

# ROL DE GESTIÓN DE PERSONAS Y RECOMENDACIONES PARA COLABORAR INTERINSTITUCIONALMENTE EN EL ESTADO

## Introducción al Documento

La Dirección Nacional del Servicio Civil, desde su creación, ha tenido como tarea primordial instalar el mérito y la igualdad de oportunidades como motores de un Estado más moderno y al servicio de todas y todos los habitantes de nuestro país. En cumplimiento de su mandato legal, participa en el diseño de políticas de administración de personal del sector público y colabora con los servicios públicos en la aplicación descentralizada de las mismas, dentro del marco del proceso de modernización del Estado. También promueve reformas y medidas para mejorar la gestión del personal del sector público.

El rol de las áreas de gestión de personas es clave para el éxito de la movilidad temporal dentro de las instituciones. La colaboración efectiva entre la gestión de personas y las distintas áreas de la administración es fundamental para asegurar el éxito del programa CoLabora, creando así un entorno de trabajo más dinámico y adaptable.

Este documento ofrece una serie de recomendaciones prácticas para la gestión de la colaboración interinstitucional de funcionarias y funcionarios públicos de la administración central del Estado. CoLabora busca fortalecer el desarrollo profesional y la retención de talento, promoviendo una administración pública más eficiente, colaborativa y comprometida.

## Recomendaciones para unidades de Gestión de Personas

El rol de las y los profesionales de los equipos de Gestión de Personas (GdP) es fundamental en la gestión de la colaboración interinstitucional. Estos equipos planifican la capacidad laboral de cada institución pública, trabajan con distintas unidades y equipos para cumplir metas y objetivos de los servicios, y diseñan y ejecutan procedimientos, entre los cuales se incluye la movilidad de funcionarios y funcionarias tanto dentro como fuera de la institución. La colaboración y coordinación entre los equipos de GdP de origen y destino son vitales para maximizar el desarrollo profesional del funcionario y los beneficios organizacionales, garantizando que la experiencia de colaboración interinstitucional contribuya al fortalecimiento y mejora del servicio público.

En el caso específico de la gestión de colaboración interinstitucional a través del programa CoLabora, el equipo de GdP tendrá como rol:

- Planificar y gestionar la dotación de la institución, asegurando que la colaboración interinstitucional no reemplace una vacante actual de la institución de destino.
- Formalizar cada solicitud de colaboración interinstitucional que tenga la institución, publicando las distintas convocatorias a través de la plataforma CoLabora.

- Difundir el programa y las convocatorias CoLabora entre todas las personas de su servicio, así como facilitar insumos necesarios: Fichas de perfil de funciones temporales, difusión de ofertas, entre otros.
- Definir y gestionar el proceso de evaluación de las y los postulantes a la convocatoria.
- Actuar como punto de contacto entre la institución de destino (a través de jefaturas intermedias y contrapartes técnicas que deseen realizar una convocatoria CoLabora), la institución de origen, a través de su propia unidad de GdP para formalizar la colaboración interinstitucional; y el gestor de colaboración del Servicio Civil.
- Apoyar y acompañar a funcionarios y funcionarias y sus respectivas jefaturas durante el proceso CoLabora, incluyendo procesos de inducción y bienvenidas a la institución de destino en el caso de ser pertinente.
- Coordinar con la jefatura directa o contraparte correspondiente que, en caso de que se requiera recibir presencialmente a la persona, se defina un lugar de trabajo con las condiciones mínimas para recibir temporalmente a la persona seleccionada.
- En el caso de la institución de origen, GdP debe apoyar la jefatura directa para preparar el retorno del/la funcionario/a a su cargo original.
- Recopilar y gestionar datos sobre la participación de la institución en CoLabora.
- Entrevistar a jefaturas y personas que han participado de CoLabora para levantar datos cualitativos sobre cómo la institución está gestionando las colaboraciones interinstitucionales y poder diseñar espacios de mejora junto con el equipo del Servicio Civil.

