorías, lo que fue posible a partir de diferentes sesiones virtuales.

Desde un punto de vista metodológico, la técnica de análisis contenido temático realizada en el estudio se apoya en lo propuesto por Andréu (2001), estructurando el trabajo en cinco componentes que otorgaron una mayor precisión a las acciones desarrolladas. La tabla N° 9 presenta la relación entre los elementos del estudio que condujeron la generación inductiva de categorías, en línea con los componentes establecidos por la teoría para el análisis de contenido:

⁹ Se estipularon disposiciones transitorias para aquellos procesos de selección que, -en ciertos casos- se encontraban publicados previo a la implementación de la reforma N° 20.955, pero que aún no se encontraban cerrados en dicha instancia, es decir, a pesar de haber concursos que siendo publicados previo al 23 de octubre de 2016 y bajo las disposiciones de la Ley 19.882 vigente en ese entonces, finalizaron con ciertas normativas establecidas por la reforma N° 20.955.

Tabla N° 9: Relación entre elementos de estudio y componentes teóricos

Componentes teóricos	Elementos del estudio
1. Objeto o tema de análisis	1.1. Reclamaciones de candidatos/as en concursos de Alta Dirección Pública
2. Reglas de codificación	2.1. Determinar objeto del reclamo (procesos, metodologías, trato, etc.) 2.2. Claridad y precisión del tema (que información contiene, percepción y expresión del postulante) 2.3. Clasificación disjunta de temáticas
3. Sistema de categorías	A partir de selección aleatoria de un porcentaje de la muestra: 3.1. Determinar categorías generales a partir de clasificación de temas identificados 3.2. Determinar categorías secundarias a partir de sub-ámbitos relacionados por categoría general 3.3. Determinar numeración de categorías
4. Comprobar la fiabilidad del sistema de codificación-categorización	4.1. A partir de triangulación de codificadores
5. Inferencias	5.1 Acotado a un proceso con alcance institucional. Elaboración y análisis a partir de resultados posterior al estudio de categorías.

Fuente: Elaboración propia a partir de Andréu Abela (2001)

En sintonía con los elementos presentados en la tabla anterior, a continuación, se presentan los alcances y descripción de cada uno de ellos:

1.1. Reclamaciones de candidatos/as en concursos de Alta Dirección Pública:

Como se ha mencionado antes, el objeto de estudio se enfoca en estimar la percepción de los postulantes del Sistema ADP. Para llevar a cabo esto se tiene como referencia las reclamaciones contenidas en procesos de selección ya que representan una oportunidad para la revisión directa del Sistema desde la experiencia de quienes participan en los procesos de selección de ADP.

2.1 Determinar la motivación del reclamo (procesos, metodologías, trato, etc.):

La presentación de un reclamo puede estar motivada por diversas circunstancias. En ese sentido, se desprende que un reclamo puede tener más de una motivación, sin embargo, se establece como regla para la codificación identificar el o los propósitos esenciales que determinan dicho reclamo. Es decir, se debe distinguir entre la causa versus las consecuencias. Por ejemplo, un reclamo que se origina a partir de la falta de notificación de los resultados de quien participa en un proceso de selección por problemas de la plataforma, puede generar desconfianza de este postulante hacia el Sistema de ADP, y afirmar –a su juicio- que fue discriminado. En este caso, el objeto del reclamo no es la falta de transparencia y/o la percepción de discriminación, si no el problema en la notificación de los resultados que le permiten tener claridad del estado de su participación.

2.2 Claridad y precisión del tema (que información contiene, percepción y expresión del postulante):

Para la comprensión acerca del contenido del reclamo, se requiere comprender acerca del Sistema de ADP, en específico las etapas, actores y productos asociados al proceso de reclutamiento y selección, ya que esto permitirá tener mayor claridad y precisión acerca de lo que expresan quienes reclaman, contribuyendo a una definición más específica de los temas presentados en las categorías.

2.3. Clasificación disjunta de temáticas:

Para la determinación de las categorías principales y secundarias se debe tener precaución de no clasificar ningún elemento en común con otro conjunto, a fin de evitar clasificaciones erróneas y/o duplicadas de los reclamos. Para contribuir en este propósito, se establecen exclusiones en cada

categoría secundaria.

3.1. Determinar categorías generales a partir de clasificación de temas identificados:

La definición de categorías generales se elabora a partir de distintos momentos de revisión mediante la selección de muestras aleatoria de reclamos. Lo anterior permite ir afinando criterios entre los investigadores y le otorga mayor consistencia al contenido de las categorías.

3.2. Determinar categorías secundarias a partir de sub-ámbitos relacionados por categoría general:

En sintonía con el párrafo anterior, la determinación de categorías secundarias se elabora a partir de distintas instancias de trabajo. Por una parte, se analizan muestras aleatorias de la base de datos de aquellos casos válidos, y se aúnan criterios con los investigadores.

3.3. Determinar numeración de categorías:

Una vez definidas todas las categorías (primarias y secundarias), se consignará un código para cada una, lo que permitirá identificar de manera numérica la presencia de cada una en la clasificación de la muestra, otorgado una mayor orden al diccionario de categorías como producto final del estudio.

4.1. Triangulación de codificadores:

Esta técnica permite obtener mayor riqueza interpretativa y analítica, ya que consiste en contrastar datos cualitativos y cuantitativos para corroborar los resultados (Hernández, Fernández y Baptista, 2020). Para el estudio se desarrollaron revisiones a partir de la selección de muestras aleatorias, las que fueron analizadas por cada investigador, cotejando los resultados en reuniones periódicas. En este caso, se realizó un total de 31 sesiones entre octubre de 2021 y mayo de 2022.

5.1 Proceso con alcance institucional - Elaboración y análisis a partir de resultados posterior al estudio de categorías:

Una vez generadas las categorías, se procede con la categorización de nuevos reclamos y el análisis de dichas clasificaciones, permitiendo identificar variaciones y/o comparar periodos en relación a la reforma N° 20.955 y su efecto en la naturaleza de las reclamaciones.

Procedimiento para la determinación de categorías

Para la determinación de las categorías primarias, tras la limpieza de la base de datos se analizaron 1.460 seleccionados aleatoriamente de un universo de 2.884. Se realizaron los siguientes pasos, cada uno de ellos complementados con reuniones de coordinación y/o ajustes de criterios entre los tres investigadores:

- 1) Selección de muestra exploratoria (primer grupo): Se determinó una selección del 5% de reclamos válidos (145 reclamos), ordenados por fecha de convocatoria del concurso asociado al reclamo, desde el concurso más antiguo al más actual. En este caso, se obtuvo la participación de un investigador quien, desde un método inductivo, determinó los principales temas y objetos del reclamo, en el marco de las reglas definidas para la codificación. Esto permitió entregar un primer acercamiento al procedimiento a definir en los próximos pasos.
- 2) Clasificación de temas o áreas de coincidencia: Del porcentaje de reclamos analizado, se clasificaron en ámbitos de coincidencia aquellos temas identificados previamente. Esta

clasificación inicial se llevó a cabo tras distintas reuniones de los investigadores en un periodo de 3 semanas aproximadamente, consensuando a nivel grupal las decisiones de esta etapa.

- 3) Redacción de las categorías primarias preliminares: Tras identificar aquellos ámbitos de coincidencia, un investigador desarrolló la descripción inicial de cada categoría primaria, las que contribuyeron como base para el trabajo siguiente, y fue cotejada por el resto de los investigadores.
- 4) Selección de muestra aleatoria (segundo grupo): Se determinó una nueva selección de otro 5% (145 casos) de la muestra donde se desarrolló el mismo procedimiento anteriormente mencionado. Sin embargo, al término de esta etapa se da cuenta de un mayor número de temas y, en consecuencia, un mayor número de categorías.
- 5) Clasificación de categorías secundarias: Considerando el mayor número de reclamos analizados, la frecuencia de temáticas identificadas, y la variabilidad de ámbitos dentro de una categoría general, se elaboran las primeras categorías secundarias.
- 6) Selección de muestra aleatoria (tercer grupo): Se determinó una nueva selección de un 20% aproximado (585 reclamos nuevos) de la muestra, en donde se continuó con la clasificación de ámbitos de coincidencia, aplicando parte de ellos en temas identificados previamente lo que permitió validar parte de las categorías anteriormente elaboradas, ajustar criterios y alcances de categorías e incluir nuevas categorías específicas.
- 7) Elaboración de diccionario de categorías: Se estructuró la clasificación de las categorías primarias y secundarias, asignándoles un código de identificación, lo que fue dando paso a un diccionario de categorías. Adicionalmente se incorporaron exclusiones en por cada categoría secundaria, complementando además con dos ejemplos de reclamos extraídos directamente de la base de datos. Esta estructura fue elaborada por un investigador, presentada al resto del equipo para una triangulación final.
- 8) Triangulación de investigadores (diccionario de categorías): Como técnica de confiabilidad y validez, la clasificación anterior se analizó a partir de la revisión de 2 codificadores adicionales, lo que permitió un ajuste de criterios, en aquellos casos donde la redacción de los límites de cada categoría podría presentar alguna mejora.
- 9) Ajuste de criterios (etapa final de clasificación). A partir de la revisión anterior, se procedió con los ajustes respectivos al diccionario de categorías, elaborando el formato final que será cotejado en una siguiente etapa, de aplicación a una nueva muestra de datos aleatoria.

5.3 CATEGORIZACIÓN MUESTRAL

Para el desarrollo de este análisis, se seleccionó mediante un proceso de selección aleatoria simple el 25% de la muestra de los casos válidos (705 reclamaciones distribuidas en 615 concursos). Cabe destacar que esta muestra es distinta a la utilizada para la construcción de categorías. El propósito de esta selección se argumenta a partir de identificar la efectividad de la aplicación de las categorías previamente definidas, y su consistencia tanto en la descripción de cada una, como en el contenido involucrado.

Para la verificación de los datos seleccionados aleatoriamente y su representatividad, las tablas N°10, 11 y 12 muestran el porcentaje de datos por cada variable asociada a la muestra, en contraste del marco muestral de reclamaciones:

Tabla N° 10: Representatividad de variables por tipo de concurso entre muestra y marco muestral

Tipos de concurso		Marco muestral	Porcentaje del total de reclamos según marco muestral	Muestra	Porcentaje del total de reclamos según muestra
Nivel	I Nivel	522	18%	133	19%
	II Nivel	2.362	82%	572	81%
Tipo	Adscrito	2.381	83%	580	82%
	No adscrito	503	17%	125	18%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Servicio Civil (2021)

Tabla N° 11: Representatividad de variables por Ministerio entre muestra y marco muestral

Ministerio	Marco muestral		Muestra	
	N° de reclamos	Porcentaje del total	Cuenta de reclamo	Porcentaje del total
Administración local	297	10.3%	71	10.1%
Autónomo	1	0.0%	0	0.0%
Ministerio de Agricultura	141	4.9%	38	5.4%
Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación	2	0.1%	1	0.1%
Ministerio de Defensa Nacional	61	2.1%	13	1.8%
Ministerio de Desarrollo Social y Familia	128	4.4%	33	4.7%
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo	249	8.6%	65	9.2%
Ministerio de Educación	443	15.4%	115	16.3%
Ministerio de Energía	53	1.8%	11	1.6%
Ministerio de Hacienda	139	4.8%	25	3.5%
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	121	4.2%	34	4.8%
Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género	11	0.4%	3	0.4%
Ministerio de las Culturas, las artes y el Patrimonio	13	0.5%	5	0.7%
Ministerio de Minería	23	0.8%	11	1.6%
Ministerio de Obras Públicas	65	2.3%	9	1.3%
Ministerio de Relaciones Exteriores	20	0.7%	5	0.7%
Ministerio de Salud	439	15.2%	105	14.9%
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	84	2.9%	14	2.0%
Ministerio del Deporte	86	3.0%	28	4.0%
Ministerio del Interior y Seguridad Pública	119	4.1%	25	3.5%
Ministerio del Medio Ambiente	73	2.5%	25	3.5%
Ministerio del Trabajo y Previsión Social	211	7.3%	41	5.8%
Otros Organismos	105	3.6%	28	4.0%
Total general	2.884	100%	705	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Servicio Civil (2021)

Tabla N° 12: Representatividad de variables por año entre muestra y marco muestral

Año	Muestra		Población	
	Cuenta de reclamo	Porcentaje del total de reclamos	Cuenta de reclamo	Porcentaje del total de reclamos
2009	11	1.6%	53	1.8%
2010	94	13.3%	399	13.8%
2011	106	15.0%	457	15.8%
2012	64	9.1%	262	9.1%
2013	76	10.8%	319	11.1%
2014	78	11.1%	277	9.6%
2015	24	3.4%	78	2.7%
2016	11	1.6%	56	1.9%
2017	31	4.4%	148	5.1%
2018	98	13.9%	365	12.7%
2019	57	8.1%	245	8.5%
2020	39	5.5%	171	5.9%
2021	16	2.3%	54	1.9%
Total general	705	100%	2.884	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Servicio Civil (2021)

Procedimiento para la clasificación de reclamaciones

Como se ha señalado previamente, una vez desarrollado el diccionario de categorías, se procedió a la selección aleatoria de una muestra de reclamaciones. En total se analizaron 705 reclamos, los que fueron seleccionados en distintas instancias del estudio y clasificados por dos investigadores de manera paralela, con el propósito de verificar la consistencia de las categorías. De manera adicional, se contó con la participación de un tercer y cuarto evaluador que permitió conducir la revisión de esta etapa, así como coordinar las sesiones de reunión y dirimir en aquellos casos de diferencia entre la categorización de reclamos. Al igual que en la etapa anterior, este procedimiento constó con reuniones periódicas, abarcando un total de 12 reuniones entre abril y junio de 2022.

A continuación, se detallan los pasos y acciones que se llevaron a cabo para la categorización:

- 1) Incorporación de investigador externo: Para evitar sesgos en la categorización de reclamos, se incluyó la colaboración de un segundo investigador externo, y que como requisito no haya participado anteriormente en la elaboración de categorías. Se realizó una inducción acerca del Sistema de ADP y las etapas del proceso de reclutamiento y selección, lo que permitió familiarizar términos y aspectos más específicos acerca del proceso de reclamaciones.
- 2) Selección y categorización de primera muestra aleatoria: El comienzo de la categorización se realizó a partir de la selección de un 25% de los reclamos válidos no categorizados (367 casos), y su revisión en dos instancias: en primer lugar, se analizaron 30 casos de dicha selección, cotejando criterios en una reunión de coordinación. El objetivo de esta primera revisión consistió en identificar brechas de interpretación u otro elemento que podría afectar la revisión del investigador externo. Posteriormente, se continuó con la revisión de los 337 casos restantes. Al finalizar esta etapa, se cruzaron las revisiones con el propósito de

calibrar las coincidencias y discrepancias. Se determinaron tres niveles de coincidencia: “Coincidencia” (ambas investigadoras coinciden en la totalidad de la categorización de un reclamo); “suficiente” (casos en que ambas investigadoras coincidieron en al menos una categoría de un reclamo) y “revisar” (casos en que no se coincidió la categorización).

- 3) Revisión de niveles de coincidencia (primera etapa): Realizado el levantamiento del paso anterior, a través de reuniones con los investigadores, se discutieron aquellos casos de nivel suficiente y revisar (254 casos en total), ajustando criterios y en su defecto, el diccionario de categorías. Una vez revisadas todas las diferencias, se determinaron las categorías finales consignadas para cada reclamo.
- 4) Clasificación de la muestra restante (338 casos): Se procede con la codificación de los reclamos sin categorizar, realizando posteriormente, la revisión comparativa de la muestra y su categorización.
- 5) Revisión de niveles de coincidencia (segunda etapa): A partir de la selección aleatoria de reclamos anteriores, se procede con la revisión de las discrepancias de la segunda clasificación. El procedimiento para la revisión de los casos “suficientes” y “revisar” (en total 224 casos) se llevó a cabo de la misma manera que en la revisión de niveles de coincidencia (primera etapa).
- 6) Ajuste final de clasificación: Como parte del procedimiento final en la categorización de reclamos aleatorios, se determinó un formato de entrega que reúne la clasificación de los 705 casos, incorporando este trabajo al diccionario de categorías.

Finalizado el procedimiento de clasificación de la muestra aleatoria, se realizó el análisis de los datos mediante la comparación de periodos previo a la reforma N° 20.955 (considerando aquellos reclamos recibidos en convocatorias publicadas hasta el 16 de octubre de 2016 inclusive) y posterior a ella (considera todas aquellas reclamaciones recibidos desde el 23 de octubre de 2016). La tabla N° 13 clasifica por tipo de concurso la caracterización de la muestra seleccionada, distinguiendo los periodos previo y posterior a la reforma:

Tabla N° 13: Composición de la muestra según implementación de la reforma, por nivel y tipo de concurso

Tipo de concurso	Cantidad de reclamos previo a la Reforma	Cantidad de reclamos posterior a la Reforma	Total general de reclamos
Nivel I	87	46	133
Adscrito	61	27	88
No Adscrito	26	19	45
Nivel II	370	202	572
Adscrito	309	183	492
No Adscrito	61	19	80
Total general	457	248	705

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Servicio Civil (2021)

Por otra parte, en relación al periodo de la muestra aleatoria, distinguiendo entre etapas de la reforma (previo y posterior a ella) se distribuye a partir de lo expuesto en la tabla N° 14:

Tabla N° 14: Distribución de la muestra por año y periodo reforma

Año	Cantidad de reclamos previo a la Reforma	Cantidad de reclamos posterior a la Reforma	Total general
2009	11		11
2010	94		94
2011	106		106
2012	64		64
2013	76		76
2014	78		78
2015	24		24
2016	4	7	11
2017		31	31
2018		98	98
2019		57	57
2020		39	39
2021		16	16
Total general	457	248	705

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Servicio Civil (2021)

6. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los principales resultados obtenidos en este estudio. Por una parte, se presenta un breve análisis en relación a la variación de las reclamaciones durante los años considerados en el periodo 2010 a 2020¹⁰, asociado al volumen de convocatorias publicadas en el mismo periodo señalado y distinguiendo entre periodos previo y posterior a la reforma, permitiendo responder preliminarmente a la interrogante sobre el impacto de la reforma N° 20.955 en la cantidad de reclamaciones recibidas en el Sistema ADP.

