

# ROL DE LA JEFATURA DIRECTA 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.

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 Jefaturas Directas

La jefatura directa desempeña un papel clave en el éxito de los programas de colaboración interinstitucional, como es el caso de CoLabora. La importancia de este rol aplica tanto en la institución de origen como en la de destino, ya que asegura que el proceso sea fluido, beneficioso y que cumpla con los objetivos establecidos. En la institución de origen, la jefatura directa es responsable de autorizar y preparar al funcionario o funcionaria para la colaboración interinstitucional, manteniendo una conexión constante y evaluando su desempeño. En la institución de destino, la jefatura genera una convocatoria CoLabora para atraer a una funcionaria o funcionario de una institución externa dispuesto a colaborar desempeñando funciones temporales, además de facilitar su integración, supervisar sus tareas y proporcionar retroalimentación continua.

## Beneficios de la colaboración interinstitucional

La colaboración interinstitucional dentro de la administración pública ofrece múltiples beneficios que impactan positivamente tanto a los equipos de trabajo como a las instituciones en su conjunto. Primero, mejora las capacidades de los equipos de trabajo al permitir el intercambio temporal de habilidades y conocimientos especializados. Además, fomenta una comprensión más profunda de otros sectores e instituciones públicas afines, lo que facilita la coordinación y colaboración interinstitucional.

La colaboración interinstitucional también es crucial para retener el talento y generar un mayor compromiso entre las funcionarias y los funcionarios, ya que les ofrece oportunidades de desarrollo profesional y personal. A través de la colaboración interinstitucional, se desarrollan

habilidades, se adquiere experiencia y se crean asociaciones valiosas que enriquecen el capital humano de las instituciones, en la medida que se aporta al Estado.

**CoLabora es un facilitador para la gestión del conocimiento:** Otro uso de alto valor para la colaboración interinstitucional es cuando se tienen desafíos específicos que requieren traer expertos externos a la organización. Se sugiere incluir a estos expertos con el equipo que trabajará y planificar sesiones periódicas de intercambio de conocimientos para maximizar la transferencia de habilidades e ideas.

Dentro de los beneficios, uno significativo es la mejora en los procesos de negocio de la institución, ya que la exposición a nuevas ideas y métodos de trabajo puede llevar a la optimización de procedimientos internos. Asimismo, la colaboración interinstitucional facilita la resolución de problemas complejos al traer perspectivas frescas y soluciones innovadoras a los desafíos existentes.

La generación de redes con otras instituciones públicas es otro aspecto positivo, ya que permite la construcción de relaciones profesionales que pueden ser útiles para futuras colaboraciones. Finalmente, el aprendizaje de nuevas perspectivas y formas de trabajo enriquece la visión y las competencias de las funcionarias y los funcionarios, promoviendo una cultura de mejora continua y adaptación en la administración pública.

### ¿Cuándo es más efectiva una colaboración interinstitucional?

La colaboración interinstitucional dentro del sector público es efectiva en una variedad de situaciones específicas. Primero, es particularmente útil para enfrentar  **aumentos repentinos o programados de demanda**, permitiendo a las instituciones responder de manera ágil y eficiente. Las  **tareas específicas a corto plazo** y de fácil ejecución también se benefician de la colaboración interinstitucional, ya que facilitan la asignación rápida de recursos humanos necesarios.

La colaboración interinstitucional es igualmente beneficiosa para  **mentorías y capacitaciones específicas** planificadas con anticipación y de corta duración, ya que permite el intercambio de conocimientos y habilidades de manera focalizada y eficiente. Además, es esencial para  **resolver problemas complejos y llevar a cabo proyectos específicos que requieren conocimiento especializado**, proporcionando el talento necesario para abordar estos desafíos.

En la elaboración de políticas o la ejecución e implementación de  **proyectos que requieren enfoques diversos o multidisciplinarios**, la colaboración interinstitucional permite la colaboración entre distintas entidades públicas, enriqueciendo el proceso con diversas perspectivas y experiencias. También es fundamental para el  **desarrollo profesional de las y los funcionarios**, ofreciendo oportunidades para adquirir nuevas competencias y experiencias.

Finalmente, la colaboración interinstitucional es ideal para el desarrollo de un conjunto de habilidades poco comunes que no están fácilmente disponibles en el mercado laboral, asegurando que las instituciones puedan contar con el talento especializado necesario para cumplir sus objetivos estratégicos.

## Jefatura de origen: ¿Qué hacer cuando una persona de tu equipo quiere postular a una convocatoria de CoLabora?

Si un funcionario o funcionaria quiere participar de una convocatoria en otra institución pública, necesitará contar obligatoriamente con el respaldo de su jefatura directa para poder postular. Aunque se espera que siempre se ofrezca esta autorización y apoyo a la colaboración interinstitucional, también pueden existir motivos legítimos para no apoyar una solicitud de postulación.

