

**APRUEBA POLÍTICA DE GESTIÓN DE PERSONAS
DEL GOBIERNO REGIONAL DE LOS LAGOS.**

RESOLUCION EXENTA No GR- 5035 /

PUERTO MONTT, 30 DE NOVIEMBRE 2023.

VISTOS:

- a) La Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional sobre Bases de Administración del Estado;
- b) La Ley N° 19834, sobre Estatuto Administrativos;
- c) DFL 29 que fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N°18.834, sobre Estatuto Administrativo;
- d) 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;
- e) Las facultades contenidas en el DFL 1-19175/2005, de Interior y Seguridad Pública, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, que fija el texto refundido, coordinado, sistematizado y actualizado de la Ley N° 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional;
- f) Ley 20.285 sobre acceso a la información pública;
- g) DFL 1-19653 fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575, orgánica constitucional de bases generales de la administración del estado;
- h) Ley 20880 sobre probidad en la función pública y prevención de los conflictos de intereses;
- i) Ley 20730 regula el lobby y las gestiones que representen intereses particulares ante las autoridades y funcionarios;
- j) Ley 19882 regula nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica;
- k) Instructivo presidencial n°2/2006, código de buenas prácticas laborales;
- l) Ley 19379 fija plantas de personal de los servicios administrativos de los gobiernos regionales;
- m) Ley 20035 introduce modificaciones en la ley N° 19.175, orgánica constitucional sobre gobierno y administración regional, en lo relativo a la estructura y funciones de los gobiernos regionales;
- n) Ley 20174 crea la XIV Región de Los Ríos y la Provincia de Ranco en su territorio;
- o) Ley 21074 fortalecimiento de la regionalización del país;
- p) Resolución N°1/2017 de la Dirección Nacional del Servicio Civil, que “aprueba normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas, a todos los servicios públicos conforme a la facultad establecida en el artículo 2°, letra q), de la ley orgánica de la dirección nacional del servicio civil, contenida en el artículo vigésimo sexto de la Ley N°19.882;
- q) Ley 20955 perfecciona el sistema de alta dirección pública y fortalece la dirección nacional del servicio civil;
- r) Decreto 63 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, que aprueba reglamento del servicio de bienestar de los funcionarios del Gobierno Regional de Los Lagos;
- s) Ley 20948 otorga una bonificación adicional y otros beneficios de incentivo al retiro para los funcionarios y funcionarias de los servicios públicos que se indican y modifica el título II de la Ley N° 19.882;
- t) Ley 21196 que otorga reajuste de remuneraciones a los trabajadores del sector público, concede aguinaldos que señala, concede otros beneficios que indica, y modifica diversos cuerpos legales;
- u) Ley 20212 modifica las leyes N° 19.553, N° 19.882, y otros cuerpos legales, con el objeto de incentivar el desempeño de funcionarios públicos;
- v) Ley 20137 otorga permiso laboral por muerte y nacimiento de parientes que indica;

- w) Resolución Exenta N° 3106 del 2021 que “actualiza el protocolo de actuación frente a denuncias de maltrato laboral, acoso laboral y sexual e igualdad de género incorporando al proceso de denuncia a un orientador externo”;
- x) Resolución Exenta N°3033 del 04/10/2018, que “deroga resolución N° 634 del 31.03.2017 y aprueba nuevo código de ética GORE de Los Lagos”;
- y) Resolución Exenta N°1632/16.02.2020 que “aprueba programa de inducción del Gobierno Regional de Los Lagos”;
- z) Resolución Exenta N°4207 del 2015 que “aprueba procedimiento de reclutamiento y selección”.

RESUELVO:

1º **APRUEBASE** la Política de Gestión de Personas del Gobierno Regional de Los Lagos que a continuación de detalla:

POLÍTICA DE GESTIÓN DE PERSONAS DEL GOBIERNO REGIONAL DE LOS LAGOS

1 Objetivo General.

Garantizar que el Gobierno Regional de Los Lagos cuente con un equipo de colaboradores altamente competentes, motivados y comprometidos, alineados con los objetivos y valores institucionales, a través de la implementación de la mejora continua, una Política de Gestión y Desarrollo de Personas que promueva el desarrollo profesional, funcionamiento, movilidad interna y ambientes laborales saludables, todo esto de acuerdo a un análisis interno de las necesidades de la Institución, los recursos disponibles y al cumplimiento de la legislación vigente. Por otra parte, el Gobierno Regional de Los Lagos tiene como misión, *“Ejercer la administración superior de la región, liderando la planificación, coordinando la inversión pública y financiando iniciativas que contribuyan al desarrollo sustentable, armónico y equitativo de la región, para todo el territorio y los habitantes de la Región de Los Lagos”*. Para cumplir con esta misión, debe contar con un equipo de funcionarios idóneos, que le permitan implementar y ejecutar estos compromisos. Es por ello, que es importante definir los lineamientos en materias de personas, que permitan a los funcionarios un adecuado desarrollo de sus funciones, lo que conllevará a una eficiente ejecución de los objetivos estratégicos definidos por la Institución.

2 Valores.

El Gobierno Regional de Los Lagos, cuenta con valores reconocidos e identificados por sus funcionarios, los cuales orientan la Política de Gestión y Desarrollo de Personas, siendo éstos los siguientes:

- **Transparencia:** Garantizar el derecho de la ciudadanía de reconocer y acceder a la información acerca de las actuaciones y decisiones de nuestra Institución pública.
- **Compromiso:** Mantener una relación de reciprocidad entre la Institución y los funcionarios, de modo tal, que se identifican con la Institución y se sientan parte de ella.
- **Respeto:** Valor inherente en la realización de labores funcionarias, las cuales realizamos en el marco de la cordialidad, igualdad y tolerancia.
- **Eficiencia:** Realizar nuestro trabajo enfocándonos a los resultados, usando sólo los recursos (tiempo e insumos) que sean estrictamente necesarios para cumplir nuestra función pública y desempeñando nuestras actividades con excelencia y calidad.
- **Confianza:** Creer en el trabajo que realiza el otro, generando un círculo virtuoso de trabajo sinérgico.
- **Equidad:** Entregar a cada uno, lo que corresponde de acuerdo a sus méritos y necesidades.

3 Alcance.

Esta Política de Gestión y Desarrollo de Personas se aplica a todo el personal del Gobierno Regional de Los Lagos, abarcando tanto a los funcionarios públicos en calidad jurídica de planta y/o contrata, como al personal contratado bajo la modalidad de honorarios y/o código del trabajo,

incorporando también a los alumnos en práctica que forman parte de nuestra institución. El propósito de esta política es garantizar que todos los colaboradores, sin importar su modalidad de contratación, sean objeto de iniciativas que promuevan su desarrollo, crecimiento, motivación y compromiso, para que contribuyan al logro de los objetivos institucionales y al bienestar de la comunidad a la que servimos.

4 Marco Legal.

Documentos relacionados		
N°	Política, procedimiento, manual, instructivo u documento	Origen del documento
1	<u>LEY DEL ESTATUTO ADMINISTRATIVO ACTUALIZADO</u>	Externo
2	<u>LEY 20.285 SOBRE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA</u>	Externo
3	<u>DFL 1-19653 FIJA TEXTO REFUNDIDO, COORDINADO Y SISTEMATIZADO DE LA LEY N° 18.575, ORGÁNICA CONSTITUCIONAL DE BASES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO</u>	Externo
4	<u>LEY 20880 SOBRE PROBIDAD EN LA FUNCIÓN PÚBLICA Y PREVENCIÓN DE LOS CONFLICTOS DE INTERESES</u>	Externo
5	<u>PROBIDAD Y ÉTICA PÚBLICA - MARCO NORMATIVO</u>	Externo
6	<u>LEY 19880 ESTABLECE BASES DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS QUE RIGEN LOS ACTOS DE LOS ÓRGANOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO</u>	Externo
7	<u>LEY 20730 REGULA EL LOBBY Y LAS GESTIONES QUE REPRESENTEN INTERESES PARTICULARES ANTE LAS AUTORIDADES Y FUNCIONARIOS</u>	Externo
8	<u>LEY 19882 REGULA NUEVA POLÍTICA DE PERSONAL A LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS QUE INDICA</u>	Externo
9	<u>INSTRUCTIVO PRESIDENCIAL N°2/2006, CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS LABORALES</u>	Externo
10	<u>LEY 19379 FIJA PLANTAS DE PERSONAL DE LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE LOS GOBIERNOS REGIONALES</u>	Externo
11	<u>LEY 20035 INTRODUCE MODIFICACIONES EN LA LEY N° 19.175, ORGÁNICA CONSTITUCIONAL SOBRE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN REGIONAL, EN LO RELATIVO A LA ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LOS GOBIERNOS REGIONALES</u>	Externo
12	<u>LEY 20174 CREA LA XIV REGION DE LOS RIOS Y LA PROVINCIA DE RANCO EN SU TERRITORIO</u>	Externo
13	<u>LEY 21074 FORTALECIMIENTO DE LA REGIONALIZACIÓN DEL PAÍS</u>	Externo
14	<u>RESOLUCIÓN N°1/2017 DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL, QUE "APRUEBA NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL EN MATERIAS DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS, A TODOS LOS SERVICIOS PÚBLICOS CONFORME A LA FACULTAD ESTABLECIDA EN EL ARTICULO 2°, LETRA Q), DE LA LEY ORGÁNICA DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL, CONTENIDA EN EL ARTICULO VIGÉSIMO SEXTO DE LA LEY N°19.882</u>	Externo
15	<u>LEY 20955 PERFECCIONA EL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA Y FORTALECE LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL</u>	Externo
16	<u>DECRETO 63 DEL MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, QUE APRUEBA REGLAMENTO DEL SERVICIO DE BIENESTAR DE LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE LOS LAGOS</u>	Externo
17	<u>LEY 20948 OTORGA UNA BONIFICACIÓN ADICIONAL Y OTROS BENEFICIOS DE INCENTIVO AL RETIRO PARA LOS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS QUE SE INDICAN Y MODIFICA EL TÍTULO II DE LA LEY N° 19.882</u>	Externo
18	<u>LEY 21196 QUE OTORGA REAJUSTE DE REMUNERACIONES A LOS TRABAJADORES DEL SECTOR PÚBLICO, CONCEDE AGUINALDOS QUE SEÑALA,</u>	Externo

	<u>CONCEDE OTROS BENEFICIOS QUE INDICA, Y MODIFICA DIVERSOS CUERPOS LEGALES</u>	
19	<u>LEY 20212 MODIFICA LAS LEYES N° 19.553, N° 19.882, Y OTROS CUERPOS LEGALES, CON EL OBJETO DE INCENTIVAR EL DESEMPEÑO DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS</u>	Externo
20	<u>LEY 20137 OTORGA PERMISO LABORAL POR MUERTE Y NACIMIENTO DE PARIENTES QUE INDICA</u>	Externo