Por otra parte, a partir del análisis inductivo de los reclamos válidos, se presenta la clasificación de las categorías primarias, su descripción y contenido relacionado a elementos desde la justicia procedimental, en conjunto con la presentación de las categorías secundarias, que permitieron la elaboración de un diccionario de categorías.

Finalmente, se muestra el resultado de la aplicación de las categorías anteriormente señaladas, en la selección aleatoria de una muestra de reclamos. Este análisis muestra el comportamiento de las reclamaciones clasificadas por categorías, en base a los periodos de la reforma N° 20.955 (previo y posterior a ella), concluyendo de manera exploratoria el impacto de la reforma en la percepción de quienes postulan a cargos de Alta Dirección Pública.

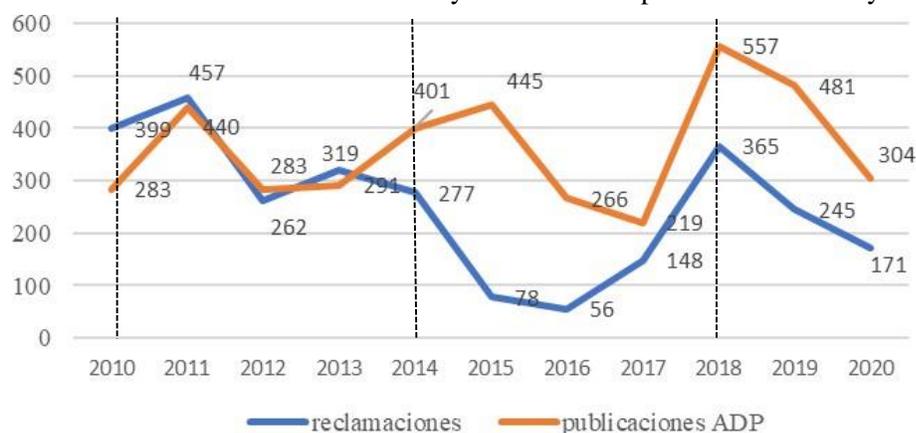
6.1 RECLAMACIONES SEGÚN CANTIDAD

Para concluir acerca de la variación de reclamos recibidos, es necesario considerar diversas variables que pueden condicionar el comportamiento tanto de quienes emiten las reclamaciones. En el caso de la Alta Dirección Pública y los procesos de reclutamiento vinculados a su Sistema, existen al menos tres variables que pueden incidir en este análisis. Por una parte, se identifica la convocatoria de un cargo como elemento esencial para este estudio, así como también el postulante. Vale decir, sin convocatoria, no existe postulación, por lo tanto, no puede existir reclamo alguno que realizar.

Otra variable de interés a este análisis es el año calendario, ya que a partir de este dato es factible comparar mediante periodos específicos el volumen de convocatorias realizadas, y de reclamos recibidos por parte del Servicio. En ese contexto, en el gráfico N° 6 se presentan los datos obtenidos en el periodo 2010 a 2020. A partir del año 2013 existe una clara tendencia a la baja del número de reclamaciones, a diferencia del nivel de convocatoria, el cual aumenta de manera importante. Sin embargo, ambas curvas tienden a acercarse conforma pasan los años, para luego volver a alejarse.

¹⁰ No se consideran los datos de 2009 y 2021 ya que la base de datos de reclamaciones no contiene todos los meses de ambos años.

Gráfico N° 6 Número de reclamaciones y convocatorias por año entre 2010 y 2020



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Servicio Civil (2021)

De manera complementaria, en el gráfico N° 6 se distinguen los periodos presidenciales, los cuales están marcados con una línea vertical. Previo a cada cambio de gobierno, se presenta una tendencia en relación al número de convocatorias y reclamaciones, las cuales presentan un aumento que luego decrece hasta la mitad del periodo gubernamental. Posteriormente, ambas curvas vuelven a aumentar.

En efecto, tal como se señala en el primer capítulo de este texto, un fenómeno particular es el que se presenta durante el año 2015, en donde se identifica una de las mayores diferencias en relación al volumen de convocatorias y reclamación. En ese sentido, por cada publicación realizada ese año, se recibieron 0,18 reclamaciones, similar comportamiento que se presenta durante el año siguiente. Sin embargo, ya en marcha con la reforma posterior al año 2016, el volumen de los reclamos aumenta considerablemente en relación al número de postulaciones, pero sin superar esta última variable por concurso. Para determinar en mayor medida como este fenómeno se comporta según el periodo de la reforma, la tabla N° 15 muestra como es la distribución de las convocatorias y los reclamos recibidos por año de publicación.

Tabla N° 15: Número de convocatorias y reclamaciones por año, según periodo de la reforma N° 20.955

Año	Previo a la reforma			Posterior a la reforma		
	Convocatorias	Reclamos	Porcentaje de reclamos por concurso	Convocatorias	Reclamos	Porcentaje de reclamos por concurso
2010	283	399	141.0%			
2011	440	457	103.9%			
2012	283	262	92.6%			
2013	291	319	109.6%			
2014	401	277	69.1%			
2015	445	78	17.5%			
2016	186	10	5.4%	80	46	57.5%
2017				219	148	67.6%
2018				557	365	65.5%
2019				481	245	50.9%
2020				304	171	56.3%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Servicio Civil

Una primera impresión a partir de la información presentada, es la homogeneidad de los datos según periodo de la reforma. Previo a esta, las variaciones de los reclamos recibidos son muy superiores en relación a una vez implementada la reforma, mostrando un promedio porcentual de reclamaciones recibidas por convocatoria de 85%, mientras que posterior a ella este promedio asciende solo a un 59.6%.

6.2 CATEGORÍAS OBTENIDAS

En cuanto a las categorías y su definición, se diferencian en dos grandes grupos: por una parte, se presentan las categorías primarias, las que hacen referencia a la temática general del reclamo (por ejemplo, discriminación, solicitud de información, sospecha de concurso viciado, etc.) y se componen de diversas categorías secundarias, las que hacen alusión a ámbitos más específicos de un mismo tema (por ejemplo, acusa discriminación por edad avanzada). De la muestra analizada, se obtuvo un total de 12 categorías primarias y 51 categorías secundarias.

6.2.1 Clasificación de categorías Primarias

La elaboración de categorías primarias, tal como se ha señalado en el capítulo anterior, se realizó mediante un procedimiento inductivo a través de la lectura de 1.460 casos. Este trabajo permitió dar cuenta sobre cómo es percibido el Sistema por una parte de quienes postulan a los procesos de Reclutamiento y Selección, evidenciando en cierta medida como los principios que este Sistema promueve, pueden verse cuestionados a partir de acciones específicas en el proceso de reclutamiento y selección como, por ejemplo, una pregunta poco apropiada por parte de un evaluador, y que pueden generar una impresión para toda la experiencia del postulante. En la tabla N° 16 se presenta la descripción de cada categoría principal, cuyo contenido es reflejo de la expresión de los usuarios directos del Sistema:

Tabla N° 16: Descripción de categorías Primarias

Denominación de categoría primaria	Descripción elemental
Acusa discriminación concurso	Percepción que alude a la creencia de resultar perjudicado y/o discriminado en cualquiera de las etapas del concurso, por ámbitos y/o características propias de la persona. Alude al trato recibido durante el proceso de selección.
Expresiones positivas y/o sugerencias al SADP y/o concurso	Manifiesto u opinión explícita de una persona respecto del SADP y/o al concurso, que sugiere algún cambio en el o las etapas del proceso de selección. Puede atribuirse al trato u otro ámbito del proceso.
Problemas en el desarrollo de una o más etapas del proceso	Situaciones y/o acciones relacionadas a proceso en concurso que pudieron haber afectado el desarrollo apropiado de una persona en el proceso de selección. Estas situaciones y/o acciones incluyen a actores en el proceso, plataformas y otros mecanismos relevantes en el mismo.
Solicitud de información del concurso	Solicitud de explicación y/o información relativa al concurso. La solicitud puede estar dirigida hacia resultados del propio reclamante, como de otros actores del proceso.
Consulta y/u orientaciones generales SADP	Consultas en relación con el SADP, incluyendo todas aquellas inquietudes y/o consultas de parte del reclamante que hacen alusión general al SADP. Estas pueden ser relativas a los procedimientos del SADP, sus normas, contexto, cómo proceder en caso de nombramiento y criterios frente a ciertas situaciones de complejidad, entre otros temas.

Razones de no selección del postulante	Solicitud acerca de los motivos de su no selección en algunas de las etapas del concurso, incluyendo la posibilidad de retroalimentación o aclaración de información relativa a cumplimiento de requisitos.
Disconformidad con metodologías y/o criterio de evaluación	Expresión de desacuerdo y/o disconformidad con los requisitos evaluados y/o las metodologías y criterios utilizados para la evaluación. Estas disconformidades pueden apuntar a perfiles esperados, herramientas técnicas, solicitudes de referencias y/o criterios de otros actores encargados de evaluar al interior del proceso.
Disconformidad con el resultado	Manifestación explícita de disconformidad de parte del postulante en relación a su experiencia durante el proceso de selección. Puede atribuirse a una mejor autopercepción de sus antecedentes o una baja valoración de personas seleccionadas en otras etapas.
Consideraciones a los antecedentes y/o desempeño durante postulación	Solicitud explícita de las personas reclamantes cuyo objetivo es lograr una reconsideración de sus antecedentes y/o desempeño durante la postulación, argumentado por creencias particulares.
Sospecha de concurso viciado	Expresión de alguna intuición y/o percepción de que el concurso fue susceptible a algún vicio, dada las características del resultado del proceso y/o la selección de otras personas. Esta creencia puede sustentarse en ámbitos políticos u otros.
Sospecha de Sistema ADP viciado	Expresión asociada a la falta de credibilidad del Sistema en su conjunto, cuyas opiniones pueden estar sustentadas a partir de una creencia de que los procesos de selección ya están predeterminados, o poco transparentes.
Reacción frente a la notificación de carta de reclamación	Pronunciamientos motivados esencialmente como respuesta a la notificación del proceso de reclamación, demostrando conocimiento o no respecto a este recurso. En algunos casos, se trata de un reclamo que busca más información sobre la notificación recibida mediante carta o correo y/o el proceso de reclamación, mientras que en otros casos los reclamantes asumen que el concurso de su postulación presentó vicios e irregularidades.

Fuente: Elaboración propia.

A pesar del ámbito técnico que puede estar asociado al proceso de selección de ADP, en sintonía con lo que plantean autores como Greenberg (1987), Cropanzano, Browen y Gilliland (2007), Leventhal (1980), Guilliland (1993), Omar (2006), entre otros, la revisión de las categorías presentadas al igual que la descripción de cada una, da cuenta sobre la presencia de los factores asociados a la justicia procedimental (Explicación, Trato interpersonal y Características formales del proceso). Por ejemplo, la categoría “Acusa discriminación concurso” alude directamente al trato percibido por el postulante en relación al evaluador como a otras circunstancias del proceso. Por otra parte, la categoría “Problemas en el desarrollo de una o más etapas del proceso” refiere estrechamente a la manera en que se estructura el proceso de selección, conforme a los instrumentos, etapas y objetividad del proceso. Respecto al factor de explicación, vinculado a la justicia procedimental, es posible identificarlo en categorías como “Razones de no selección del postulante” a partir de su vínculo con elementos relativos a la explicación de los resultados y/o decisiones del proceso.

La presencia de factores específicos por cada tema, fue determinante para el desarrollo de las categorías específicas. En ese sentido, un trabajo significativo para la elaboración del diccionario tuvo relación con los límites de cada categoría secundaria y definir qué información estaría contenida en la descripción de estas. Efectivamente en algunos reclamos, el carácter específico de su contenido resulta ser más evidente, lo que contribuye a la distinción entre subcategorías de manera mucho más clara, mientras que en los casos que no resultó explícito, la triangulación de investigadores contribuyó a una determinación de las clasificaciones. Por ejemplo, a continuación, se presentan reclamos asociados a la categoría N°1 sobre “acusos Discriminación:

Reclamación N° 1: *"Sólo quiero saber si mi edad (69) fue razón para desestimar mi postulación. Gracias." (candidato A)*

Reclamación N° 2: *"...He participado en otros tres concursos y siempre he tenido entrevista psicológica. Ahora por tener DICOM no seguí, de manera que considero que es un acto discriminatorio. Tengo Dicom por un mal emprendimiento solamente, pero considero que tenía todas las competencias para al menos estar en la terna..." (candidato B)*

Reclamación N° 3: *"...A mi parecer la discriminación existe además por edad o por haber sido uniformado y lo que solicito se revise este aspecto y lo mejoren. Nuestro país se merece mayor justicia" (candidato C)*

Desde la lectura de los tres reclamos, se desprende un factor común que es la percepción de discriminación que acusan los postulantes, sin embargo, cada uno de ellos tiene un énfasis distintivo. En el caso del candidato A, la discriminación atribuida por parte de la persona está asociada a un factor etario, mientras en el caso del candidato B se asocia a un sentido financiero el cual pudo perjudicar su participación. En el tercer caso (candidato C), la percepción de discriminación está relacionada, por una parte, a un factor etario y, por otro lado, a un ámbito de formación profesional.

Considerando el último ejemplo señalado en el párrafo anterior, es importante reiterar que un reclamo podría contener más de un ámbito de desarrollo. En efecto, tras la revisión de todos los casos para la construcción de categorías tanto principales como secundarias, se identificaron casos que contenían hasta 5 temas que motivaron el reclamo, lo que se reflejó a partir de la clasificación en distintas categorías secundarias e incluso, distintas categorías primarias. A continuación, se presentan algunos ejemplos que dan cuenta de este fenómeno:

Reclamación N° 4: *"Estimados(as), más que reclamo, quisiera saber los motivos por lo que se declaró desierto el concurso, así como los resultados de mi postulación, los puntajes obtenidos por mí y por las personas que pasaron a entrevista por comisión y los criterios de puntuación requeridos para conformar la terna" (Candidato D)*

Reclamación N° 5: *"- No saber las razones de mi descarte. - Conocer nómina y Curricula de candidatos elegidos. - Discriminación por edad y por aparecer en DICOM" (Candidato D).*

Reclamación N° 6: *"Deseo conocer los motivos técnicos y no técnicos que motivaron no pasar a la etapa siguiente, así como los resultados de las entrevistas en cada etapa." (Candidato E).*

Respecto a los reclamos anteriores, en el caso del candidato D, se advierte una clara solicitud de información a la que refiere el postulante. En ese sentido, solicita conocer las razones de por qué el proceso en el cual participa se ha declarado desierto. Adicionalmente, requiere conocer cuáles fueron los resultados de su participación y los criterios utilizados para la conformación de nómina. A partir de este caso, se puede concluir que a partir de un tema general (solicitud de información) se pueden diferenciar ámbitos distintos (categorías secundarias).

A diferencia del caso anterior, el candidato E presenta una reclamación mucho más acotada en contenido que el candidato D, sin embargo, el abanico de temas generales y específicos se advierte

más amplio. Por ejemplo, solicita información asociada a los antecedentes curriculares de personas seleccionadas, junto con la nómina del proceso. También requiere conocer las razones que lo dejan fuera de seguir participando en el proceso de selección. Adicionalmente, afirma haber sido discriminado desde dos perspectivas, por edad y por situación financiera. Es decir, 5 subcategorías distintas.