### La colaboración interinstitucional como estrategia para la planificación de capacidad laboral

Se espera que las unidades de GdP puedan utilizar la colaboración interinstitucional como un recurso que ayude a su institución a cumplir con su misión. En este sentido, CoLabora es una oportunidad para analizar a los equipos de trabajo, pronosticar necesidades particulares y temporales de la organización, así como identificar brechas de capacidades y habilidades.

### Barreras comunes a la colaboración interinstitucional y cómo responder

- **Falta de claridad:** La falta de transparencia en torno a la disponibilidad de oportunidades genera frustración en las y los funcionarios, que sienten que nunca se les tiene en cuenta. Para abordar esto, es fundamental establecer un proceso claro y accesible para que los equipos puedan subir convocatorias CoLabora, así como postular a las convocatorias que publican otros servicios.
- **Falta de transferencia de conocimiento:** Es crucial definir previamente de qué manera se espera que las personas que han sido parte de CoLabora transfieran el conocimiento de lo aprendido en la colaboración interinstitucional, asegurando así un retorno de inversión en términos de habilidades y experiencias adquiridas.
- **Carga administrativa elevada:** La gestión de cada proceso de CoLabora puede ser engorrosa. Para reducir esta carga, se recomienda elaborar una política general para la colaboración interinstitucional, que considere la estandarización de procesos más comunes, guías de procesos y redacción de documentos “tipo”. Luego, estos insumos deben ser difundidos con el resto de las unidades y equipos del servicio. Adicionalmente, desde CoLabora hemos elaborado un [documento tipo para solicitar una comisión de servicio](#), así como un modelo tipo de [resolución de solicitud de comisión de servicio](#), para ayudar a las áreas de GdP con esta gestión.

- **Disponibilidad limitada de ofertas y candidatos:** No siempre habrá ofertas de colaboración interinstitucional y funcionarios/as dispuestos a postular en la misma ciudad. CoLabora busca democratizar el acceso a estas oportunidades y se invita a que todas las instituciones abran las ofertas de colaboración interinstitucional como una oportunidad para el desarrollo de funciones temporales a distancia, permitiendo así el acceso descentralizado a oportunidades de desarrollo.
- **Rigidez en las convocatorias CoLabora:** Invitar a las unidades a pensar el desarrollo de tareas y funciones temporales de manera flexible, por ejemplo, de manera parcial o híbrida, aumentará la posibilidad de que más funcionarios y funcionarias se interesen en la convocatoria, y que sus respectivas jefaturas estén dispuestas a autorizar esta colaboración.
- **Desconocimiento y prejuicios:** El poco conocimiento sobre experiencias de colaboración interinstitucional y los prejuicios que existen desincentivan a las personas a postular. Es necesario difundir y compartir las experiencias positivas y el impacto que ha tenido en la institución y distintos equipos de trabajo, promoviendo una cultura de colaboración como un elemento que aporta al desarrollo profesional.
- **Percepción negativa de la colaboración interinstitucional:** Generar espacios de discusión abierta sobre la importancia de la planificación y el desarrollo de carrera es crucial para que las personas no perciban que postular a una convocatoria CoLabora significa estar insatisfecho con su puesto actual. Esto puede ser visto como un problema de desempeño.
- **Percepción de uso injusto de la colaboración interinstitucional:** Si los funcionarios y funcionarias consideran que la colaboración interinstitucional está siendo mal utilizada o que siempre se ofrecen las oportunidades a las mismas personas, esta iniciativa será poco eficaz. Se sugiere establecer expectativas claras con jefaturas intermedias y actores clave de la institución, compartir estudios de caso, visibilizar buenas experiencias y promover una cultura positiva en torno a la colaboración.

