



UNIVERSIDAD  
**MAYOR**  
para espíritus emprendedores

**“Estudio sobre la alineación entre el reglamento de calificaciones del personal de la Unidad de Control Externo de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota y sus perfiles de cargo”**

Carrera: Administración Pública  
Asignatura: Proyecto Aplicado de Intervención

Profesora: Mg Carmen Paz Soto Caro  
Fecha de envío: 10 de junio de 2024  
Nombre de estudiante: Graciela Rosario Cutipa García

## AGRADECIMIENTOS

Este Proyecto Aplicado de Intervención ha sido posible gracias al apoyo y respaldo de las siguientes personas e institución.

Carmen Paz Soto Caro, profesora de la Universidad Mayor, labor que ha llevado a cabo con gran empatía. Su conocimiento, experiencia y desempeño ha resultado clave a la hora de completar este trabajo.

Contraloría Regional de Arica y Parinacota, por su apoyo para seguir formándome como una mujer profesional.

Unidad de Control Externo, jefe y colegas por la disponibilidad de su tiempo para aportar con sus vivencias en la presente investigación.

A mis hijos Cristofer y Grace, por enseñarme que los obstáculos te hacen aún más inteligente.

A Ronald Valdés, por ser incondicional y entregarme su ayuda desinteresada.

A mi gran amigo por su conocimiento, fidelidad y ser un guía.

A todas las personas que de un modo u otro han contribuido a que este trabajo de investigación sea una realidad.

Por último, me permito agradecerme a mí misma por la perseverancia, la dedicación y el esfuerzo constante. Este logro es fruto de muchas horas de trabajo, sacrificio y la determinación de no rendirme ante los obstáculos.



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**  
para espíritus emprendedores

## DEDICATORIA

A la joven interior que no pudo completar su sueño de estudiar una carrera Universitaria por no contar con apoyo y recursos económicos.

SOLO USO ACADÉMICO





## **Resumen**

Este documento expone un estudio detallado sobre alineación entre el reglamento de calificaciones del personal de la Unidad de Control Externo de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota y los perfiles de cargo. La problemática central del estudio surge de la desactualización del reglamento de calificaciones de 1983, el cual no refleja las competencias y habilidades demandadas en el actual contexto laboral. Mediante una metodología cualitativa y un enfoque fenomenológico, se exploraron las percepciones de los empleados sobre la evaluación de su desempeño y cómo estas se alinean con sus roles y responsabilidades actuales. Los resultados revelaron una discrepancia significativa entre los criterios de evaluación y las competencias requeridas en los perfiles de cargo, destacando la falta de actualización del reglamento y su impacto en la valoración del desempeño. Las conclusiones del estudio sugieren la urgencia de revisar y actualizar el reglamento de calificaciones para incorporar criterios que reflejen las competencias clave del entorno laboral moderno, facilitando así un sistema de evaluación más justo y motivador para el personal. Esta actualización es crucial para mejorar tanto la gestión del rendimiento como el desarrollo profesional continuo dentro de la Contraloría.

## **Palabras clave**

Contraloría, reglamento, calificación



## INDICE

Capítulo 1 .....	2
1.1. Introducción al planteamiento del problema .....	2
1.2. Problemática y Pregunta de Investigación .....	2
Pregunta de investigación .....	3
1.3. Objetivos .....	3
Objetivo General .....	3
Objetivos específicos .....	4
1.4. Justificación .....	4
1.5. Alcance y limitaciones del estudio .....	4
Capítulo 2.....	7
2.1. Introducción al Marco Teórico .....	7
2.2. Reglamento de calificaciones del Personal de la CGR .....	7
2.3. Contraloría General de la República de Chile .....	8
2.4. Proceso de calificación de la Contraloría General de la República .....	9
2.5. Gestión del Rendimiento en la Administración Pública .....	10
2.6. De la Evaluación Individual a la Gestión Estratégica .....	10
2.7. Teorías y Modelos en la Gestión del Rendimiento .....	11
2.8. Competencias del Personal en el Sector Público.....	11
2.9. Gestión de Recursos Humanos en el Servicio Público .....	12
Capítulo 3.....	16
3.1 Introducción a la metodología de la investigación.....	16
3.2 Enfoque Cualitativo .....	16
3.3 Alcance Exploratorio .....	18
3.4 Diseño Fenomenológico.....	19
3.5 Muestra .....	20
3.5.1 Muestra intencional .....	20
3.6 Técnicas de recolección de datos: Entrevista .....	22
3.6.1 Entrevista Semiestructurada .....	23
3.7 Técnicas de Análisis de Datos .....	23
3.7.1 Codificación.....	23
3.8 Consideraciones Éticas.....	23
3.9 Fases de Investigación.....	23



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

3.9.1 Fase inicial .....	23
3.9.2 Análisis Bibliográfico .....	24
3.9.3 Levantamiento de Datos .....	24
3.9.4 Análisis de Contenido .....	24
3.10 Matriz Categorial .....	25
3.11 Tipos de Análisis .....	26
Capítulo 4.....	29
4.1 Introducción.....	29
4.2 Categorización y Organización de los datos textuales.....	29
4.3 Análisis de las entrevistas .....	29
4.3.1 Evento significativos del discurso por categorías.....	29
4.3.2 Análisis Categoría: Reglamento de calificaciones a1.....	30
4.3.3 Análisis Categoría: Factores de evaluación b1 .....	32
4.3.4 Análisis Categoría: Perfiles de cargo c1 y Competencias c1.1 .....	41
4.3.5 Análisis Categoría: Evaluación de desempeño d1 y subcategoría de capacitación d1.1 .....	48
Capítulo 5.....	53
5.1 Conclusiones.....	53
5.2 Dificultades.....	59
5.3 Proyecciones.....	59
BIBLIOGRAFÍA .....	61
ANEXO 1 .....	66
ANEXO 2 .....	68
ANEXO 3 .....	81
ANEXO 4 .....	92
ANEXO 5 .....	96
ANEXO 6 .....	107
ANEXO 7 .....	121
ANEXO 8 .....	139



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**  
para espíritus emprendedores

**CAPÍTULO I**  
**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

SOLO USO ACADÉMICO

## **Capítulo 1**

### **1.1. Introducción al planteamiento del problema**

En el siguiente apartado se dará cuenta de la problematización que guía esta investigación. Se presentará el problema de investigación, así como la pregunta que guiará el estudio. Así también, la justificación y alcance de éste.

### **1.2. Problemática y Pregunta de Investigación**

La Contraloría General de la República cuenta con un texto refundido de reglamento de calificaciones aprobado mediante resolución N° 498, de 1983, que establece el proceso que la jefatura debe llevar a cabo para evaluar el desempeño de los funcionarios a su cargo, período en el cual debe realizarse y los ítems a considerar. El cual por su data de publicación se encuentra desactualizado, siendo concebido en un contexto diferente al actual, donde las demandas, tecnologías y roles laborales han evolucionado significativamente. Esta desactualización resulta en una evaluación que no refleja precisamente el desempeño real del personal, ignorando aspectos cruciales como las competencias modernas, la adaptabilidad, el manejo de nuevas tecnologías y la inteligencia emocional. Además, la falta de objetividad y la exclusión de factores asociados a los perfiles de cargo actuales pueden llevar a valoraciones injustas y desmotivación entre los empleados.

El reglamento establece tres factores y 15 rubros, para la calificación del personal, en su primer factor incluye calidad del trabajo, criterio, cantidad de trabajo, discreción, lealtad, y aptitudes para ejercer funciones de mayor importancia (Artículo 10, Reglamento de calificaciones). En su segundo factor contiene rubros de dedicación, iniciativa y colaboración, preparación y conocimientos, calidad formal y obediencia. Y un tercer factor evalúa comportamiento funcionario y social, asistencia y permanencia, puntualidad y cumplimiento de compromisos económicos. La evaluación de todos estos factores





**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

es crucial, pero es esencial preguntarse si reflejan completamente las competencias requeridas en el entorno laboral moderno.

El reglamento se centra en la evaluación, pero no menciona explícitamente el desarrollo continuo del personal o cómo la retroalimentación puede utilizarse para el crecimiento personal y profesional. En el entorno actual, un sistema de calificación efectivo también debería ser un mecanismo para identificar áreas de desarrollo y proporcionar vías para la capacitación y mejora.

Desde su concepción en 1983, el mundo laboral ha cambiado drásticamente. La digitalización, la globalización y un enfoque creciente en habilidades blandas y trabajo en equipo han reformado lo que significa ser un empleado competente. El reglamento debe revisarse para incluir estos elementos, asegurando que los empleados no solo sean eficientes y leales sino también innovadores, adaptables y colaborativos.

A partir de la problemática anteriormente planteada es que surge nuestra pregunta de investigación:

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo se alinean los factores de calificación del sistema de evaluación del personal, con los perfiles de cargo de los funcionarios de la unidad de control externo de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota?

### **1.3. Objetivos**

#### **Objetivo General**

Analizar los factores de calificación utilizados en el sistema de evaluación del personal de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota y su concordancia con



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

los perfiles de cargo de la unidad de control externo de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota.

### **Objetivos específicos**

1. Caracterizar las competencias actuales del personal de la unidad de control externo de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota, de acuerdo a sus perfiles de cargo.
2. Relacionar los rubros de evaluación del reglamento de calificación de la Contraloría con las competencias del personal de la unidad de control externo de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota, a través de la realización de entrevista de dicho personal.
3. Proponer modificaciones al reglamento de calificaciones del personal de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota para mejorar la alineación entre los criterios de evaluación y las competencias actuales del personal.

#### **1.4. Justificación**

Este estudio se justifica a partir del interés de la investigadora que es funcionaria de la unidad de control externo de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota, desde enero del año 2013.

Además, se justifica debido a que esta materia no ha sido analizada dentro de la institución a pesar de la larga data de confección del reglamento y que el resultado de esta investigación será un aporte para que las autoridades puedan evaluar iniciar las medidas para estudiar a fondo el reglamento y actualizarlo, además de dar a conocer la opinión del personal involucrado.

#### **1.5. Alcance y limitaciones del estudio**

El estudio se llevará a cabo en la ciudad de Arica específicamente a los funcionarios de la unidad de control externo, debido a que la distribución geográfica



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**  
para espíritus emprendedores

de las sedes de la Contraloría General de la República no permite entrevistar a la totalidad del personal y analizar todas las respuestas considerando el tiempo disponible para realizar la presente investigación.

En el siguiente capítulo se dará a conocer el marco teórico que sustenta esta investigación.

SOLO USO ACADÉMICO



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**  
para espíritus emprendedores

## CAPITULO II MARCO TEÓRICO

SOLO USO ACADÉMICO

## Capítulo 2

### 2.1. Introducción al Marco Teórico

En este apartado se dará cuenta del marco teórico de esta investigación, que está sustentada con la exposición del reglamento de calificación de la Contraloría General de la República, una descripción de esta unidad de control y de teoría respecto de la evaluación del desempeño, de la gestión de recursos humanos en el sector público, de la importancia de identificar las competencias, entre otros aspectos.

### 2.2. Reglamento de calificaciones del Personal de la CGR

La Contraloría General de la República cuenta con un reglamento de calificaciones aprobado mediante resolución N° 498, de 1983, que establece el proceso que la jefatura debe llevar a cabo para evaluar el desempeño de los funcionarios a su cargo, período en el cual debe realizarse y los ítems a considerar.

En cuanto a esto último, el título II factores artículos del 9 a 12, menciona 3 tipos de factores, cada uno con sus diferentes rubros, tal como se detalla en siguiente tabla.



**Tabla 1**

*Factores y rubros del reglamento de calificación*

Factor 1	Factor 2	Factor 3
-Calidad del trabajo -Criterio -Cantidad de Trabajo -Discreción -Lealtad -Aptitudes para ejercer funciones de mayor importancia	-Dedicación -Iniciativa y colaboración -Preparación y conocimientos -Calidad formal -Obediencia	-Comportamiento funcionario y social -Asistencia y permanencia -Puntualidad -Cumplimiento de compromisos económicos

Nota: Esta tabla detalla los factores y rubros incluidos en el reglamento de calificación de la Contraloría General de la República. (Ver Anexo 1)

El artículo 13 del mencionado documento indica “Los rubros se evaluarán con notas enteras, que tendrán el siguiente significado: 1 Malo, 2 Deficiente, 3 Regular, 4 Satisfactorio, 5 Bueno y 6 Muy bueno”, y el 17 menciona que “El puntaje de calificación, con las modalidades que se indican, determinará la inclusión del empleado en alguna de las siguientes listas: lista 1 de mérito, lista 2 buena, lista 3 regular y lista 4 de eliminación”.

### **2.3. Descripción de la Contraloría General de la República**

La Contraloría General de la República (CGR) es un órgano superior de fiscalización de la Administración del Estado, que está contemplado en el Decreto 100 Fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Constitución Política de la República de Chile (22 sept.2005), en adelante CPR y es autónomo respecto del Poder Ejecutivo y de los demás órganos públicos. Controla la legalidad de los actos administrativos y resguarda el correcto uso de los fondos públicos (artículo 98, CPR).

Su labor es eminentemente fiscalizadora de carácter jurídico, contable y financiero, y tiene el objetivo de cautelar el principio de legalidad, es decir, verificar que las instituciones públicas actúen dentro del ámbito de sus atribuciones, respetando los procedimientos legales y utilizando eficiente y eficazmente los recursos públicos. ([www.contraloría.cl](http://www.contraloría.cl))

Asimismo, en la ley N° 10.336, que fija texto refundido de la ley de Organización y atribuciones de la Contraloría General, en su artículo 48° indica que “las calificaciones anuales dispuestas en el Estatuto administrativo se realizarán, respecto del personal de la Contraloría General de la República, de acuerdo con las normas internas que fije el Contralor General”.

#### **2.4. Proceso de calificación de la Contraloría General de la República**

El proceso de calificación constituye un procedimiento reglado, esto es, un conjunto de actos vinculados a una determinada decisión, a cuyo respecto se contemplan reglas precisas que deben ser respetadas por la autoridad administrativa de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota (CGR; Estatuto administrativo interpretado y concordado, ed.sept.2018, pag.162).

La mencionada calificación tiene por finalidad evaluar objetivamente el desempeño y las aptitudes de cada funcionario y funcionaria, en atención a las exigencias y características del perfil de cargo, lo que permite que tal antecedente de calificación se resguarde para la carrera funcionaria del personal activo de la institución (artículo 47, de la ley N° 18.575).

Es así como, el DFL 29 Fija Texto Refundido, coordinado y sistematizado de la ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo, en su párrafo 4° de las Calificaciones, en su artículo 27, menciona que el “sistema de calificación tendrá por objeto evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario”.

Esta Ley es la base principal para el estudio investigativo que se llevará a cabo en la Contraloría Regional de Arica y Parinacota, ya que se tiene que el proceso de calificación de los funcionarios es de carácter legal y administrativo.

## **2.5. Gestión del Rendimiento en la Administración Pública**

Francisco Longo (2005) enfatiza la crítica necesidad de evaluar el rendimiento laboral en la administración pública para modernizar su gestión. Subraya cómo la efectividad de estos sistemas de evaluación incide directamente en la calidad del servicio público. Longo identifica desafíos significativos como la creación de sistemas de evaluación que sean justos, transparentes y alineados con los objetivos organizacionales. Además, señala las dificultades inherentes al sector público, incluyendo la medición de tareas no cuantificables y la influencia política, así como la falta de incentivos financieros comparables al sector privado. La gestión del rendimiento en este ámbito es crucial para la eficiencia y calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos.

## **2.6. De la Evaluación Individual a la Gestión Estratégica**

Bouckaert y Halligan (2008) exploran la evolución hacia enfoques de gestión del rendimiento más estratégicos e integrales en distintos países. Estos enfoques buscan conectar el rendimiento individual con los objetivos organizacionales, marcando un cambio significativo de la tradicional concentración en actividades y tareas individuales. El enfoque moderno evalúa no solo las tareas realizadas ('qué') sino también las competencias y comportamientos ('cómo'), buscando vincular el rendimiento individual con las estrategias y objetivos de la organización para una evaluación más holística. La integración de la gestión del rendimiento con la planificación estratégica es crucial, alineando los objetivos individuales con los organizacionales y promoviendo un sentido de propósito entre los empleados, lo que puede incrementar notablemente la eficiencia y efectividad.





## **2.7. Teorías y Modelos en la Gestión del Rendimiento**

Vandenabeele (2008) proporciona una visión profunda de las teorías detrás de la motivación y el rendimiento en el sector público, destacando la necesidad de alinear las expectativas y objetivos personales con los de la organización. Perry y Hondegheem (2008) ofrecen una visión completa de la implementación de sistemas de evaluación de rendimiento, resaltando la importancia de la retroalimentación continua y la participación activa de los empleados. Los indicadores de rendimiento claros y alineados con los objetivos estratégicos son fundamentales. Además, un sistema de retroalimentación continua que brinde orientación y apoyo, junto con la participación de los empleados en el diseño y la implementación del sistema, mejora la aceptación y la percepción de justicia. La capacitación adecuada de los evaluadores es crucial para garantizar evaluaciones imparciales y constructivas.

## **2.8. Competencias del Personal en el Sector Público**

Las competencias, que abarcan habilidades, conocimientos y comportamientos, son esenciales para el desempeño eficiente en el sector público. Evaluar estas competencias es crucial para alinear las capacidades del personal con los objetivos organizacionales. Identificarlas de manera precisa asegura que los empleados estén equipados con las habilidades necesarias para sus roles, lo que requiere un análisis detallado y especializado para cada puesto.

Spencer y Spencer (1993) resaltan la importancia de discernir y evaluar competencias específicas, señalando que estas incluyen aspectos más allá de habilidades técnicas, como capacidades interpersonales y de liderazgo. En el sector público, estas competencias son vitales debido a su influencia directa en la eficacia y eficiencia de los servicios prestados. La identificación correcta y el desarrollo de habilidades técnicas, interpersonales, de liderazgo y pensamiento crítico son fundamentales para el cumplimiento efectivo de las responsabilidades.



La evaluación de competencias puede adoptar diversas formas, desde evaluaciones de desempeño tradicionales hasta métodos más contemporáneos como la evaluación 360 grados y análisis basados en datos. Estos enfoques deben ser objetivos, justos y personalizados a las necesidades específicas de cada rol, manteniendo la adaptabilidad ante los cambios en las necesidades organizacionales y garantizando que los evaluadores estén adecuadamente capacitados para realizar evaluaciones objetivas y constructivas.

McClelland (1973) enfatiza la importancia de la objetividad en la evaluación, instando a que se centre en competencias específicas y no en medidas tradicionales de inteligencia. Lograr esta objetividad y justicia es un desafío clave, requiriendo evaluadores bien capacitados y sistemas diseñados para minimizar sesgos. Es crucial desarrollar criterios de evaluación claros y objetivos, aplicarlos consistentemente y mantener la transparencia en todo el proceso para asegurar la aceptación y credibilidad del sistema.

La evaluación no debe ser un fin en sí misma sino estar integrada con oportunidades de desarrollo profesional. Los resultados deben servir para identificar necesidades de capacitación y planificar el desarrollo de carrera. Además, es esencial reconocer que las competencias requeridas pueden evolucionar con el tiempo debido a factores como nuevas tecnologías, cambios legislativos y la evolución de las expectativas ciudadanas, lo que implica un desafío constante para mantener los sistemas de evaluación actualizados y relevantes.

## **2.9. Gestión de Recursos Humanos en el Servicio Público**

El libro "Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems" ofrece un marco comprensivo para entender la gestión de recursos humanos (GRH) en el ámbito del servicio público, resaltando la importancia de procesos clave como el reclutamiento, la formación y la evaluación



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

del rendimiento. La GRH en el sector público es esencial para asegurar que las organizaciones gubernamentales operen con eficiencia y cumplan sus misiones, enfrentándose a desafíos únicos como la gestión de personal bajo marcos legales y reglamentarios estrictos y la necesidad de equilibrar la eficiencia con los valores intrínsecos del servicio público.

Pynes (2013) ofrece una visión detallada de los desafíos en la retención y desarrollo de empleados en el sector público, resaltando la importancia de implementar estrategias de retención que se centren en el desarrollo profesional y el reconocimiento. Mantener talento calificado es crucial y requiere de un enfoque multifacético que incluya reconocimiento al desempeño, oportunidades de crecimiento y un ambiente laboral positivo y de apoyo.

Por otro lado, Perry y Wise (1990) analizan las motivaciones que impulsan al servicio público y cómo estas se relacionan con la gestión de recursos humanos, subrayando la importancia de encontrar un equilibrio entre eficiencia y equidad. Uno de los mayores desafíos en la GRH del sector público es precisamente este equilibrio: garantizar un trato justo y equitativo para todos los empleados mientras se buscan formas de aumentar la productividad y reducir costos. Esto implica una constante evaluación y ajuste de políticas y prácticas para alinearlas con los principios de eficiencia, justicia y servicio público.

Según Murphy, el desempeño se define como “el conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o la unidad organizativa en la que la persona trabaja”. Campbell definió desempeño como “cualquier conducta cognitiva, psicomotora, motora o interpersonal, bajo el control del individuo, graduable en términos de habilidad y relevante para las metas organizacionales”. Ambas definiciones contextualizan el desempeño en un proceso de gestión



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

estratégica que agrega un componente complejidad y globalidad de la gestión (Salgado J, Cabal A., 2011).

En el año 1995, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo efectuó un diagnóstico a nivel nacional de los resultados de la aplicación de las calificaciones, tanto en aspectos cuantitativos como cualitativos. Con respecto a los primeros, se pudo constatar la concentración mayoritaria de los puntajes en la Lista N°1. En cuanto a aspectos cualitativos, las mayores limitaciones se refirieron a la subjetividad del sistema, la dificultad para generar anotaciones de mérito, la percepción de bajo impacto en la carrera funcionaria y lo inadecuado de los factores y subfactores para algunos servicios. En ese diagnóstico la necesidad más reiterada fue la de dar a conocer la precalificación, lo que ayudaría, entre otras medidas, a atenuar la percepción de subjetividad y los efectos negativos sobre el clima laboral (Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, 2017).

En el siguiente apartado se dará cuenta del marco metodológico que sustenta la presente investigación.



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**  
para espíritus emprendedores

**CAPITULO III  
MARCO METODOLÓGICO**

SOLO USO ACADÉMICO

## Capítulo 3

### 3.1 Introducción a la metodología de la investigación

En este apartado se aborda la metodología cualitativa adoptada para investigar cómo se alinean el reglamento de calificación del personal con los perfiles de cargo en la Unidad de Control Externo de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota. Optando por un enfoque exploratorio, este estudio se sumerge en la complejidad del tema para descubrir percepciones y experiencias dentro de la institución, empleando un diseño fenomenológico que captura la esencia de estas vivencias relacionadas con los procesos de evaluación.

La selección de una muestra intencional permite concentrarse en participantes que aportan perspectivas profundas sobre el sistema de evaluación, asegurando así la riqueza de los datos. Mediante entrevistas semiestructuradas, se facilita un diálogo detallado y flexible, propiciando la información valiosa directamente de las experiencias de los involucrados.

### 3.2 Enfoque Cualitativo

La presente investigación será abordada desde un enfoque cualitativo, el cual expresa un proceso inductivo contextualizado en un ambiente laboral, donde se llevará a cabo la recolección de datos con los participantes de esta investigación, que nos llevará a comprender sus experiencias personales y vivencias. Este enfoque se caracteriza por la no completa conceptualización de las preguntas de investigación y por la no reducción a números de las conclusiones sustraídas de los datos, busca sobre toda la información recopilada, la que es más amplia en sus ideas e interpretaciones, lo cual enriquece el fin de la investigación. El alcance final del estudio cualitativo consiste en comprender un fenómeno social complejo, más allá de medir las variables involucradas, se busca entenderlo (Sampieri, 2014).



Se define asimismo como inductivo, lo que implica que “utiliza la recolección de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014:7). Además, esta investigación considera que la realidad se modifica constantemente, y que el investigador, al interpretar la realidad, obtendrá resultados subjetivos (Bryman, 2004:20)

Al respecto, el libro Metodología de la Investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014:9), refiere que el enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia los fenómenos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorguen).

Ahora bien, el objetivo de la investigación cualitativa es el de proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la vivan (Taylor y Bogdan, 1984). Asimismo, “...el concepto de metodología cualitativa se trata del estudio de un todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: una persona, una entidad étnica, social, empresarial...” (Martínez Miguélez; 2009:109).

Creswell (1998) considera que la investigación cualitativa es un proceso interpretativo de indagación basado en distintas tradiciones metodológicas –la biografía, la fenomenología, la teoría fundamentada en los datos, la etnografía y el estudio de casos– que examina un problema humano o social. Quien investiga construye una imagen compleja y holística, analiza palabras, presenta detalladas perspectivas de los informantes y conduce el estudio en una situación natural.

Es así, que el proceso de indagación es inductivo porque el investigador interactúa con los participantes y con los datos, busca respuesta a preguntas que se centran en la experiencia de los funcionarios y funcionarios de la Unidad de Control Externo de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota.

El presente estudio, se realizará desde este enfoque, con el objeto de recolectar la experiencia personal de cada funcionaria y funcionario de la Unidad de Control Externo de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota, que es calificada por su jefatura. Esta acción indagatoria a los 3 factores y 15 rubros de la calificación, estudiará de qué manera se encuentren alineados a los perfiles de cargo que existen en la Unidad de Control Externo.

Los perfiles de cargo que se encuentran en la Unidad de Control Externo son: Jefe Unidad de Control Externo, Supervisores, Fiscalizadores y Analistas. Por ser diversos los perfiles, es primordial llevar a cabo la investigación desde el enfoque cualitativo, así como lo mencionan los autores citados anteriormente, porque hay un mayor valor en sus experiencias personales.

En síntesis, este estudio adopta un enfoque cualitativo, ya que busca comprender como se alinean los factores de calificación del personal con los perfiles de cargo desde la perspectiva de los involucrados.

### **3.3 Alcance Exploratorio**

El alcance exploratorio se realiza cuando el objetivo es examinar un tema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado, es así como realizar un viaje a un sitio desconocido, del cual no se tiene una información certera. Asimismo, el valor de este estudio exploratorio nos aporta una cercanía al fenómeno a estudiar (Sampieri, R. 2014).



El presente estudio, de acuerdo con su objetivo, es un tema que se debe analizar, dado que el Reglamento de Calificaciones del Personal de la Contraloría General de la República, el cual contiene los 3 factores y 15 rubros a calificar, tiene una data del año 1983, donde hasta la fecha no ha habido alguna modificación de estos. Por otra parte, los perfiles de cargo mencionados anteriormente tienen fecha de versión del año 2019 y 2021.

Lo anterior evidencia que el desfase en la fecha de emisión y/o aprobación de los citados documentos tiene como consecuencia que estos no se encuentran alineados ya que resulta imposible que el reglamento considere los perfiles en la evaluación del personal si estos fueron creados con posterioridad.

### **3.4 Diseño Fenomenológico**

El enfoque fenomenológico de investigación surge como una respuesta al radicalismo de lo objetivable. Se fundamenta en el estudio de las experiencias de vida, respecto de un suceso, desde la perspectiva del sujeto. Este enfoque asume el análisis de los aspectos más complejos de la vida humana, de aquello que se encuentra más allá de lo cuantificable. Según Husserl (1998), es un paradigma que pretende explicar la naturaleza de las cosas, la esencia y la veracidad de los fenómenos. El objetivo que persigue es la comprensión de la experiencia vivida en su complejidad; esta comprensión, a su vez, busca la toma de conciencia y los significados en torno del fenómeno. Para llevar a cabo una investigación bajo este enfoque, es indispensable conocer la concepción y los principios de la fenomenología, así como el método para abordar un campo de estudio y mecanismos para la búsqueda de significados. Conocer las vivencias por medio de los relatos, las historias y las anécdotas es fundamental porque permite comprender la naturaleza de la dinámica del contexto e incluso transformarla (Fuster Guillen, Doris Elida, 2019).

Su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias (Sampieri, R. 2014:493).

### **3.5 Muestra**

En la investigación cualitativa, la muestra no se define tanto por el tamaño sino por su capacidad para proporcionar una comprensión profunda del fenómeno de estudio. En este sentido, la selección intencional o por conveniencia busca sujetos que aporten experiencias ricas y variadas, fundamentales para el desarrollo del estudio. Como señalan Hernández, Fernández y Baptista en su obra "Metodología de la Investigación" (2014), en la investigación cualitativa, más que el número, interesa la calidad de la información obtenida y su relevancia para comprender el fenómeno estudiado.

Por tanto, la muestra se define como un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación.

#### **3.5.1 Muestra intencional**

La lógica del muestreo intencional aparece cimentada en la selección de casos ricos en información para su estudio en profundidad (Coyne, 1997, p. 624).

La investigación cualitativa únicamente utiliza procedimientos de muestreo intencionales. El muestreo aleatorio no puede utilizarse porque el azar no conduce a la selección de personas ricas en información sobre un tema específico, que presenten una clara disposición a cooperar con el investigador (Izcara Palacios, 2017:44).

La selección de los participantes se realizará mediante un muestreo intencional, enfocándose en aquellos empleados de la Unidad de Control Externo que han sido evaluados bajo el reglamento actual. Se buscará



incluir una variedad de roles para captar una amplia gama de perspectivas y experiencias.

En la unidad de control externo de la Contraloría Regional de Arica, hay un total de 16 funcionarios, que se dividen por perfiles de cargo:

**Tabla 2**

*Perfiles de cargo de la Unidad de Control Externo de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota*

Perfiles de cargo	Nº de funcionarios
Jefe UCE	1
Supervisor	3
Fiscalizadores	9
Analista Seguimiento	2
Analista de planificación	1

Nota: Detalle de perfiles y cantidad de funcionarios de la Unidad de Control Externo de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota.

Cabe agregar que el autor (Hernández, Fernández y Baptista, 2014:7) refiere a la recomendación de ciertos tamaños mínimos de muestras para estudios cualitativos, en la que indica que el mínimo de muestra sugerido sería 10 casos, como referencia, dado que no hay parámetros definidos ni precisos, sino que la decisión del número de casos que conformarán la muestra es de responsabilidad del investigador.

Dado que todos los funcionarios son evaluados por la jefatura de control externo dos veces al año, se determinó seleccionar una muestra de 4 de profesionales, que serán informantes claves, quienes darán conocer su percepción sobre el proceso calificadorio.



**Tabla 3**

*Informantes claves: funcionarios de la Unidad de Control Externo*

Descripción de informantes claves				
Características	Informante 1	Informante 2	Informante 3	Informante 4
Edad	38 años	35 años	48 años	30 años
Título Profesional	Ingeniero Comercial	Contador Auditor	Contador Auditor	Contador Público y Auditor
Género	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Institución formadora	Universidad de Valparaíso	Universidad de Concepción	Universidad de Valparaíso	Universidad de Valparaíso
Cargo que desempeña	Supervisor	Jefe Unidad de Control Externo	Fiscalizador	Fiscalizador
Años en la Contraloría General de la República	12 años	11 años	12 años	3 años

Nota: Informantes claves de la Unidad de Control Externo de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota.