En la tabla N° 17 se presentan las categorías secundarias identificadas a partir de la selección aleatorias del 50% de la muestra de casos válidos, clasificadas según categoría Principal:

Tabla N° 17: Clasificación de categorías secundarias¹¹

N°	Categoría Principal y secundaria
1	Acusa discriminación concurso
1.1	General
1.2	Situación financiera y/o DICOM
1.3	Persona de muy temprana o avanzada edad
1.4	Político partidista y/o redes de contacto personal y/o político
1.5	Solicitud de antecedentes no pertinentes al proceso
1.6	Étnica
1.7	Particularidades de la formación y experiencia laboral
1.8	Por discapacidad
1.9	Género
2	Expresiones positivas y/o sugerencias al SADP y/o concurso
2.1	General
2.2	Agradecimientos y/o felicitaciones al SADP y/o concurso
2.3	Sugerencias futuras al SADP y/o concurso
3	Problemas en el desarrollo de una o más etapas del proceso
3.1	General
3.2	Desempeño de la contraparte
3.3	Confidencialidad del proceso
3.4	Plataforma de postulación
3.5	Notificación de resultados y/o requerimientos clave del proceso
3.6	Falta de transparencia
3.7	Inhabilidad de integrante comisión evaluadora
3.8	No desarrollo efectivo de una etapa del concurso
4	Solicitud de información del concurso
4.1	General
4.2	Antecedentes y/o razones declaración concurso desierto
4.3	Resultados propios y/o del resto
4.4	Antecedentes curriculares de personas seleccionadas en cualquier etapa del concurso
4.5	Metodologías y/o criterios de evaluación
4.6	Documentación y/o productos del procesos de selección
4.7	Antecedentes de contrapartes
5	Consulta y/u orientaciones generales SADP
5.1	General
6	Razones de no selección del postulante
6.1	General
6.2	Argumentos por no cumplimiento de requisitos y/o no selección
6.3	Solicitud de retroalimentación para mejorar
7	Disconformidad con metodologías y/o criterio de evaluación
7.1	General
7.2	Inconsistencias intraconcurso
7.3	Inconsistencias entre concursos
8	Disconformidad con el resultado

¹¹ Para revisar la descripción de cada subcategoría, revisar el diccionario de categorías en anexo B

8.1	General
8.2	Mejor autopercepción de competencias respecto del resultado del concurso
8.3	Baja valoración de la(s) persona(s) seleccionada(s) en alguna etapa del concurso
8.4	Solicitud de una nueva convocatoria y/o retrotraer el proceso de selección
9	Consideraciones a los antecedentes y/o desempeño durante postulación
9.1	General
9.2	Solicitud de ajuste antecedentes curriculares postulación y/o contexto del candidato
9.3	Pretensión de incidencia por contactos político/partidista o afinidad
9.4	Solicitud de nueva revisión y/o reconsideración de antecedentes para el mismo proceso al cual postula
10	Sospecha de concurso viciado
10.1	General
10.2	Nombramiento preestablecido
10.3	Postulante en el ejercicio del cargo
10.4	Concurso desierto para nombramiento posterior
10.5	Influencia de contactos políticos y/o personales
11	Sospecha de Sistema ADP viciado
11.1	General
11.2	Influencia de contactos políticos y/o personales
11.3	Nombramiento preestablecido
12	Reacción frente a la notificación de carta de reclamación
12.1	General

Fuente: Elaboración propia.

6.3 RECLAMACIONES CATEGORIZADAS

6.3.1 Resultados de muestreo aleatorio

En este ítem, se presentan los resultados de las categorías identificadas a partir de la selección aleatoria de las reclamaciones válidas, y que permitió identificar la percepción de los reclamantes en base al objeto y motivación que originaron cada reclamo.

La clasificación de la muestra aleatoria da cuenta de un mayor volumen de reclamaciones motivadas por los problemas en el desarrollo de una o más etapas del proceso y de una percepción de disconformidad con el resultado. En ese sentido, la tabla N° 18 presenta categorías primarias tanto en cantidad de veces en que se identificó como motivación en una reclamación, como también a nivel de porcentaje del total de las motivaciones identificadas, es decir, un reclamo puede estar asociado a más de un ámbito o motivación (en este caso, de los 705 reclamos analizados, se identificaron 1.204 motivaciones susceptibles de clasificar).

Tabla N° 18: Presencia de categorías primarias según cantidad y porcentaje

Categoría primaria	Presencia de categoría primaria	
	Total	Porcentaje
3. Problemas en el desarrollo de una o más etapas del proceso	279	23.20%
8. Disconformidad con el resultado	196	16.30%
4. Solicitud de información del concurso	180	15%
6. Razones de no selección del postulante	145	12%
7. Disconformidad con metodologías y/o criterio de evaluación	93	7.70%

9. Consideraciones a los antecedentes y/o desempeño durante postulación	89	7.40%
10. Sospecha de concurso viciado	80	6.60%
1. Acusa discriminación concurso	51	4.20%
11. Sospecha de Sistema ADP viciado	43	3.60%
12. Reacción frente a la notificación de carta de reclamación	24	2%
2. Expresiones positivas y/o sugerencias al SADP y/o concurso	20	1.70%
5. Consulta y/u orientaciones generales SADP	4	0.30%
Total	1.204	100%

Fuente: Elaboración propia

A nivel general, las categorías principales que presentan un mayor predominio en de los reclamos analizados son: “Problemas en el desarrollo de una o más etapas del proceso”, con un 23,2% de presencia; “Disconformidad con el resultado”, la cual asciende a un 16,3% del total; le sigue “Solicitud de información del concurso” con un 15% y finalmente, las “Razones de no selección del postulante” con un 12%. Las demás categorías poseen una distribución más homogénea a excepción de “Consulta y/u orientaciones generales del SADP”, en la que su presencia en los datos analizados alcanza sólo un 0,3% del total.

En sintonía con el mismo análisis, la tabla N° 19 presenta la misma distribución, pero diferenciando por niveles:

Tabla N° 19: Presencia de categorías primarias según cantidad y porcentaje, por nivel jerárquico

Categoría primaria	Nivel I	Porcentaje	Nivel II	Porcentaje	Total
1. Acusa discriminación concurso	8	3.4%	43	4.4%	51
2. Expresiones positivas y/o sugerencias al SADP y/o concurso	6	2.6%	14	1.4%	20
3. Problemas en el desarrollo de una o más etapas del proceso	54	23.1%	225	23.2%	279
4. Solicitud de información del concurso	39	16.7%	141	14.5%	180
5. Consulta y/u orientaciones generales SADP	3	1.3%	1	0.1%	4
6. Razones de no selección del postulante	29	12.4%	116	12%	145
7. Disconformidad con metodologías y/o criterio de evaluación	15	6.4%	78	8%	93
8. Disconformidad con el resultado	39	16.7%	157	16.2%	196
9. Consideraciones a los antecedentes y/o desempeño durante postulación	22	9.4%	67	6.9%	89
10. Sospecha de concurso viciado	14	6%	66	6.8%	80
11. Sospecha de Sistema ADP viciado	3	1.3%	40	4.1%	43
12. Reacción frente a la notificación de carta de reclamación	2	0.9%	22	2.3%	24
Total	234	100%	970	100%	1.204

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Servicio Civil (2021)

De los datos proporcionados en la tabla N°20, resulta evidente la similitud entre las distribuciones

de temas reclamados que tienen los procesos de selección, independiente del nivel jerárquico. Es decir, porcentualmente se presentan inquietudes similares de parte de los postulantes tanto a concursos de primer nivel jerárquico, como de segundo nivel. Adicionalmente, esta tendencia se suma al volumen asociado de las convocatorias, donde como se ha expuesto anteriormente, tanto las publicaciones de primer y segundo nivel están en razón de 1 a 4 aproximadamente, misma situación con el volumen de reclamos diferenciados por nivel. Esto ocurre casi en la totalidad de las categorías primarias, sin embargo, se presenta una excepción en la categoría N° 5 sobre “Consulta y/u orientaciones generales SADP”, la cual hace referencia a las inquietudes de parte del postulante relativas a los procedimientos generales del SADP, entre ellos sus normas, contexto, fechas asociadas, etc. En este caso, se presenta un mayor nivel de reclamaciones sobre este tema en primer nivel.

En relación a las categorías secundarias, la tabla N° 20 presenta la distribución de las motivaciones identificadas en los 705 reclamos analizados:

Tabla N° 20: Presencia de categorías secundarias identificadas en las reclamaciones

Cat. primaria /cat. secundaria	Presencia categoría secundaria	
	Total	Porcentaje
8.2 Mejor autopercepción de competencias respecto del resultado del concurso	138	11.50%
3.5 Notificación de resultados y/o requerimientos clave del proceso	77	6.40%
3.2 Desempeño de la contraparte	75	6.20%
4.3 Resultados propios y/o del resto	75	6.20%
9.4 Solicitud de nueva revisión y/o reconsideración de antecedentes para el mismo proceso al cual postula	70	5.80%
6.2 Argumentos por no cumplimiento de requisitos y/o no selección	68	5.60%
3.6 Falta de transparencia	51	4.20%
6.1 General	50	4.20%
7.3 Inconsistencias entre concursos	45	3.70%
7.1 General	40	3.30%
3.8 No desarrollo efectivo de una etapa del concurso	32	2.70%
3.4 Plataforma de postulación	29	2.40%
4.4 Antecedentes curriculares de personas seleccionadas en cualquier etapa del concurso	29	2.40%
10.1 General	28	2.30%
4.5 Metodologías y/o criterios de evaluación	26	2.20%
6.3 Solicitud de retroalimentación para mejorar	27	2.20%
8.3 Baja valoración de la(s) persona(s) seleccionada(s) en alguna etapa del concurso	27	2.20%
12.1 General	24	2.00%
8.4 Solicitud de una nueva convocatoria y/o retrotraer el proceso de selección	22	1.80%
4.6 Documentación y/o productos del procesos de selección	20	1.70%
10.5 Influencia de contactos políticos y/o personales	20	1.70%
10.2 Nombramiento preestablecido	18	1.50%
11.1 General	18	1.50%
4.2 Antecedentes y/o razones declaración concurso desierto	17	1.40%
11.2 Influencia de contactos políticos y/o personales	17	1.40%
1.3 Persona de muy temprana o avanzada edad	14	1.20%
10.3 Postulante en el ejercicio del cargo	13	1.10%
9.2 Solicitud de ajuste antecedentes curriculares postulación y/o contexto del candidato	12	1.00%

1.1 General	11	0.90%
4.1 General	11	0.90%
1.7 Particularidades de la formación y experiencia laboral	10	0.80%
2.2 Agradecimientos y/o felicitaciones al SADP y/o concurso	9	0.70%
2.3 Sugerencias futuras al SADP y/o concurso	8	0.70%
7.2 Inconsistencias intraconcurso	8	0.70%
8.1 General	9	0.70%
11.3 Nombramiento preestablecido	8	0.70%
3.7 Inhabilidad de integrante comisión evaluadora	7	0.60%
1.2 Situación financiera y/o DICOM	5	0.40%
1.4 Político partidista y/o redes de contacto personal y/o político	5	0.40%
3.3 Confidencialidad del proceso	5	0.40%
5.1 General	4	0.30%
9.3 Pretensión de incidencia por contactos político/partidista o afinidad	4	0.30%
1.6 Étnica	2	0.20%
1.8 Por discapacidad	3	0.20%
2.1 General	3	0.20%
3.1 General	3	0.20%
4.7 Antecedentes de contrapartes	2	0.20%
9.1 General	3	0.20%
1.5 Solicitud de antecedentes no pertinentes al proceso	1	0.10%
10.4 Concurso desierto para nombramiento posterior	1	0.10%
Total general	1.204	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Servicio Civil (2021)

Si bien, existe una mayor distribución de los datos, lo que en parte se estima a partir de que existe un mayor nivel de posibilidades de clasificación, en el caso de la categoría secundaria “Mejor autopercepción de competencias respecto del resultado del concurso”, el volumen de los reclamos analizados y clasificados en esta categoría es muy superior al resto, presentándose 138 veces, lo que representa un 11,5% del total de clasificaciones. Por el contrario, existen 13 categorías secundarias que presenten 5 o menos clasificaciones en la selección aleatoria. De estos casos, tanto la “Solicitud de antecedentes no pertinentes al proceso” y la categoría “Concurso desierto para nombramiento posterior”, se identificaron solo una vez en los datos analizados.

6.3.2 Efectos sobre el número y las motivaciones de reclamaciones

En cuanto al contenido, la clasificación de la muestra aleatoria, por distinción de periodo de la reforma da cuenta variaciones tanto positivas como otras negativas en relación a las categorías. En ese sentido, la tabla N° 21 presenta categorías primarias tanto en cantidad de veces en que se identificó como motivación en una reclamación, como también a nivel de porcentaje del total de las motivaciones identificadas, lo anterior distinguiendo en periodos previo y posterior a la reforma. Así, considerando ambos periodos analizados, se advierte una mejora porcentual de más de la mitad de las categorías expuestas, siendo en algunos casos más significativos que otros (destacadas en color verde en la tabla N° 21). Por otra parte, existen algunas categorías que presentan una tendencia o muy baja variación según periodo de la reforma, y otras que presentaron un aumento posterior a la implementación de la reforma:

Tabla N°21 Presencia de categorías primarias en reclamaciones según periodo de reforma

Categoría primaria	Presencia categoría primaria				Total	Diferencia porcentual
	Previo a la Reforma		Posterior a Reforma			
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje		
12. Reacción frente a la notificación de carta de reclamación	24	3.1%	0	0.0%	24	3.10%
11. Sospecha de Sistema ADP Viciado	34	4.3%	9	2.1%	43	2.20%
8. Disconformidad con el resultado	132	16.8%	64	15.2%	196	1.60%
10. Sospecha de concurso Viciado	56	7.1%	24	5.7%	80	1.40%
9. Consideraciones a los antecedentes y/o desempeño durante postulación	61	7.8%	28	6.7%	89	1.10%
1. Acusa discriminación Concurso	35	4.5%	16	3.8%	51	0.70%
2. Expresiones positivas y/o sugerencias al SADP y/o concurso	15	1.9%	5	1.2%	20	0.70%
5. Consulta y/u orientaciones generales SADP	3	0.4%	1	0.2%	4	0.20%
7. Disconformidad con metodologías y/o criterio de evaluación	59	7.5%	34	8.1%	93	-0.60%
3. Problemas en el desarrollo de una o más etapas del proceso	178	22.7%	101	24.0%	279	-1.30%
6. Razones de no selección del postulante	90	11.5%	55	13.1%	145	-1.60%
4. Solicitud de información del Concurso	97	12.4%	83	19.8%	180	-7.40%
Total	784	100%	420	100%	1.204	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Servicio Civil (2021)

Un avance significativo es lo que se presenta en el marco del conocimiento que tienen los y las postulantes acerca del proceso de reclamación, representado por la categoría primaria N° 12. Previo a la reforma existía un importante nivel de reclamaciones sobre este ámbito, particularmente solicitando información respecto a la notificación recibida, la creencia de que a partir de esta notificación existía efectivamente un vicio al proceso en el cual participaron, o bien, se manifestaba un total desconocimiento frente a este recurso. Sin embargo, esta situación mejoró significativamente posterior a la reforma.

Siguiendo la línea con el párrafo anterior, la Sospecha de Sistema viciado, al igual que la sospecha de concurso viciado, son ámbitos que también presentaron una mejora posterior a la implementación de la reforma. En ese sentido, se atribuye este factor a acciones directas que la ley 20.955 condujo, específicamente, en relación a la participación de personas que ya ejercían el cargo en postulación de manera designada, y que fue reemplazada por la subrogancia legal del cargo. Sin embargo, para ahondar en los principales factores que impulsaron esta mejora, más adelante se

profundizará en aquellas categorías específicas relacionadas tanto a estas, como a otras categorías principales.

Si bien la tabla da cuenta que existe una distribución homogénea en cuanto a categorías primarias, previo y posterior a la reforma, resulta interesante hacer la distinción con las categorías N° 10 y 11, relativas a la percepción de que el concurso o Sistema de ADP se encuentra viciado, las que disminuyeron cerca de un 20% y 50% respectivamente. Se destaca esta situación ya que uno de los ámbitos que plantea la reforma N° 20.955 tiene relación con implementar acciones dirigidas a mejorar la credibilidad del Sistema, entre ellas, la eliminación de la figura de Transitorio y Provisional al interior del Sistema ADP.

A pesar de estas situaciones relativamente positivas, existen otras categorías que presentaron un aumento en el periodo estudiado posterior a la reforma. Entre ellos se destacan aquellas categorías en color amarillo (tabla N° 21): “Problemas en el desarrollo de una o más etapas del proceso”, “razones de no selección del postulante”, “percepción de disconformidad con el resultado” y “solicitud de información del concurso”, siendo en este último caso donde hay un aumento más significativo de las reclamaciones.

Desde los atributos asociados a lo que plantea la justicia procedimental, las categorías previamente señaladas tienen un énfasis más hacia los componentes de procedimiento y explicación del resultado. Un argumento preliminar puede ser atribuido al acceso de información que tienen los postulantes sobre el avance y resultados del proceso de selección; la reforma impulsó acciones concretas sobre estos ámbitos, tales como la publicación de los antecedentes curriculares y/o de formación de quienes resulten nombrados/as, ajuste en la composición de las nóminas, entre otros. De esta manera, la publicación de información orientó en mayor medida, reclamos con énfasis hacia la explicación de las decisiones tomadas en un proceso de selección. Sin embargo, esto sugiere una propuesta de análisis para futuros estudios asociados a estas materias.