5 Documentos relacionados.

Documentos relacionados		
N°	Política, procedimiento, manual, instructivo u documento	Origen del documento
1	<u>RESOLUCIÓN EXENTA N° 3106 DEL 2021 QUE "ACTUALIZA EL PROTOCOLO DE ACTUACIÓN FRENTE A DENUNCIAS DE MALTRATO LABORAL, ACOSO LABORAL Y SEXUAL E IGUALDAD DE GÉNERO INCORPORANDO AL PROCESO DE DENUNCIA A UN ORIENTADOR EXTERNO".</u>	Interno
2	<u>RESOLUCIÓN EXENTA N°3033 DEL 04/10/2018, QUE DEROGA RESOLUCIÓN N° 634 DEL 31.03.2017 Y APRUEBA NUEVO CÓDIGO DE ÉTICA GORE DE LOS LAGOS.</u>	Interno
3	<u>RESOLUCIÓN EXENTA N°1632/16.02.2020 QUE "APRUEBA PROGRAMA DE INDUCCIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DE LOS LAGOS".</u>	Interno
4	<u>RESOLUCIÓN EXENTA N°4207 DEL 2015 QUE "APRUEBA PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN".</u>	Interno

6 Glosario.

- Código de Ética:** Conjunto de principios y normas éticas que orientan el comportamiento y las interacciones de los colaboradores en la Institución, estableciendo directrices sobre lo que se considera correcto o incorrecto en el entorno laboral.
- Equipo Humano:** Se refiere al conjunto de personas que forman parte de nuestra institución y desempeñan un papel crucial al aportar sus conocimientos, habilidades y experiencia en la búsqueda de los objetivos y metas institucionales.
- Valores Institucionales:** Los principios fundamentales que definen la cultura y la identidad organizacional, que sirven como guía para la toma de decisiones y la conducta de los colaboradores en el contexto de la entidad.
- Ética:** El conjunto de principios y valores que rigen el comportamiento moral y las acciones de los colaboradores, promoviendo la integridad, la honestidad y el respeto en todas las interacciones laborales.
- Integridad:** Calidad de ser honesto y ético, actuando con principios morales sólidos, lo que implica coherencia entre valores, acciones y palabras, así como la adhesión a estándares éticos. También se refiere a la condición de estar completo y sin corrupción, aplicándose a objetos físicos, sistemas o datos.
- Género:** El conjunto de roles, expectativas y características asociados a la identidad de género de los colaboradores, siendo un factor inclusivo, pero no limitándose a masculino y femenino, sino que reconociendo la diversidad de identidades de género.
- Inclusión:** Principio que busca la participación equitativa y respetuosa de todas las personas, independientemente de sus diferencias. La inclusión promueve la aceptación y valoración de la diversidad, fomentando un ambiente donde todas las personas se sientan bienvenidas y reconocidas.
- Reclutamiento y Selección:** El proceso de identificación, evaluación y elección de candidatos externos o internos para ocupar cargos vacantes en la Institución, con el objetivo de satisfacer las necesidades de personal y competencias requeridas.
- Inducción:** El programa de acogida y orientación para los nuevos colaboradores que ingresan a la Institución o para funcionarios que asumen nuevos cargos o responsabilidades en la Institución,

destinado a familiarizarlos con la cultura, los valores, las políticas y las prácticas del Gobierno Regional de los Lagos.

- j) **Capacitación:** El conjunto de actividades y oportunidades diseñadas para mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de los colaboradores, promoviendo su desarrollo y crecimiento profesional.
- k) **Calidad de Vida:** El conjunto de condiciones, prácticas y políticas laborales que impactan el bienestar físico y emocional de los colaboradores, fomentando un entorno de trabajo saludable y equilibrado.
- l) **Ambientes Laborales:** Los entornos físicos y psicosociales en los que los colaboradores realizan sus actividades laborales, influyendo en su productividad, satisfacción y bienestar.
- m) **Resiliencia:** La capacidad de los colaboradores para adaptarse y recuperarse de situaciones de estrés, adversidad o cambio, manteniendo su eficacia y bienestar laboral.
- n) **Gestión del Cambio:** El proceso de planificación, implementación y supervisión de cambios organizacionales, con el objetivo de minimizar resistencias y maximizar la adopción exitosa de nuevas prácticas, estructuras, cambios tecnológicos y de procesos.
- o) **Evaluación de Desempeño:** El proceso sistemático de revisión y evaluación del rendimiento de los colaboradores en relación con los objetivos y las metas laborales, con el fin de proporcionar retroalimentación y orientación para su desarrollo.
- p) **Personal:** Persona contratada en la Institución, sin distinción de su calidad jurídica, que desempeña un rol fundamental en la consecución de los objetivos institucionales.
- q) **Funcionario público:** Individuo que ocupa un cargo público en la Institución, en calidad de planta o contrata, que está sujeto a las leyes, regulaciones y normativas aplicables a la función pública.
- r) **Movilidad Interna:** Un proceso de cambio que permite a un funcionario ser reubicado o transferido a otro puesto de trabajo dentro de la Institución, ya sea debido a modificaciones en sus funciones, cambios en su ubicación física, movimientos ascendentes o descendentes en su nivel jerárquico y también contempla las modificaciones de grado o escalafón, entre otros motivos.
- s) **Perfil de cargo:** En este instrumento el perfil de cargo contemplará la descripción del cargo, funciones, formación, experiencia, competencias específicas y transversales.
- t) **DAF:** División de Administración y Finanzas
- u) **DIPIR:** División de Presupuesto e Inversión Regional
- v) **DIPLADER:** División de Planificación y Desarrollo Regional
- w) **DIFOI:** División de Fomento e Industria
- x) **DIT:** División de Infraestructura y Transportes
- y) **DIDESOH:** División de Desarrollo Social y Humano

7 Objetivo Específico

La Política de Gestión y Desarrollo de Personas del Gobierno Regional de Los Lagos es un documento que establece los principios y directrices para la gestión de las personas en la Institución, dirigida a todos los colaboradores independiente de su calidad jurídica, y que ha sido diseñada con el propósito de fomentar un entorno laboral ético, respetuoso y motivador.

La política busca promover la transparencia, igualdad, respeto, calidad y confianza en todas las interacciones laborales, con el fin de contribuir al bienestar del personal y al logro de los objetivos institucionales, alineándose directamente con la estrategia organizacional y la legislación vigente. Por otro lado, esta política busca establecer un marco de referencia sólido para la gestión de los colaboradores, lo que incluye la atracción, desarrollo, retención y bienestar del talento humano de la Institución. Además, tiene el propósito de impulsar la ética y la integridad en todas las acciones y relaciones laborales, garantizando un entorno de trabajo saludable y eficiente.

Esta política incorpora 9 directrices que serán trabajadas y validadas por la Institución junto a los funcionarios del Gore, entre las que se encuentran; Ética e Integridad; Género; Reclutamiento y Selección; Inducción; Capacitación, Calidad de Vida y Ambientes Laborales; Resiliencia o Gestión del Cambio; Evaluación del Desempeño y Movilidad Interna, las cuales fueron definidas como claves para la selección e incorporación del personal idóneo y para el desarrollo de éste al interior del Gobierno Regional de Los Lagos.

8 Roles y responsabilidades.

- **Jefe Directo:** Es la primera persona en el orden jerárquico sobre un funcionario, que tiene la responsabilidad de proporcionar dirección, orientación y supervisión directa a sus subordinados, así como de evaluar y apoyar su desarrollo profesional, fomentando un ambiente de trabajo ético y respetuoso.
- **Jefe de División:** Es la persona encargada de liderar y supervisar una división en la Institución, garantizando la eficacia de los procesos y el cumplimiento de los objetivos de su división, así como promover un ambiente laboral saludable y colaborativo.
- **Personal:** Es la persona, independiente de su calidad jurídica, que tiene como responsabilidad cumplir con los derechos y deberes de la institución, desarrollando su labor de acuerdo con los principios éticos y valores de la Institución.
- **Funcionario Público (en adelante funcionario):** Es la persona que, en virtud de su calidad jurídica mantiene una relación laboral formal con la Institución, ya sea bajo un contrato de contrata o planta.
- **Encargado de Capacitación:** Funcionario público encargado de gestionar las capacitaciones que ofrece el servicio. Es responsable de planificar, coordinar y ejecutar programas de capacitación para el desarrollo de los colaboradores, asegurando que estén alineados con los objetivos institucionales.
- **Asociación de Funcionarios:** Es una Organización conformada por funcionarios de planta y contrata, que a través de un equipo directivo representa y defiende sus intereses laborales ante la administración en busca mejorar las condiciones de trabajo y promover la participación activa de sus miembros en decisiones relacionadas con el empleo.
- **Comité Bipartito de Capacitación:** Este comité, compuesto por cuatro personas y sus respectivos subrogantes, tiene la responsabilidad de aprobar el plan anual de capacitación de la institución. También puede solicitar o aprobar modificaciones a dicho plan, garantizando la pertinencia y efectividad de las actividades de capacitación.
- **Comité de Buen Trato Laboral:** Integrado por 4 funcionarios del Gobierno Regional de Los Lagos, entre los que se encuentra la Jefatura del Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas, una profesional de Depto. De Personas (psicóloga), un representante de la Asociación de Funcionarios y un funcionario del escalafón Directivo, que se encargan de velar por un ambiente de trabajo saludable, libre de maltrato, promoviendo un trato cordial y respetuoso entre los colaboradores y tomando medidas de intervención en caso de denuncias por conflicto laboral.
- **Comité de Integridad de Género:** Está conformado por funcionarios del Gobierno Regional de Los Lagos, que define y lleva a cabo las actividades comprometidas en el PMG de Género.
- **Comisión de Selección de Personas:** Es aquella que está encargada de realizar la selección de los candidatos basándose en pruebas de admisibilidad alineadas con el perfil de cargo. Su objetivo es identificar a la persona idónea para cubrir la vacante, llevando a cabo las distintas etapas de este proceso, cuya conformación de integrantes dependerá del tipo de concurso que se lleve a cabo.

9 Principios y lineamientos.

La Política de Gestión y Desarrollo de Personas del Gobierno Regional de Los Lagos se basa en una serie de principios y lineamientos que fundan la gestión de las personas en la Institución.

Entre los principios esenciales para el desarrollo de un entorno laboral ético, inclusivo y eficaz, encontramos los siguientes:

- **Equidad:** Promover el equilibrio en todas sus prácticas de gestión y desarrollo de personas, garantizando un trato justo y respetuoso hacia todos los funcionarios, sin distinción.
- **Transparencia:** Fomentar la transparencia en la toma de decisiones y en la comunicación interna, asegurando la disponibilidad de información relevante para todos los funcionarios.
- **Desarrollo Profesional:** Brindar apoyo al crecimiento y desarrollo continuo de los funcionarios a través de programas de capacitación.
- **Buen Trato Laboral:** Promover un ambiente de trabajo en el que prevalece el buen trato, la cortesía y el respeto mutuo, junto con la resolución efectiva de conflictos.

- **Eficiencia:** Utilizar eficazmente sus recursos, incluyendo tiempo y presupuesto, para alcanzar los objetivos institucionales.
- **Ética y Valores:** La Institución actúa de acuerdo con principios éticos y valores institucionales en todas las interacciones laborales, garantizando la integridad y la responsabilidad.
- **Diversidad e Inclusión:** Valorar y promover la diversidad en la fuerza laboral, en un entorno de respeto.
- **Clima Laboral:** Monitorear y establecer propuestas de mejora en forma continua para asegurar un entorno de trabajo saludable y motivador.
- **Resiliencia y Gestión del Cambio:** Promover la resiliencia en los colaboradores y gestionar eficazmente los procesos de cambio organizacional.
- **Cumplimiento Legal:** Cumplir rigurosamente con las leyes, regulaciones y normativas laborales vigentes en todos los aspectos de la gestión y desarrollo de personas.

