PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, PROMOCIÓN Y RATIFICACIÓN INTERNA (GAM)

1. Objetivo

Establecer un procedimiento transparente, equitativo, eficiente y trazable para la atracción, evaluación, selección, promoción y ratificación de personas en GAM, asegurando que las decisiones se sustenten en criterios de mérito, idoneidad, competencias y experiencia, sean coherentes con los valores institucionales y resguarden la igualdad de oportunidades, la diversidad y la no discriminación.

2. Alcance

Este procedimiento se aplicará a:

- contrataciones permanentes o temporales;
- concursos internos;
- procesos de promoción o ratificación interna;
- búsquedas externas realizadas directamente por GAM;
- procesos desarrollados mediante consultoras o headhunters;
- contratación de servicios a honorarios, cuando corresponda.

3. Principios

Transparencia y trazabilidad: las principales etapas y decisiones deberán quedar documentadas.

Mérito e idoneidad: las decisiones deberán basarse en antecedentes verificables, competencias, experiencia, desempeño y adecuación al perfil.

Equidad de género y no discriminación: se garantizará igualdad de oportunidades, evitando discriminaciones arbitrarias durante todas las etapas.

Diversidad e inclusión: GAM promoverá la participación de personas con distintas trayectorias, experiencias y características, realizando los ajustes necesarios cuando corresponda.

Confidencialidad: los antecedentes personales, referencias y evaluaciones deberán ser tratados de manera reservada.

Eficiencia: los procesos deberán desarrollarse utilizando tiempos y recursos proporcionales a la complejidad y responsabilidad del cargo.

Desarrollo interno: cuando exista talento institucional con las competencias necesarias, se favorecerán mecanismos que permitan movilidad, promoción y desarrollo de carrera.

4. Inicio y autorización del proceso

4.1. Identificación de la necesidad

El área solicitante informará a Gestión de Personas la necesidad de cubrir una vacante, crear una posición o contratar un servicio, indicando:

- motivo del requerimiento;
- perfil y principales funciones;
- dependencia y jornada;
- modalidad de contratación;
- banda o remuneración de referencia;
- presupuesto disponible;
- fecha estimada de incorporación.

Cuando se trate de un cargo existente, deberá revisarse previamente que su perfil se encuentre actualizado.

4.2. Aprobación

Antes de iniciar el proceso:

- **Dirección Ejecutiva** autorizará la apertura y modalidad de provisión.
- **Finanzas** verificará disponibilidad presupuestaria.
- **Gestión de Personas** coordinará y documentará el proceso.

Cuando por la naturaleza o nivel del cargo corresponda participación o aprobación del Directorio, ésta deberá incorporarse de acuerdo con los estatutos, políticas y atribuciones vigentes.

5. Modalidades de provisión

De acuerdo con las características de la vacante, GAM podrá utilizar alguna de las siguientes modalidades:

5.1. Concurso interno

Tiene por objetivo promover la movilidad y desarrollo de las personas que trabajan en GAM.

El proceso considerará:

1. Publicación de la vacante en canales internos.
2. Plazo de postulación de, al menos, cinco días hábiles, salvo situaciones excepcionales debidamente fundadas.
3. Recepción y revisión de antecedentes.
4. Evaluación de requisitos, experiencia y desempeño previo.
5. Entrevista y/o evaluaciones adicionales cuando corresponda.
6. Selección y comunicación del resultado.

7. Plan de traspaso e incorporación al nuevo cargo.

Como criterio general, podrán participar personas con al menos seis meses de permanencia en GAM, desempeño satisfactorio y cumplimiento de los requisitos esenciales del perfil.

5.2. Promoción o ratificación interna por idoneidad y desempeño comprobado

GAM podrá proveer definitivamente un cargo mediante promoción o ratificación interna cuando una persona haya ejercido previamente la posición, o responsabilidades equivalentes, en calidad de subrogancia o asignación temporal y exista evidencia suficiente respecto de su desempeño efectivo.

Esta modalidad busca reconocer trayectoria, mérito, competencias y resultados demostrados, evitando generar procesos competitivos artificiales cuando la organización dispone de antecedentes suficientes para adoptar una decisión fundada.

La subrogancia por sí sola no genera un derecho automático a la titularidad.

Requisitos

Podrá utilizarse cuando:

- exista el cargo estructural y disponibilidad presupuestaria;
- la persona haya ejercido formalmente las responsabilidades durante un período suficiente para observar su desempeño, considerándose como referencia seis meses;
- existan resultados y competencias demostrables;
- cumpla los requisitos esenciales de formación y experiencia;
- exista validación de la Dirección Ejecutiva y de las demás instancias que correspondan.

Actualización del perfil

Antes de la ratificación deberá revisarse el perfil del cargo para incorporar, cuando corresponda, nuevas responsabilidades estratégicas, conducción de equipos, presupuesto, coordinación transversal, representación institucional, gestión de riesgos, infraestructura, planificación o indicadores.