Para una mayor precisión en la interpretación de los datos, la tabla N° 22 muestra la distribución de motivaciones identificadas según su clasificación en categorías secundarias:

Tabla N° 22: Presencia de categorías secundarias identificadas en las reclamaciones según periodo de reforma

Cat. primaria /cat. secundaria	Presencia de categoría secundaria				Total	Diferencia porcentual
	Previo reforma		posterior reforma			
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje		
12.1 General	24	3.06%	0	0.00%	24	3.06%
8.3 Baja valoración de la(s) persona(s) seleccionada(s) en alguna etapa del Concurso	23	2.93%	4	0.95%	27	1.98%
3.6 Falta de transparencia	38	4.85%	13	3.10%	51	1.75%
10.3 Postulante en el ejercicio del cargo	12	1.53%	1	0.24%	13	1.29%
11.1 General	15	1.91%	3	0.71%	18	1.20%
9.2 Solicitud de ajuste antecedentes curriculares postulación y/o contexto del candidato	11	1.40%	1	0.24%	12	1.16%
7.1 General	29	3.70%	11	2.62%	40	1.08%
1.7 Particularidades de la formación y experiencia laboral	9	1.15%	1	0.24%	10	0.91%
10.2 Nombramiento preestablecido	14	1.79%	4	0.95%	18	0.83%
3.4 Plataforma de postulación	21	2.68%	8	1.90%	29	0.77%

11.2 Influencia de contactos políticos y/o personales	13	1.66%	4	0.95%	17	0.71%
1.2 Situación financiera y/o DICOM	5	0.64%	0	0.00%	5	0.64%
3.3 Confidencialidad del proceso	5	0.64%	0	0.00%	5	0.64%
6.1 General	34	4.34%	16	3.81%	50	0.53%
2.2 Agradecimientos y/o felicitaciones al SADP y/o concurso	7	0.89%	2	0.48%	9	0.42%
2.1 General	3	0.38%	0	0.00%	3	0.38%
3.1 General	3	0.38%	0	0.00%	3	0.38%
1.1 General	8	1.02%	3	0.71%	11	0.31%
11.3 Nombramiento preestablecido	6	0.77%	2	0.48%	8	0.29%
1.4 Político partidista y/o redes de contacto personal y/o político	4	0.51%	1	0.24%	5	0.27%
9.4 Solicitud de nueva revisión y/o reconsideración de antecedentes para el mismo proceso al cual postula	46	5.87%	24	5.71%	70	0.15%
5.1 General	3	0.38%	1	0.24%	4	0.14%
1.5 Solicitud de antecedentes no pertinentes al proceso	1	0.13%	0	0.00%	1	0.13%
10.4 Concurso desierto para nombramiento posterior	1	0.13%	0	0.00%	1	0.13%
3.8 No desarrollo efectivo de una etapa del concurso	21	2.68%	11	2.62%	32	0.06%
8.1 General	6	0.77%	3	0.71%	9	0.05%
8.2 Mejor autopercepción de competencias respecto del resultado del concurso	90	11.48%	48	11.43%	138	0.05%
4.4 Antecedentes curriculares de personas seleccionadas en cualquier etapa del concurso	19	2.42%	10	2.38%	29	0.04%
9.1 General	2	0.26%	1	0.24%	3	0.02%
10.5 Influencia de contactos políticos y/o personales	13	1.66%	7	1.67%	20	-0.01%
2.3 Sugerencias futuras al SADP y/o Concurso	5	0.64%	3	0.71%	8	-0.08%
4.7 Antecedentes de contrapartes	1	0.13%	1	0.24%	2	-0.11%
3.7 Inhabilidad de integrante comisión Evaluadora	4	0.51%	3	0.71	7	-0.20%
9.3 Pretensión de incidencia por contactos político/partidista o afinidad	2	0.26%	2	0.48%	4	-0.22%
1.3 Persona de muy temprana o avanzada edad	8	1.02%	6	1.43%	14	-0.41%
4.1 General	6	0.77%	5	1.19%	11	-0.43%
8.4 Solicitud de una nueva convocatoria y/o retrotraer el proceso de selección	13	1.66%	9	2.14%	22	-0.48%
1.6 Étnica	0	0.00%	2	0.48%	2	-0.48%
6.3 Solicitud de retroalimentación para Mejorar	16	2.04%	11	2.62%	27	-0.58%
1.8 Por discapacidad	0	0.00%	3	0.71%	3	-0.71%
4.6 Documentación y/o productos del procesos de selección	11	1.40%	9	2.14%	20	-0.74%
4.2 Antecedentes y/o razones declaración concurso desierto	9	1.15%	8	1.90%	17	-0.76%
7.2 Inconsistencias intraconcurso	3	0.38%	5	1.19%	8	-0.81%
10.1 General	16	2.04%	12	2.86%	28	-0.82%

7.3 Inconsistencias entre concursos	27	3.44%	18	4.29%	45	-0.84%
3.2 Desempeño de la contraparte	45	5.74%	30	7.14%	75	-1.40%
6.2 Argumentos por no cumplimiento de requisitos y/o no selección	40	5.10%	28	6.67%	68	-1.56%
4.5 Metodologías y/o criterios de Evaluación	12	1.53%	14	3.33%	26	-1.80%
3.5 Notificación de resultados y/o requerimientos clave del proceso	41	5.23%	36	8.57%	77	-3.34%
4.3 Resultados propios y/o del resto	39	4.97%	36	8.57%	75	-3.60%
Total general	784	100%	420	100%	1204	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Servicio Civil (2021)

A partir de la información anterior, a nivel general es correcto afirmar que a partir de la reforma N° 20.955 se produjo una mejora en 29 de las 50 categorías secundarias identificadas en la muestra representativa, identificando un promedio de 0.67%. En ese sentido, se evidencia una menor homogeneidad en las motivaciones que los y las candidatas señalan en las reclamaciones y que son susceptibles de respuesta.

Por otra parte, se presentan 21 subcategorías con una mayor presencia posterior a la reforma que previo a ella, lo que representa un impacto negativo desde la percepción de los postulantes hacia el SADP. Adicionalmente, la magnitud de las subcategorías identificadas en las reclamaciones, demuestra una mayor presencia en relación al promedio de las subcategorías con reducción en su presencia, ya que, existe porcentualmente un promedio mayor de presencia de reclamaciones asociadas a estas categorías posterior a la reforma, el cual alcanza el 0.92%. Es decir, la reforma produjo un impacto positivo a nivel general en la diversificación de motivaciones que originan una reclamación, pero no así en el volumen que éstas presentan.

En cuanto a la variación de ámbitos o razones que motivan una reclamación, existen algunos que representan una estrecha relación con una de las acciones que movilizó la reforma N°20.955 y que tiene relación con la remoción de la figura del TyP. Tal como indica la tabla N°11, existe una disminución significativa en la percepción de las y los reclamantes acerca de denunciar una irregularidad en el proceso de selección a partir de la presencia (o en este caso, ausencia) de un TyP, previo a la reforma esta percepción estaba presente en el 1,53% del total de los reclamos recibidos, sin embargo, posterior a la reforma este porcentaje disminuyó a 0.24%.

Por otra parte, y consistente con el análisis a nivel de categoría primaria, la reforma generó un impacto positivo en la percepción de las personas postulantes a cargos del sistema, en la categoría de “Sistema viciado”, tanto a nivel general como por categoría secundaria, lo que puede suponer a que existe una mejora en la de credibilidad hacia el Sistema desde la mirada de quienes manifiestan algún tipo de reclamo.

Una situación particular fue la que se identificó en el ámbito de las “Reacciones frente a la notificación de carta de reclamación”. Tal como muestra la tabla N° 11, previo a la reforma existía una mayor frecuencia de reclamaciones cuyo contenido hacía alusión al desconocimiento o falta de información sobre el proceso de reclamación. Como se ha señalado en capítulos anteriores, este es un recurso que ha estado presente a lo largo de la historia del Sistema de ADP, sin embargo, al ser notificados los/as postulantes sobre esta posibilidad al término de cada convocatoria, manifestaban una desconexión con este tema. Posterior a la reforma, esta situación cambia y a partir del análisis de la muestra seleccionada, es posible identificar una mejora sustantiva de este ámbito, lo que permite suponer que existe un mayor dominio de elementos básicos del proceso de selección.

7. RECOMENDACIONES

Dado los resultados obtenidos en el capítulo anterior, las recomendaciones se presentan en relación a lo desarrollado por la literatura en materia de justicia organizacional, lo que permite conducir en base a la teoría, aquellas acciones que la institución y/o tomadores de decisión puedan implementar. En ese sentido, se estructuran las categorías (principales y secundarias) según lo desarrollado por el modelo de Guilliland (1993) y Konradt, Warszta y Ellwart (2013), según la cercanía descriptiva de las motivaciones identificadas por las y los postulantes.

La tabla N° 23 clasifica las categorías secundarias según su pertinencia¹² con los factores de composición de Justicia Procedimental. A su vez, se presentan los ámbitos que componen cada factor, lo que permite precisar de mejor manera a que categoría específica se hace alusión.

Tabla N° 23: Clasificación de categorías secundarias según componentes de Justicia Procedimental

Agrupación según categoría secundaria	Ámbito según factor	Factor	
3.7 Inhabilidad de integrante comisión evaluadora	Contenido relacionado con el trabajo	Características formales del proceso	
7.1 General 7.2 Inconsistencias intraconcurso 7.3 Inconsistencias entre concursos	Relacionamiento laboral predictivo		
3.8 No desarrollo efectivo de una etapa del concurso 9.1 General 9.2 Solicitud de ajuste antecedentes curriculares de postulación y/o contexto del candidato 9.3 Pretensión de incidencia por contactos político/partidista o afinidad 10.2 Nombramiento preestablecido 10.3 Postulante en el ejercicio del cargo 10.4 Concurso desierto para nombramiento posterior 10.5 Influencia de contactos políticos y/o personales 11.1 General 11.2 Influencia de contactos políticos y/o personales 11.3 Nombramiento preestablecido	Oportunidad de realizarse		
8.4 Solicitud de una nueva convocatoria y/o retrotraer el proceso de selección 9.4 Solicitud de nueva revisión y/o reconsideración de antecedentes para el mismo proceso al cual postula	Oportunidad de ser reconsiderado		
3.1 General 3.4 Plataforma de postulación 3.5 Notificación de resultados y/o requerimientos clave del proceso	Consistencia de la administración		
6.2 Argumentos por no cumplimiento de requisitos y/o no selección 6.3 Solicitud de retroalimentación para mejorar	Retroalimentación		
8.1 General 8.2 Mejor autopercepción de competencias respecto del resultado del concurso 8.3 Baja valoración de la(s) persona(s) seleccionada(s) en alguna etapa del concurso 4.1 General 4.3 Resultados propios y/o del resto 4.5 Metodologías y/o criterios de evaluación 4.7 Antecedentes de contrapartes	Información de selección		Explicación

¹² Descripción de cada categoría secundaria en anexo B

5.1 General 6.1 General 12.1 General		
3.6 Falta de transparencia 4.4 Antecedentes curriculares de personas seleccionadas en cualquier etapa del concurso 4.2 Antecedentes y/o razones declaración concurso desierto	Franqueza	
2.1 General 2.2 Agradecimientos y/o felicitaciones al SADP y/o concurso 2.3 Sugerencias futuras al SADP y/o concurso	Comunicación con los solicitantes	Trato Interpersonal
3.2 Desempeño de la contraparte	Preguntas adecuadas	
1.1 General 1.2 Situación financiera y/o DICOM 1.3 Persona de muy temprana o avanzada edad 1.4 Político partidista y/o redes de contacto personal y/o político 1.5 Solicitud de antecedentes no pertinentes al proceso 1.6 Étnica 1.7 Particularidades de la formación y experiencia laboral 1.8 Por discapacidad 1.9 Género 3.3 Confidencialidad del proceso	Trato hacia los solicitantes	

Fuente: Elaboración propia.

Considerando el efecto que puede tener en la repostulación y en la recomendación del Sistema ADP como proceso de reclutamiento hacia otras personas, las variables asociadas a características formales del proceso, explicación de los resultados y el trato recibido de parte de quienes pasan por procesos de selección (Konradt, Warszta y Ellwart, 2013), se han destacado aquellas categorías que, según la clasificación de la tabla N° 23, presentan dos condiciones: Por una parte, no sufrieron mayor variación porcentual o bien, presentaron una mayor variación comparando las etapas de la reforma (es decir, el porcentaje de las reclamaciones respecto del total, se mantuvo similar o aumentó posterior a la publicación de la reforma), y adicionalmente, las categorías seleccionadas concentran un porcentaje igual o superior al 5% respecto del total de la muestra analizada (posterior a la implementación de la reforma). De esta manera, se obtienen 5 categorías secundarias a abordar distribuidas en los 3 factores de Justicia Procedimental, las cuales se describen a continuación:

Tabla N° 24: Descripción de categorías secundarias

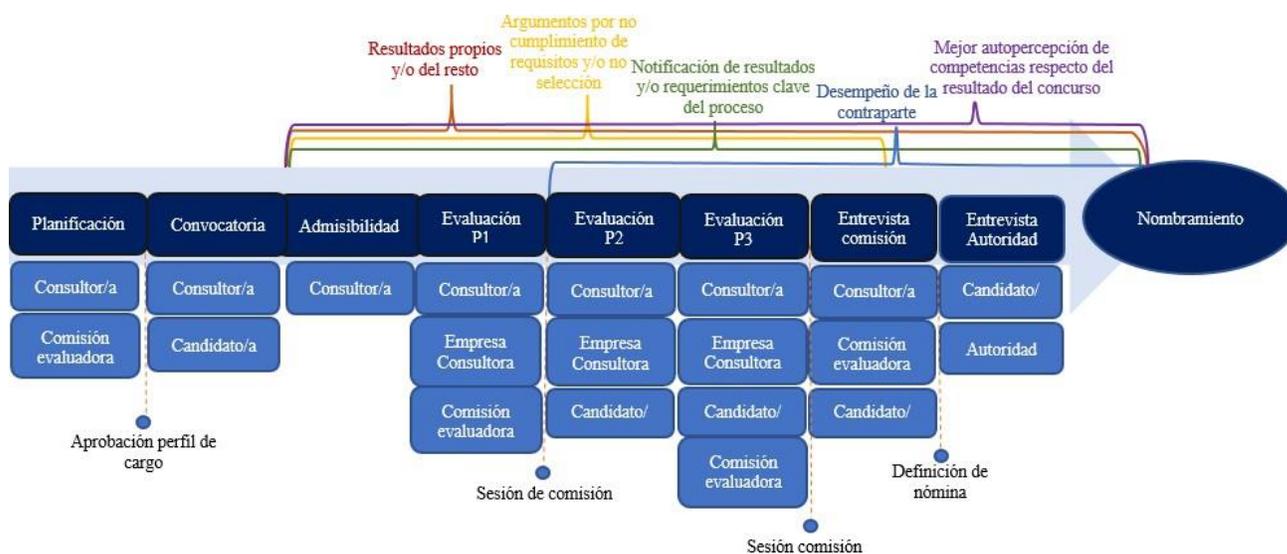
Categoría secundaria	Descripción
Mejor autopercepción de competencias respecto del resultado del concurso	Postulante manifiesta claramente estar disconforme con el resultado, señalando que está calificado para el cargo o bien que cumple con los requisitos que el concurso establece. Quien reclama manifiesta una autoevaluación muy positiva de su formación o experiencia profesional para el cargo y/o institución a la que se postula, pudiendo mencionar que se está en una mejor posición que otros participantes o que lo que subyace en el resultado de su postulación.
Notificación de resultados y/o requerimientos clave del proceso	Postulante señala claramente situaciones y/o acciones, en cualquiera de las etapas del proceso, en las que no se le notifica efectivamente o de manera oportuna el estado del concurso, aspectos clave del mismo que requieren acciones por parte del postulante y/o sus resultados de alguna etapa del mismo. Quien reclama manifiesta que estos problemas en la notificación de resultados pudieron haberle afectado, especialmente en su concursabilidad. Asimismo, estos problemas pudieron tener efectos negativos sobre la postulación de quien reclama y sus tiempos de reacción para enfrentar alguna etapa del concurso.
Argumentos por no cumplimiento de requisitos	Postulante quisiera saber los motivos de su no cumplimiento con los requisitos de alguna de las etapas del concurso, manifestando claramente que sí los cumple con

y/o no selección	estos, y/o la persona no resulta seleccionada y desea conocer las razones de este resultado. Estas etapas pueden ser, por ejemplo, la de requisitos legales, el análisis curricular u otra etapa posterior. En particular para solicitudes de explicaciones por no cumplimiento de requisitos, quien reclama puede o no tener supuestos respecto de su exclusión; sin embargo, debe señalar explícitamente que sí cumple con los requisitos o sus antecedentes requeridos.
Resultados propios y/o del resto	Postulante solicita una explicación y/o información sobre el concurso, particularmente los resultados del mismo tanto propios como del resto de postulantes. Incluyendo su puntaje, ranking, personas nombradas y/o nóminas. Cabe destacar que las solicitudes que aludan a resultados del concurso quedaría registradas en esta subcategoría.
Desempeño de la contraparte	Postulante señala claramente situaciones y/o acciones de contrapartes en cualquier etapa del proceso del concurso que pudieron haberle afectado, especialmente en su concursabilidad. Estas situaciones y/o acciones incluyen comportamientos inapropiados por parte de agentes evaluadores en el proceso, siendo estos últimos la empresa consultora y sus integrantes y/o los integrantes de la comisión. Por ejemplo, se entenderá como el ejercicio inapropiado de agentes evaluadores gestos y/o comentarios que, a juicio del postulante, no corresponden en un contexto formal y perjudican su desempeño.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Servicio Civil (2021)

Considerando la descripción de las categorías señaladas anteriormente, y dada las etapas del proceso de selección definidas para el SADP, es posible advertir que gran parte del proceso está sujeto a las observaciones de las y los reclamantes. La figura N° 6 muestra las etapas involucradas según categoría secundaria, en donde en al menos tres de ellas se encuentran presentes entre la etapa de admisibilidad y el nombramiento, e involucra la acción de diversos actores del proceso, entre ellos: Consultor/a ADP, Empresa consultora, Comisión evaluadora y la autoridad determinante; de esta manera, se deben considerar diversos elementos al momento de establecer recomendaciones y/o acciones.

Figura N° 6: Presencia de categorías secundarias según etapas del proceso de reclutamiento y selección del Sistema ADP



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en el caso de la categoría “Desempeño de la contraparte”, el objeto de reclamo está asociado de manera predominante hacia las acciones que ejecutan actores del proceso en relación con el postulante. Es decir, existe una atención especial al trato que emplean tanto la comisión evaluadora (representantes de servicio, ministerio, profesional experto, y/o integrantes del CADP), misma situación con las empresas consultoras, al momento de general un contacto directo con los postulantes e incluso, de parte de las autoridades superiores, quienes durante la etapa final del proceso de selección, tienen la facultad de entrevistar a los postulantes que conformen nómina, presentándose un espacio de interacción con ellos/as.