### 3.6 Técnicas de recolección de datos: Entrevista

La entrevista es una conversación, que en este caso tiene una estructura y un propósito. El propósito de la entrevista en la investigación cualitativa es “obtener descripciones del mundo de vida del entrevistado respecto a la interpretación de los significados de los fenómenos descritos” (Kvaler en Álvarez-Gayou, 2006:109). También puede ser definida como una técnica de obtener información, mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnósticos sociales. Denzin (1994) la define como el instrumento favorito del investigador cualitativo, donde se ejercita el arte de formular preguntas y escuchar respuestas.



### **3.6.1 Entrevista Semiestructurada**

La presente investigación utilizará la técnica de entrevistas semiestructuradas, estas proporcionarán información detallada sobre las experiencias y percepciones de los participantes respecto al proceso de evaluación y los perfiles de cargo.

### **3.7 Técnicas de Análisis de Datos**

#### **3.7.1 Codificación**

El análisis de datos seguirá un enfoque temático, comenzando con la transcripción completa de las entrevistas. Se procederá a la codificación inicial para identificar patrones y temas emergentes, seguido de una codificación focalizada para consolidar estos temas en categorías más amplias que reflejen las principales dinámicas relacionadas con la alineación entre los reglamentos de calificación y los perfiles de cargo.

### **3.8 Consideraciones Éticas**

Se obtendrá el consentimiento informado de todos los participantes, asegurando la confidencialidad y el anonimato de las informaciones proporcionadas. Se les informará sobre el propósito del estudio, cómo se utilizarán los datos recogidos, y se les garantizará el derecho a retirarse del estudio en cualquier momento.

### **3.9 Fases de Investigación**

#### **3.9.1 Fase inicial**

El estudio se llevará a cabo para investigar el proceso de calificación (15 rubros a calificar) se alinea a los perfiles de cargo de los funcionarios de la Unidad de Control Externo de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota.

Asimismo, comprende la elaboración del diseño metodológico detallado, seleccionando el enfoque cualitativo exploratorio con diseño fenomenológico, y la



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

planificación de la estrategia de muestreo intencional. Se desarrolla el instrumento de recolección de datos, las entrevistas semiestructuradas, asegurando que las preguntas estén alineadas con los objetivos de la investigación.

### **3.9.2 Análisis Bibliográfico**

En este aspecto se lleva a cabo un análisis de estudios de marco teórico, que se sustenta en teorías y marcos regulatorios sobre evaluación de desempeño y perfiles de cargo en organismos de servicio público.

### **3.9.3 Levantamiento de Datos**

Se procede a identificar y seleccionar a los participantes siguiendo un criterio intencional, enfocándose en aquellos funcionarios cuyas experiencias y perfiles de cargo se encuentren en la Unidad de Control Externo de la Contraloría de Arica y Parinacota y estos sean significativos para el estudio. Además, se solicitará el consentimiento informado, destacando la voluntariedad, confidencialidad y el tratamiento ético de la información. La recolección de datos se realizará con entrevistas semiestructuradas y estas serán grabadas y transcritas con el consentimiento de los involucrados, garantizando fidelidad y precisión en el registro de las percepciones y experiencias compartidas.

### **3.9.4 Análisis de Contenido**

Una vez recopilada la información, se procede al análisis del contenido mediante técnicas cualitativas de codificación.

Este estudio utiliza el Análisis de Contenido, para interpretar las entrevistas a los funcionarios de la Unidad de Control Externo de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota. Siguiendo a Ruiz Olagabuénaga (1999:93), el análisis de contenido, en la vertiente de la metodología cualitativa, parte de una serie de proposiciones, en el cual un texto equivale a un soporte en el existen una serie de datos:



- Tienen un sentido simbólico y que este sentido puede ser extraído de los mismos.
- Este sentido simbólico, no siempre es manifiesto.
- Un mismo texto contiene muchos significados.
- El sentido que el autor del texto pretende dar al texto puede no coincidir con el sentido percibido por el lector del mismo.
- El sentido del texto puede ser diferentes para lectores diferentes.
- Un texto puede tener un sentido del que el propio autor no sea consciente.
- El sentido del texto puede ser diferente para lectores diferentes.

### 3.10 Matriz Categorical

**Tabla 4**

*Matriz Categorical y Códigos*

Código	Categoría	Descripción	Subcategoría	Código	Descripción
a1	Reglamento de calificaciones	Documento que contiene las disposiciones para el proceso de calificación de los funcionarios.			
b1	Factores de evaluación	Agrupación de rubros de igual naturaleza.	Rubros de evaluación	b1.1	Lista en la cual se desglosan los niveles de desempeño de los funcionarios de la CGR, con criterios específicos del rendimiento.
c1	Perfiles de cargo	Se entiende como un conjunto de requisitos, deberes, responsabilidades y tareas a realizar que una organización	Competencias	c.1.1	Rasgos, cualidades necesarias para cumplir funciones labores con éxito



Código	Categoría	Descripción	Subcategoría	Código	Descripción
		necesita en un vacante.			
d1	Evaluación de desempeño	La evaluación del desempeño es un tipo específico de evaluación que se centra en medir el rendimiento laboral de los empleados.	Capacitación	d1.1	Se refiere a actividades planeadas y basadas en las necesidades de la empresa que se orientan hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y aptitudes de los funcionarios

Nota: Descripción de las categorías a recopilar durante la investigación.

### 3.11 Tipos de Análisis

De acuerdo con Strauss y Corbin (2002:13), la Teoría Fundamentada "es una teoría derivada de datos recopilados", destacando que este enfoque considera a la estrecha relación entre la recolección de los datos, su análisis y la posterior elaboración de una teoría basada en los datos obtenidos en el estudio como una de sus características fundamentales.

De esta forma, la Teoría Fundamentada se caracteriza por la generación o surgimiento de una teoría a partir de la información proporcionada por los propios sujetos sociales, que viven o están relacionados estrechamente con la problemática estudiada, a través de lo cual se intenta explicar los fenómenos o procesos sociales analizados en una investigación (Rodríguez Gómez et al., 1999; Charmaz, 2000; Strauss y Corbin, 2002; Trinidad et al., 2006; Andréu et al., 2007).

Strauss y Corbin (2002) entienden que la contextualización de los análisis puede ser abordadas desde tres perspectivas:





- La codificación abierta: Entiende el proceso analítico por medio del cual se identifican los conceptos y se descubren en los datos sus propiedades y dimensiones.
- La codificación selectiva: Entiende el proceso de integrar y refinar la teoría.
- La codificación axial: Proceso de relacionar las categorías a sus subcategorías, denominado “axial” porque la codificación ocurre alrededor del eje de una categoría, y enlaza las categorías en cuanto a sus propiedades y dimensiones.

En el siguiente apartado se dará cuenta de los resultados de la recopilación y análisis de los datos obtenidos en la presente investigación.



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**  
para espíritus emprendedores

**CAPITULO IV  
PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

SOLO USO ACADÉMICO

## **Capítulo 4**

### **4.1 Introducción**

En este capítulo se dará a conocer los resultados de esta investigación que se basan en la matriz categorial declarada en el capítulo III de Metodología de Investigación, para darle una estructura se trabajará por categoría analizando el discurso de los informantes.

### **4.2 Categorización y Organización de los datos textuales**

Las entrevistas se codifican en función a la identificación de frases que representan concepciones sobre los factores de calificación y los perfiles de cargo de la Unidad de Control Externo de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota.

En cada unidad hermenéutica, correspondiente a los 4 casos de estudio, se procedió a codificar las expresiones verbales de los informantes claves. Siguiendo a Toro (2005:87) “se clasificó de acuerdo a cada categoría, se catalogaron las expresiones que fueran pertinentes a cada una de éstas, siguiendo el contexto de la pregunta y de la situación”. Las oraciones de sus discursos nos proporcionarán la información, en la cual se identificarán los principales rasgos de las categorías a las que eventualmente los funcionarios de la unidad de control externo se adscriben.

### **4.3 Análisis de las entrevistas**

En el siguiente apartado se procederá a analizar las entrevistas de los informantes claves, se examinarán los eventos significativos del discurso.

#### **4.3.1 Evento significativos del discurso por categorías.**

A partir del estudio, serán analizadas frases del discurso, que expondrá la matriz categorial confeccionada para esta investigación, la que contiene las siguientes categorías: Reglamento de calificaciones, factores de evaluación, perfiles de cargo y evaluación de desempeño.



#### 4.3.2 Análisis Categoría: Reglamento de calificaciones a1

Se entiende por Reglamento de calificaciones, el documento que contiene las disposiciones para el proceso de calificación de los funcionarios de la Contraloría General de la República.

A partir de esta categoría y de acuerdo al marco teórico de la presente investigación, el mencionado documento data del año 1983, lo que indica que ha pasado un largo tiempo en el cual este no ha sido actualizado, teniendo como consecuencia, que no incluye las competencias de los perfiles de cargo, las que actualmente son requeridas para la unidad, según el informante N° 1, lo afirma en su relato:

Citas Textuales
Mal porque no hay una adecuación....El reglamento de calificación actual le falta una actualización, es por eso que no conversa una cosa con la otra.
Entonces, claramente eso está al debe en el reglamento, y debería estar incluido en alguno de los factores y en las competencias...

A su vez el informante N° 2, cita que el reglamento de calificación esta desactualizado, afirmando que es de larga data, agregando que dicho proceso de calificación no apoya el desarrollo profesional. Las citas que avalan esta afirmación son:

Citas Textuales
Yo creo que actualmente reglamento de calificaciones está un poco desactualizado a la realidad actual y a lo que es la unidad en particular. Bueno, el reglamento de calificaciones habla en términos genéricos para toda la Contraloría y no alude a alguna unidad en particular, y aparte el reglamento del 1983.
... pero yo siento que hoy por hoy le falta una actualización al reglamento de calificaciones.



Citas Textuales
Yo creo que la verdad es que no apoya mucho el desarrollo profesional el reglamento de calificaciones. Y insisto que le falta la actualización

Asimismo, el informante N° 4, opina que el sistema de calificación, el cual se menciona en el reglamento de calificación, debiese ajustarse al perfil de cargo, citándolo en su relato de la siguiente manera:

Citas Textuales
Yo creo que el sistema de calificación debe ajustarse, más al perfil de cargo...

Como puede apreciarse, los informantes mencionan que el reglamento de calificaciones en aspectos claves, tal como:

#### Desactualización del Reglamento

Se menciona que el reglamento de calificaciones está desactualizado y no refleja adecuadamente la realidad actual ni las especificidades de la unidad de control externo. Se destaca que el reglamento data de 1983 y necesita una actualización para alinearse mejor con las competencias y responsabilidades actuales de los empleados.

A partir de los autores Bouckaert y Halligan (2008) enfatizan que el enfoque moderno evalúa no solo las tareas realizadas sino también las competencias y comportamientos de cada funcionario, buscando la vinculación del rendimiento individual con las estrategias y objetivos de la organización. Estas competencias se encuentran caracterizados en los perfiles de cargo, cuyos tienen una data del año 2019 a la actualidad. Esto último advierte que el Reglamento de calificación no conversa con los perfiles de cargo.



#### 4.3.3 Análisis Categoría: Factores de evaluación b1

Factores de evaluación se define como agrupación de rubros de igual naturaleza. Los rubros es una subcategoría (código b.1.1) que contienen lista en la cual se desglosan los niveles de desempeño de los funcionarios de la Contraloría General de la República, con criterios específicos del rendimiento.

La información de la categoría está contenida en el Reglamento de calificaciones del Personal de la Contraloría General de la República, donde los factores y sus rubros se definen con una descripción detallada de cada uno de ellos. Sobre la materia, los informantes se refieren a los rubros de mayor relevancia.

Calidad del trabajo: Se entiende por calidad del trabajo la capacidad demostrada por el empleado para analizar, comprender y realizar labores encomendadas (Reglamento CGR, factor I, letra a).

Las citas que avalan esta afirmación son:

El informante N° 2, califica esta categoría como muy importante:

Cita textual
Bueno, para mí lo más importante, la calidad del trabajo.

Siguiendo con el informante N° 3, también valora que este rubro es importante y hace mención de una propuesta de cambio a este rubro, incluyendo la cantidad del trabajo:

Citas textuales
...yo diría la calidad del trabajo, la cantidad, pero no solo la cantidad, sino que todo lo que significa todo está como tal, como está definido, digamos lo que comprende. Calidad, cantidad mira porque con calidad y cantidad matamos una que se llama dedicación...

Asimismo, el entrevistado N° 4, hace alusión a la importancia de este rubro, porque la Contraloría General de la República, tiene un prestigio hacia los servicios



públicos y ciudadanía, y la manera de abordar su trabajo es en gran medida su presentación al realizar trabajos de calidad.

Citas textuales

...uno de los más importantes podría ser la calidad, la calidad del trabajo en sí, porque eso tiene repercusión en la función misma que nosotros realizamos también obviamente hoy en día la institución, la Contraloría tiene también un prestigio y creo que la calidad de los trabajos es lo que ayuda en gran medida en que ese prestigio se mantenga o frente a la ciudadanía y también frente a los a los servicios que nosotros auditamos.

Seguidamente, el rubro Preparación y conocimiento definido como el grado de instrucción, experiencia y destreza demostrado por el funcionario en el desempeño de sus trabajos, adquirido tanto en la institución como en otra entidad, o a través de cursos en que haya participado como alumno, ayudante o profesor, o mediante cualquier actividad relacionada con su carrera funcionaria.

Sobre esta categoría, también consideran que contiene una relevancia significativa a la hora de evaluar.

El informante N° 1, considera que es necesario la preparación y conocimiento, dado que aporta a realizar un trabajo de calidad. Cita que avala la siguiente información:

Citas textuales

Preparación y conocimiento, es necesario, y el de iniciativa y colaboración. Que está muy asociado con el tema de los conocimientos, porque colaborando uno con los demás puede proporcionar conocimiento y puede ser que su trabajo sea mejor.

Sobre lo anterior, el informante N° 4, alude que la preparación y conocimiento, es esencial para ejercer las funciones encomendadas en la Unidad de Control Externo, dado que el conocimiento debe ir constantemente



evolucionando y tener la constancia en el tiempo de ir formándose en nuevas materias relevantes, según se avala en la cita:

Citas textuales
...la preparación y conocimiento porque pienso que esta podría ser como herramienta. Y la capacitación que cada uno de los funcionarios debe tener en el ejercicio de las funciones. Obviamente cuando uno ingresa tiene una cantidad de conocimiento, pero cuando ya está ejerciendo esta labor que con el paso del tiempo va adquiriendo más. Yo creo que la idea es tener una preparación y conocimientos, constantes en el tiempo. Uno obviamente siempre va a ir adquiriendo más conocimiento, pero la capacidad, la buena disposición para adquirir más conocimiento que también es importante lo que se señala en los rubros.

Otro rubro considerado relevante es de iniciativa y colaboración definido como la aptitud para tomar decisiones con el objeto de resolver adecuadamente las dificultades que puedan presentarse en el trabajo, como asimismo, para sugerir medidas que lo hagan más expedito.

La cita del informante N° 1, nos da a saber lo fundamental de este rubro para el trabajo diario, el tener una actitud de proactividad para así lograr mejores resultados.

Citas textuales
...y respecto a iniciativa y colaboración es fundamental en el trabajo diario ya que no se debe esperar a recibir una orden para estudiar un tema, analizar los procedimientos que utilizamos y buscar la forma de mejorarlos y entregar el conocimiento o las posibles mejoras a los demás colaboradores o a la jefatura.

El informante N° 3, también considera que el rubro de iniciativa y colaboración es importante, dado que con esas aptitudes se puedes ejercer funciones de mayor relevancia en la unidad, cita que lo afirma:





Citas textuales
Iniciativa y colaboración yo creo que sí lo dejaría que lo consideró importante porque..Yo creo que el que tiene iniciativa y colaboración tiene actitudes para ejercer funciones de mayor importancia.

Por otra parte, los informantes también mencionaron los rubros de menor relevancia para el proceso de calificación, con la finalidad de expresar que aquellos factores no reflejan completamente sus labores diarias en la unidad de control externo.

El factor III, contiene al rubro Cumplimiento de compromisos económicos el que se entiende como el empleado satisface sus obligaciones económicas, debiendo ponderarse las circunstancias especiales que puedan concurrir en cada caso.

A partir de la definición, el informante N° 1, lo cita de la siguiente forma:

Citas textuales
...sería el de cumplimiento de compromiso económico. Porque dice que la forma como el empleado satisface sus obligaciones económicas. En que va a afectar eso en mi trabajo y aparte no tienen cómo saberlo. Así que. Si aquí ponen me imagino que a todos les ponen 6, así que si el 6 es para cumplir no más, como van a evaluar eso.
...hay mucha discrepancia, porque como decía anteriormente, te evalúan el cumplimiento de compromisos económico, comportamiento social, la obediencia, la lealtad, esas cosas las evalúan pero en el día a día uno no las ocupa, no están asociados a lo que uno hace normalmente.

Por su parte el informante N° 3, igualmente opina que este rubro se encuentra obsoleto, por el tiempo transcurrido desde su creación, lo cita de la siguiente manera:



Citas textuales

..para mí el menos menos, menos importante, el cumplimiento de compromisos económicos, que creo que ese como le dije al principio está demasiado obsoleto.

Por ejemplo, los ítems del factor 3. El de cumplimiento de compromiso económico, yo creo que a esta altura ya está fuera de lugar.

A su vez, el informante N° 3, se refiere a que este rubro como un desconocimiento del método que utilizan para medir el cumplimiento, agregando que esta información es muy personal (privado), citándolo de la siguiente manera:

Citas textuales

...ese compromiso económico no le veo ningún sentido porque, por ejemplo, la Contraloría no tiene facultades para o no sé, lo desconozco porque cómo se mide eso Cumplimiento de compromisos económico, la única manera sería ir a ver tu dicom. Qué es una cosa personal, digamos, no tiene nada que ver con el trabajo. Entonces porque dice que es la forma como el empleado satisface sus obligaciones económicas, debiendo ponderarse las circunstancias especiales que puedan concurrir en cada caso.

El informante N° 4, confirma lo señalado anteriormente, que el rubro pertenece más al ámbito privado y que no tiene relación con las labores encomendadas en el trabajo. Cita:

Citas textuales

...menos relevantes podrían ser, por ejemplo, el cumplimiento de compromiso económico. Que creo, siento yo que pertenece más como al ámbito privado, creo yo que cada funcionario, obviamente igual cuando nosotros ingresamos a la institución se nos dice que debemos tener una actitud de probidad. Obviamente en la parte laboral pero también la parte privada.

Otro factor considerado menos relevante es el de asistencia y permanencia el cual permite evaluar la concurrencia del empleado al servicio, como asimismo, la continuidad y regularidad de sus labores durante toda la jornada de trabajo.



A partir de este rubro, el informante N° 2, indica que no es tan importante, dado que durante en tiempo de pandemia se habilito la modalidad remota, la que demostró que, realizando los trabajos desde casa, hubo buenos resultados en el rendimiento y la calidad. Cita textual

Citas textuales
Para mí asistencia y permanencia. No es tan importante, sí siento que tienes que venir a trabajar y dice, hay que sentir el terreno. Pero, desde la pandemia, hemos aprendido que la permanencia no necesariamente hace el buen trabajo, así que aprendemos que estando con teletrabajo hay funcionarios, por ejemplo, que aquí en la unidad trabajado muy bien con teletrabajo y algunos que han elevado su rendimiento.
hoy por hoy la asistencia y permanencia no es un rubro importante.

Asimismo, el informante N° 4, agrega que hoy en día existe flexibilidad en la comunicación con los servicios públicos o recurrentes, y esta aporta la utilización de herramientas tecnológicas para mantenerse conectados desde teletrabajo. Lo cita de la siguiente manera:

Cita textual
...la asistencia y permanencia, diría que era importante porque hoy en día existe una flexibilidad en cuanto a que nosotros siempre estamos presentes o en contacto con los servicios o también asistiendo, digamos a nuestras labores, la flexibilidad también está reflejado aquí en los rubros, lo que esto no refleja la realidad de hoy en día aquí, obviamente hay más flexibilidad en cuanto que uno puede hacer teletrabajo.

Por otra parte, se deduce en los discursos de los informantes, que el sistema de evaluación es subjetivo dado que los rubros a calificar no se ajustan a sus competencias actuales.

El informante N° 1, en su relato indica que los rubros (lealtad) no lo encuentra en su perfil de cargo, por lo que encuentra que no hay objetividad en evaluarlo, citándolo:

Citas textuales
Me evalúan la lealtad, pero uno cumple su trabajo no más de acuerdo a las funciones que le asignan a lo que sea en el perfil, pero no eso, no tiene sentido que se evalúe, esto es totalmente subjetivo.
Además el reglamento de calificación evalúa cosas que pueden ser consideradas subjetivos, como por el ejemplo la lealtad, la discreción, dedicación y el comportamiento funcionario y social.

Y el informante N° 3, también agrega:

Citas textuales
Hay algunos que son subjetivos en relación a quien está calificando. Por ejemplo, el tema del criterio que está en el factor 1. El tema de la lealtad que está en el factor 1, y el último, el factor 1, que son las actitudes para ejercer funciones de mayor importancia también. Habría que hacer en el fondo establecer factores dentro de las calificaciones que sean un poco más objetivos, sean que puedan ser medibles y que no dependan de la opinión de quien está calificando.
...son factores que son muy subjetivos y que a lo mejor sí se podría encontrar estos algunos elementos para poder evaluarlos más de manera más objetiva, pero no creo que se den el tiempo para hacerlo y al final será informado en una subjetividad.
Por ejemplo, uno podría ver los valores que le dieron en cada uno de los factores y a partir de ahí decir ya esto lo tengo que mejorar, pero muchas como algunos son muy subjetivos, también cabría la posibilidad de no saber cómo mejorarlo, si es que no está esa otra conversación.
Habría que hacer en el fondo establecer factores dentro de las calificaciones que sean un poco más objetivos, sean que puedan ser medibles y que no dependan de la opinión de quien está calificando.

El análisis de las categorías b1 y b1.1, factores de evaluación y rubros, revela varias conclusiones importantes sobre la percepción y relevancia de los diferentes rubros evaluativos dentro del Reglamento de Calificación del Personal de la Contraloría General de la República.

Relevancia de la Calidad del Trabajo, en el cual se encuentra un consenso sobre su importancia, dado que los informantes coinciden en que la calidad del trabajo es un rubro fundamental. Consideran que la capacidad para analizar, comprender y realizar las labores encomendadas es crucial para mantener el prestigio y la eficiencia de la Contraloría. Igualmente se sugiere que este rubro debería incluir también la cantidad de trabajo realizado, integrando así una medida de dedicación y productividad.

Preparación y conocimientos, en este aspecto los informantes destacan la importancia de la preparación y el conocimiento continuo. Señalan que un alto grado de instrucción y experiencia es esencial para desempeñar las funciones adecuadamente y mantener la calidad del trabajo. Asimismo, está relacionado con la iniciativa y la colaboración, lo que permite una mejora continua en el desempeño laboral a través del intercambio de conocimientos y la proactividad.

El rubro iniciativa y colaboración es considerado esencial para la eficiencia operativa. Los informantes valoran la proactividad y la capacidad para tomar decisiones y sugerir mejoras como aspectos cruciales para el éxito en sus roles, las que también se asocian a la aptitud para asumir funciones de mayor importancia dentro de la unidad de control externo.

Los rubros menos relevantes, los informantes ven que el cumplimiento de compromisos económicos es visto como obsoleto y no relevante para el desempeño



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

laboral, dado que se trata de un aspecto personal que no debería influir en la evaluación profesional.

La asistencia y permanencia, ha disminuido con la adopción del teletrabajo, demostrando que la productividad no depende de la presencia física constante en la oficina.

El punto sobre la subjetividad en la evaluación, dado que los informantes sugieren que los factores deberían ser medibles de manera objetiva para evitar evaluaciones basadas en la opinión personal del evaluador.

Los factores de evaluación y sus rubros necesitan una revisión y actualización para reflejar mejor las competencias actuales y las responsabilidades laborales.

Spencer Spencer (1993), ratifica esto último indicando que los enfoques de evaluaciones deben ser objetivos, justos y personalizados a las necesidades específicas de cada rol y garantizando que los evaluadores estén adecuadamente capacitados para realizar evaluaciones objetivas y constructivas.

McClelland (1973) enfatiza la importancia de la objetividad en la evaluación, instando a que se centre en competencias específicas y no en medidas tradicionales de inteligencia. Lograr esta objetividad y justicia es un desafío clave, requiriendo evaluadores bien capacitados y sistemas diseñados para minimizar sesgos. Es crucial desarrollar criterios de evaluación claros y objetivos, aplicarlos consistentemente y mantener la transparencia en todo el proceso para asegurar la aceptación y credibilidad del sistema.



#### 4.3.4 Análisis Categoría: Perfiles de cargo c1 y Competencias c1.1

El perfil de cargo corresponde a un conjunto de requisitos, deberes, responsabilidades y tareas a realizar que una organización necesita en una vacante. Y las competencias se definen como rasgos, cualidades necesarias para cumplir funciones labores con éxito.

Actualmente, la Contraloría General de la República cuenta con perfiles de cargo para todos los puestos de la Unidad de Control Externo (Ver Anexo 2), los cuales contienen las competencias, habilidades, y conocimientos requeridos para desempeñar adecuadamente las distintas funciones.

Lo anterior, queda de manifiesto en el relato del informante N° 1:

Citas Textuales
El perfil de cargo mencionaba cosas muy relevantes e importantes que efectivamente nosotros realizamos en nuestro trabajo...
Yo creo que todo lo que como supervisor debemos ejecutar y que son esenciales para la función estarían, como detalla en el Perfil.
Yo creo que se alinean, si uno ve las competencias específicas que aparecen en el perfil, todas esas tienen relación con la realidad.”
Así que yo podría decir que la realidad de del trabajo que uno hace se condice con lo que está en el perfil. Un ejemplo de ello es que en perfil dice: desarrollo y formación de otro, asociado a la capacidad para desarrollar y compartir conocimientos técnicos, experiencia, información y experiencias con otras personas a través de la enseñanza y asistencia experta.



En este sentido, el informante N° 3 señala lo siguiente:

Citas Textuales
Cuando uno ve el perfil de cargo, igual uno tendería a estar de acuerdo con lo que se plantea ahí.
Entonces yo creo que en ese sentido el perfil de cargo, al menos el mío, está bien, comprende varias, yo creo que todas o todas o la mayoría de las que deberíamos tener y en particular uno debe tener.
...yo creo está bien porque, por ejemplo, mira, te voy a nombrar algunas competencias genéricas que es compromiso con el logro, el tema de poder desarrollar esta tarea de manera autónoma, comunicación efectiva y trabajo en equipo, que son muy están muy relacionadas. Ética e integridad iniciativa, el tema de valorar la diversidad ya porque un tema que esta candente, digamos, eso es transversal para todo el mundo y las competencias específicas tienen que adaptación y tolerancia al trabajo bajo presión, cumplimiento de metodología de desarrollo y formación, desarrollo y formación, escepticismo profesional, pensamiento analítico, planificación y organización. O sea, son cosas que sí, porque que sí deberían estar y sí deberíamos tener cada una cada uno de nosotros...lo que está contenido en el perfil de cargo, yo estoy de acuerdo.

En este contexto, se destaca como las competencias que el personal posee son indispensables para la labor diaria en la unidad de control externo, y como éstas han sido trascendentales a la hora de enfrentar diversos desafíos a lo largo de su carrera profesional.

En relación con lo anterior, el informante N° 1, manifiesta que en su labor de supervisor el liderazgo es importante, la organización y el conocimiento en el sector público. Además, de que constantemente ha implementado la competencia de desarrollo y formación de otros, el trabajo bajo presión y el escepticismo profesional, tal como se evidencia en los siguientes relatos:





#### Citas Textuales

Hay que tener liderazgo, hay que estar bien organizado y hay que tener mucho conocimiento de del sector público...

Un ejemplo de ello es que en perfil dice: desarrollo y formación de otro, asociado a la capacidad para desarrollar y compartir conocimientos técnicos, experiencia, información y experiencias con otras personas a través de la enseñanza y asistencia experta.

Uno lo hace constantemente, constantemente está compartiendo los conocimientos. Si alguien tiene alguna duda y empieza a hablar de la materia, aunque no esté el trabajo asignado a uno, igual comparte conocimiento.

También está el de la adaptación y tolerancia al trabajo bajo presión. Aquí siempre hay cambios, hay que cumplir metas, hay que hacer algún trabajo que aparece de repente, entonces efectivamente tiene que ser así, porque tienen esa competencia.

Lo otro, el tema de escepticismo profesional y presencia. Igual se basa en eso en nuestro trabajo, no creer lo que diga el servicio, en lo que diga en una primera instancia, siempre hay que estar revisando, acreditando efectivamente con documentación.

Para poder resolver esa esa situación, había que tener conocimiento de cómo funcionaba la materia, que en este caso era la entrega de alimentación a los estudiantes, se reclamaba que durante mucho tiempo el servicio local estuvo entregando de almuerzo un sándwich y un jugo a los estudiantes del colegio integrado.

Por su parte, el informante N° 2, también señala que el liderazgo es fundamental para gestionar al equipo, competencia que se encuentra en el apartado de específicas del perfil.

Además, indica la importancia de la comunicación efectiva o asertiva en la resolución de problemas, y como esta le permitió enfrentar un desafío reciente en una situación compleja que enfrentó con un funcionario.

Lo anterior, queda de manifiesto en los siguientes relatos:

#### Citas Textuales

...para mí lo más clave es tratar de llegar adelante un buen liderazgo que es con están las partes específicas que el



#### Citas Textuales

liderazgo dice capacidad para gestionar a las personas a su cargo generando compromiso, cohesión, orientación al equipo y creo que es el desafío, por lo menos para mí desde el punto de vista de la Jefatura cómo lograr y sacarle el potencial a cada funcionario porque por ejemplo, tenemos funcionario que andan súper bien ellos los que están como en la media regulares y hay otros que están bien bajos y a lo mejor el objetivo del jefe no es simplemente decirnos aquí ese funcionario se tiene que ir, sino que tratar de que suba, que mejore y que se potencie.

Bueno es que tenía un funcionario que está no está muy bien con el desarrollo profesional de sus productos. Se demora todo, tiene alguna falencia. Los productos no son de la mejor calidad en verdad. Con él fuimos a hablar con él contra el otro día y se generó una tensión inesperada. El sentido de que luego de conversar con el contralor. Bueno se tensionó un poco el equipo de los fiscalizadores vino la representante de la ANEC para hablar conmigo que no habíamos escuchado al funcionario, pero luego de eso, yo conversé con el funcionario y tratamos de bajar un poco las tensiones, explicarle que no tengo nada personal contra él, sino que lo que esperábamos, como todo profesional, es que logre desarrollarse de mejor forma y ahí le expliqué por qué le estaba dando productos, quizás más pequeños como la atención de referencia y por el momento no le estoy dando auditoría, por ejemplo, para que él empiece de cierta forma a soltar la mano y a desarrollarse.

A su vez, el informante N° 4 también señala a la comunicación efectiva como una de las competencias claves en el desarrollo de sus funciones, así como también la planificación y organización, para sacar trabajos de buena calidad y ejecutarlos en forma paralela, al igual que la capacidad de adaptación y la tolerancia al trabajo bajo presión, y la capacidad de pensamiento analítico.