10 Directrices

10.1 Ética e Integridad.

En concordancia con su Código de Ética y valores institucionales, el Gobierno Regional de Los Lagos se compromete a fomentar una cultura ética e íntegra en todas las acciones y relaciones institucionales. La Política de Gestión y Desarrollo de Personas incorpora una directriz dedicada a la ética e integridad, para reforzar los compromisos tanto de la Institución con su personal como de éstos con la Institución.

El enfoque de esta política busca proporcionar una guía clara y coherente para orientar las acciones de todas las partes involucradas, con el propósito de afianzar la transparencia, respeto, igualdad, calidad y confianza en todas las interacciones, contribuyendo al bienestar de los funcionarios, institución y su entorno.

A continuación, se detallan los compromisos y propuestas de mejora resultantes de un diálogo constructivo entre la Institución y sus funcionarios, reflejando una visión compartida basada en principios éticos.

10.1.1 Situación Actual o Diagnóstico Institucional

En el contexto institucional actual, se reconoce la necesidad de fortalecer la cultura ética en todas las interacciones y relaciones laborales. Aunque existen valores y un Código de Ética institucional, se identifican áreas de mejora para garantizar la protección de la dignidad de las personas, la igualdad, calidad y transparencia en todas las acciones y relaciones dentro de la Institución.

Este enfoque busca proporcionar un marco ético sólido y coherente que oriente las actuaciones de la institución y sus funcionarios.

10.1.2 Objetivo de la directriz

Fortalecer y promover una cultura ética dentro de la institución, garantizando la protección a la dignidad de las personas como de los usuarios que tiene el Gobierno Regional a través de, la igualdad, calidad y transparencia en todas las acciones y relaciones laborales. Para esto, la Política de Gestión y Desarrollo de Personas incorpora como parte de este instrumento la "Política de Integridad del Gobierno Regional de Los Lagos", aprobada mediante Resolución Exenta N°4217 del 15 de noviembre de 2023 y refuerza los compromisos a través de 4 ejes, el de la Institución con su personal, el del Personal con la Institución, la interacción con el usuario interno y externo y por último el compromiso medio ambiental.

10.1.3 Lineamiento de la Directriz Ética e Integridad

10.1.3.1 Compromisos de la Institución con los funcionarios:

- Respetar los derechos fundamentales.
- Resguardar un ambiente laboral de igualdad y compañerismo.
- Rechazar el acoso y maltrato laboral.
- Rechazar las acciones discriminatorias.
- Rechazar las conductas indebidas y violentas con requerimientos de carácter sexual.

- Respetar y potenciar la carrera funcionaria en calidad de planta, promoviendo la retención del equipo humano (talento y experiencia) independiente de su calidad jurídica.
- Propiciar instancias participativas y mantener una comunicación efectiva con todos los funcionarios.
- Reconocer el profesionalismo y compromiso.
- Entregar acceso y facilidades para el desarrollo profesional, en concordancia con el Plan Anual de Capacitación, con un calendario de acciones que permita la programación y planeación adecuada de las actividades.
- Proteger la salud ocupacional y personal.
- Cumplir las leyes vigentes y regulaciones laborales.
- Propiciar y generar espacios para el desarrollo del talento de los funcionarios.

10.1.3.2 *Compromisos de los funcionarios con la Institución:*

- Utilizar racional, eficiente y adecuadamente los recursos y bienes.
- Cumplir la jornada laboral de manera profesional y bajo la normativa laboral vigente.
- Priorizar los intereses de la Institución por encima de los intereses personales.
- Rechazar el tráfico de influencias.
- Usar correctamente la información reservada.
- Conocer, respetar y cumplir las normativas y reglamentos vigentes para el correcto desarrollo de las funciones dentro de la Institución.
- Estricto apego a nuestra obligación de actuar dentro del ámbito de nuestras competencias y atribuciones.
- Fomentar y aplicar los principios y valores de nuestra Institución.
- Actuar y trabajar constantemente en base a la transparencia.
- Actuar con compromiso.
- Motivar e influenciar la fortaleza moral basada en la confianza.
- Promover y aportar en la construcción de un clima laboral positivo.
- Respetar y aceptar la diversidad existente entre funcionarios de la Institución.

10.1.3.3 *Compromisos en relación con Usuarios Externos e Internos:*

- Brindar un servicio accesible, confiable y oportuno.
- Estricto apego a las normas y procedimientos, dentro del ámbito de nuestras competencias y atribuciones.
- No aceptar ningún tipo de obsequios.
- Prohibir cualquier acto de soborno o cohecho.
- Entregar información transparente, veraz y con un lenguaje claro.
- Prohibir el tráfico de influencias.
- Ofrecer a los usuarios un trato cordial, apegados a las normativas legales vigentes.
- Ofrecer un acceso seguro a sistemas informáticos, con canal de información digital.
- Promover canales de atención inclusivos y de accesibilidad universal.
- Resguardar la información confidencial que tenga en conocimiento.

10.1.3.4 *En relación con el medio ambiente:*

- Promover una cultura institucional de protección al medio ambiente.
- Proveer de contenedores aptos con compartimientos claramente demarcados para materiales reciclables y reutilizables.
- Promover el uso racional de materiales y equipos.
- Usar racionalmente los consumos básicos (agua, luz, etc).
- Disponer los residuos orgánicos, reciclables y descartable en los contenedores respectivos.
- Promover capacitación permanente en post de mejorar y/o cuidar el medio ambiente.
- Promover con los proveedores del Gore Los Lagos prácticas que sean amigables con el medio ambiente.

10.2 Género e Inclusión

El Gobierno Regional de Los Lagos reafirma su compromiso con la promoción de la igualdad de género, la diversidad e inclusividad en su fuerza laboral, a través de lineamientos que reflejan la orientación de la Institución en esta área, para promover un ambiente de trabajo respetuoso, inclusivo y equitativo.

La Política de Gestión y Desarrollo de Personas incorpora una directriz de Igualdad de Género, Diversidad e Inclusividad para reforzar estos compromisos y la igualdad de oportunidades para todos los funcionarios, independiente de su género y/o en situación de discapacidad.

10.2.1 Situación o Diagnóstico Institucional

En el contexto institucional actual, el Gobierno Regional cuenta con un Comité de Género que se encarga de llevar a cabo las distintas actividades que se promueven a través del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), lo que internamente se ha traducido en capacitaciones a los funcionarios de la Institución, desde un contenido básico de conceptos de género hasta una capacitación avanzada que incluya en su temática, prácticas saludables en esta materia, experiencias de otros servicios e internaciones, cómo aplicar el enfoque de género en las distintas áreas de trabajo del Gore Los Lagos, destacando la importancia de promover la igualdad de género y la diversidad en la fuerza laboral.

La Institución reconoce que es necesario fomentar la participación y el empoderamiento de los funcionarios, así como avanzar en incorporar el enfoque de género y diversidad en todas las áreas de la Institución.

10.2.2 Objetivo de la directriz

El objetivo de esta directriz es promover la igualdad de género, diversidad e Inclusividad en la institución, garantizando un ambiente de trabajo basado en el respeto mutuo, igualdad de oportunidades y la inclusión de todas las personas, independientemente de su género o situación de discapacidad.

La Política de Gestión y Desarrollo de Personas incorpora una directriz dedicada a la Igualdad de Género, Diversidad e Inclusividad para reforzar estos compromisos y asegurar que los funcionarios tengan igualdad de oportunidades y puedan acceder a los servicios de la Institución de manera equitativa. Además, en generar espacios de mejora continua que permita incorporar el enfoque de género, diversidad e inclusividad en las áreas de trabajo de la Institución.

10.2.3 Lineamiento de la Directriz Género e Inclusión

10.2.3.1 Participación y Empoderamiento de Funcionarias y Funcionarios:

- **Promoción del liderazgo femenino:** Se fomentará el empoderamiento y liderazgo de las funcionarias a través de programas y oportunidades de desarrollo que promuevan una mayor presencia de mujeres en posiciones de liderazgo en la Institución. Asimismo, se aprovecharán instancias de servicios públicos enfocados en género y empoderamiento de la mujer para fortalecer este compromiso, contribuyendo así a la equidad de género en nuestra institución.
- **Sensibilización de género:** El enfoque de género se incorporará en el proceso de inducción de nuevos funcionarios, contribuyendo a la sensibilización sobre concepto de género desde el inicio de su trayectoria en la institución.
- **Capacitación en igualdad de género:** Se promoverá la capacitación sobre igualdad de género para todo el personal de la Institución, con el objetivo de fomentar un ambiente de trabajo más inclusivo y libre de sesgos de género, promocionando el aumento paulatino del porcentaje de funcionarios/as que estén capacitados en estas materias.
- **Igualdad de oportunidades:** Se establecerán políticas, procedimientos y prácticas que promuevan la igualdad de oportunidades para el desarrollo profesional y un acceso inclusivo para mejorar la participación de todos los funcionarios/as, independiente de su género.
- **Prácticas de identificación de género inclusivas:** Se promoverá la incorporación de prácticas de identificación de género (masculino, femenino, no binario, prefiero no decirlo u otro que se estime conveniente) en todos los procesos administrativos y sistemas del personal, garantizando un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso de la diversidad de género de nuestros colaboradores.

10.2.3.2 *Incorporación del Enfoque de Género y Diversidad:*

- **Identificación y corrección de desigualdades:** Se llevará a cabo una revisión permanente para identificar y corregir cualquier desigualdad de género o discriminación, tanto en el actuar de las jefaturas como en las políticas y prácticas de la Institución, a través de los canales formales previstos por la Institución en este sentido, como es el Protocolo de Buen Trato Laboral.
- **Fomento del respeto y la igualdad:** Se fomentará un ambiente de trabajo basado en el respeto mutuo y la igualdad, eliminando cualquier forma de discriminación o acoso de enfocado en temas de género o diversidad.
- **Responsabilidad sin sesgo de género:** Todas las jefaturas serán responsables de considerar que las decisiones y evaluaciones se tomen de manera justa e imparcial, sin ningún tipo de sesgo de género.

10.2.3.3 *Inclusividad y accesibilidad:*

- **Inclusividad y accesibilidad:** Se promoverá avanzar hacia la inclusividad y accesibilidad en todas las áreas de la Institución, fomentando las buenas prácticas y adecuando los procesos e infraestructura para asegurar que, tanto el personal como la comunidad a la que servimos tengan igualdad de oportunidades y puedan acceder a nuestros servicios de manera equitativa, independiente de sus necesidades y situación de discapacidad.

Estos lineamientos reflejan el compromiso a corto y largo plazo del Gobierno Regional de Los Lagos en la promoción de la igualdad de género y la diversidad en su personal, fomentando la inclusividad, accesibilidad y garantizando un entorno laboral respetuoso.

10.3 *Reclutamiento y Selección.*

El Gobierno Regional de Los Lagos establece los siguientes lineamientos generales para los procesos de Reclutamiento y Selección de personal con el propósito de garantizar la incorporación de los mejores talentos que compartan nuestros valores institucionales.