La persona será evaluada respecto del perfil actualizado que asumirá como titular.

Si las nuevas responsabilidades representan una evolución natural del cargo, podrá mantenerse esta modalidad. Si modifican sustantivamente la naturaleza de la posición o incorporan competencias esenciales que no hayan podido ser observadas, la Dirección Ejecutiva podrá disponer un concurso interno, mixto o externo.

Antecedentes de ratificación

El proceso considerará:

a. Informe de desempeño y competencias demostradas: síntesis de resultados, capacidad técnica, liderazgo, toma de decisiones, gestión de equipos, coordinación transversal, autonomía, manejo de contingencias, adaptación y capacidad de aprendizaje demostrados durante el período.

b. Evaluación psicolaboral complementaria: podrá realizarse mediante un profesional externo e independiente respecto del perfil actualizado. Tendrá carácter de **acompañamiento y desarrollo**, identificando fortalezas, eventuales brechas y focos de consolidación.

La evaluación psicolaboral no constituirá un nuevo concurso ni una comparación con otras candidaturas. La evidencia obtenida mediante el desempeño efectivo en el cargo tendrá especial relevancia para la decisión.

La existencia de oportunidades de mejora no impedirá necesariamente la ratificación y podrá originar un plan de desarrollo, coaching, mentoría o capacitación.

c. Entrevista de ratificación: La Dirección Ejecutiva revisará con la persona el período ejercido, las nuevas responsabilidades, expectativas institucionales, desafíos futuros y focos de desarrollo.

Resolución

El proceso podrá concluir en:

- **ratificación o promoción interna**;
- **ratificación con plan de desarrollo y acompañamiento**;
- **no ratificación**, cuando existan antecedentes objetivos y relevantes que lo justifiquen.

Para cargos de jefatura o dirección podrá establecerse un **plan de gestión y desarrollo de seis meses**, con objetivos, indicadores y focos de liderazgo.

La ratificación deberá formalizar el cierre de la subrogancia, titularidad, actualización contractual, remuneración y banda cuando corresponda, perfil de cargo y organigrama.

5.3. Búsqueda externa directa

GAM podrá realizar procesos abiertos directamente cuando resulte conveniente ampliar la búsqueda al mercado laboral.

El proceso considerará:

1. Definición y validación del perfil.
2. Publicación en medios y plataformas pertinentes.
3. Recepción y filtro de postulaciones.
4. Evaluación curricular y de requisitos.
5. Entrevistas y evaluaciones definidas para el cargo.
6. Selección de candidaturas finalistas.
7. Decisión, comunicación y cierre.

La extensión y herramientas utilizadas deberán ser proporcionales al nivel y complejidad de la posición.

5.4. Búsqueda externa mediante consultora o headhunter

Podrá utilizarse para cargos estratégicos, directivos, especializados o de difícil cobertura.

El proceso considerará:

1. Definición conjunta del perfil y condiciones de búsqueda.
2. Selección y contratación de la consultora.
3. Búsqueda y evaluación de candidaturas.
4. Presentación de finalistas idóneos, idealmente acompañados de informes y referencias.
5. Entrevistas finales por Dirección Ejecutiva y/o comité evaluador.
6. Selección y propuesta de contratación.
7. Comunicación del resultado y registro del proceso.

La contratación de una consultora no reemplaza la responsabilidad de GAM respecto de la decisión final.

5.5. Contratación por honorarios

Se utilizará para servicios profesionales o técnicos de naturaleza especializada, temporal o asociada a productos y resultados determinados.

El área solicitante deberá definir:

- objeto del servicio;
- actividades o productos esperados;
- plazo;
- contraparte responsable;
- valor y forma de pago.

La contratación deberá contar con aprobación de Dirección Ejecutiva y disponibilidad presupuestaria.

La selección podrá realizarse mediante contratación directa o comparación de antecedentes y propuestas, dependiendo de la complejidad, especialización y monto del servicio.

La relación deberá formalizarse mediante el instrumento contractual correspondiente y se regirá, además, por el **Protocolo de Contratación por Honorarios vigente**.

6. Evaluación de candidaturas

Dependiendo del cargo y modalidad, podrán utilizarse una o más de las siguientes herramientas:

- revisión curricular y documental;

- matriz de requisitos y competencias;
- entrevistas por competencias;
- entrevistas técnicas;
- pruebas de conocimiento o ejercicios prácticos;
- evaluación psicolaboral;
- evaluación de liderazgo para cargos de jefatura o dirección;
- referencias laborales;
- antecedentes de desempeño, cuando se trate de personas internas.

Las herramientas deberán ser pertinentes al cargo y aplicarse de manera equivalente a las personas que se encuentren en una misma etapa del proceso.

Comité de Selección

Cuando la complejidad o nivel del cargo lo requiera, podrá constituirse un Comité de Selección integrado por representantes de:

- Dirección Ejecutiva;
- Gestión de Personas;
- área solicitante;
- asesoría externa, cuando corresponda.