#### Citas Textuales

Yo creo que el mantener una comunicación efectiva que permita poder transmitir información e ideas con claridad tanto al equipo de trabajo, a los supervisores, a la Jefatura, también respecto de cómo está el desarrollo de las distintas labores de fiscalización que nosotros realizamos también para que sea posible poder presentar eventuales



Citas Textuales
dificultades que también podamos experimentar, de manera oportuna.
...ver con planificar y organizar debidamente todas las labores y las tareas de fiscalización. Esto también porque como nuestra labor nosotros asumimos diversos productos a lo largo del año. Es importante que tengamos la capacidad de poder realizarlos de mejor y buena manera, pero a la par con un trabajo organizado, entonces esa capacidad yo creo que es relevante también al momento de elaborar nuestra función.
Yo creo que la capacidad de adaptación y la tolerancia al trabajo bajo presión. Y como le comenté en la respuesta anterior, eso tiene que ver con la capacidad de poder realizar muchos trabajos y de diversa dificultad y a la que también, por ejemplo, en la capacidad de pensamiento analítico y también porque en mi caso me ha permitido tomar buenas decisiones durante el desarrollo de las labores

Sin perjuicio de lo anterior, al igual que todo documento, el perfil de cargo puede ser mejorado, tanto en su forma como en incluir nuevas competencias o habilidades, necesarias para desarrollar de buena manera las distintas funciones ejecutadas por el personal de control externo, tal como se detalla a continuación.

El informante N° 1, menciona la importancia de que el perfil incluya la gestión de conflictos, aspecto necesario atender las diferencias existentes entre los fiscalizadores o con el personal del servicio, según se detalla en la siguiente cita:

Citas Textuales
...yo creo que el que se pueda agregar es el de gestión de conflictos. Porque un conflicto no es solamente una pelea. Puede ser una diferencia que existe entre los fiscalizadores o con la persona que es la contraparte o problema a la hora de ver que como resolver una situación, entonces esas cosas deberían incorporarse en el perfil, ya que puede ocurrir y hay que saber atenderlo de buena manera, porque si no el trabajo puede que no salga.

Por otra parte, el informante N° 2 expone que podría cambiarse de apartado la comunicación efectiva, ya que actualmente se encuentra incluida en las



competencias genéricas, debido a que constantemente el personal de la unidad debe relacionarse con personas.

Asimismo, indica que se podría agregar al perfil, el pensamiento crítico, esencial para analizar un tema, tal como queda de manifiesto en el siguiente relato:

Citas Textuales
Sí podría agregar pensamiento crítico o quitar pensamiento analítico, pensamiento conceptual. Pero quizá un tema de más de pensamiento crítico de cómo llegar a un tema, analizarlo, ver cuáles son las ventajas o desventajas que puede tener algo y también lo que se puede agregar de una forma quizás comunica comunicación asertiva o comunicación eficaz. A no si esta comunicación efectiva. Pero está como competencia genérica, quizás podría ser una competencia efectiva. Específica comunicación efectiva porque nosotros en la unidad constantemente nos estamos relacionando con las personas de nuestro medio, ya sean, recurrente sea alguna autoría regional o incluso nacional como los diputados y senadores que vienen a hablar con el contralor y muchas veces nosotros tenemos que apoyarlo en la en las reuniones.

Por otra parte, el informante N° 4 indica que un aspecto fundamental para el logro de los objetivos y la realización de los trabajos, es la organización del equipo y la comunicación, aspectos que podrían incorporarse al perfil, lo cual se detalla a continuación:

Citas Textuales
...la capacidad de organización como en el equipo, la comunicación y a su vez del equipo de fiscalización hacia los supervisores y hacia lo de la Jefatura, creo que eso no se está considerando. Podría quizás integrar al perfil de cargo como es esa relación, esa buena comunicación y organización entre el equipo de trabajo.

Finalmente, si bien los perfiles se alinean con las competencias que actualmente el personal necesita para desempeñar sus labores de buena manera,



y cuenta con ellas, una deficiencia detectada es que dichos documentos no han sido difundidos masivamente entre el personal.

Lo anterior, se refleja en el relato del informante N° 3:

Citas Textuales
Porque la gente no está enterada de lo de lo que se exige para su cargo. Si bien existen los perfiles de cargo, no están siendo de alguna manera difundidos a las personas, es decir, si usted le va a preguntar a cualquier persona, oye, ¿cuáles son las competencias que exige tu perfil de cargo? Probablemente no va a saber que responder o va a responder de una manera muy vaga porque no lo conoce.

El análisis de los perfiles de cargo y competencias en la Contraloría General de la República revela que, aunque los perfiles de cargo están generalmente alineados con las responsabilidades y competencias necesarias para los funcionarios de la Unidad de Control Externo, existen áreas clave que requieren mejoras. Específicamente, se identificó la necesidad de una mayor difusión de los perfiles de cargo entre el personal, ya que muchos empleados no están familiarizados con las competencias que se les exigen. Además, se sugiere actualizar los perfiles para incluir competencias adicionales como la gestión de conflictos, el pensamiento crítico y la comunicación efectiva. Estas mejoras no solo alinearán mejor las evaluaciones de desempeño con las competencias requeridas, sino que también facilitarán un desarrollo profesional más efectivo y coherente con las necesidades de la organización. Implementar estas recomendaciones contribuirá a fortalecer el desempeño y la satisfacción del personal, asegurando que la Contraloría General de la República mantenga su prestigio y eficiencia en sus funciones de fiscalización.

Spencer y Spencer (1993) resaltan la importancia de discernir y evaluar competencias específicas, señalando que estas incluyen aspectos más allá de habilidades técnicas, como capacidades interpersonales y de liderazgo. En el sector



público, estas competencias son vitales debido a su influencia directa en la eficacia y eficiencia de los servicios prestados. La identificación correcta y el desarrollo de habilidades técnicas, interpersonales, de liderazgo y pensamiento crítico son fundamentales para el cumplimiento efectivo de las responsabilidades.

Tal como lo expresan los informantes, las competencias abarcan habilidades, conocimientos y comportamientos y estas están contenidas en los perfiles de cargo. El calificar estas competencias es esencial para alinear las capacidades del personal de la institución.

#### **4.3.5 Análisis Categoría: Evaluación de desempeño d1 y subcategoría de capacitación d1.1**

Se entiende por evaluación de desempeño un tipo específico de evaluación que se centra en medir el rendimiento laboral de los empleados.

En el Reglamento de Calificación del personal de la Contraloría General de la República, contiene el proceso de evaluación de los funcionarios, el que indica que la jefatura es la encargada de llevarla a cabo. En este apartado analizaremos la opinión de los informantes, desde la perspectiva como evaluados por una jefatura. A partir de esta categoría, el informante N° 1 dice que las evaluaciones son de acuerdo a lo indicado en el reglamento (factores y rubros), señalando que no existe un feedback muy interiorizado.

Citas textuales
Bueno, nos evalúan de acuerdo a los factores como ...el tema de comportamiento, de la obediencia y todo ese tipo de cosas...no hay mucho feedback diciendo que lo hago bien y eso.

A su vez el informante N° 3, agrega que, para llevar a cabo una positiva evaluación de desempeño, la jefatura debiese siempre llevar a cabo una conversación, situación que a su parecer no se aplica para todos en general.

Cita textual del informante:

Citas textuales
Entonces va a depender de la Jefatura, al menos las que me tocaba a mi, todas cuando se aplica la evaluación en todas se conversa, pero podría ser que en alguna en algunos casos que de otras personas se aplica la evaluación sin tener ninguna conversación. Entonces en ese caso yo creo que sería más difícil para la persona saber qué mejorar a partir de esa calificación.

Ahora bien, el informante 4 tiene una opinión con respecto a esta categoría, en la cual considera que los perfiles de cargo consideran funciones genéricas y competencias, y cree que la evaluación no agrupo todos estos elementos y además desconoce que las características solicitadas en el perfil de cargo se consideran en las evaluaciones, dado que a lo mejor depende el criterio de la jefatura. Citas:

Citas textuales
Por ejemplo, el perfil de cargo considera funciones genéricas específicas, como también la competencia, y creo que el sistema de calificación no agrupa todo este tipo de elementos al momento de aplicar esta evaluación.
...porque puede darse que, la Jefatura cuando toma aplique la evaluación lo esté considerando en alguno de estos, pero no queda claro en cuál porque podría ser dependiendo del criterio que él tenga.

La subcategoría capacitación, se refiere a actividades planeadas y basadas en las necesidades de la empresa que se orientan hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y aptitudes de los funcionarios.

Los entrevistados señalan una desconexión entre las evaluaciones de desempeño y las oportunidades de capacitación. Ninguno de los entrevistados ha asistido a capacitaciones que fueron resultado directo de sus evaluaciones de desempeño, lo que sugiere que las evaluaciones no se utilizan efectivamente para planificar el desarrollo profesional.

En esta subcategoría, 3 informantes declaran no haber participado de alguna capacitación como consecuencia de la evaluación de desempeño.

Las citas que avalan esta afirmación son:

Citas textuales: Informante 1
Para algunos cursos de capacitación, a uno le consideran la calificación, pero si yo tengo en cuenta que la evaluación de desempeño debe ser como instrumento para una mejora. Yo diría que ninguna evaluación, sirvió para una capacitación. Ejemplo, si me dijeron, tú estás bien, pero te faltan temas contables que mejorar, eso no tuvo un efecto en que me enviaran a capacitación para contabilidad. Entonces, desde ese punto de vista, la evaluación de desempeño, no tiene y no ha tenido ningún impacto en las capacitaciones a las que yo asistía, una cosa no sirve para otra.

Cita textual: Informante 2
Pero no, no hay una relación directa entre calificación y capacitación. Sí, ya sí sería mentiroso si dijera que he asistido a una capacitación, no.

Cita textual: Informante 3
Ninguna capacitación de las que yo he tenido ha sido resultado de mi evaluación de desempeño ninguna. Entonces esa la evaluación de desempeño como insumo para las capacitaciones no existe no está en un proceso legal.

El análisis del documento revela desafíos significativos en la integración efectiva entre la evaluación de desempeño y las capacitaciones subsecuentes dentro de la organización. Los datos obtenidos de los informantes evidencian una falta palpable de correlación entre los resultados de las evaluaciones de desempeño y las oportunidades de capacitación ofrecidas. Esta desconexión subraya una oportunidad perdida para utilizar las evaluaciones como una herramienta proactiva para el desarrollo profesional de los empleados.





Los testimonios destacan que, aunque las evaluaciones se realizan siguiendo el reglamento, existe una insuficiente comunicación y retroalimentación durante el proceso de evaluación, lo cual limita la capacidad de los empleados para entender y actuar sobre las áreas identificadas para mejora. Además, se observa que las características del perfil de cargo, aunque están claramente definidas, no siempre se reflejan en las evaluaciones de desempeño, lo que puede atribuirse a criterios subjetivos de los jefes durante la evaluación.

En el siguiente capítulo se dará a conocer las conclusiones que otorgó el análisis de las entrevistas de esta investigación.



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**  
para espíritus emprendedores

**CAPÍTULO V  
CONCLUSIONES**

SOLO USO ACADÉMICO

## Capítulo 5

### 5.1 Conclusiones

Este capítulo planteará las conclusiones derivadas de la investigación realizada en la Unidad de Control Externo de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota.

Es estudio se planteó a partir de una pregunta de investigación la que interpela ¿Cómo se alinean los factores de calificación del sistema de evaluación del personal, con los perfiles de cargo de los funcionarios de la unidad de control externo de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota?

La investigación ha evidenciado que el reglamento de calificaciones vigente, data de 1983, no refleja adecuadamente las competencias requeridas por los perfiles de cargo actuales de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota. Específicamente, se encontró que los factores evaluados son obsoletos en varios aspectos críticos, como la integración de habilidades digitales, la adaptabilidad a cambios rápidos y la valoración de habilidades interpersonales avanzadas. Estas deficiencias sugieren que el reglamento podría estar contribuyendo a evaluaciones que no capturan el desempeño real ni las capacidades efectivas de los funcionarios.

Con relación al objetivo planteado, este estudio expone como objetivo general estudiar los factores de calificación utilizados en el sistema de evaluación del personal de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota y su concordancia con los perfiles de cargo de la unidad de control externo de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota.

En este aspecto, los resultados de la investigación permiten plantear que existe una desalineación significativa entre los factores de calificación actuales y los perfiles de cargo. El reglamento de calificaciones vigente no refleja adecuadamente las competencias y habilidades actuales requeridas en los perfiles de cargo



modernos. Esto sugiere que el reglamento está obsoleto y no cumple con las necesidades actuales de evaluación de desempeño.

Por otra parte, la desactualización del reglamento puede llevar a evaluaciones que no capturan el verdadero desempeño de los empleados ni sus competencias profesionales. Esto puede afectar negativamente la motivación del personal, su desarrollo profesional y la eficiencia general de la organización. Por lo tanto, es crucial actualizar el reglamento para incluir factores de evaluación que reflejen las habilidades y competencias relevantes en el contexto laboral actual.

En este contexto, se debe señalar, la percepción de justicia y equidad en las evaluaciones es vital para mantener un alto nivel de compromiso y satisfacción entre los empleados. La investigación mostró que la percepción de las evaluaciones como justas y equitativas está comprometida bajo el sistema actual, lo que podría tener repercusiones negativas en la moral del personal y en la cultura organizacional.

Los objetivos específicos planteados en esta investigación son:

1. Caracterizar las competencias actuales del personal de la unidad de control externo de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota, de acuerdo a sus perfiles de cargo.
2. Relacionar los rubros de evaluación del reglamento de calificación de la Contraloría con las competencias del personal de la unidad de control externo de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota, a través de la realización de entrevista de dicho personal.
3. Proponer modificaciones al reglamento de calificaciones del personal de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota para mejorar la alineación entre los criterios de evaluación y las competencias actuales del personal.

Cada uno de ellos fue abordado dentro del proceso investigativo. Así, se logró identificar, relacionar y caracterizar cada uno de ellos con las categorías, comprendidas en el presente estudio.

En cuanto al primer objetivo, a partir de la investigación realizada, se concluye que las competencias actuales del personal de la Unidad de Control Externo de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota están diversificadas y abarcan una gama de habilidades que son cruciales para el cumplimiento eficiente de sus funciones. La caracterización de estas competencias revela una clara evolución hacia requerimientos más complejos y multidimensionales que incluyen, pero no se limitan a, habilidades analíticas avanzadas, capacidad de adaptación a nuevas tecnologías, competencias interpersonales para la colaboración efectiva y habilidades de liderazgo.

Estas competencias reflejadas en los perfiles de cargo sugieren que los roles dentro de la unidad demandan un alto grado de profesionalismo, conocimiento técnico y habilidades sociales. Además, se identificó que el desarrollo de competencias en gestión del cambio y resolución de conflictos es esencial, dado el dinámico contexto en el que opera la Contraloría.

No obstante, se observó que el reglamento de calificaciones actual no alinea ni refleja adecuadamente estas competencias en sus criterios de evaluación. Este desfase implica que, aunque el personal puede estar altamente capacitado y ser competente en sus áreas respectivas, estas habilidades no son necesariamente reconocidas ni evaluadas apropiadamente bajo el sistema de calificación vigente.

En conclusión, la caracterización de las competencias ha demostrado que el personal de la Unidad de Control Externo está adecuadamente equipado para enfrentar los retos actuales de su entorno laboral. Sin embargo, es imperativo que



el sistema de evaluación de desempeño se actualice para reflejar y valorar estas competencias de manera efectiva, asegurando así que la evaluación y el desarrollo del personal se gestionen de manera justa y motivadora. Esta actualización no solo reconocerá y potenciará las capacidades actuales del personal, sino que también facilitará la identificación de áreas de mejora y desarrollo profesional continuo.

Por otra parte, en cuanto al segundo objetivo, el estudio realizado permitió profundizar en cómo los rubros de evaluación establecidos por el reglamento de calificaciones del año 1983 se alinean con las competencias actuales del personal de la Unidad de Control Externo de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota. A través de entrevistas realizadas al personal, se ha obtenido una visión detallada de la percepción del equipo respecto a la relevancia y adecuación de estos rubros en relación con sus competencias diarias y requisitos de sus roles.

Las entrevistas revelaron que muchos de los rubros de evaluación actuales no corresponden directamente con las competencias clave que son esenciales para el desempeño efectivo en sus cargos. Por ejemplo, competencias como la adaptabilidad, el manejo de tecnologías emergentes, y habilidades de comunicación efectiva son críticamente importantes en el entorno de trabajo actual, pero están insuficientemente representadas o ausentes en el reglamento de calificaciones.

Además, se identificó una desconexión entre la evaluación de competencias como el liderazgo, la innovación y la capacidad analítica con los rubros actualmente utilizados, que tienden a enfocarse más en aspectos tradicionales y cuantificables del desempeño laboral como la asistencia y la puntualidad. Esta discrepancia sugiere que los rubros de evaluación podrían no estar fomentando una cultura de mejora continua y adaptación a las necesidades cambiantes del sector público.



En conclusión, las entrevistas han confirmado que existe una necesidad urgente de revisar y actualizar los rubros de evaluación para que estos reflejen con precisión las competencias actuales necesarias para el desempeño eficaz en la Contraloría. La actualización de estos rubros no solo permitirá una valoración más justa y representativa del desempeño del personal, sino que también alineará mejor las prácticas de evaluación con las metas estratégicas de la institución y las demandas del entorno laboral moderno. Este ajuste contribuirá a una gestión del talento más eficaz, incentivando el desarrollo profesional y la retención del personal clave.

Finalmente, en cuanto al tercer objetivo, tras analizar la alineación entre los rubros de evaluación actuales y las competencias necesarias en la Contraloría Regional de Arica y Parinacota, este estudio ha identificado áreas claves donde el reglamento de calificaciones requiere modificaciones significativas para reflejar con precisión y efectividad las competencias del personal en la actualidad. La propuesta de modificaciones se centra en tres áreas principales: inclusión de nuevas competencias, revisión de rubros de evaluación y establecimiento de un sistema de feedback continuo.

1. Inclusión de Nuevas competencias

- Incorporar competencias digitales, gestión de cambio y habilidades interpersonales avanzadas como criterios explícitos en el reglamento. Esto refleja la creciente importancia de la tecnología y la adaptabilidad en el entorno laboral contemporáneo.

2. Revisión de Rubros de Evaluación:

- Modificar los rubros existentes para que cada uno de ellos incluya aspectos cuantificables y cualitativos que correspondan con las competencias clave identificadas. Por ejemplo, transformar el rubro de asistencia para que



también evalúe la efectividad y eficiencia del trabajo realizado, no solo la presencia física.

-Eliminar o modificar rubros que ya no son relevantes o que han demostrado ser ineficaces para evaluar el desempeño real, como los que se enfocan exclusivamente en criterios administrativos sin impacto directo en la calidad del trabajo.

3. Establecimiento de un sistema de Feedback continuo:

-Implementar un sistema que permita la retroalimentación regular tanto de supervisores como subordinados, garantizando que los empleados reciban orientación constante sobre cómo mejorar su desempeño y cómo sus habilidades y logros están siendo evaluados.

En conclusión, la propuesta de modificaciones al reglamento de calificaciones es esencial para cerrar la brecha entre las competencias actuales del personal y los criterios de evaluación utilizados. Este ajuste no solo aumentará la relevancia y justicia del proceso de evaluación, sino que también contribuirá a una mayor motivación y compromiso por parte del personal. Asimismo, un sistema de evaluación actualizado y alineado con las competencias reales fomentará un ambiente laboral más dinámico y adaptativo, capaz de enfrentar los desafíos del sector público moderno.

Estos resultados permiten plantear el siguiente desafío: Conjugar las políticas de evaluación de desempeño en la Contraloría con las competencias actuales requeridas en la práctica profesional diaria. Existen normativas nacionales que promueven la actualización y el desarrollo de competencias en el servicio público, así como estándares que abogan por la incorporación de habilidades modernas como herramientas que permiten expandir la efectividad y la eficiencia en el desempeño laboral. Se entiende que el avance del desarrollo profesional no siempre va a la par de la internalización de estos cambios en la práctica laboral





cotidiana, aún queda pendiente incorporar este ámbito dándole mayor relevancia en la formación inicial y en el desarrollo de la formación continua de los funcionarios.

En cuanto al último punto, nos parece relevante considerar las concepciones de los funcionarios deben considerarse ya que ellos, como agentes de cambio, deberán incorporar y adaptarse a nuevas competencias y metodologías de evaluación en beneficio de la institución y su propio desarrollo profesional.

## **5.2 Dificultades**

Además de las limitaciones geográficas y la falta de tiempo para llevar a cabo esta investigación, agregar que la deficiencia de registros antiguos sobre como se han realizado las evaluaciones de desempeño en el pasado, o estudios previos llevados a cabo en la Contraloría General de la República, dificultó analizar una comprensión más profunda de las tendencias en las evaluaciones y sus impactos a lo largo del tiempo.

## **5.3 Proyecciones**

Basado en los hallazgos de esta investigación, se recomienda realizar las siguientes acciones:

1. Revisión Integral del Reglamento: Iniciar un proceso de revisión del reglamento de calificaciones para integrar criterios de evaluación que reflejen las competencias y habilidades relevantes en el contexto laboral actual.
2. Participación de los funcionarios: Implementar paneles de discusión que incluyan a funcionarios de diversos niveles para aportar sus perspectivas en la reformulación de los criterios de evaluación. Esto no solo ayudará a asegurar que los criterios sean relevantes y justos, sino que también aumentará la aceptación y el compromiso con el sistema de evaluación.
3. Capacitación Continua: Desarrollar programas de capacitación continuos para asegurar que todos los empleados tengan la oportunidad de desarrollar



las competencias necesarias que serán evaluadas, garantizando así una mayor objetividad y equidad en el proceso de calificación.

4. Evaluación Piloto y Retroalimentación: Una vez revisado el reglamento, implementar un periodo de prueba para evaluar la efectividad del nuevo sistema y ajustarlo en función de la retroalimentación recogida durante este periodo.

Estas acciones están diseñadas para transformar el sistema de evaluación en un proceso más dinámico, justo y transparente, alineado con las expectativas modernas y las necesidades de la organización y sus empleados.



UNIVERSIDAD  
**MAYOR**  
para espíritus emprendedores

## BIBLIOGRAFÍA

SOLO USO ACADÉMICO



UNIVERSIDAD  
**MAYOR**

para espíritus emprendedores

Decreto 100/2005, de 17 septiembre, Fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Constitución Política de la República de Chile. *Diario Oficial*, de 22 septiembre de 2005.  
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=242302&idParte=>

Ley 10.336/1952, de 12 de mayo, ley de organización y atribuciones de la Contraloría General de la República. *Diario Oficial*, de 29 de mayo de 1952.  
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=26356>

Resolución N° 5.040/2020, de 30 de diciembre, aprueba el plan estratégico 2021-2024 de la Contraloría General de la República. *Intranet CGR*.  
<https://micgr.contraloria.cl/web/intranet-cgr/estrategia2021-2024>

Longo, F. (2005). "Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas". *Presupuesto y Gasto Público*, 41/2005: 127-144.

Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). "*Managing Performance: International Comparisons*"

Vandenabeele, W. (2008). "*Government Calling: Public Service Motivation as an Element in Selecting Government as an Employer of Choice*". *Public Administration Review*, 68(5), 748-759.

Perry, J. L., & Hondeghem, A. (Eds.). (2008). "*Motivation in Public Management: The Call of Public Service*"

Heintzman, R., & Marson, B. (2005). "People, service and trust: is there a public sector service value chain?". *International Review of Administrative Sciences*, 71(4), 549-575.



UNIVERSIDAD  
**MAYOR**

para espíritus emprendedores

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *"Competence at Work: Models for Superior Performance"*. John Wiley & Sons.

Boyatzis, R. E. (1982). *"The Competent Manager: A Model for Effective Performance"*. John Wiley & Sons.

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

Bracken, D. W., & Rose, D. S. (2011). *"When Does 360-Degree Feedback Create Behavior Change? And How Would We Know It When It Does?"*. *Journal of Business and Psychology*, 26, 183-192.

Bingham, C. B., & Davis, J. P. (2012). *"Learning Sequences: Their Impact on Competence Development and Competence-Performance Relationships Over Time"*. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 444-465.

Conger, J. A., & Benjamin, B. (1999). *"Building Leaders: How Successful Companies Develop the Next Generation"*.

Bostrom, N., & Yudkowsky, E. (2014). "The Ethics of Artificial Intelligence". En F. L. Ramsey y M. Frankish (Eds.), *"The Cambridge Handbook of Artificial Intelligence"*. Cambridge University Press.

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *"Evidence-Based Management"*. Harvard Business Review.

Ulrich, D. (1997). *"Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results"*. Harvard Business School Press.



UNIVERSIDAD  
**MAYOR**

para espíritus emprendedores

Pynes, J. E. (2013). "*Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*". Jossey-Bass.

Salgado J, Cabal A. Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las propiedades Psicométricas. [Online].; 2011 [cited 2012 Enero 29. Available from: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622011000200001script=sci\\_arttext&lng=pt](http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622011000200001script=sci_arttext&lng=pt).

Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. Reglamentos Especiales de Calificaciones. Guía Metodológica para los Servicios Públicos. [Online].; 1998 [cited 2017 Marzo 9. Available from: [http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/articulos65818\\_recurso\\_1.pdf](http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/articulos65818_recurso_1.pdf).

Ministerio del Interior. Ley 19165. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. [Online].; 1992 [cited 2017 Marzo 9. Available from: <http://www.leychile.cl/Navegar?idLey=19165>

Ministerio de Hacienda. Ley 19553. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. [Online].; 1998 [cited 2017 Marzo 9. Available from: [https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=93381&idParte=0&a\\_int\\_=True](https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=93381&idParte=0&a_int_=True).

González Hernández, M. J. (2022). La evaluación del desempeño en el ámbito público: un recorrido desigual. *Documentación Administrativa*. Nueva época, 9, 7591. <https://doi.org/10.24965/da.11139>

Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación. McGraw-Hill. Sexta edición. 2014. p.2-20.



UNIVERSIDAD  
**MAYOR**

para espíritus emprendedores

La investigación cualitativa en la era digital, Eberlindes C Valero, Colección: Wilmer Reyes, Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora, 2019.

Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing among Five Traditions*. Thousand Oaks, California: Sage.

Fuster Guillen, Doris Elida. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201-229. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>

López, Pedro Luis. (2004). POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO. *Punto Cero*, 09(08), 69-74. Recuperado en 25 de marzo de 2024, de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es).

Coyne, I. T. (1997), "Sampling in Qualitative Research. Purposeful and Theoretical Sampling, Merging or Clear Boundaries?", *Journal of Advanced Nursing*, 26, pp.623-630.

Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y Procedimientos para Desarrollar Teoría Fundamentada*. Antioquía, Colombia: Editorial Universidad de Antioquía.

Ruiz Olabuénaga, J. (1999) *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Bilbao, España: Universidad de Deusto.



## ANEXO 1

Factores	Rubros
Factor I	a) <u>Calidad del trabajo</u> : Se entiende por calidad del trabajo la capacidad demostrada por el empleado para analizar, comprender y realizar las labores encomendadas.
	b) <u>Criterio</u> : Es la forma como el empleado juzga la procedencia, oportunidad, utilidad, efectos y trascendencia de las decisiones que debe tomar o actuaciones en que debe participar.
	c) <u>Cantidad de Trabajo</u> : Es la ponderación cuantitativa de las tareas desarrolladas por el funcionario, considerando su naturaleza y complejidad y la oportunidad y condiciones en que se realizan.
	d) <u>Discreción</u> : Constituye la sensatez y reserva que debe poner el funcionario en sus actuaciones, considerando la naturaleza de sus funciones.
	e) <u>Lealtad</u> : Se entiende por lealtad la forma en que el empleado vela por la dignidad y el prestigio del servicio, de sus jefes y de sus compañeros.
	f) <u>Aptitudes para ejercer funciones de mayor importancia</u> : Es la capacidad que el empleado demuestra para ejercer labores de mayor relevancia y trascendencia.
Factor II	a) <u>Dedicación</u> : Es la firmeza y perseverancia que el empleado pone en la realización de su trabajo, lo que se demuestra en el esmero, diligencia y cuidado reflejado en su ejecución.
	b) <u>Iniciativa y colaboración</u> : Es la aptitud para tomar decisiones con el objeto de resolver adecuadamente las dificultades que puedan presentarse en el trabajo, como asimismo, para sugerir medidas que lo hagan más expedito.
	c) <u>Preparación y conocimientos</u> : Es el grado de instrucción, experiencia y destreza demostrado por el funcionario en el desempeño de sus trabajo, adquirido tanto en la institución como en otra entidad, o a través de cursos en que haya participado como alumno, ayudante o profesor, o mediante cualquier actividad relacionada con su carrera funcionaria.
	d) <u>Calidad Formal</u> : Es la forma y el grado de pulcritud con que el empleado ejecuta sus labores. Comprende, además, la redacción y la ortografía de los documentos que confeccione.
	e) <u>Obediencia</u> : Este rubro tiene por objeto evaluar el grado de cumplimiento que el empleado da a los reglamentos e instrucciones del servicio, órdenes y cometidos.
Factor III	a) <u>Comportamiento funcionario y social</u> : Este rubro tiene por finalidad ponderar y valorar las relaciones del empleado con sus jefes, compañeros y público, como asimismo, la conducta que observa tanto en el cumplimiento de sus labores como en sus actividades





Factores	Rubros
	sociales y privadas, estas últimas, en la medida que afecten a la institución.
	b) <u>Asistencia y permanencia</u> : Permite este rubro evaluar la concurrencia del empleado al servicio, como asimismo, la continuidad y regularidad de sus labores durante toda la jornada de trabajo.
	c) <u>Puntualidad</u> : Es el cumplimiento que el funcionario da al horario de llegada al servicio u otro a que se encuentre obligado.
	d) <u>Cumplimiento de compromisos económicos</u> : Es la forma como el empleado satisface sus obligaciones económicas, debiendo ponderarse las circunstancias especiales que puedan concurrir en cada caso.

SOLO USO ACADÉMICO

## ANEXO 2



CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA  
Perfiles Función de Auditoría

### Perfil del cargo

#### Jefe(a) Unidad de Control Externo

##### I. Descripción del cargo

Código de perfil	FCE 008	Fecha versión	may-19
Planta	Fiscalizadores - Profesionales		
Objetivo del cargo	Contribuir al cuidado y buen uso de los recursos públicos, dirigiendo a los equipos de fiscalización a su cargo y controlando y revisando la ejecución de los trabajos y productos de la función de auditoría de acuerdo con los objetivos estratégicos, lineamientos, metodologías, estándares de calidad y normativas institucionales.		
Estudios requeridos*	Jefe unidad de auditorías financieras Título profesional de las áreas contables, financiera, auditoría, comercial y pública.		
	Jefe unidad de auditorías técnico de obras Título profesional de las áreas de arquitectura, ingeniería y construcción, afines a la fiscalización de inversión en infraestructura.		
Estudios de Postgrado Deseables	Diplomado o postítulo Auditoría, Gestión de Riesgos, Auditoría Forense, Normas internacionales de Contabilidad para el Sector Público, Gestión Pública y para el caso de jefe técnico de obras, en materias relacionadas con la administración, control o inspección de proyectos u obras. En ambos casos es deseable estudios en dirección de equipos.		
Experiencia Laboral Deseable	Años	Sector / Área de Actividad	
	3	Supervisor CGR	
	5	Labores Fiscalización CGR (puede complementarse con los 3 años en supervisión).	