La Política de Gestión y Desarrollo de Personas incorpora una directriz dedicada al Reclutamiento que tiene que ver con la forma en que la Institución atrae a través de las postulaciones a los distintos funcionarios. La Selección, que es un proceso que está relacionado con la evaluación de los distintos postulantes de acuerdo con el perfil del cargo solicitado, lo que le permite elegir a la persona idónea para el cargo que refuerce a través de un proceso de selección más transparente, justo y equitativo.

10.3.1 *Situación Actual o Diagnóstico institucional*

En el contexto institucional actual, se reconoce la necesidad de establecer un proceso de Reclutamiento y Selección que sea transparente, justo y equitativo, cumpliendo con las normativas legales vigentes.

En la actualidad, para proveer los contratos de planta, se deben regir por la normativa legal establecida en el Estatuto Administrativo Ley 18.834 y la respectiva Ley de Plantas del Gobierno Regional de Los Lagos, lo cual no puede ser modificado, estableciéndose que para proveer estos cargos la modalidad utilizada es a través del Ascenso, Concursos de Promoción, Concursos de Tercer Nivel Jerárquico y Concursos Públicos.

En el caso de los contratos a contrata, reemplazo y honorario que se realizan, se proveen actualmente sin pruebas de admisibilidad ni de conocimientos técnicos formales, sino que a discreción del Jefe Superior del Servicio a través de la designación directa.

10.3.2 *Objetivo de la directriz*

El objetivo de esta directriz es establecer un proceso de Reclutamiento y Selección más transparente, justo y equitativo, que cumpla con las normativas legales vigentes.

Se busca garantizar que los contratos del personal para el Gore Los Lagos, independiente de su calidad jurídica, se realicen de manera objetiva, considerando la igualdad de oportunidades y cumpliendo con los requisitos legales necesarios para este cargo.

10.3.3 Lineamiento de la Directriz de Reclutamiento y Selección

10.3.3.1 Perfil de Cargo y Formas de Ingreso

Para lograr este objetivo, se impulsará la creación de perfiles de cargo formalizados para todo el personal del Gobierno Regional de Los Lagos, que incluya las principales funciones que corresponden al puesto, los requisitos, competencias específicas y transversales, habilidades blandas, conocimientos técnicos y experiencia necesarios para el desempeño exitoso del cargo.

Las formas de ingreso del personal se ajustarán al marco legal vigente y a las normativas establecidas, las que se describen a continuación:

- **Cargos de Planta:** Estos se regirán por las vías de Ascenso, Concursos de Promoción, Concursos de Tercer Nivel Jerárquico o Concursos Públicos. Todos los candidatos deberán cumplir con los perfiles de cargo y los requisitos establecidos en el Estatuto Administrativo y la Ley 19379 que “Fija plantas de personal de los Servicios Administrativos de los Gobiernos Regionales”.
- **Cargos a Contrata:** Se priorizará la promoción interna de un cargo disponible y en caso de no encontrar candidatos adecuados internamente, se abrirán procesos de selección externos, garantizando que todos los candidatos cumplan con los perfiles de cargo y los requisitos legales.
- **Cargos a Reemplazo:** Estos cargos se designarán por el jefe superior del servicio, pero garantizando que los candidatos cumplan con el perfil de cargo correspondiente.
- **Cargos a Convenio a Honorario a Suma Alzada:** La designación se realizará por el jefe superior del servicio, exigiendo el cumplimiento del perfil de cargo formal, la condición de agente público y los requisitos legales definidos para su contratación.

10.3.3.2 Selección Transparente y Objetiva

Para garantizar la transparencia y objetividad en todo el proceso de selección, se establecerá una Comisión de Selección de Personas. En el caso de los Concursos de Promoción, de Tercer Nivel Jerárquico y de Concurso Público está definida por Ley. Sin embargo, en el caso de las contrata, esta comisión estará integrada por una persona del Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas, jefatura del Departamento/Unidad y jefe de división del cargo vacante que se requiere proveer.

Por otro lado, las pruebas de admisibilidad y competencia se alinearán a los perfiles de cargo, garantizando que evalúen las habilidades y competencias necesarias para cada puesto, las que se basarán en las funciones detalladas en los perfiles de cargo.

10.3.3.3 Competencias y Habilidades Requeridas

En todos los perfiles de cargo, se definirán las habilidades blandas y los conocimientos técnicos necesarios para el desempeño exitoso del cargo. Las habilidades blandas incluirán aspectos como la comunicación efectiva, la proactividad y la capacidad de trabajar bajo presión, liderazgo, trabajo en equipo, entre otras, las que son competencias transversales y valores exigidos por el Gore Los Lagos. En cuanto al conocimiento técnico, estará dado de acuerdo a la función que se debe cumplir.

10.3.3.4 Valores Institucionales

Los valores institucionales, como probidad, lealtad, confianza, confidencialidad, transparencia e integridad funcional, estarán presentes en todos los perfiles de cargo y serán aspectos fundamentales al evaluar a los candidatos.

Este lineamiento de Reclutamiento y Selección busca establecer un proceso más transparente, justo y equitativo, basado en perfiles de cargo formalizados, requisitos legales y valores institucionales.

La Institución fomentará la promoción interna, la movilidad de los funcionarios y la selección objetiva de candidatos idóneos para cada cargo.

10.4 Inducción

La Directriz de Inducción en la Política de Gestión y Desarrollo de Personas del Gobierno Regional de Los Lagos es la instancia en que las personas conocen su rol, cuál es su aporte a la Institución y como llevar a cabo esto a través de un proceso exitoso de entrega de la información, procedimientos, manejo de sistemas, objetivos y estructura que le permitan cumplir con este rol

de manera adecuada y eficiente.

Para esto, la Institución tiene como objetivo garantizar una transición exitosa para el nuevo personal, promoviendo un entorno laboral inclusivo y acogedor. Además, se debe distinguir la inducción para diferentes personas que ingresan o asumen nuevas funciones en el Servicio, proporcionando información relevante de acuerdo con sus respectivas necesidades y responsabilidades.

10.4.1 Situación Actual o Diagnóstico Institucional

Actualmente el proceso de inducción General en el Gobierno Regional de Los Lagos se ha llevado a cabo principalmente a través de presentaciones en formato de diapositivas (PowerPoint) que comprenden 22 módulos con contenido auditivo. Sin embargo, se ha detectado que debe existir un mayor control en el proceso de la inducción específica que está a cargo del Departamento o Unidad donde ingresa el funcionario.

Por otra parte, se detectó que debe personalizarse este proceso dependiendo del cargo que se está contratando, por ejemplo, contemplando una inducción específica para el funcionario nuevo, el personal a honorarios, las jefaturas y los funcionarios que son trasladados para cumplir otra función en una nueva División, Departamento o Unidad. A raíz de lo expuesto, se ha identificado la necesidad constante de actualizar y mejorar este proceso de inducción.

10.4.2 Objetivo de la directriz

El objetivo principal de esta directriz es mejorar y actualizar el proceso de inducción que actualmente tiene la Institución, que garantice una transición exitosa para el nuevo personal o el personal que asume nuevas funciones en la Institución, que promueva un entorno laboral inclusivo y acogedor, facilitando la asunción de estas funciones, en forma clara, asertiva, con acceso a todos los recursos, información, procesos, procedimientos, contenidos y normativas que le permitan un desarrollo eficiente de la labor encomendada.

10.4.3 Lineamiento de la Directriz de Inducción

10.4.3.1 Mejoras en el Programa de Inducción

Para lograr una inducción más pertinente y efectiva, el programa se dividirá en 4 categorías específicas, cada una dirigida a un grupo distinto de ingresos:

- **Inducción a Nuevos Ingresos (Contrata):** Este módulo estará diseñado para aquellos funcionarios que ingresan bajo un contrato de contrata y se centrará en aspectos específicos relacionados con las responsabilidades y procesos del cargo.
- **Inducción a Ingresos de Nuevos Honorarios:** Este módulo proporcionará información relevante y necesaria para quienes ingresan bajo la modalidad de honorarios, incluyendo aspectos particulares de esta calidad jurídica y sus deberes dentro de la institución, que son distintos a otro tipo de contrato.
- **Inducción a Ingresos de Nuevas Jefaturas:** Dirigido a quienes asumen cargos de jefaturas por primera vez o aquellos que ascienden a posiciones de liderazgo. Este módulo se centrará en las responsabilidades de liderazgo, la gestión de equipos y otros temas relevantes.
- **Inducción a funcionarios por cambios de funciones o cambio de dependencia jerárquica:** Dirigido a funcionarios que cambian de función o dependencia jerárquica, donde se hace necesario focalizar la inducción específica de acuerdo con la nueva dependencia o función.

10.4.3.2 Brindar una Experiencia de Incorporación Exitosa

Se busca proporcionar una experiencia de incorporación que garantice una transición exitosa para el nuevo personal, contando con los recursos y la información necesaria para realizar su labor en forma adecuada y pertinente. Dentro de este proceso de incorporación, se debe revisar en forma previa al ingreso del personal o alumnos en práctica, al menos 3 aspectos relevantes, que son la existencia de un espacio físico adecuado, que cuente con los equipos informáticos y las tecnologías necesarias para la realización de su labor y los recursos financieros disponibles para este nuevo personal.

10.4.3.3 *Proceso de Inducción*

Para lograr este objetivo, se implementarán las siguientes medidas específicas:

1. **Recepción y Acompañamiento Personalizado:** El jefe directo o subrogante, o la persona designada por el Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas, será responsable de recibir al nuevo personal en su primer día de trabajo. Se brindará una bienvenida personalizada y se le proporcionarán los detalles iniciales sobre sus funciones y responsabilidades, dentro de las propuestas de mejora está el incorporar a este acompañamiento inicial, la presentación de las Unidades Provinciales como parte de la Institución.
2. **Entrega de Contenido del Programa de Inducción:** El mismo día que ingrese una persona a la Institución, se enviará el contenido del programa de inducción general, que consistirá en presentaciones audiovisuales asincrónicas. Estos módulos de inducción abarcarán una variedad de temas de relevancia para la Institución, manteniendo los 22 que se tenían en el programa actual y agregando nuevos contenidos, lo que dependerá del tipo de inducción que se realizará al funcionario. Como parte de la mejora en este proceso se encuentra incorporar un glosario institucional, operación de sistemas, información geoespacial respecto de las distintas dependencias que tiene la Institución y en el caso de las Jefaturas, considerar temas relacionados con liderazgo, Protocolo de Buen Trato, Protocolo de Conciliación, evaluación del desempeño, entre otros.
3. **Evaluación de Contenidos de Inducción:** Una vez que el nuevo personal haya tenido la oportunidad de estudiar los contenidos de inducción, se llevará a cabo una evaluación para verificar el cumplimiento de los conocimientos adquiridos.
4. **Espacio de Trabajo Asignado:** La Institución se compromete a proporcionar a todo el nuevo personal un espacio físico adecuado en el cual puedan trabajar. Esto incluirá un escritorio, computadora, silla u otros recursos necesarios para el desempeño efectivo de sus funciones.

Con este enfoque integral, el Gobierno Regional de Los Lagos busca construir un entorno laboral que promueva el crecimiento, el desarrollo, la integración y la inclusión, asegurando que cada persona se sienta parte esencial del Gobierno Regional desde el primer día.