Como se ha detallado en capítulos anteriores, el Servicio Civil dispone de diversos instrumentos que conducen las etapas de los procesos de selección. En línea con lo que plantea el marco teórico, la definición de procesos estructurados y basados en competencias, permiten contribuir a la objetividad en la selección de personas, y así predecir de mejor manera el desempeño al interior de las instituciones (Zavala, 2018), sin embargo, es fundamental que aquellos postulantes de procesos de selección conozcan este tipo de lineamientos técnicos y se refleje a lo largo de toda la evaluación de la cual están sujetos (Bargsted, 2018). De esta manera, las recomendaciones que se detallan a continuación se plantean en relación con las necesidades de información de las y los postulantes:

- a) Mayor información acerca del proceso de selección: Etapas, duración del proceso, elementos técnicos y normativos:

Existe un amplio consenso en la literatura respecto al impacto que tiene la transparencia y el acceso a la información en diversos ámbitos del desarrollo humano y social (Nash, Rodríguez y Chacón, 2016; Lindstedt & Naurin, 2010; Grimmelikhuijsen y Meijer, 2014; INDH, 2012; Vigoda, 2002; Newman, 2016; Pefaur y Moreno, 2016; en Consejo para la Transparencia, 2018). Válido también para un contexto organizacional, ambos elementos de parte de los y las solicitantes de un proceso de selección son pieza fundamental en el reclutamiento. Por una parte, permite distinguir la afinidad –en un sentido amplio- entre el cargo convocado y el postulante, y a su vez que da claridad acerca de las etapas a las que se enfrenta el o la postulante, permitiendo la comprensión de las decisiones y resultados del proceso.

Las motivaciones señaladas por los reclamantes, evidencian en gran medida, la necesidad de mayor información desde una perspectiva más cercana y oportuna; la explicación acerca del resultado de su postulación en etapas tempranas, así como también el puntaje obtenido en el proceso de selección y la comprensión acerca de los requisitos que no cumple y dan término a su postulación, son situaciones que pueden ser reforzadas mediante la entrega de lineamientos específicos acerca del proceso de selección.

Por una parte, se sugiere incluir en la plataforma de postulación, información específica a cada etapa del proceso de reclutamiento, actores involucrados, y los plazos que señala la ley en relación al concurso, de manera que todos los postulantes tengan en conocimiento la normativa general que circunscribe el Sistema ADP, teniendo claridad acerca de la metodología con que será evaluado, las implicancias de completar correctamente su formulario de postulación, los derechos y deberes como postulante.

Adicionalmente, se sugiere complementar al cierre de cada etapa y notificación al postulante, las características de la siguiente etapa en que será evaluado/a, contribuyendo a una mejor preparación del postulante.

- b) Ajuste en notificación de resultados: Información contenida y oportunidad en la notificación.

Otro ámbito levantado en las reclamaciones, tiene relación con que tan oportuno es el envío de notificaciones que permitan dar continuidad al proceso de selección de un participante. En ese sentido, se evidenciaron casos en que algunos participantes eran informados acerca de su paso a etapas posteriores del concurso, tales como entrevistas con la empresa de evaluación externa y/o la comisión evaluadora (CADP o comité de selección), sin embargo, se les citaba a este evento con un plazo acotado, limitando las posibilidades de planificación del postulante, lo que resultaba mucho más complejo para quienes residen en regiones y debían viajar a la región para ser entrevistados, por ejemplo.

Por otra parte, se presentaron casos en que, según los reclamantes, no se les informaba mediante notificación u otro mecanismo de información, el estado de su postulación hasta que el proceso de selección finalizaba con la conformación de nómina.

Adicionalmente, se evidenció un amplio consenso en relación a la información que recibían los postulantes, principalmente por la falta de detalles que no les permitió continuar en etapas siguiente, entre ellos, el resultado de su evaluación y la calificación que requerían para pasar a la siguiente etapa.

Considerando las plataformas utilizadas por el Servicio Civil para el procesamiento de información y avance del estado del concurso, se visualiza una oportunidad de mejora en relación a las necesidades detectadas por los postulantes, el acompañamiento de información adicional y/o más personalizada en los resultados de las etapas de concursos del Sistema ADP, dado que esa misma información es contenida en el sistema que almacena toda la historia de un proceso de selección. De esta manera, se espera que la información proporcionada sea lo más adecuada con la realidad del postulante, clara y precisa.

En esa misma línea, la Sociedad de psicología industrial y organizacional (SIOP) destaca como un avance significativo y de gran utilidad el uso de tecnología de parte de las organizaciones, siendo una herramienta estratégica para la mejora de la experiencia de los y las postulantes a un cargo. En relación a la percepción de los/as interesado en las convocatorias, se plantea como práctica, utilizar un sistema de aplicación computarizado mediante el cual los candidatos puedan seguir su progreso y ver los resultados del proceso de toma de decisiones (SIOP, 2012).

- c) Revisión de protocolos de acción para actores involucrados.

En el ámbito de la justicia procedimental, el trato hacia los participantes de procesos de selección, tiene gran relevancia en el impacto de la organización y cómo se proyecta hacia las personas. Desde ese punto de vista, el desempeño que tengan los evaluadores de un concurso es fundamental en la percepción de los postulantes, pudiendo influir en la recomendación de los postulantes hacia terceros, e incluso en su iniciativa a postular a otras vacantes dentro de la misma institución (Gilliland, 1993).

En el caso de las reclamaciones analizadas, se evidenciaron casos en que los postulantes señalan diversas malas prácticas y/o actitudes de parte de los evaluadores, sintiéndose afectados por éste tipo de reacciones y poco valorados al interior del proceso, e incluso, atribuyendo el resultado desfavorable de su postulación a este tipo de actitudes.

Desde la justicia organizacional, la teoría establece el trato hacia los participantes como un elemento determinante en la percepción de justicia. En esa misma línea, la Sociedad de psicología industrial y organizacional, ha señalado que un trato proporcionado con respeto hacia los participantes, resalta la importancia de asegurar que la organización sea percibida de manera positiva, influyendo directamente en el juicio que se puede hacer el candidato sobre el concurso, más allá de su resultado (SIOP, 2012).

Dado los antecedentes del proceso, entre ellos las etapas del proceso de selección y los actores involucrados por cada una de ellas, se propone como iniciativa la revisión y ajustes de protocolos de acción y desempeño en relación a la interacción con los candidatos. Por una parte, las empresas de evaluación externa son quienes tienen el primer contacto con los postulantes y, por tanto, son la cara visible del Sistema ADP. En esa línea, se plantea la entrega de lineamientos y prácticas de trabajo uniforme con los candidatos en relación a cada etapa: contacto y citación para entrevistas gerenciales; prácticas generales en el desarrollo de etapas de entrevistas que promuevan un ambiente grato para él o la postulante, precisión en la información entregada a los candidatos (en relación al tipo de evaluación, etapas del proceso, derechos y responsabilidades del postulante asociados a las condiciones de postulación, entre otras materias), de igual modo, se espera reforzar con los postulantes la comprensión de los distintos tipos de información proporcionados, resguardando un desarrollo apropiado del postulante en el proceso de reclutamiento, considerando también los principios del SADP.

En el caso de la comisión, la interacción que se desarrolla con los candidatos es a partir de las entrevistas finales por lo que tanto la experiencia de los postulantes como el volumen de quienes se evalúan en esta etapa es más acotado. Posicionando esta etapa como una instancia final en relación al manejo del Servicio, se considera relevante la información que se le pueda entregar al postulante en esta oportunidad. En ese sentido, las entrevistas de la comisión (y posterior conformación de nómina) marcan un hito final en la interacción con los postulantes por lo que trato que éstos perciban en el desarrollo de las entrevistas adquiere un elemento decisor en relación a su experiencia con la institución. Desde esa perspectiva, se propone complementar las herramientas técnicas que les son proporcionadas a los integrantes de la comisión, con prácticas asociadas a entrevistas semiestructuradas, adecuadas a los principios que establece el Sistema ADP en materia de participación igualitaria, no discriminación y confidencialidad. De esta manera, el rol que adquiriera cada representante de la comisión, debe ser imparcial y constante frente a todas las personas evaluadas, manteniendo un trato cordial y respetuoso, demostrando la preparación de la entrevista a lo largo de todo el proceso. Para el logro de este objetivo, la institución debe procurar generar todas las condiciones y herramientas al CDP y comité de selección para que brinde una entrevista de la mejor manera hacia los y las candidatos.

Finalmente, se propone como elemento de retroalimentación al Sistema ADP, el desarrollo de encuestas de satisfacción aplicadas a los y las postulantes en las distintas etapas evaluadas a lo largo del proceso de selección, y complementar de manera sistemática la retroalimentación hacia los y las participantes, de manera que ambos productos sirvan de

insumo para profundizar en aquellos ámbitos que presentan una menor claridad por parte de los postulantes al Sistema.

8. CONCLUSIONES

Sin duda, el Sistema de Alta Dirección Pública ha logrado posicionarse como una política necesaria en las democracias, fortaleciendo la gestión del Estado a través de procesos de selección que promueven el mérito como elemento esencial. Luego de casi 19 años desde su implementación en nuestro país, el Sistema se ha consolidado no solo a nivel central y en las jerarquías superiores, sino que también su alcance llega a nivel local mediante los Servicios locales de educación y directores de Escuela, demostrándose como un mecanismo válido para proveer a las y los más idóneos en estas posiciones.

A pesar de tener un aumento significativo de cargos bajo su administración a lo largo del tiempo, la gestión del Sistema no ha estado exenta de cuestionamientos en base al balance entre lo técnico y político. Por una parte, la figura de los cargos Transitorios y previsionales figuraban como una de los mayores conflictos asociados a su legitimidad. Sumado a esto, la remoción de cargos bajo el concepto de pérdida de confianza y la inestabilidad en su permanencia de quienes resultaban nombramos como Altos Directivos Públicos también representaban variables perjudiciales para la credibilidad del Sistema, entre otros factores asociados a transparencia de la información sobre personas seleccionadas, duración de los concursos, e incluso, información proporcionada a las y los postulantes en relación al Sistema.

Frente a esta situación, la gestión política realizada durante la administración de la presidenta Michelle Bachelet junto con las y los parlamentarios y actores relevantes del Sistema, promovió una reforma con medidas concretas que persiguieron fortalecer el rol de la Dirección Nacional del Servicio Civil en diversos ámbitos del reclutamiento y selección, además de la gestión y desarrollo de las personas al interior del Estado. La reforma N° 20.955 generó un antes y un después en el Sistema. Desde un sentido amplio, contribuyó a posicionar al Sistema de Alta Dirección Pública como uno de los más destacados de la región, sirviendo de modelo para otros países en búsqueda de una gestión más eficiente e idónea al interior del sector público.

Sin embargo, al precisar acerca del impacto que tuvieron las diferentes acciones implementadas a partir de la reforma N° 20.955, existe una escasa evidencia en el mejoramiento (o no) del Sistema. Por una parte, la teoría asociada al estudio relacionado con la calidad y cantidad de postulantes demuestra que posterior a la reforma existe una mejora desde este punto de vista, al igual que en el ámbito de la permanencia y el efecto en los convenios de desempeño. A pesar de este avance significativo en la comprensión de cómo ha permeado la reforma, la evidencia acerca de si esta ha marcado un antes y un después en la percepción de las personas que postulan a cargos de Alta Dirección Pública, es nula.

Con la motivación de explorar sobre este ámbito, este estudio se realizó a partir de las opiniones, valoraciones y/o percepciones expresadas en las reclamaciones del Sistema ADP. Por una parte, la lectura y análisis de contenido de los reclamos permitió generar una clasificación de 12 categorías primarias y 51 secundarias bajo una metodología inductiva. Este producto se presenta como un diccionario de clasificación en base a un análisis histórico, que servirá como insumo al Servicio Civil para gestionar en un futuro, aquellas reclamaciones ingresadas al Sistema mediante las plataformas virtuales. De manera complementaria, se espera que contribuya como un pilar para la elaboración de otras medidas que favorezcan a una mejor experiencia desde las y los usuarios del Sistema.

Desde el análisis de variables asociadas a las reclamaciones, el estudio permitió identificar que, en

promedio, 7 de cada 10 procesos de selección de primer y segundo nivel jerárquico (adscritos y no adscritos) presentan al menos una reclamación por convocatoria. De manera complementaria, este estudio permitió dar cuenta que previo a la reforma, la correlación entre el volumen de convocatorias y de reclamaciones era más bien escaso, identificando periodos en donde incluso se proporcionó un mayor número de reclamaciones que de convocatorias. Sin embargo, posterior a la reforma, este fenómeno presentó una mejora en el sentido de que se estableció una mayor homogeneidad en las reclamaciones recibidas durante los periodos analizados posterior a octubre de 2016. En ese sentido, el promedio porcentual de las reclamaciones recibidas posterior a la reforma, en relación al total de convocatorias de Alta Dirección Pública, es de un 59.6%. Previo a la reforma, un 85% de los procesos de selección en promedio presentaron al menos una reclamación.

En cuanto a la aplicación de las categorías, el estudio realizado permitió determinar que las medidas implementadas a partir de la reforma N° 20.955, contribuyeron a una mejora porcentual en más de la mitad de los ámbitos identificados en las categorías, tanto primarias como secundarias. Es decir, la reforma produjo un impacto positivo a nivel general en la diversificación de motivaciones que originan una reclamación. En este sentido, se destacan acciones de la reforma tales como la remoción de la figura “Transitorio y Profesional”, que derivaron en una disminución de importante de las categorías primarias “Sospecha de concurso” y “Sistema viciado”, las cuales disminuyeron cerca de un 20% y 50% respectivamente. Otras categorías primarias que también presentaron mejoras sustantivas en la muestra analizada, tiene relación con la percepción de discriminación, la disconformidad con el resultado, consulta y/u orientaciones generales del SADP, entre otras. No obstante, en aquellos ámbitos que presentaron un aumento posterior a la reforma, se requiere el desarrollo de futuras investigaciones que contribuyan a dar respuesta sobre de este fenómeno.

Finalmente, a partir de los antecedentes expuestos, las recomendaciones propuestas por este estudio, buscan posicionar a los postulantes como elemento central del Sistema ADP, en el sentido de incorporar su experiencia directa en el desarrollo de ajustes y/o mejoras en el proceso de Reclutamiento y Selección. Particularmente, se da cuenta que aquellas variables menos susceptibles a mejoras conforme se implementa la reforma N° 20.955, tienen relación a categorías asociadas a factores de explicación y de proceso, ámbitos desarrollados desde la Justicia Procedimental, y que se pueden reforzar al interior del Sistema ADP. Desde ahí, las acciones a desarrollar por parte del Servicio Civil guardan relación con el rol que tienen los distintos actores participantes del Sistema, principalmente quienes evalúan a los postulantes, la información que se proporciona al momento de la entrega de resultados, y consolidar como práctica regular la retroalimentación sistemática hacia los participantes.

9. BIBLIOGRAFÍA

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic Press.

Andreu, A. (2001) Las técnicas de análisis de contenido: Una revisión actualizada. Extraído en <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2018/02/Andreu.-analisis-de-contenido.-34-pags-pdf.pdf>

Aravena, W. (2008). Cuando el mérito acentúa la desigualdad. *Revista Enfoques*, N° 9, 2008. Santiago, Chile.

Bargsted, M, (2018). Impacto de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación psicológica en los postulantes. En Frías, C y Soto, R., *Selección de personas en organizaciones. Aproximaciones éticas, estratégicas, conceptuales y metodológicas*. pp 165 – 193. Ediciones UAH. Santiago, Chile.

Barozet, E. (2006). El valor histórico del pituto: clase media, integración y diferenciación social en Chile. *Revista de sociología del departamento de sociología de la universidad de Chile*, 69-96.

Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. Nueva York: Wiley y Sons.

Carta Iberoamericana de la función pública (2008). Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

Chapion, M.; Fink, A.; Ruggeberg, B.; Carr, L.; Phillips, G. y Odman, R. (2011). Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225-262

Código del Trabajo de Chile. Extraído en https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/articles-95516_recurso_1.pdf

Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2001). The role of Justice in Organizations: A Meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 278-321 DOI:10.1006/obhd.2001.2958

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>

Consejo para la Transparencia (2018). El Derecho de Acceso a la Información Pública como Derecho Llave para el Acceso a otros derechos fundamentales Experiencias levantadas a partir de reclamos ante el Consejo para la Transparencia. Santiago, Chile

Constitución Política de Chile (1980)

Convenio N° 111 sobre la Discriminación (empleo y ocupación) (1958). Organización Internacional del Trabajo. Extraído en https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_Ilo_Code:C1

Cortázar, Juan Carlos; Fuenzalida, Javier; Lafuente, Mariano (2016). Sistemas de mérito para la selección de directivos públicos: ¿Mejor desempeño del Estado?: Un estudio exploratorio. Banco Interamericano de Desarrollo.

Cropanzano, R., Bowen, D.E., & Gilliland, S.W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21, 34-48

Dahlström, C.; Lapuente, V.; y Teorell, J. (2012), “The Merit of Meritocratization: Politics, Bureaucracy, and the Institutional Deterrents of Corruption”, en *Political Research Quarterly*, Vol. 65 N° 3, pp. 656-668.