Las personas que participen en la evaluación deberán informar cualquier conflicto de interés que pueda afectar su imparcialidad y abstenerse cuando corresponda.

7. Decisión y cierre del proceso

La decisión final será adoptada por la Dirección Ejecutiva, sin perjuicio de las atribuciones que correspondan al Directorio u otras instancias institucionales.

La decisión deberá considerar de manera integrada los antecedentes recopilados durante el proceso y no depender exclusivamente de una única herramienta de evaluación.

Gestión de Personas elaborará un **Informe o Registro de Cierre**, que deberá dejar constancia de:

- modalidad utilizada;
- candidaturas consideradas;
- principales etapas de evaluación;
- resultado;
- fundamentos de la decisión;
- condiciones de contratación o promoción.

8. Comunicación de resultados

Gestión de Personas coordinará la comunicación oportuna a la persona seleccionada y a quienes hayan participado en las etapas finales.

En procesos internos se procurará entregar una devolución breve y respetuosa a las personas no seleccionadas, especialmente cuando ésta pueda contribuir a su desarrollo y futuras oportunidades dentro de GAM.

Las comunicaciones deberán resguardar la confidencialidad de los antecedentes de otras candidaturas.

9. Contratación, incorporación y onboarding

Una vez aceptada la propuesta:

- se formalizará el contrato, anexo o prestación de servicios correspondiente;
- se actualizarán los registros institucionales;
- Gestión de Personas coordinará la inducción;
- la jefatura deberá establecer objetivos y expectativas iniciales;
- cuando exista cambio interno, se planificará el traspaso de responsabilidades.

Para posiciones de jefatura o dirección podrá definirse un seguimiento de incorporación durante los primeros tres a seis meses.

10. Documentación y confidencialidad

Gestión de Personas deberá mantener, según corresponda:

- solicitud y autorización de apertura;
- perfil del cargo;
- publicación;
- antecedentes de las candidaturas;
- matrices o registros de evaluación;
- informes psicolaborales o técnicos;
- referencias;
- actas o registros de entrevistas;
- informe de cierre;
- carta oferta y documentación contractual.

Los antecedentes deberán ser almacenados con acceso restringido y respetando las normas vigentes sobre protección de datos personales y confidencialidad.

11. Registro Nacional de Deudores de Pensiones de Alimentos

En coherencia con los principios de corresponsabilidad y cumplimiento normativo, GAM adoptará las medidas que legalmente correspondan respecto del **Registro Nacional de Deudores de Pensiones de Alimentos**, de acuerdo con la Ley N.° 21.389 y demás normativa vigente.

Cuando GAM se encuentre legalmente habilitado u obligado a consultar dicho Registro, Gestión de Personas realizará la verificación por los canales oficiales correspondientes antes de completar la formalización contractual.

La existencia de una inscripción será tratada conforme a los efectos y obligaciones que establezca la legislación vigente para cada caso, incluyendo las eventuales obligaciones de retención y pago derivadas de una resolución judicial.

La información obtenida tendrá carácter confidencial y sólo podrá utilizarse para el cumplimiento de las obligaciones institucionales y legales correspondientes.

Este procedimiento se sustenta en el compromiso de GAM con la **corresponsabilidad, igualdad de género y protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes**, sin establecer restricciones de contratación distintas de aquellas previstas legalmente.

12. Roles y responsabilidades

Responsable	Funciones principales
Dirección Ejecutiva	Autoriza la apertura y modalidad, participa en procesos cuando corresponda y adopta o valida la decisión final.
Gestión de Personas	Coordina, asesora, documenta y resguarda el cumplimiento del procedimiento.
Finanzas	Confirma disponibilidad presupuestaria y condiciones económicas.
Área solicitante	Define necesidades y perfil, participa en la evaluación y lidera la incorporación.
Comité de Selección	Evalúa candidaturas cuando corresponda y entrega antecedentes para la decisión.
Consultora externa	Ejecuta las etapas contratadas y entrega antecedentes objetivos para la decisión institucional.

Directorio	Participa o aprueba cuando corresponda de acuerdo con sus atribuciones y normativa institucional.

13. Excepciones

En situaciones de urgencia operacional, alta especialización, continuidad de funciones u otras circunstancias debidamente fundadas, la Dirección Ejecutiva podrá autorizar adaptaciones al proceso.

La excepción deberá quedar documentada y no podrá vulnerar los principios de igualdad de oportunidades, no discriminación, trazabilidad y cumplimiento normativo establecidos en este procedimiento.

14. Vigencia y actualización

Este procedimiento entrará en vigencia una vez aprobado por la Dirección Ejecutiva y, cuando corresponda, por las instancias institucionales competentes.

Será revisado cada dos años o antes si existen cambios relevantes en la estructura, las políticas internas o la normativa aplicable.

Fecha de elaboración inicial: 10 de noviembre de 2025
Fecha de actualización: 26 de agosto de 2026

Soledad Candia Ramírez
Asesora de Liderazgo y Gestión de Personas