Este lineamiento se centrará en mejorar y actualizar el proceso de inducción en la Institución, asegurando una transición exitosa para el nuevo personal y promoviendo un entorno laboral inclusivo y acogedor.

Además, se distinguirá la inducción para diferentes grupos de ingreso, proporcionando información relevante para sus respectivas necesidades y responsabilidades.

10.5 Capacitación

La Directriz de Capacitación en la Política de Gestión y Desarrollo de Personas del Gobierno Regional de Los Lagos tiene como objetivo promover la capacitación como una actividad sistemática, planificada y pertinente para el desarrollo del personal. Esta capacitación busca que los funcionarios adquieran conocimientos que mejoren el desempeño en sus funciones actuales y futuras, fomentando la participación activa y el enfoque colaborativo en el desarrollo continuo de la Institución.

10.5.1 Situación Actual y Diagnóstico Institucional

En el Gobierno Regional de Los Lagos, se fomenta un compromiso por el crecimiento continuo y la excelencia en el desempeño del personal. En este contexto, se promueve la capacitación como una actividad sistemática, planificada y pertinente, cuyo objetivo es que el personal adquiera conocimientos que beneficien el desempeño en sus funciones actuales y futuras.

Actualmente el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación, se realizaba a través de una encuesta digital. Sin embargo, este último año se incorporó jornadas de trabajo presenciales o grupos focalizados, lo que se tradujo en una mayor participación, haciendo finalmente que el Plan Anual de Capacitación contenga los requerimientos necesarios y con un enfoque colaborativo para el desarrollo continuo de la Institución.

Entre los tipos de capacitación que se entregan en el Gobierno Regional podemos encontrar los siguientes:

- **Capacitación para la promoción o pertinente:** Esta capacitación habilita al personal para asumir cargos superiores, considerando para la selección de los participantes, priorizar al escalafón técnico y profesional en calidad de planta. El requisito de esta capacitación es que sea transversal, que les permita a los funcionarios mejorar sus conocimientos y habilidades para el cumplimiento de sus objetivos.
- **Capacitación para perfeccionamiento:** Tiene como objetivo mejorar el desempeño del funcionario relacionadas directamente con el cargo que ocupa, cuyo participante seleccionado se capacita en áreas específicas.
- **Capacitación voluntaria:** Corresponde a aquella de interés para la Institución y no está ligada a un cargo determinado, sino que es más de un ámbito transversal, relacionales u orientadas a los Objetivos Estratégicos.

10.5.1.1 *Ejes de capacitación*

Formación Técnica

- Orientada al propósito propio de la Institución.
- Destinada a disminuir brechas de desempeño.

Formación Estratégica

- Orientada al cumplimiento específico de la misión y visión institucional.
- Dirigida al desarrollo y/o fortalecimientos de conocimientos, aptitudes y habilidades que la institución requiera.

Formación Operativa Transversal

- Orientada al manejo de herramientas técnicas estándar al interior de la Institución, entre las que encontramos, por ejemplo; Normativa del sector público, de compras públicas, herramientas computacionales, gestión de calidad (ISO), administración, entre otras.

Formación de Habilidades Relacionales

- Orientada al fortalecimiento de comportamientos (individuales o grupales) o conductas organizacionales.
- Sirve para mejorar en habilidades relacionales tales como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, entre otras.

10.5.1.2 *Sistema de formación y capacitación*

- **Detección de necesidades de capacitación (DNC):** Este proceso determina las necesidades de capacitación de acuerdo con los 4 ejes institucionales, que son; la formación estratégica, la formación técnica o específica, la formación operativa transversal y la formación de habilidades relacionales. Es importante este proceso ya que se definen los focos donde se concentrarán los recursos financieros para la disminución de las brechas de conocimiento detectadas.
- **Planificación (PAC – Trienal):** Una vez definidas las capacitaciones que se debe realizar en la Institución, de acuerdo a lo requerido por las jefaturas y funcionarios, se elabora un Plan Anual de Capacitación, que considera capacitaciones que son de corto plazo y en el Plan Trienal, para aquellas capacitaciones que se pueden abordar en etapas que superan un año. Posteriormente se debe definir los contenidos requeridos y los objetivos de aprendizaje esperados para la capacitación.
- **Ejecución permanente PAC:** Incluye la compra de servicios de capacitación, el registro y seguimiento de las actividades.
- **Evaluación, gestión, capacitación y Formación:** Implica el registro y análisis de los resultados de la capacitación.

Actualmente, el Gobierno Regional de Los Lagos cuenta con un Comité Bipartito cuyo objetivo es promover la participación y compromiso de los funcionarios en su formación y capacitación. Este comité está conformado por representantes de la Institución y de los funcionarios, cuya función es asesorar en la preparación y aplicación de la política y planes de formación y capacitación.

El Gore Los Lagos promoverá transparentar el proceso de selección de los representantes de los

funcionarios y el plazo en que estos pueden y deben participar de este comité.

Se fomentará el proceso de detección de necesidades a través de trabajo presencial de grupos focalizados entre funcionarios y jefaturas, lo que permitirá recabar información, mejorar la participación y llegar a acuerdos respecto de las capacitaciones que deben priorizarse ante los recursos escasos.

El levantamiento de la información a través del proceso de DNC, se concentrará en el último trimestre del año, cuyo plan será ejecutado el año siguiente.

10.5.2 Objetivo de la directriz

El objetivo principal de esta directriz es promover la capacitación como una actividad sistemática y pertinente para el desarrollo del personal, mejorando su desempeño en sus actuales y futuros cargos y fomentando un enfoque colaborativo en el desarrollo continuo de la Institución.

10.5.3 Lineamiento de la Directriz de Capacitación

10.5.3.1 Tipos de capacitaciones y sistema de formación y capacitación

Los tipos de capacitaciones y el sistema de formación y capacitación en el Gobierno Regional de Los Lagos se mantendrán en consonancia con el contexto institucional previamente descrito.

10.5.3.2 DNC (Detección de Necesidades de Capacitación)

Se promoverá y buscará recabar la mayor información posible para la DNC a través de varias fuentes, que incluyen:

- **Focus Group con funcionarios y jefaturas:** Se llevarán a cabo jornadas presenciales para identificar necesidades y requerimientos de capacitación de manera participativa.
- **Requerimientos de capacitación a través del sistema de evaluación de desempeño:** Se utilizarán las evaluaciones de desempeño como una fuente clave para detectar áreas de mejora y necesidades de capacitación individuales y grupales, las que se producen en los meses de febrero, julio y septiembre de cada año.
- **Encuesta de Detección de Necesidades de Capacitación (voluntario):** Se promoverá la participación en encuestas que permitan a los funcionarios expresar sus necesidades de capacitación de manera voluntaria.
- *Fechas para la realización de la DNC*

Se buscará o fomentará realizar la DNC idealmente en el último trimestre del año previo al Plan Anual de Capacitación (PAC) para garantizar la pertinencia y proporcionalidad.

10.5.3.3 Plan Anual de Capacitación (PAC)

El PAC se diseñará teniendo en cuenta la información recabada a través de los distintos medios del proceso de DNC. Se promoverá la pertinencia y proporcionalidad de las capacitaciones a los ejes de capacitación, que incluyen:

- **Formación Técnica:** Orientada al propósito propio de la Institución, destinada a disminuir brechas de desempeño.
- **Formación Estratégica:** Orientada al cumplimiento específico de la misión y visión institucional, así como al desarrollo y/o fortalecimiento de conocimientos, aptitudes y habilidades requeridas por la Institución.
- **Formación Operativa Transversal:** Orientada al manejo de herramientas técnicas estándar al interior de la Institución, como normativa del sector público, compras públicas, herramientas computacionales, gestión de calidad (ISO), administración, entre otros.
- **Formación de Habilidades Relacionales:** Orientada al fortalecimiento de comportamientos individuales o grupales, así como conductas organizacionales, como liderazgo, trabajo en equipo y comunicación efectiva.

La distribución de las capacitaciones se hará de manera equitativa entre las divisiones y staff del Gobierno Regional de Los Lagos.

10.5.3.4 Ejecución permanente del PAC

Se busca o fomentará realizar las gestiones para que las capacitaciones se enmarquen entre los meses de abril a octubre, teniendo en cuenta los calendarios del Consejo Regional (CORE) y las

fechas importantes de las divisiones, a través de un calendario de actividades institucional, para evitar que se agenden capacitaciones en fechas que coinciden con otras actividades institucionales, que impiden o reducen la posibilidad de participación de los funcionarios en esta capacitación. Además, se promoverá el envío de invitaciones a los cursos de capacitación con una antelación de 2 a 3 semanas.

10.5.3.5 *Evaluación, gestión, capacitación y Formación*

Además de registrar y analizar los resultados de la capacitación, se promoverá que los funcionarios asistan a las capacitaciones comprometidas. Esto contribuirá al cumplimiento del compromiso de los funcionarios con la Institución, en particular, la ejecución racional, eficiente y adecuada de recursos y bienes, además de cumplir con los valores institucionales como Compromiso, Respeto y Eficiencia, con lo cual los funcionarios deben justificar en forma previa su inasistencia a una capacitación por motivos de fuerza mayor ajenos a su voluntad, idealmente gestionando un reemplazo para no perder estos recursos asignados.

Se fomentará que las capacitaciones tengan una relación directa con el proceso de evaluación del desempeño, ascenso, promoción y concursos públicos, cuya participación en el año de las capacitaciones, será considerado como un requisito o factor de medición para estos procesos.

10.6 *Calidad de vida y ambientes laborales.*

10.6.1 *Situación Actual o Diagnóstico Institucional*

En la actualidad, el Gobierno Regional de Los Lagos ha implementado diversos beneficios y derechos con el objetivo de mejorar la calidad de vida y los ambientes laborales de sus funcionarios. Estos abarcan aspectos como flexibilidad horaria, descanso compensatorio, licencias médicas, derechos maternales, feriado legal, permisos, convenios con entidades financieras y de bienestar, entre otros.

Por otro lado, el Gobierno Regional de Los Lagos ha venido implementando un plan de trabajo anual que aborda distintos aspectos relacionados con mejora en ambientes laborales y calidad de vida a nivel individual, de ambiente de trabajo y de la Institución.

Además, el Gobierno Regional cuenta con un Protocolo de Conciliación, que abarca distintas acciones, actividades y procedimientos que permiten conciliar la vida familiar y laboral de los funcionarios de la Institución. Sin embargo, en las jornadas trabajadas se ha detectado que falta mejorar el proceso de difusión del Protocolo, beneficios y derechos.

10.6.2 *Objetivo de la Directriz*

El propósito principal de esta directriz es fomentar las condiciones de trabajo adecuadas y propiciar una calidad de vida laboral a los funcionarios del Gobierno Regional de Los Lagos, a través de ambientes laborales saludables, la promoción de la conciliación entre vida laboral y personal y el desarrollo de distintas instancias para el bienestar integral de los colaboradores.