\* Se hace la distinción entre lo financiero y lo técnico de obras para el caso de áreas o unidades especializadas (ej: la unidad de inspección de obras).

##### II. Funciones específicas



<p>1. Aprobar las propuestas de auditoría presentadas por la unidad planificadora respectiva, analizando riesgos, plazos, impacto (basado en una visión estratégica del entorno y de la cobertura sujeta a su fiscalización), revisiones anteriores sobre las entidades a fiscalizar y todos aquellos aspectos relevantes que permitan tomar una decisión razonable de acuerdo con los objetivos institucionales y recursos disponibles.</p>
<p>2. Aprobar la programación de cada producto de auditoría de la unidad a su cargo, complementando objetivos, preguntas de auditoría, normativa, plazos, programa de pruebas y el equipo a cargo, considerando tanto factores técnicos como competencias, desempeño y afinidad de los auditores, a fin que los productos se lleven a cabo de manera óptima.</p>
<p>3. Velar por el adecuado desarrollo de los trabajos y ejecución de las actividades de fiscalización, a través de lo reportado por los supervisores, monitoreando plazos, calidad y consistencia de éstas y aprobando oportunamente cada uno de los hitos, procedimientos, etapas, instrumentos y documentos de respaldo de acuerdo al producto que se esté desarrollando.</p>
<p>4. Entregar lineamientos técnicos e instrucciones a los equipos de auditoría a su cargo –en coordinación con los supervisores, resolviendo dudas, entregando retroalimentación oportuna y redireccionando la ejecución de los trabajos cuando sea necesario, a fin de asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad y objetivos establecidos.</p>
<p>5. Velar por la calidad de los productos de auditoría, revisando tanto la ejecución como los informes finales u oficios derivados de éstos, con el objeto que se encuentren debidamente respaldados y apegados a la metodología, formato y lineamientos vigentes.</p>
<p>6. Mantener una adecuada coordinación tanto con la unidad planificadora correspondiente como con la unidad encargada de entregar lineamientos de auditoría, cuando corresponda, a fin de contribuir a estandarización y atención oportuna de desviaciones a la planificación inicial.</p>
<p>7. Gestionar cargas de trabajo de acuerdo al conocimiento de su equipo, considerando las competencias de cada uno, con el objeto de velar por la calidad y el cumplimiento de plazos de cada producto y proceso.</p>

### III. Funciones genéricas

<p>1. Mantenerse actualizado en la legislación, normativa, dictámenes y aspectos fundamentales que regulan su ámbito de desempeño.</p>
<p>2. Comunicar y alertar oportunamente a la jefatura directa, sobre los avances, dificultades, situaciones imprevistas que se susciten en el desarrollo de sus labores y cualquier circunstancia que le reste imparcialidad, atente contra las normas de probidad administrativa o genere conflicto de intereses.</p>
<p>3. Contribuir a la mejora continua de la calidad de los productos a cargo, aplicando los principios de eficiencia, eficacia y economicidad.</p>
<p>4. Contribuir al desarrollo de competencias y conocimientos de pares y contrapartes, en relación a sus funciones y ámbito de acción.</p>
<p>5. Mantener un trabajo coordinado con otras unidades de la CGR y cargos de apoyo atingentes, conforme a la función desempeñada y sus respectivas contrapartes.</p>



6. Realizar las labores administrativas que implique la gestión de las personas a su cargo (feriados, atrasos, permisos, entre otros).

#### IV. Competencias genéricas

Competencia	Definición
Compromiso con el logro	Disposición para identificarse y alinear las propias conductas con las necesidades, prioridades, normas, objetivos y valores propios de la Institución. Implica la habilidad para desarrollar las funciones con estándares de calidad y oportunidad pese a las dificultades que se puedan presentar.
Comunicación efectiva	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información, manteniendo los canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales como informales.
Iniciativa	Capacidad para actuar con iniciativa, idear e implementar soluciones a problemáticas y/o retos, de acuerdo a los criterios de eficiencia, eficacia y economicidad, utilizando las oportunidades y recursos que se presentan en el entorno con el objetivo de dar valor agregado a su trabajo.
Ética e integridad	Capacidad para actuar de acuerdo a los lineamientos éticos de la institución durante el desarrollo de las labores. Implica conductas de honestidad en el ejercicio del poder público, anteponiendo el interés general al particular, sin influencias o presiones externas de ningún tipo.
Trabajo en equipo	Disposición por trabajar en forma colaborativa con otros, estableciendo relaciones interpersonales que potencien el cumplimiento de las metas. Lograr posicionar a la Contraloría General de la República como una Institución con buen clima laboral y cohesión funcionaria.
Valorar la diversidad	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno y tolerante. Apreciar las distintas capacidades, enfoques e ideas de todas las personas. Valorar el aporte de cada estilo pudiendo trabajar eficazmente con cada uno de ellos.

#### V. Competencias específicas

Competencia	Definición
Liderazgo	Capacidad para gestionar las personas a su cargo, generando compromiso, cohesión y orientando al equipo en el desarrollo de tareas y productos acordes a los desafíos del entorno y objetivos de la CGR.



Desarrollo y formación de otros	Capacidad para desarrollar y compartir conocimientos técnicos, competencias, información y experiencias con otras personas, a través de la enseñanza y asistencia experta.
Adaptación y tolerancia al trabajo bajo presión	Capacidad para enfrentar los cambios ocurridos en el entorno en forma flexible y con actitud positiva, ajustando su conducta y su método de trabajo, manteniendo o aumentando su desempeño en situaciones de alta exigencia con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos.
Pensamiento analítico	Capacidad para identificar y segregar los elementos que componen situaciones de diversa naturaleza, logrando determinar relaciones de causalidad sustentadamente, para llegar a conclusiones coherentes y consistentes.
Pensamiento Conceptual	Capacidad para identificar y comprender las relaciones lógicas entre los distintos componentes de una situación que conforman un todo coherente, aplicando conceptos y modelos que explican dichas relaciones y sus efectos.
Escepticismo profesional y presencia fiscalizadora	Capacidad para establecer relaciones respetuosas con las contrapartes y sujetos auditados, manteniendo siempre un enfoque basado en la evidencia a la hora de recibir información, declaraciones y/o antecedentes de éstos. Asimismo, implica abordar los trabajos que se encomiendan con una actitud crítica que permita percibir y detectar señales y situaciones que indiquen la existencia de irregularidades y/o delitos.
Cumplimiento de metodologías y lineamientos de trabajo	Conocimiento de las metodologías, instrucciones y normas de la organización y capacidad de adecuar su comportamiento para dar cumplimiento a estas, a fin de resguardar los estándares de desempeño y llevar a cabo las tareas con precisión y calidad.
Planificación y organización	Capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea o proyectos, de acuerdo a la labor que desempeña, anticipando los potenciales problemas, ajustando la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar a fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos de su área o unidad.

VI. Conocimientos para el cargo



Conocimientos fundamentales

Normativa general de la Administración del Estado, tales como leyes 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, 18.834 sobre Estatuto Administrativo, 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, 18.883 Aprueba Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, 19.886 Bases sobre Contratos de Suministro y Prestación de Servicios, 19.880 Bases de los procedimientos Administrativos que Rigen los Actos de los Órganos de la Administración del Estado, 20.880 Sobre Probidad en la Función Pública y Prevención de los Conflictos de Intereses, DL 1.263 Orgánico de Administración Financiera del Estado.

Sobre normativa relativa a materias susceptibles de auditar (Macroprocesos), así como de las entidades que integran la Administración del Estado de su cobertura.

Identificación de los distintos tipos de responsabilidad que pueden afectar a un funcionario, administrativa, civil y penal.

Visión, objetivos estratégicos, funciones, orgánica y normativa de la de CGR.

Procedimientos internos, resoluciones y órdenes de servicio de la CGR.

Sistemas informáticos CGR.

Control interno, normas de auditoría y Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores ISSAI.

Resolución N° 20 de 2015 (Reglamento de Auditoría de la CGR) y Metodología de auditoría de la CGR.

Presupuesto, normativa contable vigente y NICSP.

Productos, acciones correctivas y derivadas de la función de Control Externo de la CGR.

Características de las iniciativas de inversión y los contratos de obra pública concesionada y no concesionada, y sus diferentes tipologías, modalidades y normativas aplicables.\*

Características de las transferencias de capital para la ejecución de soluciones habitacionales, sanitarias, espacios públicos, equipamiento comunal, infraestructura de riego.\*

Conocimiento y uso de las plataformas informáticas que mantienen información de las iniciativas de inversión, tales como: Banco Integrado de Proyectos, SUBDERE en Línea, Chile Indica, SICOGEN, SICOOF, Explorador MOP, Seguimiento de Obras MINVU, etc. \*

Conocimientos deseables

Sistemas informáticos de la Administración del Estado.

Toma de razón de contratos de obras y consultoría de acuerdo a la Res. 1.600 de la CGR. \*

Normativa específica que regula las responsabilidades y funciones de los organismos técnicos.\*

\*Aplicable a jefe(a) de unidad de auditorías técnico de obras



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores



CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

Perfiles Función de Auditoría

POR EL CUIDADO Y BUEN USO  
DE LOS RECURSOS PÚBLICOS

Perfil del cargo

## Supervisor(a)

### I. Descripción del cargo

Código de perfil	FCE-002	Fecha versión	may-19
Planta	Fiscalizadores - Profesionales		
Objetivo del cargo	Contribuir al cuidado y buen uso de los recursos públicos, supervisando y dirigiendo técnicamente a los fiscalizadores en el ejercicio de la función de auditoría apoyando la verificación del cumplimiento del ordenamiento jurídico, el resguardo de la probidad y el correcto uso del patrimonio público por parte de la Administración del Estado.		
Estudios requeridos	Supervisor Financiero		Título profesional
	de las Áreas Contables, Financiera , Auditoría, Comercial y Pública.		
Estudios complementarios deseables	Supervisor Técnico de Obras		
	Título profesional de las Áreas de Arquitectura, Ingeniería y Construcción, afines a la fiscalización de inversión en infraestructura.		
Experiencia laboral	Diplomado o postítulo		
	Gestión Pública, Normas internacionales de Contabilidad para el Sector Público, Auditoría, y para el caso de supervisor técnico de obras, en materias relacionadas con la administración, control o inspección de proyectos u obras.		
	Años	Sector / Área de Actividad	
	3	Fiscalizador de CGR	

### II. Funciones específicas

1. Retroalimentar sobre la pertinencia de la planificación de las actividades de fiscalización, propuestas por la unidad planificadora respectiva, analizando riesgos, plazos y aspectos relevantes a considerar por el equipo.
2. Apoyar al equipo de auditoría en el análisis de información previa a la constitución en el servicio, como también colaborar en la determinación de objetivos, plan de pruebas y plazos de la actividad de fiscalización.
3. Entregar directrices y lineamientos técnicos a los fiscalizadores a su cargo, resolviendo sus dudas, entregando retroalimentación oportuna y redireccionando el trabajo en caso de desvíos respecto de los objetivos establecidos previamente.
4. Asegurar el adecuado desarrollo de las actividades de fiscalización, en cuanto a plazos, consistencia, calidad y coherencia de los productos, monitoreando el trabajo en terreno y aprobando oportunamente cada uno de los hitos, procedimientos, etapas, instrumentos y documentos de respaldo de acuerdo al producto que se esté desarrollando.
5. Generar instancias de coordinación y colaboración con otras unidades CGR, fomentando la cooperación e intercambio de información, a objeto de asegurar y fortalecer el trabajo en equipo.

### III. Funciones genéricas

1. Mantenerse actualizado en la legislación, normativa, dictámenes y aspectos fundamentales que regulan su ámbito de desempeño.



2. Comunicar y alertar oportunamente a la jefatura directa, sobre los avances, dificultades, situaciones imprevistas que se susciten en el desarrollo de sus labores y cualquier circunstancia que le reste imparcialidad, atente contra las normas de probidad administrativa o genere conflicto de intereses.
3. Contribuir a la mejora continua de la calidad de los productos a cargo, aplicando los principios de eficiencia, eficacia y economicidad.
4. Contribuir al desarrollo de competencias y conocimientos de pares y contrapartes, en relación a sus funciones y ámbito de acción.
5. Mantener un trabajo coordinado con otras unidades de la CGR y cargos de apoyo atingentes, conforme a la función desempeñada y sus respectivas contrapartes.
6. Realizar las labores administrativas que implique la gestión de las personas a su cargo (feriados, atrasos, permisos, entre otros).

#### IV. Competencias genéricas

Competencia	Definición
Compromiso con el logro	Disposición para identificarse y alinear las propias conductas con las necesidades, prioridades, normas, objetivos y valores propios de la Institución. Implica la habilidad para desarrollar las funciones con estándares de calidad y oportunidad pese a las dificultades que se puedan presentar.
Comunicación efectiva	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información, manteniendo los canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales como informales.
Iniciativa	Capacidad para actuar con iniciativa, idear e implementar soluciones a problemáticas y/o retos, de acuerdo a los criterios de eficiencia, eficacia y economicidad, utilizando las oportunidades y recursos que se presentan en el entorno con el objetivo de dar valor agregado a su trabajo.
Ética e integridad	Capacidad para actuar de acuerdo a los lineamientos éticos de la institución durante el desarrollo de las labores. Implica conductas de honestidad en el ejercicio del poder público, anteponiendo el interés general al particular, sin influencias o presiones externas de ningún tipo.
Trabajo en equipo	Disposición por trabajar en forma colaborativa con otros, estableciendo relaciones interpersonales que potencien el cumplimiento de las metas. Lograr posicionar a la Contraloría General de la República como una Institución con buen clima laboral y cohesión funcionaria.
Valorar la diversidad	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno y tolerante. Apreciar las distintas capacidades, enfoques e ideas de todas las personas. Valorar el aporte de cada estilo pudiendo trabajar eficazmente con cada uno de ellos.

#### V. Competencias específicas

Competencia	Definición
Escepticismo profesional y presencia fiscalizadora	Capacidad para establecer relaciones respetuosas con las contrapartes y sujetos auditados, manteniendo siempre un enfoque basado en la evidencia a la hora de recibir información, declaraciones y/o antecedentes de éstos. Asimismo, implica abordar los trabajos que se encomiendan con una actitud crítica que permita percibir y detectar señales y situaciones que indiquen la existencia de irregularidades y/o delitos.





Adaptación y tolerancia al trabajo bajo presión	Capacidad para enfrentar los cambios ocurridos en el entorno en forma flexible y con actitud positiva, ajustando su conducta y su método de trabajo, manteniendo o aumentando su desempeño en situaciones de alta exigencia con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos.
Cumplimiento de metodologías y lineamientos de trabajo	Conocimiento de las metodologías, instrucciones y normas de la organización y capacidad de adecuar su comportamiento para dar cumplimiento a estas, a fin de resguardar los estándares de desempeño y llevar a cabo las tareas con precisión y calidad.
Desarrollo y formación de otros	Capacidad para desarrollar y compartir conocimientos técnicos, competencias, información y experiencias con otras personas, a través de la enseñanza y asistencia experta.
Liderazgo	Capacidad para gestionar las personas a su cargo, generando compromiso, cohesión y orientando al equipo en el desarrollo de tareas y productos acordes a los desafíos del entorno y objetivos de la CGR.
Pensamiento analítico	Capacidad para identificar y segregar los elementos que componen situaciones de diversa naturaleza, logrando determinar relaciones de causalidad sustentadamente, para llegar a conclusiones coherentes y consistentes.
Planificación y organización	Capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea o proyectos, de acuerdo a la labor que desempeña, anticipando los potenciales problemas, ajustando la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar a fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos de su área o unidad.

#### VI. Conocimientos para el cargo

Conocimientos fundamentales	
Normativa general de la Administración del Estado, tales como leyes 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, 18.834 sobre Estatuto Administrativo, 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, 18.883 Aprueba Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, 19.886 Bases sobre Contratos de Suministro y Prestación de Servicios, 19.880 Bases de los procedimientos Administrativos que Rigen los Actos de los Órganos de la Administración del Estado, 20.880 Sobre Probidad en la Función Pública y Prevención de los Conflictos de Intereses, DL 1.263 Orgánico de Administración Financiera del Estado.	
Sobre normativa relativa a materias susceptibles de auditar (Macroprocesos), así como de las entidades que integran la Administración del Estado de su cobertura.	
Identificación de los distintos tipos de responsabilidad que pueden afectar a un funcionario, administrativa, civil y penal.	
Visión, objetivos estratégicos, funciones, orgánica y normativa de la de CGR.	
Procedimientos internos, resoluciones y órdenes de servicio de la CGR.	
Sistemas informáticos CGR.	
Control interno, normas de auditoría y Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores ISSAI.	
Resolución N° 20 de 2015 (Reglamento de Auditoría de la CGR) y Metodología de auditoría de la CGR.	
Presupuesto, normativa contable vigente y NICSP.	
Productos, acciones correctivas y derivadas de la función de Control Externo de la CGR.	
Características de las iniciativas de inversión y los contratos de obra pública concesionada y no concesionada, y sus diferentes tipologías, modalidades y normativas aplicables.*	
Características de las transferencias de capital para la ejecución de soluciones habitacionales, sanitarias, espacios públicos, equipamiento comunal, infraestructura de riego.*	



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

Conocimiento y uso de las plataformas informáticas que mantienen información de las iniciativas de inversión, tales como: Banco Integrado de

Proyectos, SUBDERE en Línea, Chile Indica, SICOGEN, SICOF, Explorador MOP, Seguimiento de Obras MINVU, etc. \*

Conocimientos deseables

Sistemas informáticos de la Administración del Estado.

Toma de razón de contratos de obras y consultoría de acuerdo a la Res. 1.600 de la CGR. (aplicable a la planificación de fiscalizaciones sobre infraestructura).

Normativa específica que regula las responsabilidades y funciones de los organismos técnicos. (aplicable a la planificación de fiscalizaciones sobre infraestructura).

\*Aplicable a supervisor(a) de unidad de auditorías técnico de obras

SOLO USO ACADÉMICO

## Perfil del cargo

### Fiscalizador(a)

#### I. Descripción del cargo

Código de perfil	FCE-001	Fecha versión	sept-21
Planta	Fiscalizadores - Profesionales.		
Objetivo del cargo	Velar por el cuidado y buen uso de los recursos públicos, ejerciendo la función de auditoría, a fin de verificar el cumplimiento del ordenamiento jurídico, el resguardo de la probidad y el correcto uso del patrimonio público por parte de la Administración del Estado.		
Estudios requeridos	Título profesional de las Áreas Contables, Financiera, Auditoría, Comercial y Pública.		
Estudios complementarios deseables	Diplomado o postítulo en Gestión Pública, Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público, Auditoría.		
Experiencia laboral	Años	Sector / Área de Actividad	
	3	Auditoría y Fiscalización (Sector Público/Sector Privado)	

#### II. Funciones específicas

1. Conocer, comprender y documentar en detalle los procesos y antecedentes necesarios para desarrollar los productos de la función de auditoría, identificando riesgos asociados, realizando las consultas pertinentes y proponiendo a la jefatura mejoras al objetivo y programa de trabajo de la actividad de fiscalización.
2. Establecer una adecuada comunicación con la entidad fiscalizada y con otras unidades de la CGR, de acuerdo al producto que se esté desarrollando, con el fin de obtener información clave, indagando los aspectos relevantes de la situación que se investiga.
3. Ejercer las labores de fiscalización definidas para cada producto de la función de auditoría de acuerdo a la metodologías, manuales, procedimientos e instrucciones emitidas para la ejecución de sus labores.
4. Elaborar informes u oficios de acuerdo a los formatos establecidos, considerando la respuesta de la entidad fiscalizada y los antecedentes recabados durante la ejecución de las actividades de fiscalización, incorporando los aportes derivados de la retroalimentación del equipo de auditoría.
5. Percibir y detectar señales en el entorno susceptibles de ser incorporadas a nuevas actividades de fiscalización, comunicándolas oportunamente al (a la) supervisor(a) y jefatura directa.

#### III. Funciones genéricas



1. Mantenerse actualizado en la legislación, normativa, dictámenes y aspectos fundamentales que regulan su ámbito de desempeño.
2. Comunicar y alertar oportunamente a la jefatura directa, sobre los avances, dificultades, situaciones imprevistas que se susciten en el desarrollo de sus labores y cualquier circunstancia que le reste imparcialidad, atente contra las normas de probidad administrativa o genere conflicto de intereses.
3. Contribuir a la mejora continua de la calidad de los productos a cargo, aplicando los principios de eficiencia, eficacia y economicidad.
4. Contribuir al desarrollo de competencias y conocimientos de pares y contrapartes, en relación a sus funciones y ámbito de acción.
5. Mantener un trabajo coordinado con otras unidades de la CGR y cargos de apoyo atingentes, conforme a la función desempeñada y sus respectivas contrapartes.

#### IV. Competencias genéricas

Competencia	Criticidad	Nivel esperado	Definición del nivel
Compromiso con el logro	Fundamental	3	Cumple las tareas en forma autónoma, de acuerdo a los estándares de calidad y oportunidad, comprendiendo su aporte a la consecución de los objetivos estratégicos, perseverando, pese a los obstáculos que se puedan presentar.
Comunicación efectiva	Agrega valor	3	Transmite información e ideas con claridad a través de diversos medios y de manera interesante y comprensible, considerando el público receptor al que se dirige. Alienta una comunicación abierta y fluida entre los integrantes de su equipo, logrando un correcto funcionamiento del grupo.
Ética e Integridad	Fundamental	4	Comprende claramente la relación entre probidad y el cumplimiento de los objetivos institucionales, incentivando a su entorno a actuar probamente. Identifica posibles focos de riesgo. Es capaz de enfrentar presiones del entorno.
Iniciativa	Agrega valor	3	Presenta propuestas coherentes y factibles, en forma voluntaria y periódica, para mejorar situaciones actuales a las que se enfrenta al realizar su trabajo, aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y economicidad.



Trabajo en equipo	Fundamental	3	Trabaja colaborativamente por iniciativa propia tanto con su equipo como con otras personas, siendo capaz de pedir opiniones y/o apoyo del resto cuando lo requiere, así como de ofrecerlo a sus pares. Se relaciona respetuosamente.
Valorar la diversidad	Agrega valor	3	Identifica el aporte que cada persona realiza para el desarrollo de las tareas y lo explicita, ya sea formal o informalmente. Busca relaciones colaborativas basadas en la diversidad de opiniones, capacidades y enfoques.

#### V. Competencias específicas

Competencia	Criticidad	Nivel esperado	Definición del nivel
Adaptación y tolerancia al trabajo bajo presión	Fundamental	3	Adecúa su conducta y método de trabajo al enfrentarse a situaciones cambiantes y/o de mayor exigencia mostrando una actitud positiva y flexible, con el fin de cumplir con el nivel de desempeño requerido.
Cumplimiento de metodologías y lineamientos de trabajo	Agrega valor	3	Conoce y sigue correctamente las metodologías, instrucciones y normas de la organización, comprendiendo la importancia de éstas en la calidad de su trabajo. Requiere un bajo nivel de supervisión / orientación en estos temas.
Desarrollo y formación de otros(as)	Agrega valor	3	Comparte, a través de la enseñanza y asistencia experta, conocimientos técnicos, información, competencias y experiencia a sus pares y eventuales contrapartes.
Escepticismo profesional y presencia fiscalizadora	Fundamental	3	Respalda adecuadamente su trabajo y logra identificar irregularidades no evidentes, establece relaciones respetuosas con las contrapartes, fiscalizados(as) y actores relacionados, manteniendo una actitud crítica e imparcial frente a la información, declaraciones y/o antecedentes aportados por éstos(as).
Pensamiento Analítico	Fundamental	3	Identifica y relaciona con coherencia las variables posibles atingentes a una situación, mostrando precisión en su análisis en el que muchas veces adopta criterios, material de estudio,



			clasificaciones, por lo que establece conclusiones lógicas con sustento de base.
Planificación y organización	Agrega valor	3	Prioriza, ordena y planifica sus tareas o proyectos, estableciendo métodos de trabajo que le permitan identificar plazos, recursos y medios para concretar lo encomendado en los términos establecidos en los objetivos y/o metas de su área o unidad.

#### VI. Conocimientos para el cargo

Conocimientos fundamentales	
Visión, objetivos estratégicos, funciones, orgánica y normativa de la de CGR.	
Legislación y normativa referentes a los principios, atribuciones y funcionamiento de las instituciones de la Administración del Estado, tales como Ley N° 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, Ley N° 18.834 que Aprueba Estatuto Administrativo, Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, Ley N° 18.883 que Aprueba Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, Ley N° 19.886 Bases sobre Contratos de Suministro y Prestación de Servicios, Ley N° 19.880 que Establece Bases de los Procedimientos Administrativos que Rigen los Actos de los Órganos de la Administración del Estado, Ley N° 20.880 sobre Probidad en la Función Pública y Prevención de los Conflictos de Intereses, y D.L. N° 1.263, de 1975 Orgánico de Administración Financiera del Estado.	
Control interno, normas de auditoría y Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores ISSAI.	
Conocimientos deseables	
Sobre normativa relativa a materias susceptibles de auditar (Macroprocesos), así como de las entidades que integran la Administración del Estado de su cobertura.	
Identificación de los distintos tipos de responsabilidad que pueden afectar a una persona funcionaria, administrativa, civil y penal.	
Resolución N° 10 de 2021 (Reglamento de Auditoría de la CGR) y Metodología de auditoría de la CGR.	
Presupuesto, normativa contable vigente y NICSP.	
Productos, acciones correctivas y derivadas de la función de auditoría de la CGR.	
Procedimientos internos, resoluciones y órdenes de servicio de la CGR.	
Sistemas informáticos de la Administración del Estado.	
Sistemas informáticos CGR.	

## ANEXO 3

CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA  
SECRETARIA GENERAL

Texto Refundido del Reglamento  
de Calificaciones del Personal de la  
Contraloría General de la República  
e Instrucciones para su Aplicación

SANTIAGO — CHILE

1983



**CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA  
SECRETARIA GENERAL**

**TEXTO REFUNDIDO DEL REGLAMENTO DE CALIFICACIONES  
DEL PERSONAL DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA  
REPUBLICA \***

**TITULO I**

**DISPOSICIONES GENERALES**

**Artículo 1º:** Las calificaciones del personal de la Contraloría General de la República se registrarán por las disposiciones de este Reglamento.

**Artículo 2º:** El periodo calificadorio coincidirá con el año calendario. Por lo tanto, sólo la actividad del funcionario o las situaciones que lo afecten durante este periodo deben ser consideradas en el proceso calificadorio.

**Artículo 3º:** Las autoridades y funcionarios que intervengan en el proceso calificadorio deberán actuar con fidelidad, imparcialidad, objetividad y acuciosidad, especialmente en la confección de los informes de evaluación y de la precalificación.

Asimismo, deberán aplicar en su recto sentido las disposiciones de este Reglamento.

El no cumplimiento de lo dispuesto en los incisos anteriores, se considerará falta grave de los jefes respectivos y deberá ser especialmente ponderada por la Junta Calificadora correspondiente, al momento de efectuar su evaluación.

**Artículo 4º:** Todos los funcionarios del Organismo, con excepción del Contralor General, Subcontralor General y los miembros titulares de la "Junta Calificadora Directiva y Profesional", serán calificados.

El Secretario General, el Jefe del Centro de Computación y los Jefes de las Divisiones de Municipalidades y de Coordinación e Información Jurídica,

serán ubicados en el respectivo escalafón de acuerdo con su antigüedad en el grado, a nivel del más alto puntaje de calificación que se haya obtenido. Si se produjere idéntica antigüedad en el grado, se atenderá a la antigüedad en el Servicio. Si persistiere la coincidencia, se estará a la antigüedad en la Administración, y en caso de subsistir la paridad, el Contralor General decidirá quien ocupe el lugar preferente del escalafón.

Los empleados que no desempeñaren efectivamente sus cargos por un lapso superior a seis meses en el periodo calificadorio, no serán calificados y conservarán la evaluación del año anterior.

Los funcionarios que sean promovidos durante el periodo calificadorio, serán calificados en su nuevo grado sólo si se han desempeñado en él por un lapso superior a tres meses.

El personal que recién ingresa a la Institución, sólo será evaluado si ha desempeñado su empleo durante un periodo superior a seis meses.

A los funcionarios que por aplicación de lo dispuesto en los dos incisos inmediatamente anteriores no les correspondía ser calificados, figurarán al final del escalafón, según el orden de antigüedad.

**Artículo 5º:** Los Delegados del Personal y sus suplentes no serán calificados y mantendrán su calificación anterior y lugar en el escalafón, salvo que soliciten ser calificados.

Igual regla se aplicará a los miembros del Directorio de la Asociación de Empleados de la Contraloría General, mientras dure su mandato y hasta seis meses después que éste expire.

\* Fijado por Resolución Nº 498, de 22 de agosto de 1983, de la Contraloría General de la República.





La solicitud de calificación deberá formularse por escrito y presentarse al Subsecretario General, antes del 1º de mayo del periodo calificadorio.

Los empleados que adquieran alguna de las calidades indicadas en los incisos precedentes con posterioridad al 30 de abril del periodo calificadorio, sólo podrán formular la solicitud de calificación dentro del plazo de diez días, contado desde la fecha de su designación.

Formalizada la petición en orden a ser calificado, no habrá lugar a su desistimiento.

En todo caso, los funcionarios indicados anteriormente que no hayan solicitado ser evaluados y aquellos a que se refiere el inciso tercero del artículo precedente, no podrán preterir en el escalafón a los empleados cuya calificación derive de la aplicación de lo dispuesto en el artículo 14º.

**Artículo 6º:** Serán causales de inhabilidad para precalificar y calificar, las siguientes:

- 1) No estar calificado en lista 1;
- 2) Haber sido objeto de una medida disciplinaria superior a censura por escrito entre el 1º de enero del respectivo periodo calificadorio y la fecha en que le corresponda actuar, sea en calidad de precalificador o calificador;
- 3) Estar ligado con el funcionario que se evalúa por lazos de matrimonio o parentesco por consanguinidad hasta el cuarto grado, o de afinidad hasta el segundo grado, inclusivos;
- 4) Tener durante el periodo calificadorio menos de seis meses de funciones efectivas en el Servicio, y
- 5) Existir enemistad manifiesta con el calificado.

Respecto de los precalificadores, las causales indicadas en los Nros. 1, 2, 3 y 4 serán certificadas de oficio por el Secretario General.

Tratándose de los integrantes de las Juntas Calificadoras, dichas causales serán declaradas por el Presidente de la Junta respectiva, en la oportunidad que corresponda.

Sin embargo, la solicitud de inhabilidad fundada en la causal N° 5, será resuelta por el Contralor General, respecto de los miembros de las Juntas Calificadoras y por el Jefe de la correspondiente División en el caso de los precalificadores, sin ulterior recurso. En el evento de que la inhabilidad afecte a un Jefe de División en su carácter de precalificador, resolverá, sin más trámite, el Subcontralor General.