### Consejos para implementar la colaboración interinstitucional.

- Las conexiones existentes entre las personas son un fuerte facilitador de la colaboración interinstitucional. Es probable que se tengan menos dificultades para establecer acuerdos de colaboración eficaces si se conecta a personas que se conocen entre sí, o si se conectan instituciones que están vinculadas de alguna manera.
- Trabajar directamente con su jefatura y las jefaturas intermedias de la institución para planificar las funciones y tareas de los equipos, levantar los desafíos que tiene cada área y de esta manera sacar el mayor provecho a la colaboración interinstitucional como una alternativa centrada en el desarrollo profesional de las personas, así como prever el contexto socio-político del año en curso que puede generar un aumento en la demanda laboral, o bien un potencial problema complejo donde necesiten apoyo de personas externas.
- Efectuar una revisión del proceso de colaboración interinstitucional que tiene su institución actualmente y evalúe la experiencia de colaboraciones anteriores con el objetivo de mejorar los incentivos y la comunicación del programa, para conseguir respaldo y mejor receptividad de parte de toda la organización. Puntos importantes son,

por ejemplo: cantidad de solicitudes de postulación rechazadas por jefaturas directas o jefes y jefas de servicios, difusión de oportunidades de comisiones de servicio u otras alternativas de colaboración interinstitucional, incluir temas como el desempeño en CoLabora, entre otros.

- Identificar oportunidades donde funcionarios y funcionarias puedan ampliar su experiencia y conocimiento. Personas que han destacado por su desempeño o compromiso con el trabajo, o personas que tengan conocimiento generalista, pueden verse muy beneficiados de estas oportunidades de colaboración interinstitucional como una estrategia para ampliar sus capacidades. La institución de origen se puede beneficiar de este aprendizaje nuevo adquirido, pero también aumentará el compromiso de las personas al contribuir con el salario emocional de esta.

### Políticas de colaboración interinstitucional.

Es importante que las instituciones públicas implementen una política de coordinación y colaboración funcionaria que incluya la colaboración interinstitucional como una de sus modalidades. La política de colaboración interinstitucional es crucial para asegurar que programas como CoLabora se ejecuten de manera organizada, transparente y beneficiosa para los funcionarios y las instituciones involucradas.

Para la elaboración de esta política, se sugiere incluir los siguientes elementos clave: una clara definición de los objetivos, el ámbito de aplicación, los criterios de elegibilidad, la duración y condiciones, las responsabilidades, los procedimientos para la gestión de la colaboración interinstitucional, y los mecanismos de evaluación y retroalimentación. Asimismo, deben establecerse causales de interrupción y término, junto con principios rectores como el mérito e idoneidad, la igualdad de oportunidades y no discriminación, el desarrollo laboral, la equidad organizacional, la transparencia, la colaboración y la continuidad del servicio.

## Tipos de colaboraciones

1. **Colaboración ágil:** Tareas de baja complejidad, que podrán efectuarse a través de **menos** de 5 horas a la semana. Pueden ser mentorías, asesorías, elaboración de fichas, apoyo en comunicaciones, etc.

Se concretan por cometidos, o acuerdos entre instituciones en base al principio de coordinación y colaboración estipulado en la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.

- Colaboración de baja carga laboral, asociada con un solo proyecto o tareas específicas.
- Su duración debe ser desde una (1) hasta cinco (5) horas a la semana, por una extensión máxima de 12 meses.
- Se respalda por un acuerdo de entendimiento entre la jefatura de origen y de destino a través de correo electrónico, o bien, si sus funciones lo permiten, a través de cometido funcionario.
- Se puede realizar presencial, a distancia desde la institución de origen o híbrido (presencial y a distancia desde la institución de origen).

- 2. Colaboración flexible:** Asociada con proyectos a mediano o largo plazo que requieren de conocimientos y habilidades específicas, que podrán efectuarse a través de **más** de 5 horas a la semana.

Se concreta a través de la Comisión de Servicios.

- Colaboración de mediana y alta complejidad.
- Su duración debe ser de cinco (5) hasta 44 horas a la semana, por una extensión máxima de 12 meses.
- Se respalda por el acto administrativo de Comisión de Servicio solicitado por la institución de destino hacia la institución de origen.
- Se puede realizar presencial, a distancia desde la institución de origen o híbrido (presencial y a distancia desde la institución de origen).