10.6.3 *Lineamiento de la Directriz Calidad de Vida y Ambientes Laborales*

10.6.3.1 *Revisión y Mejora Continua de Beneficios*

- Se llevará a cabo una revisión permanente de los beneficios actuales con el propósito de evaluar su eficacia y relevancia, para lo cual puede considerar datos estadísticos que posee el Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas.
- Se fomentará la participación activa de los funcionarios para identificar áreas de mejora y nuevas necesidades en cuanto a beneficios.
- Se velará por estar a la vanguardia de las disposiciones legales en materias del personal, que tengan factibilidad de ser implementadas en la Institución, como por ejemplo el teletrabajo o trabajo remoto u otras.

10.6.3.2 *Fortalecimiento de la Comunicación*

- Se implementarán canales de comunicación efectivos que permitan informar de manera detallada y oportuna, sobre los beneficios disponibles, los cuales quedarán a disposición de los funcionarios a través de sus plataformas institucionales, tales como, Intranet, página web del servicio, boletín informativo, entre otros.

- Se fomentará realizar al menos una jornada anual presencial o mixta, en la que se entregue la información de los beneficios, derechos y deberes a los funcionarios del Gore Los Lagos.
- Se propone reactivar y mantener las "Cápsulas Informativas", como una herramienta efectiva para mantener informado a los funcionarios sobre normativas actualizadas, procedimientos relevantes, y otros temas sensibles que contribuyan al correcto desempeño de los colaboradores del Gobierno Regional de Los Lagos.
- Se fomentará mantener informadas a las Jefaturas respecto de los distintos procesos y ámbitos que afectan a su equipo de trabajo, para que puedan aplicar de forma eficaz las medidas y acciones relacionadas con la calidad de vida y ambientes laborales saludables.
- Fomentar o propiciar jornadas de las divisiones para los funcionarios en metas, funciones, planificación y ejecución de sus objetivos.

10.6.3.3 *Incentivo a la Participación Activa*

- La participación activa de los funcionarios en la mejora de las distintas materias y procesos que afectan la calidad vida y ambientes laborales se llevarán a cabo a través del Comité de Higiene y Seguridad; del Comité de Buen Trato Laboral y del Servicio de Bienestar del Gobierno Regional de Los Lagos, quienes cuentan con la representación tanto de los funcionarios como de la Institución, lo que se materializará a través de la ejecución de un plan de trabajo anual, el cual deberá ser difundido a todos los funcionarios.

10.6.3.3.1 *Comité de Higiene y Seguridad*

- Es importante contar con un espacio físico adecuado y seguro para la ejecución de las labores por parte de los funcionarios de la Institución, para lo cual este comité realizará fiscalizaciones permanentes, informando de los hallazgos encontrados a la Jefatura de la División de Administración y Finanzas, la que definirá la priorización de la mantención de dichos espacios de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria existente.
- El resguardo de la salud física y mental se abordará con acciones de prevención de posibles accidentes laborales y enfermedades profesionales a través de un programa de capacitación permanente acordado con la mutual de seguridad respectiva.
- Es importante realizar la investigación de accidentes laborales en caso que se produzcan, para identificar las causas, hechos o situaciones que lo originaron para prevenir que se repitan en el futuro, lo que conlleva al cuidado de la salud de los funcionarios de la Institución.
- Se llevarán a cabo acciones para realizar en forma periódica el Cuestionario de Evaluación de Ambientes Laborales (CEAL), cuyos factores o dimensiones que se encuentren en riesgo alto, deben ser intervenidas a través de un programa de trabajo. Tanto el resultado de la encuesta como el programa de intervención será difundido a los funcionarios de la Institución.

10.6.3.3.2 *Comité de Buen Trato Laboral*

- La gestión de la Política del Buen Trato Laboral, estará a cargo de este comité, cuya labor estará relacionada con aspectos que tengan incidencia en el clima organizacional, como es la prevención del Maltrato Laboral, Acoso Laboral y/o Sexual y la Igualdad de Género, para lo cual se debe establecer un plan de trabajo anual que abarque estas materias.
- Se elaborará y ejecutará anualmente un plan de trabajo de Calidad de Vida y Ambientes Laborales basados en levantamiento de necesidades de los funcionarios o de datos estadísticos relevantes del personal que la Institución maneja.
- Se debe asignar en el Plan Anual de Capacitación, un monto para mejora de ambientes laborales, que considere actividades como trabajo en equipo, pausas saludables u otras.
- Se velará por mantener la flexibilidad horaria en cuanto a la hora de ingreso establecida por la Institución para los funcionarios.
- Se revisará, actualizará y fortalecerá del protocolo de conciliación, abordando eficazmente aspectos como el cuidado de hijos, la organización del trabajo, permisos administrativos y propuestas generadas por los funcionarios.
- Se promoverán programas de prevención de la salud mental y física de los funcionarios.
- Se promoverá permanentemente una cultura del respeto.

- Se buscará proporcionar un aporte mensual desde marzo a diciembre por gasto de jardín infantil a los hijos de funcionarios y funcionarias entre los 3 y 4 años de edad, de acuerdo al escalafón y la disponibilidad presupuestaria de la Institución.

10.6.3.3.3 Servicio de Bienestar

- Se proporcionará acceso voluntario al Servicio de Bienestar a todos los funcionarios de planta y contrata del Gore Los Lagos
- El Servicio de Bienestar debe contribuir al bienestar de los afiliados y sus cargas familiares, cooperando a su adaptación al medio y al mejoramiento de sus condiciones de vida y la de su grupo familiar, proporcionando atención social, de salud, asistencial, económica, cultural, deportiva y recreativa en la medida que sus recursos lo permitan.
- Este Servicio funciona con aportes tanto de la Institución como de sus afiliados y para acceder a sus beneficios el funcionario debe estar afiliado.
- Se buscará incrementar la oferta de beneficios relacionados con el bienestar integral de los afiliados y su grupo familiar.
- Se abordará la necesidad de proporcionar mayor información sobre los beneficios del Servicio de Bienestar, asegurando una difusión para todo el personal del Gore Los Lagos, sean éstos o no afiliados.
- Se promoverá la transparencia en el uso de los recursos del Servicio de Bienestar con la implementación de un proceso de rendición de cuentas anual. Esto permitirá a los afiliados conocer el balance y gestión anual, así como participar activamente con aportes, opiniones y sugerencias de mejoras.

10.6.3.4 Evaluación Periódica de Impacto

- Se establecerán mecanismos para evaluar de manera periódica el impacto de los beneficios en la calidad de vida y la satisfacción de los funcionarios de los distintos planes implementados por los comités y Servicio de Bienestar.
- Los resultados de estas evaluaciones serán utilizados para ajustar y mejorar continuamente la oferta de beneficios y la implementación de la política.

Con estos lineamientos, se pretende no solo mejorar la calidad de vida y ambientes laborales, sino también facilitar el acceso a la información y promover una comunicación efectiva en toda la Institución.

10.7 Resiliencia o Gestión del Cambio.

10.7.1 Situación Actual o Diagnóstico Institucional

En la actualidad, el Gobierno Regional de Los Lagos no tiene establecido formalmente una política o procedimiento para abordar la gestión del cambio, ya sean estos estructurales, tecnológicos o de procesos. Debido a su importancia se abordará a través de esta política ya que el Gore Los Lagos es un servicio que se encuentra permanentemente en procesos de cambio los cuales se deben regular y tener en consideración algunos factores al momento de realizarlos, para que no generen resistencias innecesarias.

Es por ello que, a través de las jornadas participativas con funcionarios y jefaturas, se identificaron aspectos cruciales, tales como;

- a) El diagnóstico previo antes de implementar cualquier cambio.
- b) Fundamentar la necesidad de cambio.
- c) Definir un equipo con personas clave para dicho levantamiento, planificación e implementación del cambio.
- d) Considerar y enfatizar la importancia de un proceso de sensibilización.

10.7.2 Objetivo de la Directriz

El objetivo principal es establecer un marco que permita afrontar y gestionar de manera efectiva y eficientemente los cambios estructurales, de procesos y tecnológicos en el Gobierno Regional de Los Lagos. Se busca fomentar la resiliencia organizacional, promoviendo la adaptación positiva

frente a cambios estructurales, tecnológicos o de procesos.

10.7.3 Lineamiento de la Directriz Resiliencia o Gestión del Cambio

10.7.3.1 *Constitución de un Comité de Gestión del Cambio*

- Convocar a un grupo humano diverso, creando un Comité de Gestión del Cambio que sea representativo del GORE para evaluar los cambios propuestos y definir su procedimiento.
- Este comité será el punto de origen para la discusión y gestión de temas relacionados con el cambio en la institución.

10.7.3.2 *Cumplimiento con la Ley y Criterios Transparentes*

- Todo cambio, ya sea estructural, tecnológico o de procesos, debe cumplir con la legislación vigente.
- Se deben establecer criterios claros y transparentes que respalden y validen los cambios propuestos.
- Se velará porque los cambios de funcionarios dentro de la Institución (movilidad interna), concuerden con el perfil de cargo que se requiere en el puesto disponible, considerando criterios de formación, expertiz o experiencia en la función.
- Evitar en lo posible cambios estructurales en el último trimestre del año a menos que sean dispuestos por el traspaso de una nueva competencia.
- Los cambios tecnológicos deben estar alineados principalmente con la Ley de Transformación Digital del Estado y/o los lineamientos que tenga la Institución respecto de esta materia.

10.7.3.3 *Diagnóstico Previo y Evaluación de Necesidades*

- Antes de implementar cualquier cambio, se realizará un diagnóstico para fundamentar la necesidad del cambio.
- Identificar las necesidades específicas que motivan el cambio, ya sea en términos de procesos, tecnología o estructura organizacional.
- Definir una carta Gantt con plazos, actividades y responsables de la gestión del cambio.
- Definir el indicador para evaluar el impacto de este cambio, ya sea de proceso, estructural o tecnológico.
- Reforzar y relevar procesos vinculantes, tales como el presupuestario, comunicaciones, capacitación, tecnológicos, entre otros, con la incorporación de estos departamentos en el equipo gestor del cambio.
- Considerar en cambios de funciones y dependencia jerárquica la disponibilidad del espacio físico y equipos informáticos antes de implementarlos.

10.7.3.4 *Proceso de Socialización, Sensibilización y Capacitación*

- Implementar un proceso de socialización que informe a los funcionarios sobre los cambios propuestos, a través de un protocolo de sensibilización.
- Realizar capacitaciones y sesiones de concientización sobre los cambios propuestos, sean estos por estructura, procesos o tecnológicos.

10.7.3.5 *Evaluación Continua*

- Promover la evaluación del cambio implementado a través del indicador establecido en el proceso de diagnóstico.

Esta directriz establece un marco integral para abordar la resiliencia y gestión del cambio en el Gobierno Regional de Los Lagos, promoviendo una cultura organizacional adaptativa y eficiente.

10.8 Evaluación de Desempeño.

10.8.1 Situación Actual o Diagnóstico Institucional

La Evaluación de Desempeño en el Gobierno Regional de Los Lagos es un proceso regulado a través del Reglamento Especial de Calificaciones cuya última modificación está formalizada mediante del Decreto Supremo N°526 de año 2011.

Es un sistema de evaluación mixto de apreciación, tanto objetiva como subjetiva, sobre el trabajo de los funcionarios, el cual tiene como instrumento auxiliar a la "Hoja de compromiso individual de desempeño", donde deben establecerse las funciones, los compromisos a cumplir durante el

periodo y el indicador con el cual se medirá este compromiso.