La antedicha solicitud debe ser presentada, respecto de los integrantes de las Juntas Calificadoras, dentro del plazo de dos días contados desde la fecha de constitución de las mismas, y dentro de la segunda quincena del mes de febrero de cada año, respecto de los precalificadores, debiendo ser resueltas, en ambos casos, en un plazo no superior a tres días.

Las inhabilidades que afecten a los Presidentes de las Juntas, tanto en su calidad de calificadoros como de precalificadores, serán resueltas por el Contralor General.

**Artículo 7º:** Todos los plazos de este Reglamento son de días hábiles.

**Artículo 8º:** El Subsecretario General, en su calidad de Jefe de Personal, será Ministro de Fe y la Oficina del Personal servirá de órgano de apoyo en todas las etapas del proceso calificadorio.

## TITULO II

### FACTORES Y LISTAS DE CALIFICACION

**Artículo 9º:** Las calificaciones deben realizarse sobre la base de la valoración de los rubros que conforman los factores, de acuerdo al procedimiento que contempla este Reglamento.

**Artículo 10º:** Primer Factor. Comprende los siguientes rubros:



- a) **Calidad del Trabajo.**— Se entiende por calidad del trabajo la capacidad demostrada por el empleado para analizar, comprender y realizar las labores encomendadas.
- b) **Criterio.**— Es la forma como el empleado juzga la procedencia, oportunidad, utilidad, efectos y trascendencia de las decisiones que debe tomar o actuaciones en que debe participar.
- c) **Cantidad de Trabajo.**— Es la ponderación cuantitativa de las tareas desarrolladas por el funcionario, considerando su naturaleza y complejidad, y la oportunidad y condiciones en que se realizan.
- d) **Discreción.**— Constituye la sensatez y reserva que debe poner el funcionario en sus actuaciones, considerando la naturaleza de sus funciones.
- e) **Lealtad.**— Se entiende por lealtad la forma en que el empleado vela por la dignidad y el prestigio del Servicio, de sus jefes y de sus compañeros.
- f) **Aptitudes para ejercer funciones de mayor importancia.**— Es la capacidad que el empleado demuestra para ejercer labores de mayor relevancia y trascendencia.
- b) **Iniciativa y colaboración.**— Es la aptitud para tomar decisiones con el objeto de resolver adecuadamente las dificultades que puedan presentarse en el trabajo, como asimismo, para sugerir medidas que lo hagan más expedito.
- Este rubro comprende, también, la buena disposición del empleado para desarrollar otras tareas ordinarias o extraordinarias.
- c) **Preparación y conocimientos.**— Es el grado de instrucción, experiencia y destreza demostrado por el funcionario en el desempeño de su trabajo, adquirido tanto en la Institución como en otra entidad, o a través de cursos en que haya participado como alumno, ayudante o profesor, o mediante cualquiera actividad relacionada con su carrera funcionaria.
- d) **Calidad formal.**— Es la forma y el grado de pulcritud con que el empleado ejecuta sus labores. Comprende, además, la redacción y la ortografía de los documentos que confecciona.
- e) **Obediencia.**— Este rubro tiene por objeto evaluar el grado de cumplimiento que el empleado da a los reglamentos e instrucciones del Servicio, órdenes y cometidos.

Para evaluar este rubro respecto de los empleados pertenecientes a los escalafones directivos, profesionales, jefaturas y fiscalizadores, se considerará especialmente la capacidad del funcionario para planificar, coordinar, organizar y controlar labores, adoptar decisiones, delegar atribuciones y lograr la colaboración de su personal.

**Artículo 11º: Segundo Factor.** Comprende los siguientes rubros:

- a) **Dedicación.**— Es la firmeza y perseverancia que el empleado pone en la realización de su trabajo, lo que se demuestra en el esmero, diligencia y cuidado reflejado en su ejecución.
- b) **Asistencia y permanencia.**— Permite este rubro evaluar la concurrencia del empleado al Servicio, como asimismo, la continuidad y regularidad de sus labores durante toda la jornada de trabajo.

**Artículo 12º: Tercer Factor.** Comprende los siguientes rubros:

- a) **Comportamiento funcionario y social.**— Este rubro tiene por finalidad ponderar y valorar las relaciones del empleado con sus jefes, compañeros y público, como asimismo, la conducta que observa tanto en el cumplimiento de sus labores como en sus actividades sociales y privadas, éstas últimas, en la medida que afecten a la Institución.



c) **Puntualidad.**— Es el cumplimiento que el funcionario da al horario de llegada al Servicio u otro a que se encuentre obligado.

Para ponderar este rubro debe considerarse la reiteración de los atrasos y el tiempo a que éstos alcanzan.

d) **Cumplimiento de compromisos económicos.**— Es la forma como el empleado satisface sus obligaciones económicas, debiendo ponderarse las circunstancias especiales que puedan concurrir en cada caso.

**Artículo 13°:** Los rubros se evaluarán con notas enteras, que tendrán el siguiente significado:

- 1: Malo
- 2: Deficiente
- 3: Regular
- 4: Satisfactorio
- 5: Bueno
- 6: Muy bueno

La nota del factor resultará de dividir la suma total asignada a los rubros por el número de ellos. Dicha nota llevará dos decimales.

**Artículo 14:** Las Juntas Calificadoras podrán acordar, por las cuatro quintas partes de sus miembros y en votación secreta, nota siete, de excelencia, en todos o algunos de los rubros contemplados en las letras a) y c) del artículo 10°, y a) del artículo 11°, respecto de aquellos empleados que hubieren obtenido nota seis en todos los factores, por estimar que han alcanzado un nivel de excepcional eficiencia o merecimiento.

Esta norma no será aplicable a los funcionarios pertenecientes a los escalafones de directivos y de profesionales que tengan grados 3 y 4.

La nota de excelencia sólo podrá ser propuesta por los Presidentes de las Juntas Calificadoras, respecto de todo el personal, por los demás miembros de las Juntas Calificadoras con excepción de los Delegados del Personal, o por los Contralores Regionales. En estos dos últimos

casos, la proposición se efectuará exclusivamente respecto del personal de su dependencia.

Sin perjuicio de las facultades que le asisten en virtud de lo dispuesto en el artículo 41°, el Contralor General podrá también proponer notas de excelencia ante las Juntas Calificadoras.

Los empleados que hubieren obtenido nota de excelencia y no fueren evaluados por el periodo calificador siguiente, sólo conservarán la calificación de sesenta puntos.

**Artículo 15°:** Cada factor, según su importancia, tiene asignado un coeficiente de ponderación diferente, que se señala a continuación:

Primer factor	coeficiente 5
Segundo factor:	coeficiente 3
Tercer factor:	coeficiente 2

**Artículo 16°:** Para obtener la nota ponderada del factor, debe multiplicarse la nota a que se refiere el inciso final del artículo 13° por su respectivo coeficiente

La suma de las notas ponderadas constituye el puntaje de calificación del funcionario.

**Artículo 17°:** El puntaje de calificación, con las modalidades que se indican, determinará la inclusión del empleado en alguna de las siguientes listas:

- a) Lista 1, de mérito. Se incluirá en ella a los funcionarios que obtengan 49 o más puntos. No obstante, los empleados que hayan obtenido nota cuatro en más de un rubro o se les haya otorgado una nota inferior a cuatro en cualquiera de ellos quedarán incluidos en lista 2, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 18°.
- b) Lista 2, buena. Se incluirá en ésta a los funcionarios que obtengan menos de 49 puntos y más de 36. No obstante, los empleados que hayan obtenido nota tres en más de un rubro o se les haya otorgado una nota inferior a tres en cualquiera de



ellos quedarán incluidos en lista 3, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 18º.

- c) Lista 3, regular. Se incluirá en ella a los funcionarios que obtengan más de 22 puntos y hasta 36.
- d) Lista 4, de eliminación. Se incluirá en ésta a los funcionarios que obtengan 22 o menos puntos.

**Artículo 18º:** No obstante lo dispuesto en el artículo anterior, el funcionario que obtuviere nota 2 ó 1 en cualquier rubro, quedará incluido en lista regular o de eliminación, respectivamente.

El empleado que sea incluido en lista 4, al igual que el calificado en lista 3 por dos períodos consecutivos, deberá alejarse del Servicio.

### TÍTULO III

#### PROCEDIMIENTO CALIFICATORIO

##### 1.— Anotaciones de mérito y de demérito

**Artículo 19º:** Las anotaciones de mérito o de demérito tienen carácter excepcional y se efectuarán en una Hoja Anual de Mérito Funcionario que para cada empleado llevará el jefe directo.

**Artículo 20º:** Las anotaciones pueden ser ordenadas por el Contralor General y el Subcontralor General, respecto de cualquier funcionario, a través de la Oficina del Personal; y por el Fiscal, Jefes de División, Secretario General, Jefe del Centro de Computación y los Contralores Regionales, respecto de su personal. En este último caso, dicha anotación se pondrá en conocimiento de la mencionada oficina.

**Artículo 21º:** Toda anotación de mérito o de demérito debe ser puesta en conocimiento del afectado.

El funcionario que no estuviere conforme con una anotación de demérito, podrá interponer reclamo por escrito ante la autoridad que la ordenó, dentro del plazo de dos días, contado desde que tomó conocimiento de ella. Este reclamo

debe ser resuelto por dicha autoridad en el plazo de cinco días, contado desde su presentación, dejando constancia en la hoja respectiva.

El empleado tendrá libre acceso a la información que sirvió de fundamento a dicha anotación.

**Artículo 22º:** Si se ordenase la instrucción de un proceso sumarial sobre la base de los mismos antecedentes que hubieren dado origen a una anotación de demérito, deberá dejarse constancia de ese hecho en la Hoja Anual de Mérito Funcionario.

##### 2.— Informes de Evaluación

**Artículo 23º:** En los primeros quince días de julio y enero, los jefes directos emitirán un informe fundado acerca de las actuaciones y del comportamiento que haya tenido el personal de su dependencia durante el semestre anterior, sobre la base de los factores y rubros establecidos en los artículos 10º, 11º y 12º.

La Secretaría General y los Subjefes de División deben velar porque estos informes sean confeccionados correcta y oportunamente, y con criterio uniforme.

Estos informes se evaluarán, de acuerdo con el artículo 13º, con notas, y no se emitirán respecto de los Subjefes de División, del Subsecretario General, de los Contralores Regionales y de los funcionarios que dependan directamente del Contralor General o del Subcontralor General.

Dichos informes se emitirán sólo en original y deben remitirse a la Oficina de Personal, después de ser puestos en conocimiento del interesado, quien debe firmar para constancia en el mismo documento.

**Artículo 24º:** El informe de los empleados que hayan tenido dos o más jefes directos en el semestre, será efectuado por el último de ellos, siempre que el funcionario se haya desempeñado bajo sus órdenes a lo menos durante dos meses.

En caso contrario, le corresponderá confeccionarlo al jefe bajo cuyas órdenes haya servido por el lapso más prolonga-



do en el período. En ambas situaciones, se considerarán los antecedentes que, por escrito, deben emitir los otros jefes.

**Artículo 25º:** Para los efectos del presente Reglamento se entienden por jefes directos los Jefes de Comité de la División Jurídica y otros que desempeñen funciones similares; los Jefes de Departamento; los Jefes de Grupo; el Secretario Abogado del Juzgado de Cuentas; los Jefes de Sector y de Sección; los Contralores Regionales; los Jefes de Grupo o Encargados de Areas de las Oficinas Regionales, y, en general, los jefes de unidades.

Cualquiera duda que se presente sobre la calidad o existencia de las unidades a que se refiere el inciso anterior, será resuelta por el Contralor General.

Tendrán también el carácter de jefes directos, respecto del personal que esté bajo su directa dependencia, los Subjefes de División, el Subsecretario General y los Jefes y Subjefes de Subdivisión.

El Subcontralor General, el Fiscal y los Jefes de División, el Secretario General, el Jefe del Centro de Computación y los Contralores Regionales determinarán, cuando corresponda, mediante resolución interna, las personas que ejercen las funciones antes señaladas.

### 3.— Precalificación

**Artículo 26º:** Antes del 20 de marzo del año siguiente al del período calificado, los jefes de quienes dependan los jefes directos, los Jefes de Subdivisión, el Secretario Abogado del Juzgado de Cuentas, o los superiores jerárquicos correspondientes, precalificarán a los funcionarios teniendo especialmente en consideración los informes semestrales emitidos, las anotaciones de mérito o de demérito y todo otro antecedente fundado que obre en su poder, y sobre la base de los mismos factores y rubros, conceptos y notas establecidos en los artículos 10º, 11º, 12º y 13º, del presente Reglamento. Tratándose de oficinas que dependan directamente del Contralor General corresponde al jefe respectivo efectuar la precalificación.

El Subcontralor General precalificará a los Contralores Regionales y al personal que dependa directamente de él o del Contralor General.

**Artículo 27º:** En aquellas Divisiones o unidades en que existan dos o más jefes precalificadores, éstos deberán uniformar su criterio para el cumplimiento de su cometido. Cualquier duda existente a este respecto, será resuelta por el superior jerárquico común.

**Artículo 28º:** Los Subjefes de División deben ser precalificados por el Jefe de la División respectiva y los Jefes de Subdivisión y de Comité de la División Jurídica, por los primeros de los nombrados.

El Subsecretario General y el empleado que invista la segunda jerarquía dentro del Centro de Computación deben ser precalificados por el Secretario General y el Jefe de ese Centro, respectivamente.

**Artículo 29º:** Las precalificaciones consignarán los fundamentos en que se basa el puntaje de cada factor.

### 4.— Calificación

**Artículo 30º:** Habrá dos Juntas Calificadoras, que se denominarán "Junta Calificadora Directiva y Profesional" y "Junta Calificadora Administrativa".

**Artículo 31º:** La "Junta Calificadora Directiva y Profesional" calificará a los empleados pertenecientes o contratados asimilados a los escalafones directivos, profesionales, jefaturas y fiscalizadores. Estará integrada por el Subcontralor General, quien la presidirá, el Fiscal y los Jefes de División, el Secretario General, el Jefe del Centro de Computación y el representante del personal.

Actuará como Secretario de la Junta Calificadora, sin derecho a voto, el Subsecretario General.

**Artículo 32º:** La "Junta Calificadora Administrativa" calificará a los empleados pertenecientes o contratados asimilados al escalafón administrativo y demás estamentos no comprendidos en el artículo anterior. Estará integrada por el Fis-



cal o Jefe de División de mayor antigüedad en el grado, quien la presidirá, los Subjefes de División o quienes se desempeñen en forma permanente como tales, el Subsecretario General, el empleado que invista la segunda jerarquía dentro del Centro de Computación y el representante del personal.

Actuará como Secretario de esta Junta Calificadora, sin derecho a voto, el Jefe de la Oficina del Personal.

**Artículo 33º:** La circunstancia de que un jefe haya actuado como precalificador no será causal de inhabilidad para integrar las Juntas Calificadoras.

**Artículo 34º:** Para sesionar y adoptar acuerdos, las Juntas Calificadoras deben estar integradas por la totalidad de sus miembros, dos tercios de los cuales deben ser titulares.

**Artículo 35º:** En caso de impedimento o ausencia de algún miembro de la "Junta Calificadora Directiva y Profesional", se procederá a reemplazarlo por el Subjefe de División correspondiente, por el Subsecretario General, o por el suplente del funcionario que representa al personal, en su caso.

Tratándose de la "Junta Calificadora Administrativa", el titular que falte será reemplazado por el subrogante correspondiente dentro de la estructura de cada unidad, o por el suplente del funcionario que representa al personal en su caso. Esta subrogación sólo podrá operar hasta el grado seis de la Planta de Personal del Servicio.

Si no fuere posible aplicar las reglas señaladas en los dos incisos anteriores, subrogará el funcionario que para estos efectos haya designado el Contralor General.

**Artículo 36º:** El representante del personal para cada una de las Juntas Calificadoras y su suplente deben ser elegidos y formar parte del personal que será evaluado por la Junta respectiva. Dichos representantes durarán dos años en sus funciones y serán elegidos en la primera quincena del mes de ~~agosto~~ que correspondá, por votación directa y secreta. La

elección será convocada por la Secretaría General antes del 31 de ~~julio~~ y en ella podrán intervenir como candidatos los funcionarios que sean patrocinados, a lo menos, por 25 empleados pertenecientes a los respectivos escalafones y que se inscriban a más tardar seis días antes de la fecha en que deba tener lugar la elección.

El Contralor General regulará las actividades a que pueda dar lugar el desarrollo del procedimiento señalado en el inciso anterior.

La votación será recogida por la Secretaría General, a la cual corresponderá practicar el escrutinio y darlo a la publicidad.

Se entenderán elegidos, sea en la calidad de titular o suplente, los candidatos que obtengan la mayoría absoluta de los sufragios válidamente emitidos. Si no se cumple este requisito la elección se repetirá al día siguiente, limitándose a los dos candidatos que hubieren obtenido las más altas mayorías relativas.

**Artículo 37º:** Las Juntas Calificadoras deben constituirse a más tardar el 1º de abril de cada año y la calificación del personal debe quedar finalizada antes del 10 de mayo siguiente, respecto de la "Junta Calificadora Directiva y Profesional", y del 20 de ese mismo mes, en el caso de la "Junta Calificadora Administrativa".

Las Juntas Calificadoras deben compatibilizar sus horarios de funcionamiento.

**Artículo 38º:** Para efectuar la calificación, las Juntas deben considerar los informes semestrales y las precalificaciones, las anotaciones de mérito o de demérito de que pueda haber sido objeto el funcionario, las anotaciones que registra la Hoja de Vida de cada empleado en la Oficina del Personal y, en general, todo otro antecedente fundado que les permita formarse un juicio sobre las actuaciones o el comportamiento que haya tenido el empleado durante el respectivo período calificadorio.

**Artículo 39º:** Corresponde a las respectivas Juntas acordar la forma en que se procederá a calificar al personal, de-



biendo en todo caso adoptar un sistema que procure uniformidad de criterios.

Los jefes precalificadores y los jefes directos a que se refiere el artículo 25° deben ser calificados al final.

**Artículo 40°:** Los acuerdos y resoluciones de las Juntas Calificadoras deben ser fundados y se aprobarán por mayoría de votos. Los empates serán dirimidos por su Presidente.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso anterior y en el artículo 14° del presente Reglamento, las notas uno y seis deben ser acordadas por los dos tercios de los miembros de la respectiva Junta.

Ningún miembro podrá abstenerse de emitir su voto.

Los acuerdos que se produzcan respecto de la calificación de los funcionarios deben ser consignados en acta.

**Artículo 41°:** Todas las calificaciones acordadas por la "Junta Calificadora Directiva y Profesional" serán enviadas en consulta al Contralor General, quien resolverá dentro del plazo de siete días.

También serán enviadas en consulta las calificaciones propuestas con nota de excelencia ante la "Junta Calificadora Administrativa", sea que ésta haya otorgado o no dicha nota.

**Artículo 42°:** Finalizado el proceso respectivo, la Oficina del Personal debe notificar su calificación a cada empleado, por intermedio del jefe directo correspondiente.

El ejemplar de la calificación consignará los fundamentos del puntaje asignado.

#### 5.— Recursos

**Artículo 43°:** Los empleados evaluados por las Juntas Calificadoras "Directiva y Profesional" y "Administrativa" podrán, respectivamente, solicitar reposición de lo resuelto en la consulta, o apelar ante el Contralor General, quien podrá mantener o elevar la calificación.

~~En ningún caso la situación prevista en el artículo 14° podrá ser objeto de los citados recursos.~~

El plazo para presentar el recurso es de cinco días, contado desde la fecha de la respectiva notificación.

**Artículo 44°:** El recurso se presentará en la Oficina del Personal, la que debe acumular al respectivo escrito copia de la resolución de la Junta Calificadora correspondiente y los antecedentes que le hayan servido de fundamento.

**Artículo 45°:** El Contralor General podrá delegar en el Subcontralor General el conocimiento del recurso de apelación que se interponga en contra de las calificaciones que haya aprobado la "Junta Calificadora Administrativa".

**Artículo 46°:** Los recursos deben ser resueltos a más tardar el 10 de junio de cada año, y el pronunciamiento que sobre ellos recaiga tendrá carácter definitivo.

**Artículo 47°:** Derógase la Resolución N° 388, de 18 de agosto de 1966, de esta Contraloría General, y sus modificaciones posteriores.

#### DISPOSICIONES TRANSITORIAS

**Artículo 1°:** El representante del personal ante la actual Junta Calificadora, lo será de las Juntas Calificadoras que se crean por el presente Reglamento, mientras dure la prórroga legal de su mandato.

**Artículo 2°:** Los Delegados del Personal ante las Juntas Calificadoras y los miembros del Directorio de la Asociación de Empleados de la Contraloría General, actualmente en funciones, tendrán plazo hasta el 26 de agosto de 1983 para solicitar ser evaluados por su desempeño laboral durante el año 1983.

**Artículo 3°:** Para los efectos establecidos en los artículos 23° y 24°, el informe de evaluación correspondiente al período comprendido entre el 1° de enero y el 30 de junio de 1983, podrá evacuarse hasta el 31 de agosto de ese mismo año.



**IMPARTE INSTRUCCIONES PARA LA APLICACION  
DEL REGLAMENTO DE CALIFICACIONES \***

**VISTOS:** Las facultades que me confiere la Ley N° 10.336, Orgánica de esta Contraloría General, y las Ordenes de Servicio N°s. 14 y 1, de 1982 y 1983, respectivamente, y

**CONSIDERANDO:**

I) Que, la finalidad del Reglamento de Calificaciones, cuyo texto refundido ha sido fijado por Resolución N° 498, del año en curso, es dar la máxima objetividad al proceso de evaluación del funcionario;

II) Que, la consecución de la finalidad antes mencionada dependerá, en gran medida, de la acertada aplicación de las normas del referido Reglamento que haga cada uno de los empleados llamados a intervenir en el proceso calificadorio, por lo cual se ha estimado conveniente reiterar la necesidad de aplicar criterios uniformes de calificación en todas las unidades de la Contraloría General, que permitan alcanzar el máximo de equanimidad en la valoración del desempeño funcionario del personal.

III) Que, consecuente con lo expuesto anteriormente y a fin de contribuir, además, a que las personas que intervengan en el proceso calificadorio actúen con fidelidad, imparcialidad y acuciosidad, el Contralor General infrascrito ha estimado necesario dictar la siguiente:

**ORDEN DE SERVICIO:**

1° Las autoridades facultadas para ordenar una anotación de mérito o de demérito, deberán atenerse a las siguientes instrucciones:

- a) Las anotaciones de mérito o de demérito tienen carácter estrictamente excepcional. En consecuencia, el cumplimiento ordinario y normal

que el funcionario haga de sus deberes y obligaciones, no será causal para efectuarlas;

- b) Las anotaciones de mérito o de demérito, tienen carácter personal, deberán ser fundadas en hechos o actuaciones específicos suficientemente comprobados y referirse a uno o más de los rubros que comprende la calificación;
- c) La participación en cursos de capacitación o adiestramiento sólo podrá servir de fundamento a una anotación de mérito cuando ellos sean de utilidad manifiesta para el Servicio y el funcionario haya alcanzado en los mismos un especial nivel de distinción;
- d) La Oficina de Personal deberá conocer las anotaciones de mérito y de demérito, y los antecedentes respectivos.

2° La circunstancia de que el grado de instrucción, experiencia y destreza, a que se refiere el rubro contemplado en la letra c) del artículo 11°, se hubiese obtenido fuera del período calificadorio, no es impedimento para considerarlo en la calificación respectiva, en la medida que éste se haya demostrado en el período que se evalúa.

3° Los funcionarios que sean promovidos en cualquier época del año, deberán también ser informados y precalificados.

4° Los dos decimales que correspondan a una nota determinada no deberán ser objeto de aproximación.

5° La votación a que se alude en el artículo 40° no tiene el carácter de secreta, y las notas uno y seis a que se refiere este mismo precepto dicen relación con el rubro y no con el factor.

\* Orden de Servicio N° 1, de 30 de agosto de 1983, de la Contraloría General de la República.





6º La proposición de nota de excelencia sólo procederá respecto de aquellos funcionarios que hayan tenido un nivel de excepcional eficiencia o merecimiento, a través de todo el período calificadorio. Por lo tanto, dicha nota no podrá proponerse con el sólo mérito de actuaciones ocasionales destacadas.

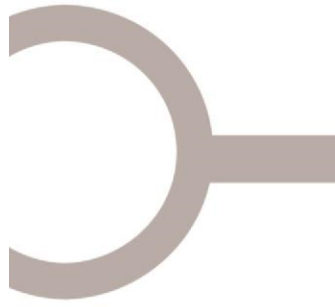
La proposición de la nota de excelencia tendrá que efectuarse sobre la base de antecedentes comprobados.

La Oficina de Personal adoptará las medidas tendientes a que las proposiciones se formulen en forma oportuna.

Anótese y comuníquese.

OSVALDO ITURRIAGA RUIZ  
Contralor General de la República

SOLO USO ACADÉMICO



## **ANEXO 4**

### **ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA**

“Estudio sobre la alineación entre el reglamento de calificaciones del personal de la Unidad de Control Externo de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota y sus perfiles de cargo”

Estimado/a informante clave:

Esta entrevista es parte del “Estudio sobre la alineación entre el reglamento de calificaciones del personal de la Unidad de Control Externo de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota y sus perfiles de cargo”. La investigación se enmarca en un proyecto de tesis de grado para optar al título de Administrador Público en la Universidad Mayor.

La investigadora que lleva a cabo la investigación se compromete a mantener la confidencialidad de las personas participantes, para lo cual se le solicita responder con la mayor veracidad, honestidad y exactitud.

Esta entrevista es de carácter semi-estructurado pues consta de preguntas generadoras definidas previamente y además contempla la opción de preguntas emergentes que permitan puntualizar y enfatizar aspectos a partir de contra-preguntas en el caso de que las respuestas entregadas generen vacíos en los elementos esenciales, es decir donde se necesite profundizar de acuerdo con las temáticas propias al estudio.

El protocolo de una entrevista de este tipo requiere de su autorización para grabarla, el cual ya ha sido acordado previamente. El tiempo para su desarrollo está estimado en sesenta minutos.

En la eventualidad que usted no desee contestar alguna de las interrogantes planteadas, se continuará con la próxima pregunta. Las entrevistas serán transcritas, y luego de esto se les mostrará un ejemplar para su revisión y eventual corrección.

Desde ya muchas gracias por su colaboración.

Graciela Rosario Cutipa García  
Rut.13.864.720-K  
Estudiante



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

**I. Primera parte: Datos personales actores claves.**

1. Nombre y apellido
2. Edad
3. Título profesional
4. Género
5. Instituciones Formadoras
6. Cargo que desempeña en la Unidad de Control Externo de la Contraloría Regional de Arica
7. Años de trabajo en la Contraloría General de la República

**II. Segunda parte: Entrevista sobre alineación de los rubros de calificación con los perfiles de cargo.**

Preguntas generadoras

**Objetivo:1 (General)**

Estudiar los factores de calificación utilizados en el sistema de evaluación del personal de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota y su concordancia con los perfiles de cargo de la unidad de control externo de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota.

1. ¿Cómo evalúa la adecuación del actual sistema de calificación con respecto a los perfiles de cargo en la unidad de control externo?
2. ¿Puede describir algún desafío o incongruencia que haya experimentado entre los factores de calificación aplicados y las demandas reales de su perfil de cargo?
3. ¿En qué medida cree que el sistema de evaluación actual apoya su desarrollo profesional y el cumplimiento de sus responsabilidades laborales?
4. ¿Qué procedimientos adicionales o alternativos recomendaría para asegurar que los factores de calificación reflejen más precisamente las habilidades y tareas descritas en los perfiles de cargo?



**Objetivo:2 (específico)**

Caracterizar las competencias actuales del personal de la unidad de control externo de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota, de acuerdo a sus perfiles de cargo.

1. ¿Cómo describiría las competencias clave que se requieren para su rol actual en la unidad de control externo?
2. ¿En qué aspectos cree que sus competencias actuales se alinean con las expectativas detalladas en su perfil de cargo?
3. Desde su experiencia, ¿cuáles competencias adicionales considera que deberían integrarse en su perfil de cargo para reflejar mejor las demandas de su trabajo?
4. ¿Podría describir un desafío reciente que haya enfrentado en su trabajo y cómo sus competencias contribuyeron a resolverlo?
5. En términos de competencias, ¿qué feedback ha recibido en sus últimas evaluaciones de desempeño y cómo ha respondido a este?

**Objetivo:3 (específico)**

Relacionar los rubros de evaluación del reglamento de calificación de Contraloría con las competencias del personal de la unidad de control externo de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota.

1. A partir del siguiente listado de rubros de calificación ¿Cuáles son los que considera más importantes y menos relevantes? Escoger 3 de cada uno.
2. ¿En qué medida cree que los rubros de calificación reflejan sus competencias y responsabilidades reales? Mencione los rubros
3. ¿Ha encontrado discrepancias entre lo que el reglamento evalúa y las habilidades que realmente utiliza en su día a día?
4. ¿Cuáles son las competencias más críticas en su trabajo que cree que deberían ser evaluadas y actualmente no lo están?



**Objetivo:4 (específico)**

**Proponer modificaciones al reglamento de calificaciones del personal de la Contraloría Regional de Arica y Parinacota para mejorar la alineación entre los criterios de evaluación y las competencias actuales del personal.**

1. Desde su experiencia, ¿qué rubros de calificación del reglamento cree que necesitan ser modificados para reflejar mejor las competencias actuales requeridas en su puesto? Mencionar rubros y sugerencia de modificación.
2. ¿Puede identificar alguna área donde el reglamento actual no esté alineado con las prácticas y necesidades actuales de la unidad?
3. ¿Qué procesos de retroalimentación propone que se incluyan en el nuevo reglamento para facilitar la mejora continua?
4. ¿Cuántas capacitaciones ha asistido a partir de los resultados de su evaluación de desempeño?

## **ANEXO 5**

### **TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA**

Informante 1

Entrevistador

Buenas tardes, siendo 6 de mayo del 2024, voy a dar inicio a la entrevista sobre estudios sobre alineación entre el reglamento de calificaciones del personal de la unidad de control externo de la Contraloría regional de Arica y Parinacota y sus perfiles de cargo.

1. ¿Cómo evalúa la adecuación del actual sistema de calificación con respecto a los perfiles de cargo en la unidad de control externo?

Entrevistado 1

Mal porque no hay una adecuación. El perfil de cargo mencionaba cosas muy relevantes e importantes que efectivamente nosotros realizamos en nuestro trabajo, pero esas cosas no se evalúan. El reglamento de calificación actual le falta una actualización, es por eso que no conversa una cosa con la otra.

Además, el reglamento de calificación evalúa cosas que pueden ser consideradas subjetivos, como por el ejemplo la lealtad, la discreción, dedicación y el comportamiento funcionario y social.

Entrevistador

2. ¿Puede describir algún desafío o incongruencia que hay experimentado entre los factores de calificaciones aplicados y las demandas reales de su perfil de cargo?