Adicionalmente, CoLabora cuenta con una **Red de Colaboradores**, conformada por funcionarias y funcionarios públicos inscritos voluntariamente en nuestro [Banco de Talento Público](#), quienes ponen a disposición sus trayectorias laborales y conocimientos técnicos para ser convocados/as ante desafíos públicos específicos y temporales. Para formalizar la colaboración de un talento público de la red, se deberá hacer mediante alguno de los dos tipos descritos anteriormente.

## Figuras normativas

La utilización de la figura normativa aplicable para cada convocatoria CoLabora estará determinada por la cantidad de horas solicitadas y por la institución de origen de la persona que será seleccionada.

Es importante considerar que conforme a la normativa vigente, las comisiones de servicio y cometidos funcionarios son una decisión del jefe o jefa de servicio de la institución de origen. En consecuencia, la autorización y financiamiento de dichas colaboraciones corresponden a la institución de origen del funcionario o funcionaria correspondiente. Asimismo, los aspectos relacionados con calificaciones, responsabilidad administrativa, remuneraciones y ejercicio de derechos de los funcionarios y funcionarias estarán sujetos a la legislación vigente. Es de responsabilidad de la institución de origen y de destino, que las colaboraciones cumplan con la reglamentación respectiva en la materia.

	Comisión de Servicio ( <a href="#">ver modelo</a> )	Cometido Funcionario	Principio de Coordinación y Colaboración
<b>Descripción</b>	Designación del jefe superior de la institución de origen respectiva, para el desempeño de funciones ajenas al cargo, en el mismo órgano o servicio público o en otro distinto, tanto en el territorio nacional como en el extranjero.	Designación del jefe superior de la institución de origen respectiva, para realizar labores específicas inherentes al cargo que sirven, dentro o fuera de su lugar de desempeño habitual.	Los órganos de la Administración del Estado deberán cumplir sus cometidos coordinadamente y propender a la unidad de acción, evitando la duplicación o interferencia de funciones.
<b>Requisitos</b>	Acto administrativo del jefe de servicio o de quien tenga delegada dicha facultad, que autoriza la comisión de servicio.  Especificidad de las funciones y labores que deberá desempeñar el funcionario o funcionaria.  Duración de 3 meses, renovables por	Estos cometidos no requieren ser ordenados formalmente, salvo que originen gastos para la institución, tales como pasajes, viáticos u otros análogos, en cuyo caso se dictará la respectiva resolución o decreto.  Especificidad de las funciones y labores que deberá desempeñar el	Acuerdo entre las instituciones que participan del programa CoLabora.  Actividades de carácter breve, tales como mentorías, asesorías, elaboración de fichas, apoyo en comunicaciones, etc.

	<p>igual período, hasta un máximo de 1 año. (extensión de más de 1 año, procede Decreto Presidencial).</p> <p>Cuando la comisión de servicio origine gastos, tales como pasajes, viáticos u otros análogos, estos deberán tramitarse con anticipación por parte de la institución de origen.</p> <p>Los funcionarios o funcionarias deberán contar con autorización de su jefatura directa para postular a una convocatoria ofertada por CoLabora.</p>	<p>funcionario o funcionaria, las cuales deben ser labores específicas inherentes al cargo que sirven.</p> <p>Los funcionarios o funcionarias deberán contar con autorización de su jefatura directa para postular a una convocatoria ofertada por CoLabora.</p>	
<b>Restricciones</b>	<p>Las comisiones de servicio no podrán significar el desempeño de funciones de inferior jerarquía a las del cargo, o ajenas a los conocimientos que éste requiere o a la institución.</p>	<p>Las funciones que debe desempeñar el funcionario o la funcionaria deben ser inherentes al cargo que sirven.</p>	<p>No pueden exceder de las 5 horas semanales, por una extensión máxima de 12 meses.</p>