Cuando no hay seguridad sobre autorizar o no la colaboración interinstitucional, las siguientes preguntas pueden servir de guía para tomar una decisión:

- ¿La oportunidad respalda los objetivos estratégicos del equipo u organización propia o de destino?
- ¿La medida ayudará a avanzar en los objetivos de desarrollo de sus funcionarios o funcionarias?
- ¿Existe algún conflicto de intereses con la institución de destino?
- ¿Cuáles son los riesgos de negarle la oportunidad a su funcionario o funcionaria?
- ¿Qué impacto tendrá en el equipo en este momento?
- ¿Las habilidades aprendidas durante la colaboración interinstitucional beneficiará al equipo cuando su funcionario o funcionaria regrese?

Si con toda esa información, se decide **no** autorizar la colaboración interinstitucional del funcionario o funcionaria, se sugiere dejar por escrito las razones que justifican la decisión. En el caso de que la negativa no sea definitiva y la jefatura esté abierta a la negociación, algunas formas de abordar esta dificultad pueden ser:

- Buscar el acuerdo para cambiar las prioridades o retrasar los entregables si se necesita a alguien de su equipo para otro propósito.
- Establecer una planificación de sucesión y procesos de equipo, lo que ayudará si necesita reemplazar roles rápidamente.
- Identificar épocas del año en las que la colaboración interinstitucional será más factible y trabajar con los funcionarios o funcionarias para priorizar las postulaciones para ese período.
- Considerar subir una convocatoria CoLabora propia, para atraer funcionarios o funcionarias temporales que apoyen al equipo durante la ausencia de quien participará de esta colaboración interinstitucional.
- Considerar colaboración interinstitucional de corto plazo en las que una funcionaria o funcionario se ausentará solo una cantidad de horas y días a la semana y permanece en su equipo durante los otros días restantes.
- Ofrecer opciones para una oportunidad virtual orientada a tareas en la que el funcionario o funcionaria puede permanecer en la institución de origen y trabajar a distancia para la institución de destino.

Al momento de autorizar la colaboración interinstitucional, es crucial seguir ciertos pasos para asegurar que el proceso sea efectivo y que todas las partes involucradas estén bien coordinadas. A continuación, se presentan las recomendaciones clave:

- Firmar la Carta de Autorización de Jefatura lo antes posible para hacer válida la postulación del funcionario o funcionaria.
- Si la o el postulante avanza en el proceso, la jefatura debe gestionar las cargas de trabajo de su equipo y asegurar la redistribución efectiva y equitativa de tareas para cubrir la ausencia temporal.

- En caso de la o el postulante quede seleccionado para la colaboración interinstitucional, la jefatura de la institución de origen debe estar al tanto de la formalización administrativa por parte del área de Gestión de Personas y hacer seguimiento desde el principio de la colaboración.
- Mantener el contacto con la persona participante durante su proceso.
- Preparar el retorno de la funcionaria o funcionario al equipo al finalizar la colaboración interinstitucional, asegurando una transición fluida y efectiva.

### **Jefatura de destino: ¿Cómo ser un buen anfitrión o anfitriona para recibir a funcionarios o funcionarias que vienen en colaboración interinstitucional a mi equipo?**

En el momento en que se decide convocar temporalmente a una persona de una institución externa, es importante que quién será la nueva “jefatura directa” cree un entorno con condiciones habilitantes que permita que los funcionarios y funcionarias seleccionados puedan realizar sus funciones temporales sin problema, de esta manera se asegura que la experiencia sea beneficiosa para todas las partes involucradas.

Algunos aspectos a considerar al una convocatoria CoLabora para funcionarios o funcionarias de otras entidades públicas:

- **Alinear el propósito de la colaboración interinstitucional con las prioridades de la institución:** Se debe asegurar que la colaboración interinstitucional apoye las metas estratégicas y operativas de la institución de destino.
- **Ofrecer valor a todos los y las participantes:** Desarrollar una propuesta de valor clara y convincente que beneficie al funcionario o funcionaria que postulará, a su institución de origen y a su propio equipo. Todos deben percibir beneficios tangibles de la experiencia.
- **Trabajar junto al área de Gestión de Personas:** El equipo de Gestión de Personas de la institución de destino es fundamental para definir las funciones temporales y comunicar la convocatoria.
- **Publicar la convocatoria en la plataforma CoLabora:** Una vez completada la ficha o “perfil de funciones temporales”, se debe solicitar al personal de Gestión de Personas, que tiene la función de subir ofertas a Empleos Públicos, que realice la publicación de la convocatoria en la plataforma CoLabora.
- **Considerar restricciones o inhabilidades del puesto:** Es importante haber definido previamente los requisitos específicos de habilidades o limitaciones de tiempo u otras inhabilidades o incompatibilidades con la convocatoria que están ofreciendo.
- **Considerar utilizar CoLabora cuando tengan aumento de demanda laboral o bien haya ocurrido alguna contingencia donde requieran más apoyo:** Es ideal haber tenido esta conversación y estar alineados con la jefatura de servicio y el área de GdP frente a estos momentos. Utilizar CoLabora en estas situaciones facilita que el equipo pueda responder de manera efectiva.
- **CoLabora es un facilitador para la gestión del conocimiento:** Otro uso de alto valor para la colaboración interinstitucional, es cuando se tiene desafíos específicos que requieren traer expertos externos a la organización. Se sugiere incluir a estos expertos con el equipo que trabajará y planificar sesiones periódicas de intercambio de conocimientos para maximizar la transferencia de habilidades e ideas.