Declaración Universal de los derechos humanos. Publicada por la Asamblea General de Naciones Unidas en su resolución 217 A, 1948. Extraído en https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf

Dirección Nacional del Servicio Civil (2013). Reclutamiento y Selección en Servicios Públicos Un Enfoque Basado en Evidencia. Santiago, Chile

Dirección Nacional del Servicio Civil (2020). Funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública. Dirección Nacional del Servicio Civil. Santiago, Chile.

Dirección Nacional del Servicio Civil (2021). Funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública. Dirección Nacional del Servicio Civil. Santiago, Chile.

Duque, J. (2020). Meritocracia, libertad, igualdad de oportunidades y competencia. Dictamen libre, DOI 10.18041/2619-4244/dl.27.6650

Evans, Peter y Rauch, James (1999), “Bureaucracy and Growth: a Cross-National Analysis of the Effects of ‘Weberian’ State Structures on Economic Growth”, en *American Sociological Review*, Vol. 64 N° 5, pp. 748-765

Fernández, A., Fuenzalida, J. (2021). Evaluación del impacto de la Ley 20.955 sobre los convenios de desempeño de Altos Directivos Públicos. Reporte Ejecutivo, Documentos Servicio Civil.

Fernández, A., Fuenzalida, J. y Castro, C. (2019). Impacto de sistemas de selección por mérito, el caso de Chile post reforma. Santiago de Chile, CSP, 27 p. Laboratorio Latinoamericano de Políticas de Probabilidad y Transparencia. Un Proyecto de Cooperación Sur-Sur ATN O/C 16465-RG

Fernández, A., Fuenzalida, J. y Castro, C. (2021). Evaluación del impacto de la Ley 20.955 en la cantidad y calidad de postulantes al Sistema de Alta Dirección Pública (ADP). Santiago de Chile, CSP, N° 18.

Fierro, L. (2016). Justicia organizacional en una institución privada de educación superior. Santiago, Chile.

- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage Publications, Inc.
- Frías, P., Soto, A. (2018). *Selección de Personas en Organizaciones. Aproximaciones éticas, técnicas, conceptuales y estratégicas*. Ediciones UAH. Santiago, Chile.
- Gamonal, S. (2001). La lucha contra la discriminación femenina: las acciones positivas y su constitucionalidad. *Revista laboral chilena*, 69-79.
- Gilliland, S. W. (1993). The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. *The Academy of Management Review*, 18(4), 694–734. <https://doi.org/10.2307/258595>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management*.
- Grimmelikhuijsen, S. & Meijer, A. (2014). The Effects of Transparency on the Perceived Trustworthiness of a Government Organization: Evidence from an Online Experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory* 24 (1).
- Hanisch, K. A., Hulin, C. L., & Seitz, S. T. (2001). Temporal dynamics and emergent properties of organizational withdrawal models. In M. Erez, U. Kleinbeck, & H. Thierry (Eds.), *Work motivation in the context of a globalizing economy* (pp. 293–312). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Henderson, J.; Hulme, D.; Jalilian, H.: y Phillips, R. (2003), *Bureaucratic Effects: ‘Weberian’ State Structures and Poverty Reduction*, Manchester, Chronic Poverty Research Centre.
- Hernández S.; Fernández, C. y Baptista, P. (2020). *Metodología de la investigación (5° Ed.)*. México, D.F., México: McGraw Hill Interamericana
- Homans, G. C. (1950). *The human group*. New York: Harcourt, Brace.
- Homans, G. C. (1963). Status among clerical workers. *Hum. Organiz.* 12, 5-10.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace.
- Inostroza, J., Morales, M. & Fuenzalida, J. (2014). Modernización del Sistema de Elección de Directivos del Estado: Un proceso inconcluso. En J. Waleter & D. Pando: *Planificación Estratégica: Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público*. Buenos Aires, Sociedad Argentina de análisis político (SAAP).
- Instituto Nacional de Derechos Humanos (INDH). (2012). *Derechos Humanos y Acceso a la Información Pública*. Disponible en: <http://bibliotecadigital.indh.cl/handle/123456789/315>
- Keinert-Kisin, C. (2016). *Corporate Social Responsibility and Discrimination: Gender Bias in Personnel Selection (CSR, Sustainability, Ethics & Governance)* Softcover reprint of the original.
- Khuram, S; Hassan, S; Naveda (2014) *Integrating Principles of Care, Compassion and Justice in*

Organizations: Exploring Dynamic Nature of Organizational Justice. *Journal of Human Values* 20(2):167-181 DOI:10.1177/0971685814539411

Konradt, U., Warszta, T., & Ellwart, T. (2013). Fairness perceptions in Web-based selection: Impact on applicants' pursuit intentions, recommendation intentions, and intentions to reapply. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2), 155–169. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12026>

Lambertini, G. & Silva, E. (2009). Hacia un perfeccionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, en *Un mejor Estado para Chile: propuestas de modernización y reforma*, Consorcio para la Reforma del Estado (ed.), Santiago, Consorcio para la Reforma del Estado.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of justice in social relationships. En K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in experimental and social psychology* (pp. 91-131). New York: Plenum.

Ley N° 19.882 Regula nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica. Biblioteca Nacional del Congreso de Chile BCN, 23 de junio de 2003. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=211480&idParte=8649054>

Ley N° 20.609 (2012). Establece medidas contra discriminación. Extraído en <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1042092&idParte=9282757&idVersion=2022-05-07>

Ley N° 20.955 Perfecciona el sistema de alta dirección pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil. Biblioteca Nacional del Congreso de Chile BCN, 20 de octubre de 2016. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1095821&idParte=9741584&idVersion=2016-10-20>

Lindstedt & Naurin (2010). Transparency is not Enough: Making Transparency Effective in Reducing Corruption. *International Political Science Review* 31 (3).

Longo, F. (2004) Mérito y Flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Editorial Paidós. Barcelona, España.

McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than intelligence, *American Psychologist*, 28, 1-14.

Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor/OIT.

Mladinic, A., & Isla, P. (2002). Justicia Organizacional: Entendiendo la Equidad en las Organizaciones. *Psyke*, 11(2). Recuperado a partir de <http://www.revistadisena.uc.cl/index.php/psyke/article/view/20143>

Moore, Mark. 1995. *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica

Nash, C., Rodríguez, M. y Chacón, G. (2016). Estudio Comparado sobre el Impacto que tienen

las Instituciones que resguardan el Acceso a la Información Pública en Chile y México sobre los Derechos Humanos en la Ciudadanía. Santiago: Centro de Derechos Humanos Facultad de Derecho, Universidad de Chile. Disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/142492/Estudiocomparado-sobre-impacto.pdf?sequence=1>

Newman, L. (2016) The Right of Access to Information: Exploring Gender Inequities. IDS Bulletin 47.

Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*, 16(2), 207-217

Ortega, D. (2016). Análisis de los factores impulsores y obstaculizadores en el avance de la implementación del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) de Chile del 2003 al 2014. Estudio de caso N° 136, Magíster en Gestión y Políticas Públicas. Santiago, Chile.

Oscar, A; Salmones, L (2004) ¿Cómo perciben los candidatos los procesos de selección? Una aproximación desde el modelo de Justicia Procedimental de Gilliland (1993). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* - 2004 Volumen 20, n.º 2 - Págs. 225-247. ISSN: 1576-5962

Page, O. (2013). Mérito e igualdad de oportunidades. *Revista de ciencia política (Santiago)*, 33(2), 533-545. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-090X2013000200006>

Paris, E. (2019). Nuevos horizontes para la meritocracia. La reforma al Servicio Civil y la Alta Dirección Pública. En E. Paris, & J. Rodríguez, *Apurando el paso: 10 experiencias de reforma y modernización del Estado en Chile* (págs. 233-274). Santiago: Editorial Universitaria.

Patlán Pérez, Juana, Flores Herrera, Rosa, Martínez Torres, Edgar, & Hernández Hernández, Rosalía. (2013). Validez y confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman en población mexicana. *Contaduría y administración*, 59(2), 97-120.

Pefaur, D.: y Moreno, D. (2016). Transparencia y modernización del Estado en Chile: brechas entre la teoría y la práctica. *Revista Enfoques* 14 (24).

Peña, M.; y Durán, N. (2016). Justicia organizacional, desempeño laboral y discapacidad. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales* 7 (1):201. DOI:10.21501/22161201.1540

Schröter, B. (2010). Clientelismo político: ¿existe el fantasma y cómo se viste? *Revista mexicana de sociología*, 72(1), 141-175. Recuperado en 22 de julio de 2022, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032010000100005&lng=es&tlng=es.

Society for Industrial and Organizational Psychology (2012). Lo que sabemos sobre la experiencia del candidato: Resumen de investigación y mejores prácticas para las reacciones del solicitante. Serie de documentos técnicos SIOF

Valdés, T. (2013). La CEDAW y el Estado de Chile: viejas y nuevas deudas con la igualdad de género. *Anuario de Derechos Humanos*, N° 9, pp. 171-181.

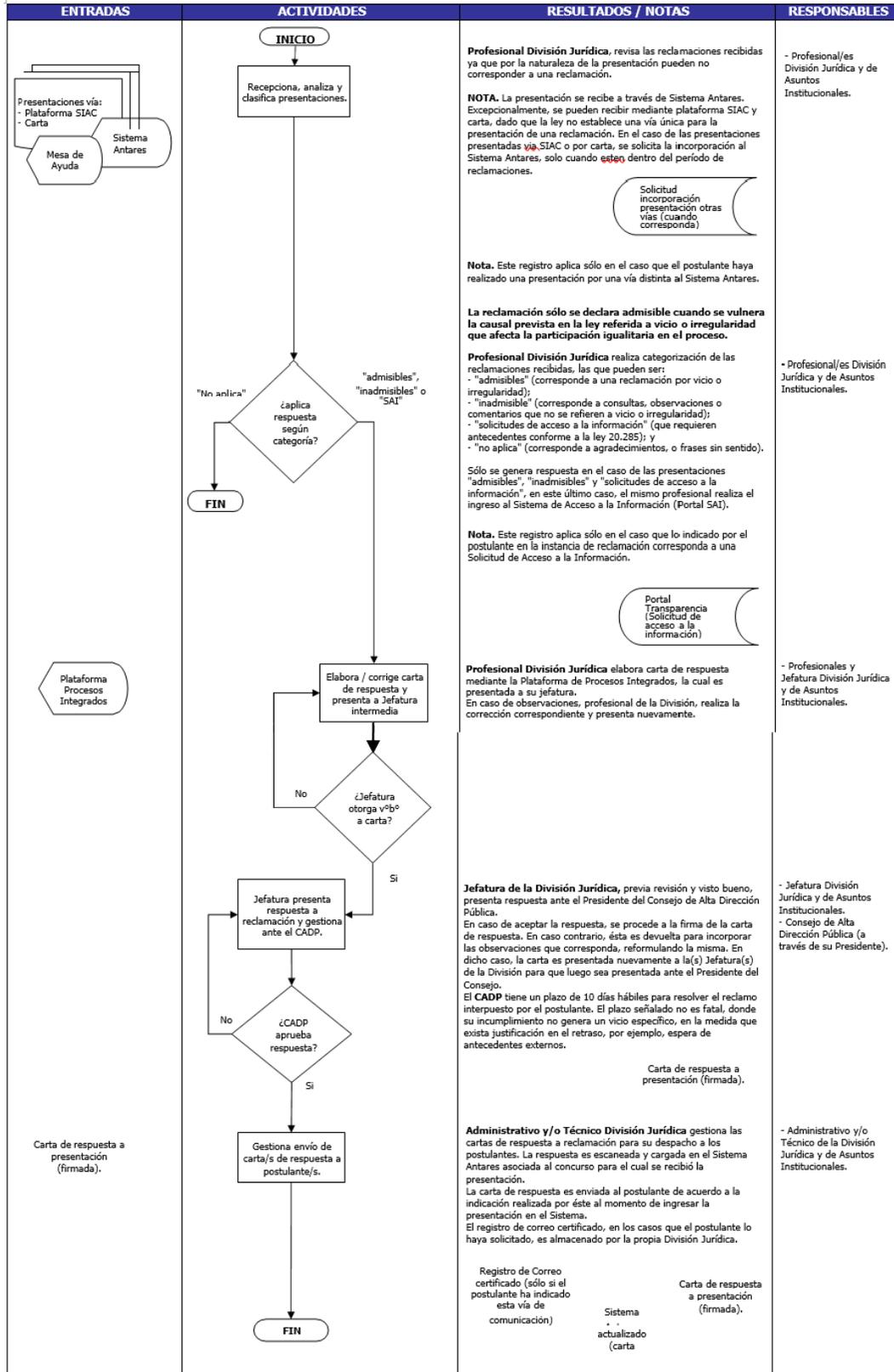
Vigoda, E. (2002). From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration. *Public Administration Review* 62 (5).

Zaleznik, A., Christensen, C. R., and Roethlisberger, F. J. (1958). The motivation, productivity, and satisfaction of workers. A prediction study (Grad. Sch. Business Admin.) Harvard Univer.

Zavala, G. (2018). La institucionalización del modelo de competencias en selección de personas. En P. Frías Castro & A. Soto Roy (eds.). *Selección de personas en organizaciones. Aproximaciones éticas, estratégicas, conceptuales y metodológicas* (capítulo 2, 45-66). Santiago: Ediciones Universidad Alberto Hurtado.

ANEXOS

Anexo A: Proceso de Reclamación de Candidatos I y II Nivel Jerárquico y Jefes DAEM



Anexo B: Diccionario de categorías primarias y secundarias. Incluye descripción y exclusiones.

N°	Categoría primaria	Categoría secundaria	Descripción	Exclusiones de subcategoría
1.1	Acusa discriminación concurso	General	Postulante señala claramente sentirse perjudicado y/o discriminado en cualquiera de las etapas del concurso. Sin embargo, el motivo por el cual quien reclama se siente discriminado no es claro.	Quedan excluidos de esta categoría reclamos acusando alguna característica o tema consignado en otra subcategoría de esta misma categoría macro "Acusa discriminación concurso", tales como "Situación financiera y/o DICOM", "Político Partidista", etc. Para estos casos, existen categorías específicas (ver categorías 1.2-1.8).
1.2	Acusa discriminación concurso	Situación financiera y/o DICOM	Postulante señala claramente sentirse perjudicado y/o discriminado en cualquiera de las etapas del concurso por su situación financiera, especialmente por sus deudas. Esto también puede manifestarse por preguntas sobre la situación financiera de los postulantes durante el proceso de reclutamiento o selección, como en las entrevistas con la empresa consultora y/o la comisión.	Quedan excluidos de esta categoría reclamos acusando alguna otra característica o tema no consignado en esta descripción. Por ejemplo, si el reclamo del postulante menciona alguna impresión de haber sido perjudicado en su evaluación por ser muy joven, deberá ser consignado en la subcategoría "Acusa discriminación concurso / Persona de muy temprana o avanzada edad". Si no existe claridad acerca en su argumento, pero afirma sentirse discriminado, debe ser consignado en "Acusa discriminación concurso / General".
1.3	Acusa discriminación concurso	Persona de muy temprana o avanzada edad	Postulante señala claramente sentirse perjudicado y/o discriminado en cualquiera de las etapas del concurso por su edad. Más específicamente, puede atribuir el resultado de su postulación a este factor, siendo un elemento de consideración por parte de los evaluadores.	Quedan excluidos de esta categoría reclamos acusando alguna otra característica o tema no consignado en esta descripción. También quedan excluidas de esta subcategoría aquellas situaciones en las que los postulantes declaran estar disconformes con la forma en cómo fue evaluada su experiencia profesional. Por ejemplo, si un candidato señala sentirse perjudicado por que se valoró negativamente su corta/larga experiencia en un cargo, eso debe ser consignado en la categoría "Disconformidad con metodologías y/o criterios de evaluación / General".
1.4	Acusa discriminación concurso	Político partidista y/o redes de contacto personal y/o político	Postulante señala claramente sentirse perjudicado y/o discriminado en cualquiera de las etapas del concurso por supuestos sobre su tendencia política o bien por sus redes de contacto personal o político (por la existencia o ausencia de redes). Esto involucra, por ejemplo, que quien reclama se sienta perjudicado en su evaluación por haber trabajado en otros gobiernos de distinta coalición política o bien por manifestaciones previas de diferencias políticas. Se incluye además su pertenencia a gremios y/o asociaciones específicas.	Quedan excluidos de esta categoría reclamos acusando alguna otra característica o tema no consignado en esta descripción. También quedan excluidas de esta categoría reclamos acusando sospechas de vicios en concursos o del SADP por influencias políticas o contactos personales. Es distinto decir que hay discriminación por trabajos en gobiernos anteriores o por determinadas expresiones políticas previas, que decir que el concurso o el SADP está viciado por motivaciones políticas. Si se trata de expresiones como estas últimas, ver categorías "Sospecha de concurso viciado / Influencia de contactos políticos y/o personales" y "Sospecha de Sistema ADP viciado / Influencia de contactos políticos y/o personales".