Entrevistado 1

Sí, porque en los factores de calificación, bueno, son 3 que están divididos en varios, pero está por ejemplo el de cumplimiento de compromiso económico. A uno lo califican semestralmente por eso, pero el perfil de cargo no se señala que yo tengo que tener alguna situación económica especial, pues si estoy en quiebra, si tengo problemas financieros, en teoría ahí me tendrían que valorar mal. ¿Pero qué tiene que ver eso con lo que yo hago? No tiene nada que ver, ese es como el principal,



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

también está el de la lealtad. Me evalúan la lealtad, pero uno cumple su trabajo no más de acuerdo a las funciones que le asignan a lo que sea en el perfil, pero no eso, no tiene sentido que se evalúe, esto es totalmente subjetivo.

Entrevistador

3. ¿En qué medida cree que el sistema de evaluación actual apoya su desarrollo profesional y el cumplimiento de sus responsabilidades laborales?

Entrevistado 1

Bueno actualmente si uno está bien evaluado, puede acceder a otros cargos. Puede surgir en la institución, pero al final, como se evalúan cosas que no tienen sentido y hay muchas cosas que uno hace en el día a día que no están en la calificación, en algún minuto eso no va a aportar a tu desarrollo profesional y a lo que uno hace.

Entrevistador

4. ¿Entonces consideras que no hay una medida que te apoye?

Entrevistado 1

No.

Entrevistador

5. ¿Qué procedimientos adicionales o alternativos recomendarías para asegurar que los factores de calificación reflejen más precisamente las habilidades y tareas descritas en los perfiles de cargo?

Entrevistado 1

Sí, ahí deberá establecerse un procedimiento que contemple la revisión cada cierto tiempo de los perfiles.

Entrevistador

6. ¿Cada cuánto tiempo?

Entrevistado 1

Cada 3 años. Porque actualmente los perfiles no conversan con lo que dice el reglamento, pero seguramente con el paso del tiempo la labor que nosotros realizamos va a ir cambiando y cada vez se nos van a ir asignando nuevas labores, y por lo tanto, vamos a tener que tener nuevos conocimientos, mejores



competencias, otro tipo de competencia. Entonces, si ahora se modificara el reglamento, después se va a cambiar el perfil, pero va a existir esa diferencia, entonces debe hacerse una revisión permanente, como se hace con las versiones de algunos documentos, que señalan versión vigente por 3 años y que en 3 años se tiene que revisar nuevamente si hubo algún cambio, para hacer las modificaciones correspondientes.

Entrevistador

7. ¿Cómo describiría la competencia clave que se requiere para su rol actual en la unidad de control externo?

Entrevistado 1

Yo creo que todo lo que como supervisor debemos ejecutar y que son esenciales para la función estarían, como detalla en el Perfil.

Hay que tener liderazgo, hay que estar bien organizado y hay que tener mucho conocimiento de del sector público, porque alguien que es de reciente ingreso no va a poder hacer bien su trabajo de supervisor. Así que el principal yo creo que es el conocimiento en temas contables, normativo y jurídico.

Entrevistador

8. ¿En qué aspectos cree que sus competencias actuales se alinean con las expectativas detalladas en su perfil de cargo?

Entrevistado 1

Yo creo que se alinean, si uno ve las competencias específicas que aparecen en el perfil, todas esas tienen relación con la realidad.

Así que yo podría decir que la realidad de del trabajo que uno hace se condice con lo que está en el perfil. Un ejemplo de ello es que en perfil dice: desarrollo y formación de otro, asociado a la capacidad para desarrollar y compartir conocimientos técnicos, experiencia, información y experiencias con otras personas a través de la enseñanza y asistencia experta.





**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

Uno lo hace constantemente, constantemente está compartiendo los conocimientos. Si alguien tiene alguna duda y empieza a hablar de la materia, aunque no esté el trabajo asignado a uno, igual comparte conocimiento.

También está el de la adaptación y tolerancia al trabajo bajo presión. Aquí siempre hay cambios, hay que cumplir metas, hay que hacer algún trabajo que aparece de repente, entonces efectivamente tiene que ser así, porque tienen esa competencia. Lo otro, el tema de escepticismo profesional y presencia. Igual se basa en eso en nuestro trabajo, no creer lo que diga el servicio, en lo que diga en una primera instancia, siempre hay que estar revisando, acreditando efectivamente con documentación.

Entrevistador

9. ¿Desde tu experiencia, cuáles competencias adicionales considera que deberían integrarse en su perfil de cargo para reflejar mejor las demandas de tu trabajo?

Entrevistado 1

Sí, yo creo que el que se pueda agregar es el de gestión de conflictos. Porque un conflicto no es solamente una pelea. Puede ser una diferencia que existe entre los fiscalizadores o con la persona que es la contraparte o problema a la hora de ver que como resolver una situación, entonces esas cosas deberían incorporarse en el perfil, ya que puede ocurrir y hay que saber atenderlo de buena manera, porque si no el trabajo puede que no salga.

Entrevistador

10. ¿Podrías describir un desafío reciente que haya enfrentado en su trabajo y cómo sus competencias contribuyeron a resolverlo?

Entrevistado 1

Sí. Con un tema de arrastre. Teníamos 3 días para sacar todas las ARAS que estaban atrasadas, y que debían despacharse para cumplir con la meta.

Entonces, como no había avance en esa ARA me vi en la necesidad, o sea, por instrucción del jefe igual de efectuar la validación correspondiente a ir al servicio.



Para poder resolver esa esa situación, había que tener conocimiento de cómo funcionaba la materia, que en este caso era la entrega de alimentación a los estudiantes, se reclamaba que durante mucho tiempo el servicio local estuvo entregando de almuerzo un sándwich y un jugo a los estudiantes del colegio integrado.

Entonces, si alguien no hubiera tenido los conocimientos de esa materia, se hubiera dado muchas vueltas para poder atender esa materia y haber hecho las validaciones específicas, que en este caso lo único que yo tenía que hacer era ir al servicio preguntar, si era si era efectivo, y si me podían pasar las bases de alimentación. Porque ese servicio lo entrega un externo, y esa alimentación está asociada a una minuta, y esa minuta está en las bases, de cómo deberá ser la alimentación.

Entonces, lo que ocurrió en este caso es que como el establecimiento no tenía las condiciones de infraestructura, no tenía gas y eléctricamente tampoco estaba funcionando bien, la única opción que tenían era entregar ese tipo de alimentación y en las bases se establecía un servicio de contingencia, para períodos acotados, no tanto tiempo como acá que estuvieron como un año, que establecía esa opción, del sándwich con una fruta con un jugo, y como yo ya sabía cómo funcionaba el tema de la alimentación, luego de haber hecho esa consulta en el servicio, el mismo día pude tener el resultado del ARA y se pudo sacar ese oficio

Entrevistador

11. ¿Qué feedback ha recibido en sus últimas evaluaciones de desempeño y cómo ha respondido a este?

Entrevistado 1

Bueno, nos evalúan de acuerdo a los factores como el tema de comportamiento, de la obediencia y todo ese tipo de cosas, pero el feedback siempre es parecido, dicen que los trabajos vienen en buena forma, en la calidad que se requiere, de que como tengo experiencia, tengo los conocimientos, pero más que eso, no hay mucho feedback. Diciendo que lo hago bien y eso.



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

Entonces ante esto uno dice. Ah, qué bueno. ¿Qué vamos a decir?

A uno lo evalúan de acuerdo a esos factores, pero al final igual te dicen otras cosas. En la evaluación se conversan otras cosas, que uno tiene buena relación con el resto, entonces está bien, que comparte su conocimiento con el otro, que seguramente hay cosas que mejorar, como dejar cosas por otras, hacer lineamiento por escrito o avisar cuando las cosas se están demorando, avisar antes, pero en términos de competencia, viéndolas y los comparamos con los perfiles, dicen que uno cumple con la metodología.

Entrevistador

12. A partir de un listado que está aquí en los factores que son los 3 factores y los rubros son 15. ¿Cuáles son los que consideran más importante y menos relevante? Necesito que escojas 3 importantes y 3 menos relevantes.

Entrevistado 1

Voy a empezar por lo menos relevante, el primero sería el de cumplimiento de compromiso económico. Porque dice que la forma como el empleado satisface sus obligaciones económicas. En que va a afectar eso en mi trabajo y aparte no tienen cómo saberlo. Así que. Si aquí ponen me imagino que a todos les ponen 6, así que si el 6 es para cumplir no más, como van a evaluar eso.

El segundo, el de lealtad, “se entiende con lealtad, la forma en que el empleado vela por la dignidad y el prestigio del servicio de su jefe y de sus compañeros”, por lo menos yo no le encuentro sentido porque como no cómo va a evaluar si alguien vela por la dignidad y el prestigio de servicios, jefes y compañeros, uno hace su pega no más, no me gusta para nada ese.

Y el otro sería el de la discreción, dice “se constituye la sensatez y reserva que debe poner un funcionario en sus actuaciones considerando la naturaleza funciones”.

En cuanto a los más importantes, el de asistencia y permanencia. Porque para hacer el trabajo hay que ir a la oficina o hacer cumplir el teletrabajo sin hacer otras cosas. Si no, no se va a avanzar.



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

Preparación y conocimiento, es necesario, y el de iniciativa y colaboración. Que está muy asociado con el tema de los conocimientos, porque colaborando uno con los demás puede proporcionar conocimiento y puede ser que su trabajo sea mejor.

Entrevistador

13. ¿En qué medida cree que los rubros de calificación reflejan sus competencias y responsabilidades reales? ¿Menciona los rubros?

Entrevistado 1

Preparación y conocimiento y el de iniciativa y colaboración, porque es fundamental para el trabajo ya que se puede enfocar mejor la revisión de los antecedentes y atender de buena manera las denuncias que se reciben y respecto a iniciativa y colaboración es fundamental en el trabajo diario ya que no se debe esperar a recibir una orden para estudiar un tema, analizar los procedimientos que utilizamos y buscar la forma de mejorarlos y entregar el conocimiento o las posibles mejoras a los demás colaboradores o a la jefatura.

Entrevistador

14. ¿Has encontrado discrepancias entre lo que el reglamento evalúa y las habilidades que realmente utiliza en su día a día?

Entrevistado 1

Sí pues, hay mucha discrepancia, porque como decía anteriormente, te evalúan el cumplimiento de compromisos económico, comportamiento social, la obediencia, la lealtad, esas cosas las evalúan, pero en el día a día uno no las ocupa, no están asociados a lo que uno hace normalmente.

Entrevistador

15. ¿Cuáles son las competencias más críticas en su trabajo que cree que deberían ser evaluadas y actualmente no lo están?

Entrevistado 1

Revisando el perfil, creo que las que deberían estar y evaluarse, sería la de liderazgo, pensamiento analítico y el tema del escepticismo profesional, porque uno las ocupa todos los días, en cada trabajo.



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

Porque el liderazgo también está asociado en poder guiar al funcionario para que, de buena manera cumpla su objetivo, cumpla con el objetivo de la asignación sin irse para otro lado y que cuando uno le revise las cosas también, no se sienta pasado a llevar, entonces la idea es que, a través de las revisiones, de las supervisiones pueda mejorar su habilidad, su competencia y pueda salir adelante. Pero eso yo creo que sería importante que se evaluaran.

Entrevistador

16. Desde tu experiencia, ¿qué rubros de calificación del reglamento cree que necesitan ser modificados para reflejar mejor las competencias actuales requeridas en tu puesto?, mencionar rubro y sugerencias de modificación.

Entrevistado 1

El de criterio, yo lo cambiaría ese con el tema del exitismo escepticismo profesional. El de presencia fiscalizadora los pondría en el término que parece en el perfil.

Cantidad de trabajo, aquí es difícil evaluar la cantidad de trabajo porque puede que un funcionario tenga un solo trabajo, pero sea más complejo que otro. ¿Entonces? ¿Cómo se va a medir? ¿Cómo se mide es actualmente? Lo desconozco. ¿Porque alguien puede tener varias aras? Y en todo el año en funcionario una sola auditoría y ahí hay que ponderar cuánto equivale una cosa, cuánto que vale la otra y no porque alguien tenga menos trabajo quiere decir que haga menos cosas. Puede que se le asignen otras funciones que subroge otras unidades y como son de distinta naturaleza y algunos que son más difíciles que otros.

Por ejemplo, ahora nosotros tenemos en la UCE, un estándar de cuántos productos debiéramos hacer, cada fiscalizador contempla 1.000 horas que equivalen a dos auditorías y una ARA, son las horas equivalentes, respecto a ese tema, hacer como una tabla, una ponderación del rendimiento de cada uno, porque como hay cosas más complejas y otras menos, se hace como un ponderador de que a lo menos deberá hacerse un ara, una auditoría o una investigación especial

El de discreción, que dice que constituyen a la sensatez y reserva, ¿Pero es que el tema cómo se va a medir eso? ¿cómo medir si alguien es discreto o no? ¿Qué



medidas tienen la Jefatura para decir que alguien no haya divulgado algo, que no haya adelantado algo, haber dicho el nombre de alguien que no tenía que decir eso?, como que no se puede verificar completamente con el trabajo que uno hace, esa la eliminaría.

Y la lealtad, esa la cambiaría, la eliminaría.

No hay una forma de cómo medirla, ¿Cómo medir la lealtad, que alguien anda hablando mal de su jefe, su compañero? ¿Pero eso no, cómo medir eso? ¿Cómo vamos a saber? Porque la jefatura tiene que evaluarlo con las cosas que ellos ven, o respaldado y la lealtad como estaría respaldado, es como lo mismo que el tema del cumplimiento del compromiso económico. Bueno, actualmente a cualquiera de nosotros nos podría pedir que saquemos certificado de la comisión de mercado financiero, donde aparecen todas las deudas que tiene, pero ahí aparece que estamos endeudados, pero eso no tiene nada que ver con lo que uno hace en su trabajo.

Se entiende que esto fue hecho antes porque, alguien que tiene deudas, seguramente puede estar más propenso a no hacer su pega por recibir algún tipo de recurso, pero ahí yo puedo entender que esto estaba antes, pero no es algo que puedan evaluar correctamente.

Y el de puntualidad yo lo mezclaría con la asistencia y permanencia.

Porque uno llega puntual a la hora, eso no quiere decir que llegue y está aquí, presente trabajando, porque puede marcar y puede irse, entonces sería mejor mezclarlo con puntualidad, asistencia y permanencia, y ahí se queda todo, queda todo mejor.

El de obediencia, cambiaría un poco la redacción y lo pondría como sale en la en el perfil, cumplimiento de metodología y lineamiento.

Obediencia es como un término muy antiguo, muy de esclavos.

Calidad formal. Ya, yo creo que sí, para qué conocimiento está bien.

Iniciativa y colaboración. Me parece bien.

Agregaría el liderazgo, porque es importante en el desarrollo de las funciones.



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

Entrevistador

17. ¿Puede identificar alguna área donde el reglamento actual no esté alineado con las prácticas y necesidades actuales de la unidad?

Entrevistado 1

Si es que está alineado con las necesidades de hoy en el trabajo, en la unidad de control externo, no existe.

Igual está relacionado con alguna de las preguntas anteriores, que ninguna de éstas trata el tema de tecnología de la información, porque actualmente nuestra la unidad necesita mucho análisis de datos, sacar reportes, analizar esa información.

Entonces, claramente eso está al debe en el reglamento, y debería estar incluido en alguno de los factores y en las competencias, porque si vemos las competencias, dice pensamiento analítico, de liderazgo, escepticismo, pero no habla de ese tipo de cosas, tema de tecnología.

Entrevistador

18. ¿Qué procesos de retroalimentación proponen que se incluyan en el nuevo reglamento para facilitar la mejora continua? ¿Hay un proceso que se está realizando, que es una autoevaluación? pero este proceso es retroalimentación.

Entrevistado 1

Si. Pero al final no es, porque uno hace como el análisis propio y eso se lo envía a la Jefatura, como diciendo yo soy débil en éstas cosas, estas son mis fortalezas mis debilidades, debe ser al revés, el jefe debe llamarlo y decirle, mira, yo creo que tú tienes esta falencia y que esto es lo hace muy bien, y ahí empezar, puede ser como una conversación o discusión de decir porque uno está de acuerdo o no.

Entrevistador

19. ¿Pero podría ser que se incluya?

Entrevistado 1

Pero que sea constante, ejemplo que sean a lo menos 2 veces al año, porque a mí no me sirve que me hablen el primer semestre de cosas que hice el año pasado, estuve todo 1 año haciendo cosas, después pasan unos meses y sigo haciendo,



trabajando, pero recién ahora me vienen a decir que estoy haciendo 1 año las cosas mal, 1 año haciendo las cosas a medias, pues tiene que cambiar esa cosa y por qué no dijeron antes.

Puede ser con retroalimentación de desempeño, pero que sea con menos desface, más regular en el tiempo, y que si uno hace 1 compromiso, que eso después sea medido y que eso influya en tu calificación, porque si hubo una mejora, cumple lo que dijo que iba a hacer, con lo que se comprometió, debe verse reflejado en alguna parte.

Entrevistador

20. ¿Cuántas capacitaciones ha asistido a partir de los resultados de su evaluación de desempeño?

Para algunos cursos de capacitación, a uno le consideran la calificación, pero si yo tengo en cuenta que la evaluación de desempeño debe ser como instrumento para una mejora. Yo diría que ninguna evaluación, sirvió para una capacitación.

Ejemplo, si me dijeron, tú estás bien, pero te faltan temas contables que mejorar, eso no tuvo un efecto en que me enviaran a capacitación para contabilidad. Entonces, desde ese punto de vista, la evaluación de desempeño, no tiene y no ha tenido ningún impacto en las capacitaciones a las que yo asistía, una cosa no sirve para otra.



## ANEXO 6

### TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

Informante 2

Entrevistador

Buenas tardes, siendo 7 de mayo del 2024 vamos a iniciar una entrevista semiestructurada por el estudio sobre la alineación entre el reglamento de calificaciones del personal de la unidad de control externo de la Contraloría regional de Arica y Parinacota y sus perfiles de cargo. La primera parte le voy a solicitar su nombre y apellido.

1. ¿cómo evalúa la adecuación del actual sistema de calificación con respecto a los perfiles de cargo en la unidad de control externo?

Entrevistado 2

Yo creo que actualmente reglamento de calificaciones está un poco desactualizado a la realidad actual y a lo que es la unidad en particular. Bueno, el reglamento de calificaciones habla en términos genéricos para toda la Contraloría y no alude a alguna unidad en particular, y aparte el reglamento del 1983.

Y, sí, por eso yo creo que está muy desactualizado a los tiempos actuales.

Entrevistador

1.1. ¿Entonces, usted sientes que los factores no califican, no reflejan adecuadamente como las competencias que usted trabaja en la unidad?

Entrevistado 2

Sí, actualmente no, no refleja bien o hay alguno ítem que son demasiado genérico. Por ejemplo, los ítems del factor 3. El de cumplimiento de compromiso económico, yo creo que a esta altura ya está fuera de lugar.

Sí, bueno, puntualidad no lo calificamos porque se hace automáticamente. No y todo el otro se sabe cual de cierta forma, pero yo siento que hoy por hoy le falta una actualización al reglamento de calificaciones.

Entrevistador



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

2. ¿Puede describir algún desafío o incongruencia que haya experimentado? ¿Entre los factores de calificación aplicados y las demandas reales de su perfil de cargo?

Entrevistado 2

Describir algún desafío incongruencia que haya experimentado ¿en mi cargo actual o hacia atrás?

Entrevistador

2.1. Cargo actual ahora como jefe de control externo.

Entrevistado 2

Bueno yo actualmente estoy calificado con nota 6. Pero en su momento, cuando estaba calificando el control, yo creo que igual hay alguna incongruencia que creo que podrían ser notas más baja en cuanto a la oportunidad del trabajo. En el criterio, esta es la forma como se emplea, se juzgará la procedencia de oportunidades o utilidades, efectos y trascendencia de las decisiones que creo en la oportunidad yo como Jefatura estoy fallando, lo que quizás ahí se podría ser un poco más exigente desde la Jefatura a lo mejor. Y si el reglamento estableciera un rango, de cuánto tiempo se tiene que demorar los productos, sería mucho más fácil calificarlos.

Entrevistador

3. ¿En qué medida cree que el sistema de evaluación actual apoya su desarrollo profesional y el cumplimiento de sus responsabilidades laborales?

Entrevistado 2

Yo creo que la verdad es que no apoya mucho el desarrollo profesional el reglamento de calificaciones. Y insisto que le falta la actualización, pero, por ejemplo, en el factor de actitudes para ejercer funciones de mayor importancia. Quizá ese punto se podría desarrollar más para saber cuáles son las actitudes que uno necesita para desarrollar un cargo de mayor importancia o para postular a quizá a otro rango. Bueno, en mi cargo en mi posición podría postular a un jefe de área en Santiago, pero yo no sé o quizá me falta un poco de retroalimentación para saber qué es lo que más me falta para llegar a, eso sí.



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

A lo mejor fuera un poco más claro, actitudes para para ejercer funciones de mayor importancia porque es muy discrecional.

Entrevistador

4. ¿Qué procedimientos adicionales o alternativos recomendaría para asegurar que los factores de calificación reflejen más precisamente las habilidades y tareas descritas en los perfiles de cargo, principalmente en su perfil?

Entrevistado 2

Yo trataría que el reglamento de calificaciones conversara a lo mejor se pudiera ver en el mismo sistema cuando calificamos o cuando me califican, cuánto es la quizás la cantidad de productos que se ejecutan en el año para hacerlo comparable quizás con otro funcionario que ejercen similares funciones. Y a lo mejor tiene que ver algo más sistémico en realidad. Ver el. En nuestro caso sería como el SICA (Sistema Integradado para el control de Auditoría) cantidad de producto, cantidad de horas que se ejecutan porque eso también se podría relacionar con el ida (informa diario de actividades) y darle sentido al llenado de los idas que hacemos en la Contraloría. Sí, y quizás sería más equitativo y sería más fácil de visualizar y no sería tan discrecional.

Entrevistador

4.1. Sería como un cruce de información.

Entrevistado 2

Claro. A lo mejor eso le podría servir al calificador para enfrentar de primera fuente a que personas va a calificar, cuál fue su desarrollo durante el año. Porque como existe un desfase importante de tiempo, eso refresca la memoria y para el calificado en mi caso sería más fácil saber enfrentarme con el caso de decir, no sabes que en realidad llevo tres productos que me he demorado, no sé 1 año en cada producto.

Entrevistador

5. ¿cómo describiría las competencias clave que se requieren para su rol actual en la unidad de control externo? También puede fundamentarlo con el perfil de cargo, que también tiene competencias, entonces hay como apoyarse.



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

Entrevistado

O sea en el perfil de cargo, efectivamente están las competencias genéricas, son compromisos con el logro, Comunicación efectiva, pero para mí lo más clave es tratar de llegar adelante un buen liderazgo que es con esas partes específicas que el liderazgo dice capacidad para gestionar a las personas a su cargo generando compromiso, cohesión, orientación al equipo y creo que es el desafío, por lo menos para mí desde el punto de vista de la Jefatura cómo lograr y sacarle el potencial a cada funcionario porque por ejemplo, tenemos funcionarios que andan súper bien ellos los que están como en la media regulares y hay otros que están bien bajos y a lo mejor el objetivo del jefe no es simplemente decirnos aquí ese funcionario se tiene que ir, sino que tratar de que suba, que mejore y que se potencie. Ahora eso ligarlo con el tema de los factores. Yo creo que eso sí, sería una actitud para ejercer un cargo de mayor responsabilidad, porque si uno logra gestionar de mejor forma el equipo que un equipo, en nuestro caso pequeño, quizás sería un fundamento para mejorar, para gestionar un equipo un poco más grande.

Entrevistador

6. ¿En qué aspectos cree que sus competencias actuales se alinean con las expectativas detalladas en su perfil de cargo?

Entrevistado 2

Mis competencias actuales.

Entrevistador

6.1. ¿Cómo se alinean con las que solicita la Contraloría?

Entrevistado 2

Yo creo que puedo desarrollar formación, cuando llega alguien trato de explicarle las cosas con peras y manzana, aunque no me gusta mucho enseñar.

Pero trato de explicarlo bien, creo que lo logro en algún punto, principalmente con los financieros, porque con la gente de obra no, me cuesta más porque sí no es mi competencia. Y otra cosa que creo que se desarrolla en mí que algo que siempre



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

he tenido. El tema del auto estudio buscar cosas, tratar de aprender de diferentes cosas.

Entrevistador

## 6.2. Cómo adquirir más conocimiento en diferentes materias

Entrevistado 2

Más conocimiento ahora no necesariamente de la de auditoría, sino que de como dijo usted de diferentes temáticas en materia aprender de historia que a mí me gusta mucho la historia. Pero en ese sentido, tratar de potenciarlo de ese lado y el tema del liderazgo también trató de llevarlo adelante y ser comunicativo. Por ejemplo, tratar bueno, yo trato a pesar de que no muchas veces se logra, pero tratar que los funcionarios participen activamente en las reuniones y en las cosas que tenemos, por ejemplo, hace poco mandé un correo para que tengamos una reunión operativa solicitándole a los funcionarios que también propongan tema. Al final hacer un buen clima laboral.

Entrevistador

7. Desde su experiencia, ¿cuáles competencias adicionales considera que deberían integrarse en su perfil de cargo para reflejar mejor las demandas de su trabajo? Competencias adicionales además de la que están mencionadas, si es que. Si quisiera mencionar alguna. Adicional a esas competencias.

Entrevistado 2

Una competencia, son bien genéricas las que tiene el perfil de cargo podrían abocar cualquier cosa, estaba pensando en el compromiso con el trabajo y está la ética, integridad, trabajo en equipo, valora la diversidad. Sí podría agregar pensamiento crítico o quitar pensamiento analítico, pensamiento conceptual. Pero quizá un tema de más de pensamiento crítico de cómo llegar a un tema, analizarlo, ver cuáles son las ventajas o desventajas que puede tener algo y también lo que se puede agregar de una forma quizás comunica comunicación asertiva o comunicación eficaz. A no si esta comunicación efectiva. Pero está como competencia genérica, quizás podría ser una competencia efectiva. Especifica comunicación efectiva porque nosotros en



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

la unidad constantemente nos estamos relacionando con las personas de nuestro medio, ya sean, recurrente sea alguna autoría regional o incluso nacional como los diputados y senadores que vienen a hablar con el contralor y muchas veces nosotros tenemos que apoyarlo en la en las reuniones. Creo que, eso sí, se puede desarrollar más, se puede desarrollar más con competencias también el tema de las redacciones, aprender a escribir y hablar de forma correcta en curso, quizás de no sé si un curso, pero competencias de expresión.

Entrevistador

8. Podría describir un desafío reciente que haya enfrentado en su trabajo y cómo sus competencias contribuyeron a resolverlo.

Entrevistado 2

Desafío reciente. Más que desafío creo que podría haberse una problemática que tuvimos reciente. Bueno es que tenía un funcionario que está no está muy bien con el desarrollo profesional de sus productos. Se demorar todo, tiene alguna falencia. Los productos no son de la mejor calidad en verdad. Con él fuimos a hablar con él contra el otro día y se generó una tensión inesperada. El sentido de que luego de conversar con el contralor. Bueno se tensionó un poco el equipo de de los fiscalizadores vino la representante de la ANEC para hablar conmigo que no habíamos escuchado al funcionario, pero luego de eso, yo conversé con el funcionario y tratamos de bajar un poco las tensiones, explicarle que no tengo nada personal contra él, sino que lo que esperábamos, como todo profesional, es que logre desarrollarse de mejor forma y ahí le expliqué por qué le estaba dando productos, quizás más pequeños como la atención de referencia y por el momento no le estoy dando auditoría, por ejemplo, para que él empiece de cierta forma a soltar la mano y a desarrollarse. Y como que la idea era retroceder un paso para después seguir avanzando y creo que lo logro entender de buena forma.

Entrevistador

8.1 O sea, utilizo la comunicación asertiva que es parte de una de las competencias.

Entrevistado 2



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

Sí, claro, y también él como tratar de buscar un poco el liderazgo y no quizá entrar en un conflicto mayor que hubiese tensionado quizá de mala forma el equipo de los fiscalizadores.

Eso sería como la problemática. Más actual que he tenido

Entrevistador

9. En términos de competencia ¿Qué feedback ha recibido en sus últimas evaluaciones de desempeño y cómo ha respondido a este?

Entrevistado 2

El controlador es generalmente a partir de las calificaciones o de la instancia, él llama a conversar. Por lo menos se da como una vuelta al año conversando con las personas y trata de saber cómo están las personas, porque el contralor bueno, por lo menos de Arica y Parinacota resalta la comunicación y saber cómo está el funcionario como persona y como familia. Y el de desarrolla harto esa parte. Y cómo el feedback de respeto al trabajo. Bueno, sí. Históricamente me ha criticado que a veces hay muchas faltas de ortografía en el trabajo, que la he ido mejorando, pero sí sigo faltando con, por ejemplo, algunos tildes que me los como. Pero en realidad el trabajo de fondo él lo encuentra bueno, pero sí tenemos que ha dicho que hay que mejorar quizá el uso de alguna jurisprudencia. Y me ha mandado conversar también con el jefe de jurídica para ir puliendo algunos detalles.

Entrevistador

9.1.. ¿Pero usted se siente bien cuando recibe esas críticas que son como un aporte para su crecimiento laboral?

Entrevistado 2

Sí, sí, la verdad que me siento bien. Es que las críticas que me ha hecho el controlador. Bueno aparte por la personalidad que tiene el controlador, no nos la dice de forma peyorativa, como lo podría decir otra persona. Así como “no es que te equivocas constantemente”. Supongamos que en alguna redacción el Controlador lo hace de una forma bien amigable, es que uno también se sienta bien



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

a la vez y que se trate de superar lo que el trae la problemática, pero la forma que las pone como que hace que no uno no se sienta tan decaído así.

Entrevistador

10. De rubros de calificación ¿Cuáles son los que consideran más importantes y menos relevantes? Escoger 3 de cada 1.

Entrevistado 2

Bueno, para mí lo más importante, la calidad del trabajo.

El criterio, pero lo yo separaría el criterio en poner la oportunidad y la forma que juzga el trabajo, lo pondría aparte, si siempre pienso que la oportunidad debería ir en ítem aparte.

Entrevistador

10.1. Y otra más importante.

Entrevistado 2

En la calidad formal, yo lo siento bien importante. Yo agregaría también la cantidad de trabajo, porque también a veces tenemos como mucho trabajo, pero en calidad y en la cantidad de trabajo, le pondría un slash de complejidad del trabajo porque puede haber, por ejemplo, puedo hacer siempre atención de referencias de auditoría, que son temas súper sencillos y puede hacer 2 auditorías que son muy complejas son así que por eso la cantidad de trabajos le agregaría como el ítem complejidad.

Que no se pueden evaluar las dos cosas desde el mismo punto de vista y que para mí el menos menos, menos importante, el cumplimiento de compromisos económicos, que creo que ese como le dije al principio está demasiado obsoleto.