## ¿Cómo ofrecer una convocatoria CoLabora?

- **Identificación de la necesidad:** La institución de destino (solicitante) debe identificar claramente la necesidad temporal o emergente que se desea cubrir a través de CoLabora, así como determinar el perfil y las competencias requeridas para las funciones temporales.
- **Preparación de la oferta:** Se debe completar la [ficha de convocatoria CoLabora](#), definiendo detalladamente las funciones temporales, duración y condiciones de la convocatoria. Así como otros aspectos solicitados, asociados como requisitos específicos, habilidades necesarias y cualquier restricción, inhabilidad o incompatibilidad relevante.
- **Trabajar junto al área de Gestión de Personas:** El equipo de Gestión de Personas de la institución de destino es fundamental para diseñar los roles y comunicar la convocatoria CoLabora. Ellos pueden ayudar a identificar a las personas adecuadas y a comprender los requisitos específicos de las funciones temporales solicitadas.
- **Publicar la convocatoria en el portal CoLabora:** Una vez completada la ficha, se debe solicitar a la persona de Gestión de Personas, que tiene la función de “publicador/a” en el portal de Empleos Públicos, que realice la publicación de una convocatoria CoLabora en la plataforma CoLabora.
- **Comunicación y difusión:** Se espera que cada institución pueda difundir la convocatoria tanto interna como externamente, ya sea en canales oficiales, así como en otras redes relevantes para atraer a postulantes adecuados.
- **Selección y seguimiento:** Al igual que otros programas del Servicio Civil, la selección está a cargo de la propia institución que sube la convocatoria, quien deberá revisar las postulaciones, realizar filtros y asegurar que las y/o los candidatos seleccionados cumplan con los requisitos establecidos. Una vez seleccionada la persona, se debe preparar una inducción y un plan de trabajo para el periodo que dure la colaboración.
- **Monitoreo y evaluación:** Se debe realizar un seguimiento continuo del funcionario o funcionaria, y al finalizar la colaboración se debe evaluar los resultados, así como a las distintas contrapartes del proceso.
- **Acompañamiento y fin de la colaboración interinstitucional:** Para garantizar el éxito del proceso, el gestor CoLabora del Servicio Civil ofrecerá apoyo y acompañamiento continuo en distintas etapas del proyecto, proporcionando retroalimentación constructiva y abordando cualquier problema que pudiera surgir, para ello se coordinarán reuniones al cumplirse el 30%, 60%, 90% del tiempo definido para la colaboración en curso. Al aproximarse el fin de la movilidad temporal, es importante contribuir en el llenado de un instrumento similar a una **bitácora** del proyecto. Finalmente, al concluir el proceso, todos los participantes del proceso deberán evaluar la experiencia CoLabora.

En caso de dudas o necesidad de asistencia adicional durante el proceso de subir una convocatoria CoLabora, se recomienda solicitar apoyo al área de Gestión de Personas de la institución donde trabajas o al equipo CoLabora del Servicio Civil a través del correo [colabora@serviciocivil.cl](mailto:colabora@serviciocivil.cl).

## Barreras comunes a la colaboración interinstitucional

Al gestionar la colaboración interinstitucional algo esperable es enfrentarse a algunas brechas y dificultades de parte de las personas que trabajan en la institución. Para mitigar estas barreras, se sugiere que la jefatura directa (o jefatura intermedia) planifique la colaboración interinstitucional, ya sea subiendo convocatorias, o permitiendo que personas de sus equipos postulen a otras instituciones, y también, que haga seguimiento de las solicitudes, aprobaciones y rechazos de estas.

Si las solicitudes de colaboración interinstitucional pierden prioridad en la institución o se bloquean constantemente, es posible que se deba a un desafío cultural que puede requerir más conversaciones al interior de la institución. Es habitual que las jefaturas no estén dispuestas a facilitar y disponer de horas de funcionarios o funcionarias de alto desempeño, o se vuelven dependientes de personas específicas para llevar a cabo algunas tareas del equipo, en esta situación es importante flexibilizar la estructura de los equipo y la planificación de subrogancias, de manera de manejar mejor estos escenarios. Promover la colaboración interinstitucional como una oportunidad que ofrece desarrollo profesional es un factor clave en la retención de las personas.

## 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.