1.5	Acusa discriminación concurso	Solicitud de antecedentes no pertinentes al proceso	Postulante señala claramente sentirse perjudicado y/o discriminado en cualquiera de las etapas del concurso por solicitudes expresas de información personal no atingentes al concurso. Entre la información solicitada, destacan o fotografías y/o planes familiares. La solicitud podría ser realizada por cualquier actor institucional relevante en el concurso, como el mismo Servicio Civil o las empresas consultoras. Evidentemente, se trata de solicitudes que incomodan al postulante, quien reconoce la falta de pertinencia de estos requerimientos.	Quedan excluidos de esta categoría reclamos acusando alguna otra característica o tema no consignado en esta descripción. A su vez, quedan excluidas de esta subcategoría aquellas situaciones en las que los postulantes declaran estar en desacuerdo con la solicitud de documentación que es propia del proceso de selección ADP (y que se requiere para continuar en el proceso). Entre estas solicitudes destacan: referencias laborales, título profesional, certificado de antecedentes y otros del ámbito profesional. En estos casos se recomienda revisar la categoría "Disconformidad con metodologías y/o criterios de evaluación".
1.6	Acusa discriminación concurso	Étnica	Postulante señala claramente sentirse perjudicado y/o discriminado en cualquiera de las etapas del concurso por su origen étnico. Esta discriminación puede manifestarse, por ejemplo, en reclamos que acusan haber sido menoscabados por el apellido de quien reclama.	Quedan excluidos de esta categoría reclamos acusando alguna otra característica o tema no consignado en esta descripción, tales como género, edad, situación financiera, etc.
1.7	Acusa discriminación concurso	Particularidades de la formación y experiencia laboral	Postulante señala claramente sentirse perjudicado y/o discriminado en cualquiera de las etapas del concurso por particularidades de su formación académica y/o su experiencia laboral. Entre las expresiones posibles relativas a la formación académica de quien reclama, destacan, por ejemplo, el haber sido formado en ciertas instituciones de educación superior (o no haber sido parte de otras más tradicionales). Entre las manifestaciones de este tipo de discriminación sobre la experiencias laborales de quien reclama, se encuentra el haber trabajado en ciertos sectores, como las FF.AA. o el sector privado, o bien no tener experiencia laboral en el sector público.	Quedan excluidos de esta categoría reclamos acusando alguna otra característica o tema no consignado en esta descripción. A su vez, excluye reclamos refiriéndose a limitaciones en el Sistema o formulario de postulación que no permiten incorporar información laboral esencial para el postulante. Para estos casos se recomienda revisar categorías "Problemas en el desarrollo de una o más etapas del proceso / Plataforma de postulación" u otra categoría más próxima a la causa y objeto del reclamo.
1.8	Acusa discriminación concurso	Por discapacidad	Postulante señala claramente sentirse perjudicado y/o discriminado en cualquiera de las etapas del concurso por su situación de discapacidad. Por ejemplo, por estar sujeto al registro Nacional de discapacidad. La percepción de discriminación puede sustentarse en una creencia, expresión de la contraparte, o alguna limitante presentada en el proceso de selección (acceso al proceso y etapas) sin apoyo de parte del Servicio.	Quedan excluidos de esta categoría reclamos acusando alguna otra característica o tema no consignado en esta descripción. A su vez, excluye reclamos que se refieran a las limitaciones que pueden tener el sistema y/o formulario de postulación. En estos casos se debe revisar pertinencia de categoría "problemas en el desarrollo de una o más etapas del proceso - Plataforma de postulación".
1.9	Acusa discriminación concurso	Género	Postulante señala claramente sentirse perjudicado y/o discriminado en cualquiera de las etapas del concurso por su género. Esto incluye el hecho de que mujeres o personas LGTBQ+ declaren haber sido discriminadas de un concurso.	Quedan excluidos de esta categoría reclamos acusando alguna característica o tema consignado en otra subcategoría tales como "Acusa discriminación concurso / Situación financiera y/o DICOM", "Acusa discriminación concurso / Político Partidista"

2.1	Expresiones positivas y/o sugerencias al SADP y/o concurso	General	Postulante manifiesta explícitamente una opinión general positiva respecto del SADP y/o al concurso. Se trata de un juicio positivo general, que no constituye un agradecimiento, felicitación, ni tampoco una sugerencia al SADP.	Excluye aquellas situaciones en las que el reclamo expresa una opinión al rol o un mal desempeño de actores relativos al proceso de selección (empresa consultora externa, comisión y/o integrantes del Servicio Civil). En estos casos, se utiliza la subcategoría "Problemas en el desarrollo de una o más etapas del proceso / Desempeño de la contraparte".
2.2	Expresiones positivas y/o sugerencias al SADP y/o concurso	Agradecimientos y/o felicitaciones al SADP y/o concurso	Postulante manifiesta explícitamente agradecimientos y/o felicitaciones al SADP y/o al concurso. Esta opinión puede basarse sobre la experiencia de quien reclama con el concurso general una etapa específica del mismo. Lo importante es que el objeto del agradecimiento o felicitación sea el SADP y/o concurso.	Excluye aquellas situaciones en las que el reclamo contiene agradecimientos "aislados" por participación al inicio o cierre del reclamo. Por ejemplo, "Estimados, agradeciendo la oportunidad, quisiera exponer una situación en que...". En esos casos, no se utiliza esta categoría y subcategoría y no es necesario codificarla. Estas expresiones se consideran como información complementaria al reclamo, pero no su motivación esencial.
2.3	Expresiones positivas y/o sugerencias al SADP y/o concurso	Sugerencias futuras al SADP y/o concurso	Postulante explícitamente elabora sugerencias para el SADP y/o al concurso. Estas recomendaciones pueden basarse sobre la experiencia de quien reclama con el concurso general o una etapa específica del mismo. Lo importante es que el objeto de la sugerencia sea el SADP y/o concurso. El tenor del reclamo se presenta como elemento adicional la sugerencia de mejorar aspectos de alguna etapa u otro factor del concurso y/o SADP.	Excluye aquellas situaciones en las que la sugerencia es insuficientemente consistente y/o clara. En estas situaciones aquellas se debe evaluar consignar el reclamo en "Expresiones positivas y/o sugerencias al SADP y/o concurso - General"
3.1	Problemas en el desarrollo de una o más etapas del proceso	General	Postulante señala claramente situaciones y/o acciones generales en cualquier etapa del proceso del concurso que pudieron haberle afectado, especialmente en su concursabilidad. Estas situaciones y/o acciones incluyen a actores en el proceso, plataformas utilizadas y otros mecanismos relevantes en el mismo. En este caso, se trata de situaciones y/o acciones generales percibidas por quienes concursan, sin motivo específico.	Excluye aquellas situaciones en las que el reclamo hace alusión a un problema específico relativo al concurso. Por ejemplo, excluye los reclamos en relación a la notificación de resultados y su oportunidad. Para estos casos, referirse a la subcategoría de "Problemas en el desarrollo de una o más etapas del proceso / Notificación de resultados"
3.2	Problemas en el desarrollo de una o más etapas del proceso	Desempeño de la contraparte	Postulante señala claramente situaciones y/o acciones de contrapartes en cualquier etapa del proceso del concurso que pudieron haberle afectado, especialmente en su concursabilidad. Estas situaciones y/o acciones incluyen comportamientos inapropiados por parte de agentes evaluadores en el proceso, siendo estos últimos la empresa consultora y sus integrantes y/o los integrantes de la comisión. Por ejemplo, se entenderá como el ejercicio inapropiado de agentes evaluadores gestos y/o comentarios que, a juicio del postulante, no corresponden en un contexto formal y perjudican su desempeño.	Excluye aquellas situaciones en las que el reclamo hace alusión a las ausencias por inhabilidades. En estos casos, existe la categoría "Problemas en el desarrollo de una o más etapas del proceso / Inhabilidad de integrante comisión evaluadora".
3.3	Problemas en el desarrollo de una o más etapas del proceso	Confidencialidad del proceso	Postulante señala claramente situaciones y/o acciones que vulneran la confidencialidad del proceso, en cualquiera de sus etapas. Estas situaciones y/o acciones consideran filtraciones de información relacionada con cualquier etapa del proceso del concurso de quien reclama que pudieron haberle afectado, especialmente en su concursabilidad. Esta información es proporcionada, por ejemplo, a periodistas y/o autoridades, alterando sustancialmente la	Excluye aquellas situaciones en las que la información es revisada y/o manejada por el equipo del Servicio Civil, ya que en estos casos se entenderá el manejo de información por parte de (por ejemplo) los/as consultores de Alta Dirección Pública, como parte necesaria para el desarrollo del concurso, en el marco de los procesos y etapas de reclutamiento y selección.

			percepción de confidencialidad al interior del proceso por parte del postulante.	
3.4	Problemas en el desarrollo de una o más etapas del proceso	Plataforma de postulación	Postulante señala claramente dificultades y/o errores en la plataforma de postulación durante cualquier etapa del proceso que pudieron haberle afectado, especialmente en su concursabilidad. Estos problemas en la plataforma podrían afectar el desarrollo efectivo del concurso y continuidad de los interesados en él.	Excluye aquellas situaciones en las que el reclamo hace alusión al envío (o no) de notificación de resultados y que tan oportuno resulte este. Para estos casos, referirse a la subcategoría de "Problemas en el desarrollo de una o más etapas del proceso / Notificación de resultados y/o de algún aspecto clave del proceso".
3.5	Problemas en el desarrollo de una o más etapas del proceso	Notificación de resultados y/o requerimientos clave del proceso	Postulante señala claramente situaciones y/o acciones, en cualquiera de las etapas del proceso, en las que no se le notifica efectivamente o de manera oportuna el estado del concurso, aspectos clave del mismo que requieren acciones por parte del postulante y/o sus resultados de alguna etapa del mismo. Quien reclama manifiesta que estos problemas en la notificación de resultados pudieron haberle afectado, especialmente en su concursabilidad. Asimismo, estos problemas pudieron tener efectos negativos sobre la postulación de quien reclama y sus tiempos de reacción para enfrentar alguna etapa del concurso.	Excluye aquellas situaciones en las que el reclamo hace alusión a un problema general del concurso, o bien, el reclamo no es tan claro en la causa u objeto de este. Para estos casos, referirse a la subcategoría de "Problemas en el desarrollo de una o más etapas del proceso / General". También excluye aquellos reclamos en que se manifiestan problemas en la plataforma de postulación al inicio o desarrollo de la participación del postulante. Para esto referirse a la subcategoría de "Problemas en el desarrollo de una o más etapas del proceso / Plataforma de postulación".
3.6	Problemas en el desarrollo de una o más etapas del proceso	Falta de transparencia	Postulante señala claramente situaciones y/o acciones que denotan falta de transparencia o claridad en cualquier etapa del proceso del concurso y que pudieron haberle afectado, especialmente en su concursabilidad. El objeto del reclamo es el proceso y particularmente la información con la que cuentan los postulantes durante el proceso. El reclamo puede ser la ausencia o insuficiencia de información clave o bien la entrega de información errónea. Por ejemplo, puede que quien reclama acusa que no tuvo acceso a información determinante para su desarrollo al interior del concurso, siendo esto intencional o no por parte de los actores del proceso, plataformas oficiales u otra fuente de información.	Recordar que el objeto del reclamo es el proceso en este caso. Es decir, es una crítica a la transparencia del proceso y particularmente la información del mismo. Evitar tres exclusiones importantes. La primera que esta definición excluye a las notificaciones particulares de resultados o requerimientos clave de quienes reclaman en el concurso. En este caso, codificar como "Problemas en el desarrollo de una o más etapas del proceso / Notificación resultados y/o requerimientos clave del proceso". Una segunda exclusión esencial son las reclamaciones que aluden a falta de transparencia como consecuencia de sospechas o concursos viciados del concurso o del SADP. En estos casos se pueden categorizar como "Sospecha de concurso viciado / X" o bien como "Sospecha de Sistema ADP viciado / X", dependiendo del motivo específico que motiva la sospecha y del objeto del reclamo sobre vicio (concurso o el SADP en general). Tercero, aunque es una expresión más amplia de la exclusión anterior, si alguien apunta a falta de transparencia como consecuencia de cualquier otra causa que motiva su reclamo, no clasificar como falta de transparencia.
3.7	Problemas en el desarrollo de una o más etapas del proceso	Inhabilidad de integrante comisión evaluadora	Postulante señala claramente situaciones y/o acciones que denotan una inhabilidad de alguna contraparte (evaluadora) en el proceso que pudieron haberle afectado, especialmente su concursabilidad. Más específicamente, se refiere a aquellas situaciones y/o acciones en las que el reclamante señala como perjudicada su participación a causa de una relación laboral con un integrante de la comisión evaluadora, cuando en rigor este último debió inhabilitarse para su entrevista. También es posible que quien reclama presenta sospechas por la inhabilidad de algún integrante de la comisión y que esta no fue debidamente informada.	Excluye aquellas situaciones en las que el reclamo señala la ausencia de las contrapartes por razones no relacionadas a inhabilidades, tales como razones de fuerza mayor. En ese caso, utilizar categoría "Problemas en el desarrollo de una o más etapas del proceso / Desempeño de la contraparte".

3.8	Problemas en el desarrollo de una o más etapas del proceso	No desarrollo efectivo de una etapa del concurso	Postulante señala claramente que el desarrollo de una o más etapas en el concurso no fue efectivo y que esto pudo afectarle, especialmente su concursabilidad. Más específicamente, quien reclama declara que no participó de alguna etapa cuando esto sí debió ocurrir. Esta situación se produce, por ejemplo, cuando el concursante es notificado de haber pasado una etapa y este afirma que dicha instante no existe o bien cuando las entidades de evaluación no contactan las referencias del postulante y esto sí debió ocurrir según quien reclama.	Excluye aquellas situaciones en las que el postulante de manera fundada esmarginado en una etapa del concurso y solicita acceder a la siguiente etapa mediante una nueva revisión de sus antecedentes. Para esto se sugiere revisar pertinencia de subcategoría "Solicitud de nueva revisión y/o reconsideración de antecedentes para el mismo concurso actual postula"
4.1	Solicitud de información del concurso	General	Postulante solicita una explicación y/o información sobre el concurso, aunque no es claro qué información es la que está solicitando o bien no solicita ningún tipo de información contenido en las categorías específicas de esta macro categoría.	Quedan excluidos de esta categoría reclamos solicitando información detalladas como puntajes(s) propios, rankings u otro tipo de información precisa. En estos casos, ver subcategorías en la macro categoría "Solicitud de información del concurso" para confirmar cuál es la más adecuada.
4.2	Solicitud de información del concurso	Antecedentes y/o razones declaración concurso desierto	Postulante solicita una explicación y/o información sobre el concurso, particularmente los antecedentes y/o razones de este resultado cuando el concurso en el que participó se declara desierto.	Quedan excluidos de esta categoría reclamos que atribuyen explícitamente la declaración de desierto de un concurso a ciertas variables específicas, tales como factores políticos, o creencia de que el concurso está viciado. Para esos casos, revisar pertinencia de subcategorías en la categoría macro "Sospecha de concurso viciado".
4.3	Solicitud de información del concurso	Resultados propios y/o del resto	Postulante solicita una explicación y/o información sobre el concurso, particularmente los resultados del mismo tanto propios como del resto de postulantes. Estos incluyen puntajes propios, ranking, personas nombradas y/o nóminas. Cabe destacar que las solicitudes que aludan a "resultados" del concurso quedaría registradas en esta subcategoría.	Quedan excluidos de esta categoría reclamos que solicitan "la evaluación" (sin mencionar "resultados de la...") o que aludan más bien a la documentación relativa al proceso de evaluación. En estos casos, se utiliza la categoría "Solicitud de información del concurso / Documentación y/o productos del procesos de selección".
4.4	Solicitud de información del concurso	Antecedentes curriculares de personas seleccionadas en cualquier etapa del concurso	Postulante solicita una explicación y/o información sobre el concurso, particularmente los antecedentes de cualquier persona en una o más etapas del concurso. Se incluyen antecedentes como experiencia curricular, profesional o laboral.	Quedan excluidos de esta categoría reclamos que soliciten información relativa a los resultados del concurso. Para eso se sugiere utilizar la subcategoría "Solicitud de información del concurso / Resultados propios y/o del resto".
4.5	Solicitud de información del concurso	Metodologías y/o criterios de evaluación	Postulante solicita una explicación y/o información sobre el concurso, particularmente conocer las metodologías, parámetros y/o herramientas técnicas aplicadas y evaluadas con los postulantes durante el proceso de selección. Se incluyen metodología curricular, insumos para elaboración de informes y criterios utilizados por la comisión evaluadora para determinar sus decisiones en el proceso de selección.	Quedan excluidos de esta categoría reclamos que soliciten documentos o informes de evaluación durante el proceso. En este caso, utilizar la subcategoría "Solicitud de información del concurso / Documentación y/o productos del proceso de selección". Tampoco se incluyen solicitudes de resultados de las evaluaciones, pues en estos casos se categoriza como "Solicitud de información del concurso / Resultados propios y/o del resto".