### Consideraciones comunes para la colaboración interinstitucional

Cuando las instituciones de origen y de destino gestionen colaboraciones interinstitucionales, deberán tener presente las siguientes consideraciones:

- **Financiamiento de la colaboración:** El funcionario o funcionaria que apoye con el desarrollo de funciones temporales a otra institución mantendrá su relación contractual con la institución de origen, manteniendo su remuneración original y en caso de incurrir en viáticos (en una colaboración formalizada mediante comisión de servicios o cometido) se financiarán por la institución de origen, conforme a la normativa vigente en la materia.
- **Asignaciones, bonos, zona:** El funcionario/a participante deberá tener presente que eventualmente podría **dejar de percibir** ciertas asignaciones, bonos o zona durante la movilidad temporal.
- **Derechos funcionarios:** Tanto la institución de origen como la de destino deberán dar cumplimiento irrestricto a las obligaciones que emanan del ejercicio de los derechos funcionarios. En este sentido, el funcionario o funcionaria podrá hacer efectivo su derecho a licencia médica, permisos administrativos con goce de remuneraciones, feriado legal, lactancia, entre otros.
- **Salud y seguridad en el trabajo:** La institución de origen es responsable de la seguridad laboral diaria del funcionario o funcionaria que llega temporalmente al equipo de trabajo. Sin perjuicio de lo anterior, la institución de origen mantiene sus deberes y obligaciones según la legislación pertinente en materia de salud y seguridad, respecto a los funcionarios o funcionarias que se encuentren en comisión de servicio o cometido funcionario.
- **Calificaciones:** Para efectos de la movilidad temporal, se deberá tener presente que conforme al Estatuto Administrativo, no serán calificados los funcionarios o funcionarias que por cualquier motivo hayan desempeñado efectivamente sus funciones por un lapso inferior a seis (6) meses, ya sea en forma continua o discontinua dentro del respectivo período de calificaciones, caso en el cual conservarán la calificación del año anterior.

- **Evaluación de la colaboración:** CoLabora cuenta con un sistema donde el funcionario o funcionaria y la institución de destino serán evaluados con el objetivo de fomentar el talento en el sector público y fomentar la colaboración.
- **Comunicación:** Se debe considerar el establecimiento de un canal de comunicación por el cual el funcionario o funcionaria, la institución de origen y, de ser necesario, la institución de destino puedan compartir información. Se debe alentar a la jefatura directa de la institución de origen a establecer y acordar cómo se mantendrá en contacto con el funcionario o funcionaria.
- **Responsabilidad administrativa:** Cuando la infracción a sus deberes y obligaciones sea susceptible de la aplicación de una medida disciplinaria, dicha responsabilidad deberá ser acreditada mediante investigación sumaria o sumario administrativo.
- **Inducción y regreso del funcionario o funcionaria:** La institución de destino será responsable de efectuar la inducción y capacitación necesarias para que el funcionario o funcionaria pueda desempeñar sus funciones temporales de manera eficiente. Una vez completada esta etapa, la institución de origen deberá preparar el regreso del funcionario o funcionaria participante, asegurándose de que pueda volver a desempeñar sus funciones en su lugar de trabajo habitual, en el caso de que la experiencia haya sido de manera presencial en la institución de destino y a tiempo completo.
- **Conflictos de intereses y otros posibles riesgos de integridad y probidad:** En cada colaboración, la institución de origen, la institución de destino y el funcionario o funcionaria que postula a la movilidad, deberán procurar que no exista conflicto de interés que pueda afectar el proceso. Asimismo, el funcionario o funcionaria que apoyará a otra institución, deberá someterse a las normas y reglamentación interna de la institución de destino en cuanto a la gestión, tratamiento y seguridad de la información.
- **Confidencialidad y seguridad de la información:** Los funcionarios o funcionarias deberán mantener estricta confidencialidad de la información de la cual tome conocimiento en razón de sus funciones. En este sentido, la institución de destino podrá adoptar las medidas necesarias para velar por el cumplimiento de esta obligación conforme a sus políticas o procedimientos asociados a la seguridad de la información.
- **Término de la colaboración:** La colaboración en el marco del programa termina por el cumplimiento del plazo establecido para la comisión de servicio o cometido funcionario. Sin embargo, podrá terminar anticipadamente, ya sea por el incumplimiento de las labores y tareas por parte del funcionario o funcionaria, u otra causa calificada por parte de la institución de destino. Se debe tener presente, que tanto la comisión de servicio como el cometido funcionario son prerrogativas del jefe o jefa de servicio (institución de origen), pudiendo éste ponerles término en cualquier momento por razones de servicio.
- **Cumplimiento normativo:** Las instituciones participantes del proceso de colaboración interinstitucional deberán dar estricto cumplimiento al ordenamiento jurídico vigente. En este sentido, si las instituciones de origen y destino se rigen por Estatuto Administrativo, Estatutos especiales u otras leyes sectoriales, deberán observar su cumplimiento en cada una de las etapas del proceso de CoLabora.
- **Selección:** Los procesos de selección los llevará a cabo la institución de destino, la cual deberá ceñirse a lo establecido en las respectivas bases de la convocatoria publicada y no