Actualmente, el proceso de Evaluación de Desempeño se fundamenta en la evaluación individual, un procedimiento que implica la apreciación, tanto objetiva como subjetiva, del desempeño laboral de un individuo, llevada a cabo preferiblemente por su superior jerárquico. Este proceso tiene como finalidad:

- Servir como base para el ascenso.
- Establecer un requisito para participar en concursos de jefatura y promoción.
- Determinar la posible eliminación del servicio o desvinculación.
- Reconocer tanto fortalezas como debilidades.
- Diferenciar y reconocer el desempeño excepcional.
- Identificar las necesidades de capacitación.
- Proporcionar retroalimentación sobre el comportamiento laboral, buscando un mejoramiento continuo del desempeño.

El proceso consta de diversas etapas, que incluyen:

1. Hoja de compromiso individual.
2. Primer Informe de Desempeño (desde 01/09 del año anterior al 31/01 del año en curso).
3. Entrevista retroalimentación.
4. Segundo Informe de Desempeño (desde 01/02 del al 30/06 del año en curso).
5. Entrevista retroalimentación.
 - Precalificación (desde 01/07 del al 31/08 del año en curso).
6. Entrevista retroalimentación.
7. Calificación (junta calificadora).
8. Notificación.
9. Apelación.

En el proceso evaluativo, se consideran diversos factores, cada uno con ponderaciones específicas según su escalafón y si tienen o no una jefatura. Las notas asignadas en una escala de 4 a 7 multiplicadas por la ponderación respectiva reflejan el desempeño en cada uno de estos factores. Posteriormente, los resultados se traducen en una clasificación final que ubica al evaluado en una de las cuatro listas designadas del 1 al 4.

Factores de evaluación			
Factores	Directivos y profesionales con jefatura	Directivos, profesionales y técnicos sin jefatura	Administrativos y auxiliares
Cumplimiento de funciones encomendadas	1,5	2,5	2,0
Calidad de la función realizada	1,0	2,5	2,0
Capacidad de realizar trabajo en equipo	1,0	1,5	1,0
Orientación al funcionario interno y externo.	0,5	0,5	1,0
Proactividad	1,0	1,0	1,0
Cumplimiento de la jornada laboral.	1,0	1,0	1,5
Cumplimiento de las normas e instrucciones.	1,0	1,0	1,5
Liderazgo.	1,5	0	0
Planificación del trabajo.	1,5	0	0

Notas de evaluación		
Valor	Concepto	Descripción
7	Muy bueno	Su desempeño siempre satisface los requerimientos exigidos para el desarrollo del cargo.
6	Bueno	Su desempeño generalmente satisface los requerimientos que exige el

		desarrollo del cargo.
5	Regular	Su desempeño ocasionalmente satisface los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
4	Insatisfactorio	Su desempeño no cumple con los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.

Lista de evaluación		
Lista	Glosa	Rango de puntaje
1	Distinción	De 64,01 a 70 puntos.
2	Buena	De 56,01 a 64 puntos.
3	Condicional	De 50,01 a 56 puntos.
4	Eliminación	De 40 a 50 puntos.

Sin embargo, en las jornadas queda en evidencia la falta de claridad por parte de los funcionarios de este proceso, sus compromisos y de indicadores que permitan una medición objetiva del cumplimiento de sus metas y objetivos, lo que genera falta de objetividad en la evaluación. Además, se puede evidenciar por el resultado del proceso de calificación anual con el 99% de los funcionarios en lista 1 de distinción, cuyo mayor porcentaje es la nota 70, que posiblemente no se realiza el proceso en forma adecuada, tal vez por un tema cultural, falta de definición de medición objetiva, o indicadores de cumplimiento objetivos que permitan a las jefaturas y funcionarios contar con un proceso equitativo y transparente, lo que finalmente deriva en que no permite evidenciar oportunidades de mejora, brechas para capacitación o vinculación a otros procesos, como mejora de remuneración.

10.8.2 Objetivo de la Directriz

La Evaluación de Desempeño tiene como objetivo principal ser una herramienta efectiva de gestión en el Gobierno Regional de Los Lagos. Busca servir como base para el ascenso, requisito para concursos de jefatura y promoción, reconocer fortalezas y debilidades, diferenciar y reconocer el buen desempeño, determinar necesidades de capacitación y contribuir al mejoramiento sostenido del desempeño.

10.8.3 Lineamiento de la Directriz Evaluación de Desempeño

10.8.3.1 Proceso Estructurado y Hoja de Compromiso Individual

- Mantener un proceso estructurado de evaluación, abarcando desde la hoja de compromiso individual de desempeño hasta la etapa de apelación.
- Entregar de forma obligatoria por parte de las jefaturas, al Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas, la hoja de compromiso individual de desempeño, por cada persona que conforma su equipo de trabajo, como una herramienta esencial para establecer objetivos y metas consensuadas entre funcionarios y jefaturas.
- Incentivar la participación activa de funcionarios y jefaturas en espacios de crítica constructiva y autocrítica, promoviendo la mejora continua del desempeño y la cultura organizacional, generando instancias en que no solo sea una medición desde la jefatura directa a funcionarios, sino propiciando espacios para una medición entre pares o desde los funcionarios a las jefaturas con las que interactúa, lo que puede realizarse con una medición a través de encuesta que sea considerada en los factores de evaluación.
- Establecer parámetros claros para la evaluación, asegurando que las notas se justifiquen con hechos concretos basados en el cumplimiento de funciones y calidad del trabajo.
- Reducir la subjetividad mediante la aplicación obligatoria de la hoja de compromiso individual de desempeño, la definición de criterios unificados y consensuados.

10.8.3.2 Capacitación y Planificación Estratégica

- Promover la capacitación de las jefaturas en el proceso de evaluación de desempeño para asegurar su comprensión y aplicación efectiva.

- Incorporar dentro del proceso de inducción a nuevas jefaturas el proceso de evaluación del desempeño, para su correcta aplicación.
- Integrar dentro de los factores de medición del funcionario, la participación en los distintos cursos de capacitación o formación que le permita a los funcionarios a desarrollar habilidades y conocimientos que contribuyan al logro de los objetivos.
- Vincular la hoja de compromiso individual con la planificación estratégica institucional, alineando objetivos desde la institución con la labor que deben desempeñar los funcionarios.
- Promover generar espacios o jornadas para comunicar anualmente los objetivos institucionales establecidos y los compromisos por división o staff a los funcionarios de la Institución.

10.8.3.3 *Mejora de la retroalimentación en el proceso de evaluación*

- Respetar y efectuar los procesos de retroalimentación definidos en las 3 etapas de evaluación, donde se verifique el cumplimiento de los indicadores establecidos, se definan brechas de capacitación, nuevos compromisos, reconocimiento, etc.
- Facilitar la transparencia en la comunicación, especialmente durante los cambios de jefatura, asegurando la continuidad en la evaluación, lo que debe ser incluido en el acta de entrega del cargo.

10.8.3.4 *Avance hacia un proceso digital*

- Fomentar o promover la digitalización del proceso de evaluación de desempeño, eliminando la necesidad de formatos impresos y agilizando el flujo de información. Esto contribuirá a una gestión más eficiente y sostenible, al tiempo que facilita el acceso y seguimiento remoto del proceso por parte de los involucrados.

Estos lineamientos buscan transformar la Evaluación de Desempeño en una herramienta de gestión efectiva en el Gobierno Regional de Los Lagos, asegurando su alineación con los objetivos institucionales y contribuyendo al desarrollo integral de los colaboradores. La implementación exitosa requerirá el compromiso de todas las partes involucradas y la creación de un entorno propicio para la mejora continua. Además, de servir efectivamente como un factor en consideración para otros procesos relacionados como capacitación, movilidad interna y desvinculación.

10.9 Movilidad Interna.

10.9.1 Situación Actual o Diagnóstico Institucional

En el presente, el Gobierno Regional de Los Lagos gestiona la movilidad interna a través de distintos mecanismos, como ascensos, promociones, concursos públicos, traslados internos, reasignación de funciones, reestructuración organizacional, cambios de grado y cambios en el tipo de contrato o escalafón. Asimismo, se han identificado áreas de mejora, entre las que se destacan la necesidad de fijar criterios de selección o evaluación, mejorar la transparencia y equidad en los procesos.

10.9.2 Objetivo de la Directriz

El objetivo primordial de esta Directriz es establecer un lineamiento que norme, oriente, regule y promueva los procesos de traslados de dependencias, cambios de grado, reasignación de funciones y demás movimientos de personal dentro de la Institución, cuya finalidad principal es optimizar la gestión del talento humano, asegurando su desarrollo profesional, la equidad de oportunidades, y la eficiente gestión de habilidades y competencias en distintas áreas de la Institución.

La directriz busca fomentar una cultura organizacional que valore la movilidad interna como un mecanismo estratégico para potenciar el compromiso, la retención del talento y la consecución de los objetivos institucionales. Además, se pretende establecer criterios claros y transparentes que guíen estos procesos, asegurando una gestión del personal basada en la meritocracia y en la maximización del potencial de cada individuo.

10.9.3 Lineamientos de la Directriz Movilidad Interna

10.9.3.1 *Ascenso, Promoción y/o Concurso Público*

- Garantizar igualdad de oportunidades de género.
- Dar cumplimiento a lo establecido por ley para estos procesos.
- Comprometer un plan de trabajo para regularizar vacantes pendientes, en un corto y mediano plazo.
- Una vez regularizado las vacantes pendientes que tiene el servicio, comprometerse a realizar los concursos de promoción o públicos por lo menos una vez al año si procede, para proveer estos cargos vacantes.
- Difundir oportunamente y de manera transparente las vacantes en el Servicio y la forma de proveer estos cargos.
- Considerar la igualdad de oportunidades para todas las edades, promoviendo la intergeneracionalidad.

10.9.3.2 *Traslados Internos y Restructuración*

- Generar un procedimiento sobre los procesos de traslados internos.
- Implementar procesos de inducción que faciliten la adaptación del funcionario a la nueva dependencia jerárquica.
- Propiciar la creación de un instructivo que proporcione criterios transparentes para la solicitud y realización de traslados internos.
- Definir plazos y procedimientos específicos para los traslados internos, adaptados a las necesidades de cada división, departamento o unidad.
- Valorar las opiniones y sugerencias de los funcionarios, promoviendo un espacio para la expresión de inquietudes de manera constructiva.
- En los traslados de un funcionario para el cumplimiento de otra función, se debe considerar el perfil del cargo con la formación, expertiz, experiencia, competencias específicas y transversales de éste.
- Verificar en forma previa la disponibilidad de espacio físico, recursos tecnológicos y presupuestos o recursos para ejercer la nueva función.
- Generar un proceso de apelación del funcionario ante el cambio de una dependencia jerárquica en caso que la función asignada no concuerde con el perfil de cargo requerido.
- Validar una estructura orgánica institucional, la cual se encuentre sociabilizada con todos los funcionarios del Gore Los Lagos, considerando las disposiciones legales para esto.
- Verificar recursos presupuestarios como un factor a considerar en el caso de la creación de nuevos departamentos y unidades, a los cuales se les debe asignar recursos para su funcionamiento.
- En caso de restructuración, el procedimiento debe considerar los plazos para su implementación, una resolución con su formalización y una difusión tanto interna como externa con los actores que se va a relacionar.