4.6	Solicitud de información del concurso	Documentación y/o productos del procesos de selección	Postulante solicita una explicación y/o información sobre el concurso, particularmente la devolución de documentación relacionada a su postulación entregada durante el proceso. Esta documentación incluye respaldos que acrediten la experiencia profesional y/o académica de quien reclama, tales como título de pregrado y postgrado, carta de recomendación, contratos, certificado de postulación, e informes psicolaborales elaborados por la empresa consultora a cargo del proceso, y sus respectivas minutas de entrevista. Incluye además actas y/o acuerdos formales determinados por la comisión evaluadora en aquellos proceso donde haya participado quien reclama.	Quedan excluidos de esta categoría reclamos que soliciten información relativa a los resultados del concurso. Para eso se sugiere utilizar la subcategoría "Solicitud de información del concurso / Resultados propios y/o del resto". También quedan excluidos de esta categoría reclamos que soliciten información relativa a la solicitud de metodologías en general, o la explicación de cómo se elabora, los criterios de una decisión y/o evaluación de una etapa. Para esto se sugiere revisar subcategoría "Solicitud de información del concurso / Metodología y/o criterios de evaluación".
4.7	Solicitud de información del concurso	Antecedentes de contrapartes	Postulante solicita una explicación y/o información sobre el concurso, particularmente información curricular, personal y/o general de las contrapartes presentes a lo largo del proceso de selección. Entre la información releante a solicitar destacan: integrantes de la comisión evaluadora, del Consejo ADP, funcionarios del Servicio Civil involucrados en el concurso y la empresa de evaluación externa.	Quedan excluidos de esta categoría reclamos que soliciten información relativa a la inhabilidad de una contraparte. Para esto se sugiere revisar categoría de "Problemas en el desarrollo de una o más etapas del proceso / Inhabilidad de integrante comisión evaluadora".
5.1	Consulta y/u orientaciones generales SADP	General	Consultas por parte del postulante en relación con el SADP, incluyendo todas aquellas inquietudes y/o consultas de parte del reclamante que hacen alusión general al SADP. Estas pueden ser relativas a los procedimientos del SADP, sus normas, contexto, cómo proceder en caso de nombramiento y criterios frente a ciertas situaciones de complejidad, entre otros temas.	Excluye circunstancias en las que el postulante solicita su puntaje, resultado concurso, nomina, y otras ya categorizadas en "Solicitud de información del concurso / Resultados propios y/o del resto"
6.1	Razones de no selección del postulante	General	Postulante quisiera saber los motivos de su no selección en algunas de las etapas del concurso, sin detallar aspectos motivos u otro antecedente particular ni tampoco estableciendo suposiciones sobre su no selección.	Excluye todo reclamo en los que el postulante expresa fielmente que los motivos de su no selección obedecen a otras razones, fundadas o no. Por ejemplo, cuando se alude a la discrepancia de un requisito.
6.2	Razones de no selección del postulante	Argumentos por no cumplimiento de requisitos y/o no selección	Postulante quisiera saber los motivos de su no cumplimiento con los requisitos de alguna de las etapas del concurso, manifestando claramente que sí los cumple con estos, y/o la persona no resulta seleccionada y desea conocer las razones de este resultado. Estas etapas pueden ser, por ejemplo, la de requisitos legales, el análisis curricular u otra etapa posterior. En particular para solicitudes de explicaciones por no cumplimiento de requisitos, quien reclama puede o no tener supuestos respecto de su exclusión; sin embargo, debe señalar explícitamente que sí cumple con los requisitos o sus antecedentes requeridos.	Se excluyen de esta categoría los reclamos en los cuales no se piden razones por las cuales las personas no quedan en las etapas de análisis curricular (requisitos). En ese caso, el reclamo debe categorizarse como "Disconformidad con el resultado / Mejor autopercepción de competencias respecto del resultado del concurso". Además, excluye aquellas situaciones en que el postulante posee dos participaciones en procesos distintos y es seleccionado en uno en una etapa distinta. En estos casos se debe revisar la pertinencia de la subcategoría "inconsistencia entre concurso"

6.3	Razones de no selección del postulante	Solicitud de retroalimentación para mejorar	Postulante quisiera saber los motivos de su no selección como una forma de recibir retroalimentación y así mejorar su desempeño en otros procesos de selección futuros. Quien reclama hace referencia explícita a aquellos elementos de aprendizaje propios del postulante, con impacto en posibles futuras postulaciones. Se incluirá a aquellos reclamos en los que se mencione "retroalimentar" "mejorar" o "impacto en otras postulaciones", además de otros en los que sea evidente esta intención.	Excluye la solicitud de cualquier tipo de resultado del concurso. En estos casos se debe utilizar "Solicitud de información del concurso / Resultados propios y/o del resto".
7.1	Disconformidad con metodologías y/o criterio de evaluación	General	Postulante señala claramente su desacuerdo y/o disconformidad con los requisitos evaluados y/o las metodologías y criterios utilizados para la evaluación. Estas disconformidades pueden apuntar a perfiles esperados, herramientas técnicas, solicitudes de referencias y/o criterios de empresas consultoras o comisión en la determinación de evaluaciones, incluyendo además el rol de otros actores encargados de evaluar al interior del proceso.	Excluye el desempeño y/o trato desarrollado por las contrapartes del proceso (empresa o comisión). En este caso, utilizar "Problemas en el desarrollo de una o más etapas del proceso / Desempeño de contraparte". También se excluye la solicitud de información o antecedentes de las partes evaluadoras. En este caso, utilizar "Solicitud de información del concurso / Antecedentes de contrapartes"
7.2	Disconformidad con metodologías y/o criterio de evaluación	Inconsistencias intraconcurso	Postulante acusa claramente una inconsistencia entre los resultados obtenidos en las etapas de un mismo concurso. Esto significa hacer alusión al puntaje y/o evaluación obtenido de parte del postulante en una etapa (probablemente uno favorable) y su contraste con el resultado final que recibe el postulante. Por cierto, en este caso el resultado está determinado por la etapa en la que culmina la participación del postulante en el concurso.	Excluye los reclamos en los que se atribuya un problema en la notificación y los errores que esta situación causó en los postulantes. En estos casos, utilizar "Notificación de resultados y/o requerimientos clave del proceso". También se excluyen inconsistencias de resultados entre concursos distintos. En ese caso, se utiliza "Disconformidad con metodologías y/o criterio de evaluación / Inconsistencias entre concursos".
7.3	Disconformidad con metodologías y/o criterio de evaluación	Inconsistencias entre concursos	Postulante acusa claramente una inconsistencia entre los resultados obtenidos en dos concursos distintos en los que ha participado. Esto significa hacer alusión al resultado obtenido por el postulante en un concurso anterior (probablemente uno favorable) y su contraste con el resultado final del concurso por el cual se está emitiendo el reclamo.	Excluye los reclamos en los que se atribuye una inconsistencia en un mismo proceso. En este caso, utilizar "Disconformidad con metodologías y/o criterio de evaluación / Inconsistencias intraconcurso".
8.1	Disconformidad con el resultado	General	Postulante afirma estar disconforme con el resultado, aunque no establece motivaciones específicas detrás de dicha disconformidad. Es solamente la manifestación de disconformidad sin aportar muchos más antecedentes al respecto.	Excluye circunstancias en las que el postulante solicita su puntaje, las razones de su no selección, y/o la reconsideración de sus antecedentes. Para esto se debe revisar pertinencia de otras subcategorías más pertinentes para estos reclamos más específicos.

8.2	Disconformidad con el resultado	Mejor autopercepción de competencias respecto del resultado del concurso	Postulante manifiesta claramente estar disconforme con el resultado, señalando que está calificado para el cargo o bien que cumple con los requisitos que el concurso establece. Quien reclama manifiesta una autoevaluación (muy) positiva de su formación o experiencia profesional para el cargo y/o institución a la que se postula, pudiendo mencionar que se está en una mejor posición que otros participantes o que lo que subyace en el resultado de su postulación.	Esta categoría no considera las solicitudes de razones por un no cumplimiento de requisitos. Si la motivación esencial del reclamo es precisamente pedir razones por las cuales las personas fueron excluidas en el análisis curricular (requisitos), debe categorizarse como "Razones de no selección del postulante / Argumentos por no cumplimiento de requisitos y/o no selección". Además, esta categoría excluye la solicitud de ser reconsiderado en el proceso de selección. Eso corresponde a la subcategoría "Consideraciones a los antecedentes y/o desempeño durante postulación / Solicitud de nueva revisión y/o reconsideración de antecedentes para el mismo proceso al cual postula". Para otras consideraciones, ver subcategorías en la categoría principal "Consideraciones a los antecedentes y/o desempeño durante postulación".
8.3	Disconformidad con el resultado	Baja valoración de la(s) persona(s) seleccionada(s) en alguna etapa del concurso	Postulante afirma estar disconforme con el resultado, especialmente con la persona nombrada y/o seleccionadas en alguna etapa del concurso. Quien reclama emite un juicio específico sobre esta(s) persona(s), señalando que esta(s) no posee(n) los conocimientos y/o experiencia suficientes para el cargo.	Excluye la solicitud de antecedentes de personas seleccionadas, ya que esto corresponde a la categoría de "Solicitud de información del concurso / Antecedentes curriculares de personas seleccionadas en cualquier etapa del concurso".
8.4	Disconformidad con el resultado	Solicitud de una nueva convocatoria y/o retrotraer el proceso de selección	Postulante afirma estar disconforme con el resultado y solicita ser reevaluado, que se anule el proceso de selección o se genere una nueva convocatoria.	Excluye la solicitud de antecedentes propios. En este caso se utiliza "Solicitud de información del concurso / Documentación y/o productos del proceso de selección". También se excluye la solicitud de reconsideración exclusiva del participante en el concurso "Consideraciones a los antecedentes y/o desempeño durante postulación / Solicitud de nueva revisión y/o reconsideración de antecedentes para el mismo proceso al cual postula"
9.1	Consideraciones a los antecedentes y/o desempeño durante postulación	General	Postulante solicita explícitamente reconsiderar antecedentes y/o su desempeño durante la postulación, pero no existe claridad suficiente sobre qué es lo que solicita reconsiderar, es decir, si reconsiderar sus antecedentes curriculares y/o laborales. Se trata de una solicitud de reconsideración general, donde no hay precisión sobre los antecedentes particulares de quien reclama.	Excluye solicitudes de ajustes de antecedentes curriculares o laborales proporcionados previamente; complemento de información para entrevistas, entre otras. Para esto se debe revisar pertinencia de otras subcategorías más específicas.
9.2	Consideraciones a los antecedentes y/o desempeño durante postulación	Solicitud de ajuste antecedentes curriculares de postulación y/o contexto del candidato	Postulante solicita explícitamente considerar y complementar antecedentes curriculares u otros proporcionados durante el concurso, especialmente al inicio. Estos pueden ser relativos a su formación académica, experiencia laboral y/o afinidad al contexto del cargo.	Excluye reclamos que señalen aspectos de carácter político y/o gubernamental ya que en estos casos se sugiere revisar la pertinencia de subcategoría "Pretensión de incidencia por contactos político/partidista o afinidad"; creencia de que es un mejor postulante en relación al resto ya que en estos casos se sugiere revisar la pertinencia de la categoría Disconformidad con el resultado/Mejor autopercepción de competencias respecto del resultado del concurso"; o situaciones en que el reclamante realiza una consulta respecto a cómo modificar su formulario de postulación y/u otro antecedentes del SADP, ya que en estos casos se sugiere revisar la categoría Consulta y/u orientaciones generales SADP/General

9.3	Consideraciones a los antecedentes y/o desempeño durante postulación	Pretensión de incidencia por contactos político/partidista o afinidad	Postulante solicita explícitamente una valoración y/o consideración de sus antecedentes por pertenecer a una red de contactos personales y/o políticos en el concurso actual o futuras convocatorias. Por ejemplo, se muestra a favor de la administración gubernamental vigente a momento de su postulación o manifiesta el su apoyo de autoridades políticas durante periodos de campaña.	Excluye reclamos que consideren la creencia y/o percepción de que el resultado de su postulación se debe a un vínculo político, es decir, aquellos casos en que se sintieron discriminación por esta variable, ya que en estos casos se sugiere revisar pertinencia de categoría "Acusa Discriminación/Político partidista y/o redes de contacto"
9.4	Consideraciones a los antecedentes y/o desempeño durante postulación	Solicitud de nueva revisión y/o reconsideración de antecedentes para el mismo proceso al cual postula	Postulante solicita explícitamente reconsiderar la evaluación de sus antecedentes curriculares y/o de desempeño en las entrevistas, a pesar de las definiciones establecidas por la comisión y/o autoridad. Se puede producir en cualquier instancia del proceso, siendo explícito el postulante en señalar "nueva revisión", "considérenme mi cv" o "reconsidérenme", independiente de las razones que exprese el postulante.	Excluye aquellas situaciones en que el postulante declara posicionarse de mejor manera en relación a los demás, habiendo quedado fuera del concurso en una etapa previa al nombramiento. En estos casos, utilizar "Disconformidad con el resultado / Mejor autopercepción de competencias respecto del resultado del concurso".
10.1	Sospecha de concurso viciado	General	Postulante declara expresamente alguna intuición y/o percepción de que el concurso fue susceptible a algún vicio, sin aportar mayores antecedentes que corroboren esta opinión, más que una creencia.	Excluye toda certeza en que el postulante vincule su no selección a partir de otra variable, sea argumentada o no. Excluye además el alcance a nivel de SADP ya que en estos casos se debe revisar la pertinencia de la categoría "Sospecha de Sistema ADP viciado/General"
10.2	Sospecha de concurso viciado	Nombramiento preestablecido	Postulante declara expresamente alguna intuición y/o percepción de que el concurso fue susceptible a algún vicio y se encontraba ya resuelto con antelación, es decir, la persona ya estaba "nombrada" antes del concurso.	Excluye alcance a nivel de SADP. No se alude además a que existe un postulante participando y que ya se desempeña en el cargo (TyP o Sub), ya que en estos casos se sugiere revisar pertinencia de subcategoría "Postulante en el ejercicio del cargo"
10.3	Sospecha de concurso viciado	Postulante en el ejercicio del cargo	Postulante declara expresamente alguna intuición y/o percepción de que el concurso fue susceptible a algún vicio aludiendo a la participación y selección de la persona que está ejerciendo el cargo antes de su convocatoria. Esto incluye a cargos TyP y también a subrogantes.	Excluye alcance SADP, además de no incluir creencia del postulante en que el proceso y su resultado está definido con anterioridad, ya que esto corresponde a la subcategoría "Nombramiento preestablecido"
10.4	Sospecha de concurso viciado	Concurso desierto para nombramiento posterior	Postulante declara expresamente alguna intuición y/o percepción de que el concurso fue susceptible a algún vicio, aludiendo y que este fue declarado desierto en virtud de la no participación y/o nominación de una persona predeterminada. Es más, quien reclama puede aludir a que tiene la sospecha de que se planificará un segundo proceso en donde si participe la persona que se espera que gane el concurso. Se puede incluso acusar de que se trata de una situación recurrente en concursos previos para el mismo cargo.	Excluye alcance SADP; al igual que excluye los reclamos en que el postulante considere que la persona nombrada ya se encontraba en el ejercicio del cargo, ya que en estos casos se sugiere revisar pertinencia de subcategoría "Nombramiento preestablecido"
10.5	Sospecha de concurso viciado	Influencia de contactos políticos y/o personales	Postulante declara expresamente alguna intuición y/o percepción de que el concurso fue susceptible a algún vicio por factores políticos y/o redes de contacto.	Excluye alcance SADP; al igual que quedan excluidas de esta categoría los reclamos que acusen discriminación por pertenencia (o no) a redes políticas. Para esto se sugiere revisar pertinencia de categoría "Acusa discriminación / Político partidista y/o redes de contacto personal y/o político".

11.1	Sospecha de Sistema ADP viciado	General	Falta de credibilidad del Sistema asociada a la creencia de que el SADP a nivel general está viciado, sin entregar otros elementos que sustenten esta opinión, más que declarar que los procesos están "arreglados", o son "poco transparentes"	Excluye reclamos en donde exista una motivación específica detrás de la sospecha de SADP viciado, en esos casos, utilizar las subcategorías más específicas de la macro categoría "Sospecha de Sistema ADP viciado". También se excluyen sospechas de concurso viciado (es decir, que el juicio sea hacia el concurso), en esos casos, utilizar las subcategorías específicas de la macro categoría "Sospecha de concurso viciado".
11.2	Sospecha de Sistema ADP viciado	Influencia de contactos políticos y/o personales	Postulante declara expresamente alguna intuición y/o percepción de que en general SADP está viciado por factores políticos y/o redes de contacto.	Excluye alcance a nivel de concurso ya que se debe revisar la pertinencia de la categoría Sospecha de concurso viciado; al igual que quedan excluidas de esta categoría los reclamos que acusen discriminación por pertenencia (o no) a redes políticas. Para esto se sugiere revisar pertinencia de categoría "acusa discriminación".
11.3	Sospecha de Sistema ADP viciado	Nombramiento preestablecido	Postulante declara expresamente alguna intuición y/o percepción de que en general SADP está viciado y que en regularmente los concursos se encuentran definidos con antelación, es decir, que las personas a ser nombradas ya están determinadas antes del inicio de los concursos.	Excluye alcance a nivel de concurso. No se alude además a la participación de subrogantes y su selección en los procesos de ADP ya que en estos casos se vincula a la subcategoría "postulante en el ejercicio del cargo", lo que actualmente está a nivel de concurso
12.1	Reacción frente a la notificación de carta de reclamación	General	Postulante reclama y/o se pronuncia motivado esencialmente como respuesta a la notificación del proceso de reclamación, demostrando conocimiento o no respecto a este recurso. En algunos casos, se trata de un reclamo que busca más información sobre la notificación recibida mediante carta o correo y/o el proceso de reclamación, mientras que en otros casos los reclamantes asumen que el concurso de su postulación presentó vicios e irregularidades.	Quedan excluidos de esta categoría reclamos que soliciten información específica a otros factores no relacionados a la carta de notificación, tales como solicitud de información de resultados o estado del concurso de selección (para estose sugiere revisar categorías "solicitud de información del concurso" o bien, Consulta y/u orientaciones generales SADP"; o que se atribuya la recepción de este documento a un problema de notificación. Para esos casos, revisar pertinencia de otra categoría tales como Problemas en el desarrollo efectivo de una etapa del concurso/notificación de resultados.