La preparación del conocimiento al inicio creo que es poco importante porque uno va añadiendo conocimiento a medida que va evolucionando en el trabajo ahora que no se malentienda que no sea necesario, quizá es hay otros que son un poco más importante. Y para mí asistencia y permanencia. No es tan importante, sí siento que tienes que venir a trabajar y dice, hay que sentir el terreno. Pero, desde la pandemia, hemos aprendido que la permanencia no necesariamente hace el buen trabajo, así





**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

que aprendemos que estando con teletrabajo hay funcionarios, por ejemplo, que aquí en la unidad trabajado muy bien con teletrabajo y algunos que han elevado su rendimiento.

Hay otros que también han bajado su rendimiento con teletrabajo, pero creo que hoy por hoy la asistencia y permanencia no es un rubro importante.

Entrevistador

11. ¿En qué medida cree que los rubros de calificación reflejan sus competencias y responsabilidades reales? Mencione los rubros.

Entrevistado 2

Bueno, obviamente calidad del trabajo refleja como uno aborda el trabajo, cómo lo va guiando. Bueno sí, sigo pensando que a lo mejor no es el mejor ítem Calificatorio ahora, volviendo a ese tema. Después le voy a dar los otros dos, pero quiero hacer un alcance. Quizá las calificaciones, también podrían evaluar ítem separados por nivel de trabajo quizá los fiscalizadores una forma 1 un ítem a los supervisores con otro ítem y la Jefatura otro ítem. Por ejemplo, acá no se hay un ítem que diga liderazgo o cómo maneja el equipo. Que quizás sería una buena forma de medir las competencias del funcionario o por ejemplo, en mi posición yo como tengo que ir liderar al equipo.

Bueno la ya le dije la cantidad de trabajo, creo que la.

Sí, la calidad de trabajo. La lealtad yo creo que refleja todo el tema de las competencias y eso lo podría quizás ligar un poco con el tema de liderazgo, porque es la lealtad una que dice que es hacia la institución. Se entiendo lealtad de la forma en que el empleado vela por la dignidad y prestigio, el servicio, sus jefes y sus compañeros. Y acá yo esa lealtad la puedo ligar con el tema de liderazgo porque nosotros también para ser un buen líder y manejar de buena forma el equipo, hay que tener cierto respeto.

O sea, si no tuviéramos respeto por el compañero, el ambiente sería muy malo y si hubiera un mal ambiente de trabajo, quizá todos los productos se demorarían más, habría algún rechazo hacia entregar de buena forma las cosas. Porque dirían, Ah,



no, si el jefe no nos comprende, a lo mejor le podemos hacer una sancadilla y entregándole mal producto y se demore más y que lo terminen cambiando.

Entrevistador

11.1. Claro, falta de lealtad.

Entrevistado 2

La lealtad para mí yo lo entiendo como importante. La dedicación también es un ítem bastante importante porque eso demuestra a largo tiempo el compromiso que uno tiene con el mismo trabajo, si bien no, no creo en la asistencia y permanencia como ítem de llegar marcar a una hora e irse a otra hora, sino que yo veo la dedicación como el compromiso de que uno tiene que trabajar por un objetivo. Sí entregar un trabajo en cierto periodo. Independiente del horario de trabajo, nosotros sí, sí, sí, siempre he tenido esa mentalidad, nosotros no, no trabajamos por horario, sino que trabajamos por objetivos de trabajo y la dedicación podría demostrar eso. Bueno que todo esto dice que la firmeza y perseverancia que el empleado pone en la realización de su trabajo.

Entrevistador

12. ¿Ha encontrado discrepancias entre lo que el reglamento evalúa y las habilidades que realmente utiliza en su día a día?

Entrevistado 2

El tema del liderazgo quizás falta ponerlo acá en algún rubro y también el tema de la calidad del trabajo, como quizás un rubro más claro en vez de evaluar la cantidad de trabajo. Ah, bueno, la calidad está en el rubro 1.

Pero. No sé yo, yo siento que falta evaluar más habilidades blandas para lo que es el trabajo de la supervisión o de la Jefatura.

Entrevistador

13. ¿Cuáles son las competencias más críticas en su trabajo, que cree que deberían ser evaluadas y actualmente no lo están? Las que menciona.

Entrevistado



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

Eso las habilidades blandas. Pero qué qué habilidad blanda. El tema de bueno ya se ha dicho harto el tema de liderazgo, el saber conversar con las personas, tratar de sacarle el potencial, las personas, porque también tengo otro caso parecido al que le había contado al principio, pero había otro funcionario X No, no, no había colocado el nombre. Yo cuando llegué a la Contraloría la supervisora X que había antes me dijo, ahí está el funcionario que no es muy bueno, es un poco conflictivo, he tenido varios problemas con él, como que no hace caso.

Y creo que yo, si bien en algún momento he tenido roces con ese funcionario. Pero creo, que he sabido llevar una buena relación. Antes se demoraba mucho más que un funcionario de un arte experiencia. Pero creo que de a poco se ha ido acoplado a pesar de que está un poco desmotivado con la función, creo que trata de trabajar bien y creo que si hubiese venido con lo que me decía esa supervisora que ya no está en la región creo que quizás hubiese sido mucho más difícil la comunicación con él y con el grupo, afecta harto todo el tema de la comunicación efectiva, como saber llevar el equipo. Quizás yo no soy la persona que soy el mejor auditor de la vida, pero trato de ser más humano a veces.

Entrevistador

14. ¿Desde su experiencia, qué rubros de calificación del reglamento cree que necesitan ser modificados para reflejar mejor las competencias actuales requeridas en su puesto? Mencionar rubro o una sugerencia de modificación.

Entrevistado

Bueno sugerencias, modificación que se elimina el cumplimiento del compromiso. Y que se elimine la permanencia. La puntualidad si se pudiese dejar. Y la puntualidad puede reflejar responsabilidad. El comportamiento funcionario yo creo que es muy, muy importante, aunque estoy partiendo de abajo hacia arriba, el factor tres, los que tienen menos peso es la en la calificación, al final porque viene el factor 1 que tiene un ponderador más alto y así van descendiendo.

Bueno le había dicho que también creo que necesita modificación el factor 1 la letra F aptitudes para ejercer el cargo de mayor importancia. Que tiene que ser más concreto y a lo mejor llevar a algo.



La lealtad suena como un poco arcaico y eso yo lo hubiese cambiado, quizás por actitudes de liderazgo. Y la cantidad de trabajo también trataría de hacer una cantidad de complejidad porque la cantidad de trabajo por sí sola no nos refleja, si es un trabajo muy bueno, muy malo porque como le había dicho, se pueden tener 100 productos que son solamente copiar oficio y tener una auditoría que realmente es compleja y tenga un impacto quizás en la ciudadanía, si esos dos frutos no, se podrían evaluar de la misma forma. Ahí en calidad te pondría slash complejidad.

Entrevistador

15. ¿Puedo identificar algún área donde el reglamento actual no esté alineado con las prácticas y necesidades actuales de la unidad?

Entrevistado 2

Siento que el factor 3, funcionaba en los años 1983 porque todas las personas tenían que llegar al trabajo a cierta hora y sentarse, marcar con la tarjeta, el reloj y salir e irse. Quizás, eso sí, se podría cambiar por factores sociales, que podrían estar presente hoy día. Sí. Comportamiento social sí o sí lo dejaría. Pero lo otro no.

Entrevistador

16. ¿Qué procesos de retroalimentación propone que se incluyan en el nuevo reglamento para facilitar la mejora continua? Mencionando que tenemos una retroalimentación que la hacemos ahora que llevamos 2 años

Entrevistado 2

A lo mejor agregar algo a esa retroalimentación o que esa retroalimentación igual sea más parte de mi calificación. Porque en ese en esta el proceso de retroalimentación actual no es tan necesariamente ligado con el proceso calificadorio, como que son dos instancias diferentes.

Pero podrían sí juntar y quizá hacer exigible a la Jefatura. Por ejemplo, cuando yo cuando a mí me evalúan que el control me pudiera dar un puntaje a pesar de que están esos recuadros en el tema, pero quizás fue a ser un tema más específico de



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

qué es lo que tenemos y ahí ayudaría lo que había dicho al principio de los sistemas donde se pueda ver reflejado cuál era el trabajo actual que se está desarrollando o que se desarrolló durante el periodo anterior, porque insisto que la memoria es frágil y de repente nos olvidamos.

Entrevistador

16.1. Además, se utilizaría mejor la tecnología porque es algo que super actualizado eso lo tengamos, manejemos sistema y que no los utilicemos para poder calificarnos o evaluarnos.

Entrevistado 2

Sí eso yo creo que si incorporar la tecnología, los sistemas que todo estos se crucen para que no sé si yo aprieto el SICA o el NIA (Núcleo para la información de la auditoría) y pueda ver que Víctor Torres realizó esa auditoría, cuatro investigaciones especiales y estas son las horas que ocupó para cada producto y eso me va a ayudar para yo saber cuánto me estoy demorando. Le va ayudar al evaluador para que me diga Víctor, sabes que no estás cumpliendo con los estándares de la media y que están establecidos por la institución o también el evaluador puede decir, oye, sabes que está rindiendo muy bien y tú te dejo ha sido como excepcional estás por sobre la media, pero como no tenemos eso a la vista, se nos olvida muchas veces y quizá en el SICA, Por ejemplo, nosotros trabajamos con el SICA y otras unidades que trabajan con otros Sistemas. Pero en el que quizás se podría poner algo como un recuadro o algo que diga. No sé. No, en realidad sí existen. Pero que eso esté reflejado en alguna parte porque el controlar cuando termine de evaluar el producto, puede ser el producto de regular, Bueno, muy bueno o malo.

Pero esa información como que se pierde la llena el control no más y queda en el limbo porque es un insumo importante que serviría para la retroalimentación de los funcionarios y serviría para la evaluación. Y en base a esos comentarios hacer esta retroalimentación de que hablamos recién.

Entrevistador



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

17. ¿Cuántas capacitaciones ha asistido a partir de los resultados de su evaluación de desempeño?

Entrevistado 2

Ahora sí están colocando atención a la capacitación. Se supone que en la postulación al diplomado que pudieron postular ahora sí estaban relacionados con la evaluación, calificaciones o de cierta forma siempre están relacionados con un ítem a completar, pero nunca nos dicen, sabes que según tu calificación tú tienes mala ortografía, te voy a mandar un curso de ortografía o según tu calificación, tú tienes no tienes compromiso con el trabajo, te vamos a mandar a un curso de a un coaching que te ayude a mejorar tus competencias. Pero no, no hay una relación directa entre calificación y capacitación, ya sí sería mentiroso si dijera que he asistido a una capacitación, no.

Entrevistador

Ya le agradezco su entrevista, su sinceridad.

Entrevistado 2

Sí. Sí.

## ANEXO 7

### TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

Informante 3

Entrevistador

Buenos días hoy 9 de mayo del 2024 vamos a iniciar la entrevista semiestructurada sobre estudios sobre la alineación entre reglamento de calificaciones del personal de la unidad, unidad de control externo de la Contraloría regional de Arica y Parinacota. Y sus perfiles de cargo.

Entrevistador

1. ¿Cómo evalúa la adecuación del actual sistema de calificación con respecto a los perfiles de cargo en la unidad de control externo?

Entrevistado 3

Ah, creo que habría que hacer un estudio un poco más acabado de los rubros de la calificación y los factores que se aplican. Y hacer que todos de alguna manera se vean reflejados en el perfil de cargo. De una manera más directa.

Entrevistador

2. ¿Puede describir algún desafío o incongruencia que haya experimentado entre los factores de calificaciones aplicados y las demandas reales de su perfil de cargo?

Entrevistado 3

Sí, hay un tema a ver.

Yo tengo los factores aquí a la mano.

Hay algunos que son subjetivos en relación a quien está calificando.

Por ejemplo, el tema del criterio que está en el factor 1. El tema de la lealtad que está en el factor 1, y el último, el factor 1, que son las actitudes para ejercer funciones de mayor importancia también.

Habría que hacer en el fondo establecer factores dentro de las calificaciones que sean un poco más, sean que puedan ser medibles y que no dependan de la opinión de quien está calificando.



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

Entrevistador

2.1. Y qué estos factores reflejan también el trabajo que usted realiza la competencia, así como lo que realiza en el día a día como fiscalizador.

Entrevistado 3

Claro. Hay otros más también, por ejemplo, el tema de la dedicación.

La obediencia de pronto podría ser un poco cuestionable porque este podría, no sé cómo queda registro más que la experiencia del que te está calificando, de cómo calificar el tema de la obediencia.

Entrevistador

2.2. ¿Y cómo el evaluador califica eso, o sea, qué criterio utiliza también?

Entrevistado 3

Claro, o sea, no hay, no tiene un criterio objetivo más que la experiencia en el periodo que está calificando que a lo mejor él haya dado alguna instrucción o no la hayan cumplido por ahí puede ser. Pero bueno, ahí se podría igual, pero son en el fondo, son factores que son muy subjetivos y que a lo mejor sí se podría encontrar estos algunos elementos para poder evaluarlos más de manera más objetiva, pero no creo que se den el tiempo para hacerlo y al final será informado en una subjetividad.

Y eso básicamente.

Entrevistador

3. ¿En qué medida cree que el sistema de evaluación actual apoya su desarrollo profesional y el cumplimiento de sus responsabilidades laborales?

Entrevistado 3

O sea en términos macro, como es una herramienta, que de alguna manera se aplica, pero que también se conversa con la Jefatura, decir cuando la Jefatura la están evaluando y a él hace toda una evaluación, le comunica cuáles son los valores que le va a dar a cada uno de esos factores y posteriormente a eso hay una conversación igual con la Jefatura, entonces en ese sentido hay una instancia en la cual a partir de esa conversación uno puede rescatar elementos que podrían





ayudarte para poder mejorarlo en el futuro. De acuerdo a la apreciación que tuvo la Jefatura en esa oportunidad. Pero es una herramienta adicional la conversación no es como parte propiamente tal del de la evaluación de la calificación, digamos, no es como que de la calificación. Por ejemplo, uno podría ver los valores que le dieron en cada uno de los factores y a partir de ahí decir ya esto lo tengo que mejorar, pero muchas como algunos son muy subjetivos, también cabría la posibilidad de no saber cómo mejorarlo, si es que no está esa otra conversación.

Entonces va a depender de la Jefatura, al menos las que me tocaba a mi, todas cuando se aplica la evaluación en todas se conversa, pero podría ser que en alguna en algunos casos que de otras personas se aplica la evaluación sin tener ninguna conversación. Entonces en ese caso yo creo que sería más difícil para la persona saber qué mejorar a partir de esa calificación.

Entrevistador

4. Qué procedimientos adicionales o alternativos recomendaría para asegurar que los factores de calificación reflejen más precisamente las habilidades y tareas descritas en los perfiles de cargo?

Entrevistado 3

Habría que aterrizar cada una de las cosas que están definiendo el perfil de cargo y ver cómo podrían ser evaluables y a partir de ese análisis de la evaluación de los factores que se exigen en el perfil de cargo. A partir de ese análisis, poder definir ya cómo podría yo ponderar alguna de esas cosas que se exigen en el perfil de cargo y llevarlo a una calificación y de ahí separarlo y disgregarlo y ver cuál serían las herramientas objetivas para poder calificar cada uno de los factores que se definan.

Entrevistador

5. ¿Cómo describiría las competencias clave que se requieren para su rol actual en la unidad de control externo? Una breve descripción.

Entrevistado 3

5.1. ¿De lo que existe actualmente?

Entrevistador



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

5.2. Claro de lo que existe, porque la Contraloría, es algo muy nuevo esto de los perfiles de cargo de 2019, creo que están en el banner, entonces describir si es que son algo que usted lo trabaja o lo va desarrollando en los trabajos que tiene asignados. En caso, hay una lista de competencia, si podría agregar una o resaltar una de esas.

### Entrevistado 3

Cuando uno ve el perfil de cargo, igual uno tendería a estar de acuerdo con lo que se plantea ahí, quizá a lo mejor la organización de cómo se plantea el tipo de competencias que se están solicitando quizá podría hacer más, se podría desarrollar de mejor manera, digamos el tema del perfil de cargo, ahora, pero yo no creo que esté tan alejado de lo que debería ser el perfil de cargo que existe al momento se podría mejorar siempre todo se puede mejorar, pero no creo que esté malo de frentón y él sí es perfectible y es mejorable, pero yo creo que sí apoya ahora lo que sí es que la gente cuando ve el perfil de su cargo, digamos, ese es el tema.

Porque la gente no está enterada de lo de lo que se exige para su cargo. Si bien existen los perfiles de cargo, no están siendo de alguna manera difundidos a las personas, es decir, si usted le va a preguntar a cualquier persona, oye, ¿cuáles son las competencias que exige tu perfil de cargo? Probablemente no va a saber que responder o va a responder de una manera muy vaga porque no lo conoce. Entonces cuando uno tiene acceso al perfil de cargo, probablemente cuando está postulando a alguna promoción, algún cargo que se está concursando. Ahí uno, dice, cuál es el perfil de cargo porque se publicita, digamos, ahí se publica el perfil de cargo, entonces se veía uno, puede saber cuáles son las competencias que se requieren para ese cargo, pero el que está actualmente la mayoría de la gente, yo creo que no lo conoce.

Entonces yo creo que lo primero que habría que hacer sería de dar a conocer perfil de o sea difundir. O crear una instancia para que la gente se interiorice de qué es lo que se espera de ella. Porque probablemente no sabe que tiene que ser



responsable, que tiene que cumplir con los trabajos que se le asignan en oportunidad, en calidad.

Pero más allá de eso, en lo específico, qué tipo de normativa debería manejar, a lo mejor lo sabe por la experiencia nada más, por ejemplo, yo sé que tengo que manejar normativa de compra normativa contable este normativa de los que rigen a los servicios que yo lo estaba fiscalizando en términos muy generales, pero quien me lo entregue un documento o que yo vaya el documento no es más difícil, digo yo creo que falta eso de poder, que la gente se internalice, qué es lo que se está exigiendo de ella al estar en un cargo en particular.

Entrevistador

6. ¿En qué aspectos cree que sus competencias actuales, se alinean con las expectativas detalladas en su perfil de cargo?

Entrevistado 3

Si en lo personal yo creo que se alinea muy bien.

Quizá estoy sobre calificado para este perfil de cargo.

Entrevistador

7. Desde su experiencia, ¿cuáles competencias adicionales considera que deberían integrarse en su perfil de cargo para reflejar mejor las demandas de su trabajo?

Entrevistado 3

Competencias adicionales.

No es que como te decía al principio, yo creo está bien porque, por ejemplo, mira, te voy a nombrar algunas competencias genéricas que es compromiso con el logro, el tema de poder desarrollar esta tarea de manera autónoma, comunicación efectiva y trabajo en equipo, que son muy están muy relacionadas. Ética e integridad iniciativa, el tema de valorar la diversidad ya porque un tema que esta candente, digamos, eso es transversal para todo el mundo y las competencias específicas tienen que adaptación y tolerancia al trabajo bajo presión, cumplimiento de metodología de desarrollo y formación, desarrollo y formación, escepticismo profesional, pensamiento analítico, planificación y organización. O sea, son cosas



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

que sí, porque que sí deberían estar y sí deberíamos tener cada una cada uno de nosotros. Entonces yo creo que en ese sentido el perfil de cargo, al menos el mío, está bien, comprende varias, yo creo que todas o todas o la mayoría de las que deberíamos tener y en particular uno debe tener

Quizá lo que yo haría sería cambiar el formato del perfil de cargo, pero lo que está contenido en el perfil de cargo, yo estoy de acuerdo.

Entrevistador

8. ¿Podría describir un desafío reciente que haya enfrentado en su trabajo y cómo sus competencias contribuyeron a resolverlo?

Entrevistado 3

Ah mira a ver. Este que hay una cosa que se llama habilidades blandas, sí que estoy viendo si está podría estar comprendida en alguna. Está comunicación efectiva: Transmitir información e ideas con claridad a través de diversos medios, manera interesante, es comprensible, etcétera. No sé si está en particular el tema de las habilidades blandas, pero yo creo que sí se debería exigir dentro un perfil de cargo. ¿Por qué? Nosotros trabajamos con gente, es decir. Yo no he tenido ningún trabajo en el cual no he tenido que lidiar con personas y en los servicios públicos uno lidia con distintos tipos de persona bueno cuando uno trabaja dentro de su propio trabajo ya está, cierto, tiene que generar con sus propias jefaturas, con sus colegas, etcétera.

Pero acá es muy importante por el tema que nosotros trabajamos con personas de afuera, digamos entonces uno se ve expuesto a muchas situaciones, entonces yo creo que, a lo mejor responderíamos una de las preguntas anteriores que tiene que ver con si te falta algo en el perfil de cargo. A lo mejor el tema de las habilidades blandas, eh, faltaría, ahora déjalo más de manera más concreta en el perfil, pero eso debería ir acompañado, no solamente establecerlo en el perfil, digamos, sino que debería ir acompañado de una, no sé si capacitación, pero de alguna manera la institución debería ayudar a la gente a desarrollar ese tipo de habilidades que a algunos les tienen, naturalmente y otros hay que desarrollarla porque es muy



importante, sobre todo en estos tipos de servicio, por ejemplo. Con la pregunta que me he mencionó hace poco, en uno de los trabajos, me tocó lidiar con una funcionaria de un servicio público que tenía una actitud muy este muy mala, diría yo y que básicamente su forma de tratar conmigo era menoscabando básicamente mi rol como que era un simple fiscalizador y bueno algo así, o sea, todos se embarcaba como en eso y enrostraba mucho en los años de servicio que ella tenía, las posiciones que había tenido, etc. Y claro, entonces ante esa situación, si uno no está preparado, porque a lo mejor uno podría estar preparado porque podría estar en un mal día también y podría este haber reaccionado de una manera no tan correcta y eso podría haber escalado en un conflicto muy grande y que probablemente el más perjudicado iba a ser fiscalizador.

Entonces en esa situación, menos mal que sí, yo tuve la gordura para poder manejar bien la situación y después se la comuniqué a mi Jefatura. Bueno y seguir el conducto regular, yo actué de manera correcta con la persona, independiente de cómo la persona este me trataba a mí y escalé esa situación hacia mi Jefatura directa entonces, pero ahí yo creo que fue un desafío porque a veces la gente se la pone difícil a uno, entonces también uno tiene que estar preparado para ese tipo de situaciones, independiente de, por ejemplo, el día que haya tenido los problemas que traiga de la casa, etcétera, entonces, pero son herramientas que deberían ayudar como institución nos deberían ayudar a desarrollar.

Entrevistador

8.1. y si las tiene igual fortalecerlas.

Entrevistado 3

Exacto, desarrollarlas, fortalecer en el caso de quien las tiene. Sí, pero es importante que nos apoyen en ese caso. Porque si no este la misma institución se ve perjudicada porque una persona que no está preparada no tiene la herramienta, ni la información, a lo mejor de cómo manejar cierto tipo de situaciones podría caer en un error y eso le va a significar un perjuicio a la persona, al trabajo que está desarrollando, al equipo y a la institución.



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

Entonces no es solamente la persona que no sabe manejar situaciones en las que se ve perjudicado, sino que al final de la institución.

Entrevistador

9. ¿En términos de competencias que feedback ha recibido en sus últimas evaluaciones de desempeño y cómo ha respondido a este?

Entrevistado 3

¿Como qué cosa es quién? ¿Cosa he tenido que mejorar algo así?

Entrevistador

9.1. Claro una cosas así como la que usted mencionó en una de las preguntas, no esas conversaciones, que a lo mejor no están integradas en los rubros en los factores directamente, pero sí hay una conversación con el evaluador.

Entrevistado 3

Sí, hay una cosa que conversamos me acuerdo y que tiene que ver con la oportunidad en la entrega de los trabajos. Eso es una cosa, es un aspecto que he estado mejorando.

Sí, claro que fue una cosa que se conversó y en cantidad de trabajo, no, no me acuerdo, propiamente tal como hay un factor que dice cantidad de trabajo y dentro de eso está definido como es la ponderación cuantitativa de las tareas desarrolladas por el funcionario, considerando su naturaleza, complejidad y la oportunidad y condiciones en que se realizan. Y ahí se evalúa eso, también esa parte de la oportunidad en cantidad de trabajo está raro porque, por ejemplo, si alguien ha tenido algún atraso en algunos trabajos. Bueno, todos tienen atrasos. No, no conozco ninguno que lo entregue de manera oportuna. Pero va quizá la diferencia va a ser en que en cuánto se atrasa cada uno y en la complejidad también del trabajo.

Bueno, no solo eso también este el servicio, la oportunidad en que entrega la información, entonces al final todo va redundando en un atraso en los trabajos. En particular los atrasos que había tenido yo habían sido bueno, obviamente quizá una falta, haciendo primero una autocrítica, una falta o una organización no óptima,



probablemente los tiempos. Pero también hay un punto muy preponderante era el trabajo del servicio propiamente tal que no entrega la información a tiempo. Y bueno, ante eso uno tiene que hacer acciones, por ejemplo, dar alerta a los supervisores y alerta y esto a su vez a la Jefatura. Probablemente ahí falla un poco en la situación porque también hay que tener los supervisores, tienen muchos trabajos que están viendo. Entonces y el jefe, el de los dos, me imagínese de los dos, entonces los dos tienen mucho trabajo y de pronto se pasan estas situaciones de que uno copia un correo de reiteración de cuarta reiteración, por ejemplo uno ve que el servicio no me han entregado la información, pero están con tanto trabajo que de pronto uno se va olvidando de esas situaciones pequeña.

Por ejemplo, a este equipo este servicio no ha cumplido con los plazos. Ya hay que poner alerta eso, pero después como que uno se va quedando ahí en el tintero y va esa sigue haciendo los demás trabajos, entonces se va olvidando en el fondo. Y pasa que el servicio se sigue aletargando y sigue incumpliendo los plazos, pues entonces eso afecta al desarrollo de los trabajos. Pero claro, entonces quizá este habría que ponerle más ojo en ese tema, en el tema de los atrasos, los servicios y ya hacer como algo más estandarizado a lo mejor. De cómo enfrentar esas situaciones como equipo, no solamente el fiscalizado, sino que todo el equipo fiscalizador supervisor.

La pregunta cuál era, me fui un poco por las ramas

Entrevistador

Está bien, la pregunta era ¿cómo ha respondido a estos feedback que el que el jefe o directamente el evaluador...?

Entrevistado 3

Él puso de manifiesto eso el tema de la oportunidad. Claro, hay una autocrítica, obviamente. Sí y también está el otro factor que también apunta lo que señalaba anteriormente, porque apunta a la oportunidad de entregar los trabajos. Y bueno, también sirvió ese feedback porque así los dos tuvimos claro que teníamos en el fondo los dos que cosas mejorar.



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

Entrevistador

Claro, eso aporta como algo mutuo.

Entrevistado 3

Como uno como equipo y uno de manera personal, yo de manera personal y también el equipo, el trabajo en equipo.

Entrevistador

10. Hay un listado de rubros ¿Cuáles son los que considera más importantes? Y menos relevantes. Escoger 3 de cada uno

Entrevistado 3

Tres importantes, yo diría la calidad del trabajo, la cantidad, pero no solo la cantidad, sino que todo lo que significa todo está como tal, como está definido, digamos lo que comprende.

Calidad, cantidad mira porque con calidad y cantidad matamos una que se llama dedicación, por ejemplo, ese ya no debería existir porque yo con los otros dos se puede justificar eso. Así que dedicación yo le eliminaría. Tenemos dos importantes, ya sacamos una.

Preparación y conocimiento eso es muy subjetivo que yo me acuerdo ese yo no sé si dejarlo como factor de calificación, digamos, quizá yo lo sacaría, porque por ejemplo yo me acuerdo que en alguna oportunidad años anteriores a mí me bajaron puntos por ese por preparación y conocimiento, pero con este argumento, porque yo en ese año no tuve ninguna capacitación

Por eso me bajaron un punto ahora y por qué no tuve capacitación porque no se me ofreció ninguna capacitación. No fue una cosa de que yo no quisiera que no fui, no fue algo que me dijeran, tienes que ir a esta capacitación.

Yo tuve siempre la intención de prepararme, pero nunca se presentó la oportunidad y no era culpa mía. Y porque claro uno dice, preparación y conocimiento, si uno no tiene el 100% le dan menos uno tendería a pensar hoy entonces me están considerando que no estoy suficientemente preparado que no tengo los suficientes conocimientos, cosa que no era así.





Por todas las capacitaciones que ya tenía de antes y por la experiencia que había generado. Sí, tenía la preparación y el conocimiento. Pero se me calificó con un punto menos en esa oportunidad porque no había asistido a capacitaciones que no dependía de mí. Yo ese punto lo rearmaría, lo plantearía de otra manera o lo eliminaría. Entonces ya he sacado dos y he destacado.

Iniciativa y colaboración yo creo que sí lo dejaría que lo consideró importante porque, mira hay uno que dice aptitudes para ejercer funciones de mayor importancia y esa iniciativa y colaboración. Yo creo que el que tiene iniciativa y colaboración tiene actitudes para ejercer funciones de mayor importancia. Sin entonces, con esos 2 lo haría un mix con los dos. Te fijas, pero iniciativa y colaboración yo sí creo que es importante, entonces ya tendría 3 importante y ese compromiso económico no le veo ningún sentido porque, por ejemplo, la Contraloría no tiene facultades para o no sé, lo desconozco porque cómo se mide eso Cumplimiento de compromisos económico, la única manera sería ir a ver tu dicom. Qué es una cosa personal, digamos, no tiene nada que ver con el trabajo. Entonces porque dice que es la forma como el empleado satisface sus obligaciones económicas, debiendo ponderarse las circunstancias especiales que puedan concurrir en cada caso.

Entonces, eso es como quien, ¿cómo lo evalúa alguien? ¿Cómo evalúa? ¿Sería una buena pregunta para las jefaturas, cómo está evaluando eso y al final lo más probable es que están poniéndole toda la nota, todos nota 6 porque no tienen ningún respaldo o algo para acreditar. Claro no hay, no tiene ninguna o como usted bien dice una información objetiva para evaluar eso.

A no ser que le deba plata a él. Ahí está claro que le va a poner menos.

Pero eso también ese yo lo sacaría, no tiene sentido.

Entrevistador

11. ¿En qué medida cree que los rubros de calificación reflejan sus competencias y responsabilidades reales?



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

En qué manera cree que los rubros de calificación refleja sus competencias y responsabilidades reales. Que también creo que igual les ha ido mencionando.

Entrevistado 3

Sí, yo no, no, no, no creo que esté todo el del todo mal, sino que como decía, por ejemplo, con las 3 más importantes y con las 3 menos importante. Hay cosas que esos factores se deberían reestudiar. Y a lo mejor se deberían de estudiar y aterrizarlo un poco en lo que efectivamente hace la gente, digamos o en qué es lo que realmente se debería evaluar porque hay temas que no, que no se tienen por qué evaluar como el tema de los compromisos económico o si es que hay importante para el trabajo como para calificarlo. Entonces debería plantearse este cómo se va a evaluar objetivamente.

Y, así como en todo, debería en cada uno de los factores yo me haría la pregunta. Es importante tomar a calificar el trabajo de una persona y si es importante cómo hago que este qué, qué respaldos, qué información objetiva tengo para evaluar eso, si es que no se cumple el que el tener información objetiva para evaluar un factor, entonces no debería estar. Porque si no caería en la subjetividad.