10.9.3.3 *Reasignación de Funciones*

- Promover la creación de perfiles de cargo en toda la institución, tanto para los funcionarios actuales como para futuros cargos, reconociendo que estos perfiles son fundamentales para diversos procesos, tales como la evaluación de desempeño y cualquier movimiento interno.
- Utilizar el perfil de cargo como guía principal al considerar la reasignación de funciones, asegurando que las responsabilidades estén alineadas con las competencias requeridas.
- Establecer plazos y procedimientos específicos para la reasignación de funciones, garantizando un proceso organizado y transparente.
- Generar un procedimiento que formalice el proceso de reasignación de funciones.
- Considerar la apertura a la posibilidad de pasantías al interior del Gore Los Lagos o con Otros Gobiernos Regionales.
- Considerar la apertura a la posibilidad de intercambios de funciones y cargos entre distintos funcionarios del Gore Los Lagos.
- Generar un proceso de apelación del funcionario ante el cambio de una función en caso de no concordar con el perfil de la nueva función asignada.

10.9.3.4 *Cambios de Grado*

- Promover la creación de bandas salariales que se vinculen con criterios como escalafón, calidad jurídica, cargo, división, responsabilidades, entre otros. Estas bandas deben estar alineadas con los perfiles de cargo mencionados anteriormente.
- Fomentar criterios claros para un cambio de grado.
- Incluir la consideración de habilidades blandas en los procesos de cambio, especialmente para cargos de jefaturas. Esta consideración debe estar respaldada por la presencia de estas habilidades en los perfiles de cargo, que sirven como base para los movimientos de personal.
- Evaluar integralmente factores como desempeño, trayectoria laboral y experiencia al considerar cambios de grado, asegurando un proceso justo y fundamentado.
- Asegurar la igualdad de oportunidades, eliminando sesgos y considerando la formación profesional.
- Establecer dentro los criterios a considerar la participación en capacitaciones, el perfeccionamiento profesional, el tiempo desde su última mejora de grado, la evaluación del desempeño, responsabilidades asignadas o nuevas funciones, entre otros.
- Promover el reconocimiento de los funcionarios que están próximos a jubilar de una mejora de grado basado en la permanencia de éste de 10 años continuos o discontinuos en el escalafón y en la Institución.

10.9.3.5 *Cambios de Tipo de Contrato y Escalafón*

- Promover el desarrollo profesional y la promoción interna.
- Fomentar la búsqueda interna de candidatos/as para proveer necesidades de personal del Servicio en los casos que las disposiciones legales lo permitan, antes de recurrir a contrataciones externas.
- Priorizar el cambio de escalafón al funcionario que se ha ido perfeccionando al obtener un título técnico o profesional.

10.9.3.6 *Contar con Información relevante del personal para proceso de Movilidad Interna*

- Contar con la información necesaria del personal, que permita identificar la formación, expertiz, experiencia del funcionario para la toma de decisiones en caso de algún proceso de movilidad interna.
- Fomentar la posibilidad de movilidad interna, requerida desde el funcionario que le permita desarrollarse en otras áreas de la Institución.

10.9.3.7 *Egreso de la Institución*

10.9.3.7.1 *Por No renovación de Contrata o Término anticipado de contrata*

- Considerar las disposiciones de Contraloría cuando se ha cumplido el principio de Confianza Legítima, en cuanto a la fundamentación de una no renovación de una contrata o término anticipado de ésta mediante un acto administrativo.
- Realizar este proceso de notificación personal, en un espacio adecuado y privado, donde se informe al funcionario de sus procesos de recusación o reposición.
- Considerar como una buena práctica en caso del término anticipado de una contrata, la posibilidad que el funcionario disponga de sus días de feriado y permisos pendientes.
- Esta información debe ser comunicada a los funcionarios y a los encargados de departamentos de Finanzas y Presupuesto, de Compras Públicas y Funcionamiento y de Tecnologías de la Información y Control de Gestión, para entrega de equipos institucionales, cierres de correos electrónicos y accesos a sistemas informáticos, cálculo de remuneraciones, etc.

10.9.3.7.2 *Por renuncia Voluntaria*

- La renuncia debe constar en forma escrita con la firma del respectivo funcionario.
- Velar porque el funcionario realice un acta de entrega del cargo, que sea recibido por su jefatura directa o un funcionario designado por la autoridad para tal tarea.
- Verificar la entrega por parte del funcionario y/o jefatura de los equipos electrónicos como computadores, tablet, celular, chaquetas institucionales que haya recibo del Servicio.

- Esta información debe ser comunicada a los funcionarios y a los encargados de departamentos de Finanzas y Presupuesto, de Compras Públicas y Funcionamiento y de Tecnologías de la Información y Control de Gestión, para entrega de equipos institucionales, cierres de correos electrónicos y accesos a sistemas informáticos, cálculo de remuneraciones, etc.

10.9.3.7.3 Declaración de vacancia del cargo

- Se debe cumplir con las disposiciones legales y los requisitos establecidos para cada situación y así poder declarar un cargo vacante.
- Las situaciones que producirán un cargo vacante son: el funcionario de exclusiva confianza no presenta su renuncia voluntaria al cargo, por salud incompatible con el cargo, por salud irreparable, por pérdida sobreviniente de alguno de los requisitos de ingreso a la Administración Pública, por calificación en lista de eliminación o 2 años seguidos en lista condicional.
- La declaración de vacancia debe informarse al funcionario mediante el acto administrativo correspondiente.
- Esta información debe ser comunicada a los funcionarios y a los encargados de departamentos de Finanzas y Presupuesto, de Compras Públicas y Funcionamiento y de Tecnologías de la Información y Control de Gestión, para entrega de equipos institucionales, cierres de correos electrónicos y accesos a sistemas informáticos, cálculo de remuneraciones, etc.

10.9.3.7.4 Destitución

- Esta causal de egreso obedece a una medida disciplinaria por un sumario administrativo, en el que se determinó hechos constitutivos que vulneran gravemente el principio de probidad administrativa, en casos de ausencia reiterada (por más de 3 días) sin causa justificada, por ser afecto a condena por crimen simple delito, por efectuar denuncias de irregularidades o de altas al principio de probidad y se constatare su falsedad o el ánimo deliberado de perjudicar al denunciado, por acoso sexual o laboral entre otros.
- Debe ser formalizada por el acto administrativo correspondiente y notificada personalmente o mediante carta certificada al funcionario.
- Esta información debe ser comunicada a los funcionarios y a los encargados de departamentos de Finanzas y Presupuesto, de Compras Públicas y Funcionamiento y de Tecnologías de la Información y Control de Gestión, para entrega de equipos institucionales, cierres de correos electrónicos y accesos a sistemas informáticos, cálculo de remuneraciones, etc.

10.9.3.7.5 Por término del período legal por el cual fue designado

- Esta causal produce la inmediata cesación de funciones por el sólo imperio de la ley, no requiere un acto administrativo adicional.
- Afecta al personal de contrata, contrato de reemplazo, suplencias, honorarios y jefes de departamento afectos al artículo 8 del Estatuto Administrativo de 3 años (el cual podría ser renovado por una vez por el Jefe Superior del Servicio).
- Esta información debe ser comunicada a los funcionarios y a los encargados de departamentos de Finanzas y Presupuesto, de Compras Públicas y Funcionamiento y de Tecnologías de la Información y Control de Gestión, para entrega de equipos institucionales, cierres de correos electrónicos y accesos a sistemas informáticos, cálculo de remuneraciones, etc.

10.9.3.7.6 Por Jubilación o pensión

- Cuando el funcionario pasa del servicio activo a la situación de jubilación con derecho a una pensión, que puede ser por cumplimiento del requisito de la edad (60 años en el caso de las mujeres y 65 años en el caso de los hombres), por invalidez, por jubilación anticipada (en el caso de las AFP).
- Informar y acompañar al funcionario por parte del Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas en el trámite de su proceso de pensión.
- Capacitar en forma previa a los funcionarios que están cerca de jubilarse sobre los mecanismos, los requisitos, la ley de incentivo al retiro, beneficios posteriores a los que tendrán acceso, etc.

- Asesorar a los funcionarios en la completitud de los formularios y antecedentes que deben presentar para la realización de su proceso.
- Propiciar una o varias actividades de despedida de la Institución, con actos simbólicos participativos, a modo de reconocimiento de su importante labor en la Institución.

10.9.3.7.7 *Por Fallecimiento*

- Se inicia el acto administrativo con el certificado de fallecimiento el cual puede ser presentado por un familiar o carga del funcionario.
- Se debe verificar si fue en ejercicio de su cargo o no, para proceder cuando corresponda, a un sumario administrativo que determine causales y responsabilidades.
- Revisar los antecedentes del funcionario respecto de sus derechos y prestaciones económicas al beneficiario o carga legal.
- Esta información debe ser comunicada a los funcionarios y a los encargados de departamentos de Finanzas y Presupuesto, de Compras Públicas y Funcionamiento y de Tecnologías de la Información y Control de Gestión, para entrega de equipos institucionales, cierres de correos electrónicos y accesos a sistemas informáticos, cálculo de remuneraciones, etc.

10.9.3.8 *Mejora en Procesos y Comunicación*

- Transparentar los criterios de movilidad interna.
- Gestionar previamente la resolución correspondiente a la movilidad interna.

10.9.3.9 *Movilidad Interna Horizontal y Vertical*

- Fomentar buenas prácticas de movilidad interna, tanto horizontal como vertical, promoviendo un ambiente propicio para el desarrollo profesional y el crecimiento dentro de la Institución, lo que incluye la consideración de solicitudes individuales y/o propuestas de jefaturas.
- Establecer criterios claros y equitativos para la movilidad interna, basados en evaluaciones de desempeño, anotaciones de mérito, aspiraciones profesionales y competencias. De esta manera, se busca garantizar que los movimientos internos sean justos, alineados con el desarrollo y las capacidades de cada funcionario.

Este lineamiento busca establecer una base sólida para una movilidad interna justa, transparente y que promueva el desarrollo del funcionario en la Institución de forma armónica, basado en la meritocracia, con criterios objetivos e imparciales que busquen el acceso equitativo de los funcionarios a este tipo de mejoras.

11 Control de revisión de cambios.

Control de revisión de cambios			
Versión	Fecha	Tema modificado	Resumen de modificaciones
1.0	Diciembre / 2023	Versión inicial	No aplica.

12 Control de aprobación.

Control de aprobación			
Versión	Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
1.0	Departamento Gestión y Desarrollo de Personas	• Jefe/a DAF. • Departamento Jurídico. • Administrador/a Regional	Gobernador Regional de Los Lagos

2º PUBLÍQUESE la presente resolución en el sitio web <https://www.goreloslagos.cl>

ANOTESE, COMUNIQUESE Y ARCHIVESE



PATRICIO VALLESPIN LÓPEZ
GOBERNADOR REGIONAL
GOBIERNO REGIONAL DE LOS LAGOS



LBZ/V°B° JURÍDICA/AAM/XRO/nhg.

DISTRIBUCION:

Interesada.

Depto. Gestión y Desarrollo de Personas.

Archivo Oficina de Partes Gobierno Regional.