podrán establecer otros requisitos, prohibiciones, incompatibilidades e inhabilidades que los señalados en la Ley. Asimismo, los procesos de selección deberán ceñirse a criterios de idoneidad, mérito, transparencia, igualdad de oportunidades y no discriminación.

## Definiciones

- **Convocatoria CoLabora:** Convocatoria formal realizada por una institución pública que busca cubrir necesidades específicas a corto o mediano plazo mediante la colaboración interinstitucional de una funcionaria o un funcionario público de una institución externa. Esta convocatoria detalla las funciones temporales, responsabilidades, duración y condiciones, así como los requisitos y perfil de la persona necesaria.
- **Institución de origen:** Organismo de la administración pública en la cual un funcionario o funcionaria está empleada bajo la modalidad de planta o contrata, antes de ser seleccionada para colaborar con otra institución. La institución de origen es responsable de autorizar la colaboración, mantener la conexión con la persona en tal modalidad, asegurar que se cumplan las condiciones contractuales y velar por la reincorporación efectiva del funcionario o funcionaria al término de la colaboración.
- **Institución de destino:** Organismo de la administración pública que recibe a la funcionaria o al funcionario durante el período de colaboración interinstitucional. Esta institución es responsable de la integración, supervisión y evaluación del desempeño de la persona seleccionada, asegurando que se cumplan los objetivos establecidos y que se proporcione el apoyo necesario para su desarrollo profesional.
- **Colaboración interinstitucional:** Proceso mediante el cual una funcionaria o un funcionario público colabora a través de funciones temporales a otra institución pública. Esta colaboración puede ser de carácter presencial, a distancia o híbrido, y tiene una duración definida, generalmente establecida en la convocatoria. La colaboración interinstitucional permite a las funcionarias y funcionarios adquirir nuevas experiencias y habilidades, contribuyendo al desarrollo profesional y mejorando la eficiencia y efectividad del servicio público.
- **Jefatura directa o jefatura intermedia:** Se refiere a la persona que tiene la responsabilidad inmediata sobre un equipo de trabajo y la supervisión directa de sus miembros.
- **Gestor/a de colaboración:** Profesional del Servicio Civil con el rol de coordinar, supervisar y acompañar el proceso de colaboración interinstitucional de las funcionarias y los funcionarios públicos. Su rol incluye la gestión de las convocatorias, la facilitación de la comunicación entre las instituciones de origen y de destino, y el seguimiento del desempeño, así como el acompañamiento y desarrollo de las y los funcionarios participantes. Además, debe asegurar el cumplimiento de las políticas, procedimientos y formalidades establecidas, garantizando una transición fluida y beneficiosa tanto para las y los funcionarios, como para las instituciones involucradas.