Y eso no creo que sea una manera correcta de valorar a alguien porque va a depender de quién evalúa. No está dependiendo del evaluado, entonces eso sería importante, yo creo.

Entrevistador

12. ¿Ha encontrado discrepancias entre lo que el reglamento evalúa y las habilidades que realmente utiliza en su día a día?

Sí, usted igual lo mencionó que ha habido ciertas cosas que se podrían agregar o unificar.

Entrevistado 3

Claro. Claro, por ejemplo, el tema de la capacitación, claro, el tema de la capacitación que se me evalúe de una manera se me bajó un punto por algo que no tenía nada que ver conmigo, eso es un ejemplo y del otro que hemos hablado que hay cosas que se deberían juntar. Cosas que no deberían de frente evaluarse.



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

Entrevistador

13. ¿Cuáles son las competencias más críticas en su trabajo que cree que deberían ser evaluadas y actualmente no lo están? Algo crítico.

Entrevistado 3

Yo creo sinceramente que lo más crítico sí está abordado calificación.

Entrevistador

13.1 ¿Podría ser también sumarle el tema del liderazgo porque usted igual cumple de alguna manera, por lo que tengo conocimiento como supervisor, un supervisor en sí como cargo, pero sí entonces, eh, pero en esa función, entonces como agregarle eso?

Entrevistado 3

Sí me han pedido ayuda en esa función.

Entrevistador

13.2. De que también sean capaces de decir sí el cumple, una función que no está a. Cargo.

Entrevistado 3

Claro que eso se podría, incluir en actitudes para ejercer funciones de mayor importancia.

Claro, porque si uno pone el liderazgo, eso también es subjetivo, como lo prueba.

Entrevistador

13.3. Cuando usted cumple esas funciones, igual está a cargo de un fiscalizador y usted igual la revisa apoya en todo sentido si se ejerce labores de liderazgo.

Entrevistado 3

Pero como la pregunta era si algún factor que falta en la calificación, cierto, claro, yo no, no sé si agregaría el liderazgo, porque, por ejemplo, esta calificación es para todos, no es solo para mí o para mi función, es para todos, para todas las funciones de la Contraloría.

Entonces, por ejemplo, a alguien de oficina de parte. Se llama el oficial de parte.



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

¿Por qué le va a exigir liderazgo? Si él solamente tiene que ingresar y cosas y no más que eso. Un chofer. Se fija o, no sé a quién, es que hay cargos que no necesitan líder, algo para desarrollarlo. Por ejemplo, una secretaria no necesita liderazgo, necesita sí tener otras características que son muy importantes, pero el liderazgo como tal no lo necesita, no es requerido para haga una buena función, una súper buena función es ser líder de nada. Solamente necesita ser prolija, atenta muy despierta.

No sé cómo se pondría eso en las calificaciones. Pero necesita otras características son muy importantes, pero el liderazgo no va a ser importante para esa función. Cierto entonces ponerlo en una calificación que es común para todos, ahí va a afectar, va a afectar y además es subjetiva.

Entonces claro, liderazgo, no sé si yo lo pondría, pero sí, por ejemplo, cuando alguien hace como usted me señala como ejemplo que yo a veces he hecho funciones que son de supervisión y claro, ahí necesito otras características que son otras distintas. Se suman o se agregan a las del fiscalizador. Claro, pero eso podría estar comprendido en esa una actitud es para ejercer funciones de mayor importancia.

Entrevistador

14. ¿Desde su experiencia, qué rubros de calificación del reglamento cree que necesitan ser modificados para reflejar mejor las competencias actuales requeridas en su puesto?

Igualmente, también fueron mencionadas.

Entrevistador

15. ¿Puede identificar algún área donde el reglamento actual no esté alineado con las prácticas y necesidades actuales de la unidad?

Entrevistado 3

¿El reglamento de calificación?

Entrevistador



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

15.1 Sí, los factores con la unidad de control externo directamente más que en general.

Entrevistado 3

Eso de los compromisos económicos, yo eso no me cuadra por ningún lado, verdad, pero las demás, si yo encuentro que están bien con las salvedades que hice anteriormente porque algunas yo las juntaría y otras la eliminaría.

Entrevistador

16. ¿Qué procesos de retroalimentación propone que se incluyan en el nuevo reglamento para facilitar la mejora continua?

Entrevistado 3

Bueno yo en el proceso de calificación propiamente tal, pondría como un paso el conversar las calificaciones, no solamente que una Jefatura ponga valores a cada uno de los factores.

Porque como le digo yo he tenido la suerte de que acá las jefaturas se ha conversado las calificaciones uno podría estar o no de acuerdo, pero de todas maneras se conversaron igual cierto se conversaron a lo mejor en esa conversación se pudo ajustar algunos valores a la valorización. Y en algunos casos no de ajustó, pero de todas maneras esa conversación yo creo que siempre fue útil. Independiente del resultado.

Entrevistador

16.1 Sería una un proceso de retroalimentación positivo.

Entrevistado 3

Yo creo que eso debería, sí, debería estar definido ahí y que no dependa de la persona del que está evaluando. Si él tiene ganas de conversarlo o no, no que no dependa eso, sino que esté establecido como un paso dentro de la evaluación o de la calificación.

Entrevistador

Tal como lo estamos haciendo ahora que ya llevo, creo que llevamos 2 años de que en la evaluación tenemos que hacer como una retroalimentación, pero como



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

personal y uno va donde el jefe le dice y realizamos un compromiso como para el año siguiente.

### Entrevistado 3

Sí, pero eso no es de la calificación, es un proceso aparte que no tiene que ver con la califica. Pero lo que pasa es que las calificaciones, a lo mejor yo cambiaría todo el sistema de calificación, estamos, todas las todo lo que hemos conversado sobre el sistema de Calificación que está y le estamos haciendo algunas modificaciones, no, pero a lo mejor habría que replantearse el sistema de calificación completo, pero no sé si será posible en un servicio público, digamos, a lo mejor, como contraloría se podría liderar, establecer un nuevo sistema de calificación que sirva de base para y que se implemente los demás servicios públicos porque en otros países, por ejemplo, las calificaciones no solo son desde el que desde el jefe al subordinado, sino que hay calificaciones en 360° el subordinado califica el jefe se califica a sí mismo y también recibe la calificación del jefe y el jefe a su vez, se califica a sí mismo, califica el subordinado y también califica a su Jefatura. Entonces, esas son calificaciones en 360° que se llama que todos se califican, todo para para se califican, para abajo, para arriba y a sí mismo. Entonces todo es un proceso de calificación totalmente distinto al que tenemos nosotros, porque, por ejemplo, el jefe de nosotros, el jefe de control externo tiene uno solo arriba y este tiene abajo a muchos. El Contralor regional tiene abajo un montón y también tiene solo uno arriba de él. Entonces un el supervisor, Tiene abajo a varios que son fiscalizadores y encima de él también tiene, no tiene solo uno, tiene un poco más porque tiene al jefe y al contralor regional y en otro en Santiago. A lo mejor va a tener a 3 más porque está el subjefe, el jefe del departamento, el de división, el subjefe de división, etcétera.

Son hitos importante porque, por ejemplo, el contralor regional tiene una visión del sobre el trabajo del jefe de control externo que a lo mejor sería útil que se retroalimentara con la visión de los subordinados del jefe control externo para poder él enfrentar su calificación porque hay cosas que no sabe qué pasan, porque no las conocen más porque está en otro piso porque yo tampoco veo que tengan este



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

costumbre de hacer reuniones directivas como hacía otro contralor regional, por ejemplo, que se juntaban todos los jefes, la Jefatura y conversaban los temas, etcétera. Entonces a lo mejor faltan este elemento como para que las jefaturas más alta digamos, tengan más herramientas para poder evaluar.

Entrevistador

17. ¿Cuántas capacitaciones ha asistido a partir de los resultados de su evaluación de desempeño?

Entrevistado 3

Ninguna capacitación de las que yo he tenido ha sido resultado de mi evaluación de desempeño ninguna. Entonces esa la evaluación de desempeño como insumo para las capacitaciones no existe no está en un proceso legal.

Entrevistador

17.1. ¿Y podrían ser necesarias?

Entrevistado 3

Sí, o sea, debería ser necesaria. De hecho, la institución debería tomar esas calificaciones, evaluar cuáles son las mayores falencias que tienen. Hacer una estadística de su personal, digamos, y a partir de ahí planificar estas capacitaciones, porque si entonces si no, para qué sirve el proceso de calificación.

No tiene sentido si se enfrenta solamente de manera personal, es decir. El único que puede hacer algo actualmente, el único que puede hacer algo o el único que al único que le puede servir una calificación esas calificado. Y es el único que pueda tomar acciones sobre esas calificaciones, pero no debería ser solo así, sino que también la institución debería saber cómo están siendo evaluados sus integrantes. Es cierto y a partir de esa información, saber cuáles son las mayores deficiencias que hay en la institución y a partir de ahí, desarrollar capacitaciones para mejorar las cosas que sus integrantes están siendo menos evaluado.

Sería una buena idea, digamos, es decir, utilizar las calificaciones como un insumo para planificar capacitaciones.

Entrevistador



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

17.2. Sí, y además la Contraloría tiene el CEA (Centro de Estudios de la Administración del Estado)

Entrevistado 3

No se ocupa toda la información que está, a pesar de que la Contraloría, es líder en manejo de base de datos gigante para evaluar servicios, pero para evaluarse a sí misma. Siempre en la casa del Herrero, el cuchillo en la mano.

Entrevistador

Sí, ya con esa pregunta terminamos la entrevista. Muchas gracias.

SOLO USO ACADÉMICO



## ANEXO 8

### TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

Informante 4

Entrevistador

Buenas tardes, 9 de mayo del año 2024 vamos a iniciar la entrevista sobre estudios sobre alineación entre el reglamento de calificaciones del personal de la unidad de control externo de la Contraloría regional de Arica y Parinacota y sus perfiles de cargo.

1. Ya vamos a empezar. ¿Cómo evalúas la adecuación del actual sistema de calificación con respecto a los perfiles de cargo en la unidad de control externo?

Entrevistado 4

Yo creo que el sistema de calificación debe ajustarse más al perfil de cargo, en el sentido que el perfil de cargos actualmente considera un abanico mucho más amplio de distintos factores. En cambio, el sistema de calificación, si bien considera muchos elementos, hay algunos que quedarían fuera o que quizás no están siendo considerados a cabalidad en este sistema. Por ejemplo, el perfil de cargo considera funciones genéricas específicas, como también la competencia, y creo que el sistema de calificación no agrupa todo este tipo de elementos al momento de aplicar esta evaluación.

Entrevistador

2. ¿puedes describir algún desafío o incongruencia que haya experimentado entre los factores de calificaciones aplicados y las demandas reales de su perfil de cargo?

Entrevistado 4

Yo creo que la capacidad de tener un pensamiento analítico, durante el desarrollo de todas las labores, en este caso de fiscalización que yo realizo, no están siendo consideradas al 100% en el sistema de calificaciones. Quizás podría ser que esté abordado en el criterio del factor 1, que es el rubro criterio.



También en el factor dos del rubro, preparación y conocimiento, pero no necesariamente puede que esté abordado como le comento de la mejor manera. Pienso que podría crearse un rubro más específico que sí considere el pensamiento analítico en el desarrollo de estas funciones de mejor manera.

Entrevistador

3. ¿En qué medida crees que el sistema de evaluación actual apoya tu desarrollo profesional y el cumplimiento de sus responsabilidades laborales?

Entrevistado 4

Bueno, en el en el cumplimiento de mis labores, creo que se ve reflejado al momento de evaluar la calidad del trabajo, la calidad formal o la iniciativa que nosotros experimentamos durante el desarrollo de estas labores, por ejemplo, la iniciativa en cuanto a qué tanto es mi participación o la capacidad de poder informar ciertas situaciones, tanto a equipos de trabajo que consideren al supervisor, como también, a compañeros de la misma labor, a otros fiscalizadores y a la Jefatura, Jefatura y directivos.

Entrevistador

4. ¿Qué procedimientos adicionales o alternativos recomendarías para asegurar que los factores de calificación reflejen más precisamente las habilidades y tareas descritas en los perfiles de cargo?

Entrevistado 4

Yo creo que primero hay que hacer como una especie de análisis, en la que puedan participar toda la unidad de la Contraloría. Esto podría ser emanado desde el nivel central como en instrucción hacia la regional por ejemplo. En el que se puedan realizar, no sé, por ejemplo, puede ser mesas de trabajo, reuniones o también a través de la plataforma el internet, como una encuesta en la que uno pueda de alguna forma presentar ideas o identificar cuáles son estos factores que no estén siendo considerados y que se podrían llamar de mejor manera en el reglamento.

Entrevistador



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

5. ¿Cómo describirías las competencias claves que se requieren para su rol actual en la unidad de control externo?

Entrevistado 4

Yo creo que el mantener una comunicación efectiva que permita poder transmitir información e ideas con claridad tanto al equipo de trabajo, a los supervisores, a la Jefatura, también respecto de cómo está el desarrollo de las distintas labores de fiscalización que nosotros realizamos también para que sea posible poder presentar eventuales dificultades que también podamos experimentar, de manera oportuna. También, que nos permita también tomar mejores decisiones para que por tanto mejorar la calidad de los productos como la oportunidad de estos, ya que son factores relevantes y que también se podría tomar o abordar de mejor manera en el reglamento también uno que tenga que ver con planificar y organizar debidamente todas las labores y las tareas de fiscalización. Esto también porque en nuestra labor nosotros asumimos diversos productos a lo largo del año, es importante que tengamos la capacidad de poder realizarlos de mejor y buena manera, pero a la par con un trabajo organizado, entonces esa capacidad yo creo que es relevante también al momento de elaborar nuestra función.

Entrevistador

6. ¿En qué aspectos crees que sus competencias actuales se alinean con las expectativas detalladas en su perfil de cargo?

Entrevistado 4

Yo creo que la capacidad de adaptación y la tolerancia al trabajo bajo presión. Y como le comenté en la respuesta anterior, eso tiene que ver con la capacidad de poder realizar muchos trabajos y de diversa dificultad y a la que también, por ejemplo, en la capacidad de pensamiento analítico porque en mi caso me ha permitido tomar buenas decisiones durante el desarrollo de las labores. Obviamente siempre existen situaciones en las que, sobre todo cuando uno va entrando a esta función y comete error es cierto y que ha medida con el tiempo se van puliendo este



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

tipo de elementos, pero yo creo que esos dos son como los que actualmente se alinean con mi expectativa de que están detalladas en el perfil de cargo.

Entrevistador

7. Desde tu experiencia, ¿cuáles competencias adicionales considera que deberían integrarse en su perfil de cargo para reflejar mejor las demandas? ¿De tu trabajo?

Entrevistado 4

Por ejemplo, cuando nosotros abordamos un trabajo, muchas veces también lo hacemos, como equipos de trabajo, ya sea por ejemplo, cuando hay un trabajo que es de gran envergadura y que se asignan, por ejemplo, dos fiscalizadores en un trabajo. La capacidad realmente siempre es asignar que tiene mayor experiencia, como el encargado de la auditoría y el que lo sigue también como apoyo o también a ver si se puede dar que la experiencia es como un parecida, entonces también se da como una suerte de paridad en ese sentido, pero creo que la forma en como ese trabajo se desarrolla en cuanto a la capacidad de organización como en el equipo, la comunicación y a su vez del equipo de fiscalización hacia los supervisores y hacia lo de la Jefatura, creo que eso no se está considerando. Podría quizás integrar al perfil de cargo como es esa relación, esa buena comunicación y organización entre el equipo de trabajo.

Entrevistador

8. ¿Podrías describir un desafío reciente que hayas enfrentado en tu trabajo y cómo sus competencias contribuyeron a resolverlo?

Entrevistado 4

El año pasado se me asignó un producto de fiscalización que era una materia que había sido, había tenido repercusión en la ciudadanía que había salido en las noticias y en la prensa. En el momento en que se asignó, se nos instruyó de que tenía que ser un trabajo bueno, obviamente, pero de buena calidad, pero también tenía que ser ejecutado de manera rápida porque había un compromiso por parte del contralor en ese tiempo con el Senado y también como respuesta a la ciudadanía, tiene que ser un trabajo bien, bien rápido y oportuno. Bueno, entonces



había una urgencia de poder entregar ese trabajo de manera rápida, entonces lo que sí me ayudó fue que primero el trabajo lo pude realizar con otro colega, que si bien él no tenía experiencia en realizar trabajo como de esta envergadura porque era de otra unidad y también me ayudó en el sentido de que anteriormente yo ya había participado en un trabajo de auditoría de esa misma materia. Obviamente, ese trabajo era un poco más complejo porque había una revisión que no estaba considerada en esa oportunidad, pero al tener esta ayuda del colega, eso me ayudó a poder sacar adelante este trabajo, pero manteniendo siempre la calidad y bueno la oportunidad que también se logró entregar. Entonces, ese tipo de situación se me presentó el año pasado, en la que recuerdo en estos momentos y que pudimos tomar buenas decisiones durante la ejecución y se entregó un trabajo de buena calidad que fue lo que también me informaron tanto el supervisor, Jefatura y también el directivo contralor en este caso.

Entrevistador

9. ¿En términos de competencias, qué feedback has recibido en sus últimas evaluaciones de desempeño y cómo ha respondido a estas?

Entrevistado 4

En la última evaluación en la que participé, se me informó que el trabajo que había hecho durante ese año de valuación había sido como de alta calidad, que había respondido de buena forma a la complejidad que esos productos presentaban. En relación con el año anterior, en el primer año en que yo ingresé. También la formalidad del trabajo que yo estaba realizando se adecuaba a los estándares que me exige y que se exigen en esta institución, como la Contraloría, porque como bien sabemos, esta institución tiene un formato específico, los trabajos se entregan de tal forma y un lenguaje también que es distinto del rubro que podría uno pensar del rubro privado que es de donde yo venía. Entonces se me señaló que el trabajo que yo estaba haciendo este momento es adecuada a esos estándares. Y eso fue, en definitiva, lo que se me se me señaló, lo que recuerdo ahora de esa evaluación.

Entrevistador



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

10. Hay un listado de los rubros que allí los tienes. Entonces, a partir del listado de los rubros de calificar. ¿Cuáles son los que considera más importantes y menos relevantes escoger 3 de cada una de las 3 más importantes?

Entrevistado 4

Bien. Bueno, creo que por ejemplo uno de los más importantes podría ser la calidad, la calidad del trabajo en sí, porque eso tiene repercusión en la función misma que nosotros realizamos también obviamente hoy en día la institución, la Contraloría tiene también un prestigio y creo que la calidad de los trabajos es lo que ayuda en gran medida en que ese prestigio se mantenga o frente a la ciudadanía y también frente a los a los servicios que nosotros auditamos. Otro rubro podría ser, por ejemplo, la aptitud para ejercer funciones de mayor importancia, porque claro, cuando uno ingresa a esta institución, obviamente hay un periodo de adaptación y los trabajos en la medida que uno va avanzando, se van volviendo más complejos. Para ir asumiendo estas labores más complejas, es necesario tener esa actitud de poder tener una capacidad de adaptación a también situaciones de adversidad, como el caso que le señale anteriormente, que eso claro se lo ha dado el tiempo, y tener esa actitud ayuda que la adaptación sea más rápida, creo yo. Y la otra podría ser, por ejemplo, la preparación y conocimiento porque pienso que esta podría ser como herramienta. Y la capacitación que cada uno de los funcionarios debe tener en el ejercicio de las funciones. Obviamente cuando uno ingresa tiene una cantidad de conocimiento, pero cuando ya está ejerciendo esta labor que con el paso del tiempo va adquiriendo más. Yo creo que la idea es tener una preparación y conocimientos, constantes en el tiempo. Uno obviamente siempre va a ir adquiriendo más conocimiento, pero la capacidad, la buena disposición para adquirir más conocimiento que también es importante lo que se señala en los rubros.

Entrevistador

11.1. Y los menos relevantes?

Entrevistado 4

Los menos relevantes podrían ser, por ejemplo, el cumplimiento de compromiso económico. Que creo, siento yo que pertenece más como al ámbito privado, creo



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

yo que cada funcionario, obviamente igual cuando nosotros ingresamos a la institución se nos dice que debemos tener una actitud de probidad. Obviamente en la parte laboral pero también la parte privada. Asumo yo que ese rubro se refiere más como en ese sentido, como en la parte privada, el ámbito privado de cada funcionario tiene como una responsabilidad económica. Pero creo que quizás se podría, que si bien es menos importante, quizás se podría adaptar. También lo que puede ser también, por ejemplo, la asistencia y permanencia, diría que era importante porque hoy en día existe una flexibilidad en cuanto a que nosotros siempre estamos presentes o en contacto con los servicios o también asistiendo, digamos a nuestras labores, la flexibilidad también está reflejado aquí en los rubros, lo que esto no refleja la realidad de hoy en día aquí, obviamente hay más flexibilidad en cuanto que uno puede hacer teletrabajo.

Ejemplo. Y en ciertos días, de acuerdo con los convenios que hemos ido firmando y creo que ese ese rubro así se podría modificar o menos importante, de acuerdo con lo que me pregunta.

Y la otra podría ser también la puntualidad. En el sentido de que es menos importante no en el sentido que no haya que ser puntual en la asistencia al trabajo, pero creo que está como implícito una, por así decirlo, quizás se podría abordar de otra forma también porque tal como está expresado así, quizás cuando el momento cuando se redactó hacía más sentido, pero hoy en día creo que la puntualidad también, pues como le comenté en el punto anterior, la flexibilidad horaria que tenemos también permite esta esta forma de cumplir con la jornada laboral entre algunos periodos, obviamente están entre el trabajo, también eso se ve mejor reflejo de mejor forma. Eso yo creo.

Entrevistador

12. ¿En qué medida crees que los rubros de calificación reflejan sus competencias y responsabilidades reales? Mencionar rubros.

Entrevistado 4

La competencia, responsabilidad real. Por ejemplo, la discreción. La discreción dice que constituye la sensatez y la reserva que debe poner el funcionario en sus



actuaciones, por ejemplo, nosotros como fiscalizadores, en este caso manejamos mucha información y muchas veces es privada o de los propios funcionarios. No sé, por ejemplo, abordar un ejemplo en remuneración. Y el hecho de tener la discreción al momento de las labores es fundamental porque permite también que nosotros o que permite que los servicios tengan la confianza, y que al momento de tener esta información no va a ser usada de mala manera por así decirlo, entonces creo que ese rubro es fundamental en nuestras competencias y que hay algo que vivimos todos los días en nuestras ejecuciones. Quizás no somos muy conscientes de ellos, pero luego que está como implícito de que se debe cumplirse bien. Podría ser ese y también la calidad formal, en cuanto como a que todos los productos que nosotros elaboramos tienen que cumplir con un estándar mínimo para que esto pueda ser mejor entendido tanto por los servicios como también por la ciudadanía. Y ahí también quiero hacer un hincapié en cuanto a que hoy en día se está trabajando el tema de un lenguaje más claro a un lenguaje más amigable, entonces nosotros debemos ser capaces, creo yo, de adaptar materias que son bien complejas, simplificar un poco nuestro lenguaje, lo que se reflejan en los informes para que pueda ser entendido de mejor manera por el por la ciudadanía, misma que son las partes como interesadas de nuestros productos. Y ahí yo creo que el punto de calidad formal que aparece acá ahí también el bien relevante en nuestra labor, se debe reflejar nuestras competencias. No solo debemos ser capaces de que esa ese punto sea bien claro.

Entrevistador

13. ¿Ha encontrado discrepancias entre lo que el reglamento evalúa y las habilidades que realmente utiliza en su día a día?

Entrevistado 4

Por ejemplo, la oportunidad y el tema que estábamos hablando en el desarrollo de productos de fiscalización. Esto también en función de la carga laboral asignada. Me refiero a que por ejemplo muchas veces como le comenté cuando uno ya tiene más años en esta función la carga laboral puede que sea si uno va respondiendo bien la carga laboral, puede que se da en aumento. Pero también eso puede





**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

eventualmente reflejar o afectar la oportunidad de la entrega de estos productos y creo que esa parte no está siendo considerada porque van como de la mano, creo yo. También, por ejemplo, el grado de complejidad de los productos asignados tampoco se ve reflejado como un ítem independiente o como un elemento más a evaluar, porque puede darse que, la Jefatura cuando toma aplique la evaluación lo esté considerando en alguno de estos, pero no queda claro en cuál porque podría ser dependiendo del criterio que él tenga. Puede quedar establecido en uno de ellos o agregarlo a los que ya existen.

Entrevistador

14. ¿Cuáles son las competencias más críticas en su trabajo que cree que deberían ser evaluadas y actualmente no lo están?

Entrevistado 4

Por ejemplo, la comprensión, en cuanto a poder transmitir la información de nuestras labores de fiscalización, de forma clara y comprensible. Esto la claridad va eh reflejada o se puede ver el impacto en los servicios cuando nosotros lo auditamos y como también con el equipo de trabajo, o sea en cuanto a que. La capacidad que nosotros tengamos de poder transmitir nuestras ideas, nuestras dificultades que vayamos encontrando en nuestras labores y puedan ser comprensibles para todos, para los servicios, para los funcionarios de esos servicios. Para los equipos de trabajo también de ahí consideran, por ejemplo, mismos fiscalizadores, supervisores, Jefatura y a su vez, entre unidad también porque también nosotros es importante eso que si bien muchas veces nosotros trabajamos como en una cápsula en cuanto a no sé, yo pertenezco al área de fiscalización financiera, también está involucrado jurídica, oficina de partes y es como un trabajo en conjunto que se hace entonces también debemos tener la capacidad de que la información que nosotros tramitamos sea clara para todos y entre todos, lo que podría ser evaluado y actualmente no está considerado

Entrevistador



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

15. ¿Desde su experiencia, qué rubros de calificación del reglamento cree que es necesario ser modificados para reflejar mejor las competencias actuales requeridas en su puesto?

Entrevistado 4

Bueno, el que habíamos hablado acerca del cumplimiento de compromiso económico. Yo creo que debería darse un enfoque más del punto de vista de la probidad. En cuanto a que nosotros como funcionario público debemos mantener una conducta de probidad. Y también conducta de responsabilidad en el ámbito laboral, personal y privado. También porque en la medida en que se vea involucrado en nuestra calidad laboral. Y ahí, pues quizás se podría hacer hincapié en la responsabilidad financiera que debemos tener como funcionarios como tal, porque también lo entiendo en el sentido de que hay funcionarios que quizás manejan dinero no sé, puede ser la administración de aquí, en este caso la regional y quizás a ellos, claro, también este ítem le influye más o puede ser mejor evaluado porque nosotros o al menos yo, por ejemplo, no manejo dinero de la institución, pero si tener mayor responsabilidad en el uso los recursos por ejemplo, la luz, el agua del edificio institucional, lo que puede ser abordado en el sistema de calificación. Eso yo creo que también podría ser evaluado que considerado el uso de los recursos públicos en la elaboración en la ejecución de nuestra propia función. Y también, por ejemplo, la calidad formal. En el sentido de que los funcionarios sean capaces de adaptarse a los formatos de redacción y presentación de la Contraloría, y considerar, por ejemplo, el tiempo utilizado para su elaboración, combinado esta materia o bien, que sea considerada al momento de evaluar.

Entrevistador

16. ¿Puede identificar algún área donde el reglamento actual no esté alineado con las prácticas y necesidades actuales de la unidad?

Entrevistado 4

Por ejemplo, la forma en que cada funcionario es capaz de tomar en consideración la diversidad de opiniones, por ejemplo, en un equipo de trabajo. Siempre hay funcionarios que tienen más experiencia, otros que tienen menos. Yo creo que la



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

capacidad de que por ambas partes se puedan tomar la opinión y esa opinión pueda quedar reflejada en uno o pueda influir en una mejor calidad de los productos. El hecho de poder compartir ideas y que esta idea sea tenida en cuenta y considerar al momento de ejecutar y de elaborar un producto de fiscalización, lo cual considero que es fundamental, y no se está abordando o considerado en el reglamento. Sí es eso, básicamente eso.

Entrevistador

17. ¿Qué procesos de retroalimentación propone que se incluyan en el nuevo reglamento para facilitar la mejora continua?

Entrevistado 4

Por ejemplo desconozco la verdad como es, porque la evaluación, en este caso, en mi caso, la realiza tanto el jefe de la unidad de control como el Contralor. En este caso desconozco cuál es la implicancia de los supervisores, pero yo creo que la opinión de ellos que pueden aportar, es fundamental, porque en el desarrollo de cada fiscalización, el supervisor y fiscalizador son los que mantenemos la mayor cantidad de flujo de información, de comunicación, de ver los estatutos, de cómo van avanzando los productos, las dificultades que se presentan. Y pienso que la opinión de ellos que pueden aportar es fundamental para que la evaluación pueda ser lo más fiel a la ejecución real y a la capacidad real que tengan cada uno de los funcionarios. Yo creo que eso debe ser considerado también en la retroalimentación, si es que no está siendo abordado porque como le comento, no sé si su opinión está siendo considerado al momento de que el jefe hace la evaluación tendrá, me imagino yo que tendrá alguna comunicación con los supervisores, pero creo que sí debiese quedar establecida en ese de alguna forma en el reglamento.

Entrevistador

18. ¿Cuántas capacitaciones ha asistido a partir de los resultados de su evaluación de desempeño?

Entrevistado 4



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

Las últimas que recuerdo. Son unas que realicé en el mes de febrero y marzo de este año. Fueron unas charlas y unas capacitaciones respecto a productos de fiscalización relativo a productos de educación de ya sea con el Ministerio de Educación, Servicio Local de Educación de Chinchorro, en este caso. Tenía que ver con montón no justificados, básicamente es como la materia de rendiciones, pero aplicada al mundo de la educación. Que tenían que ver, por ejemplo, con la rendición que tienen que hacer los sostenedores o los directores de colegios que dependen del Ministerio. La segunda charla, relacionada con indicadores de riesgo en compra pública, una materia que básicamente muchos servicios realizan compras públicas, todos están sujetos a esta materia y que fueron las que yo recuerdo que participé y fueron impartidas por el nivel central de una unidad que se llama Unidad de Datos e Inteligencia Artificial, el nombre de la unidad que recuerdo en estos momentos, y son las instancias en las que pude participar.

Entrevistador

19. ¿Y estas fueron frutos de la evaluación que el jefe te haya mencionado?

Entrevistado 4

¿Cursos?

Entrevistador

20. Claro. Charlas para para mejorar más aún tu conocimiento, no sé.

Entrevistado 4

Claro, me informó que debía participar en esta charla. Una de ellas que la que tiene que ver con rendición es una materia que yo he visto hartito en mis funciones de los 3 años que yo he participado en muchas auditorías de esa materia, entonces asumo que a partir de mi participación en esos productos, es que se me estaba incorporando en esta charla, porque en la materia que hoy actualmente o quizá en el futuro me toque abordar o para también perfeccionándolo esa materia en cuanto a los conocimientos que ya tengo a la fecha.

Entrevistador

Ya gracias, Sebastián. Muchas gracias por tu colaboración y tiempo.



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**  
para espíritus emprendedores

Entrevistado 4

Ya de nada.

SOLO USO ACADÉMICO