



Informe N°3: Informe final

Estudio y Evaluación de los efectos de la aplicación de los Procesos de ascenso del Ministerio Público

Diciembre 2023



Contenidos

1.	Resumen Ejecutivo	2
2.	Introducción	5
3.	Antecedentes	6
	3.1. Artículo 75 bis – fiscales	6
	3.2. Artículo 75 ter – funcionarias y funcionarios	8
4.	Objetivos	10
	4.1. Objetivo General	10
	4.2. Objetivo Específicos	10
5.	Metodología	11
	5.1. Metodología general del estudio	11
	5.2. Proceso de recolección y análisis de información	12
	5.3. Propuesta de Diseño de Teoría de Cambio del Sistema	17
6.	Resultados del análisis y evaluación del Sistema de Ascensos	19
	6.1. Evaluación del cumplimiento técnico y procedimental de la Ley 20.861 (2015 – 2022)	20
	6.2. Análisis de los resultados obtenidos (2015- 2022)	22
7.	Conclusiones y recomendaciones	44
	7.1. Principales conclusiones	44
	7.2. Principales recomendaciones	46
8.	Anexos	53
	8.1. Anexo 1: Pauta de entrevistas	53
	8.2. Anexo 2: Resultados de la Encuesta Web	55
	8.3. Anexo 3: Prácticas internacionales	70

1. Resumen Ejecutivo

En este estudio se evalúa si el sistema de ascenso da cumplimiento a lo establecido por la Ley 20.861¹, se analizan los resultados obtenidos entre los años 2015 y 2022 y se realizan recomendaciones al proceso de ascenso del Ministerio Público.

Los hallazgos y resultados del estudio, provenientes del análisis y evaluación del Sistema, surgen a partir de un proceso de recolección y análisis de información primaria y secundaria que contempló la revisión de **documentación secundaria y estadística**, la realización de **41 entrevistas²**, el procesamiento de los resultados de una **Encuesta Web que fue respondida por 1.607 personas** (36,5% de la dotación autorizada el año 2023)³ y la **revisión de prácticas y directrices internacionales**.

En este informe los resultados del análisis y evaluación del Sistema de Ascenso se presentan en función del logro de los primeros dos objetivos específicos definidos en el estudio. **Al término de la evaluación es posible concluir lo siguiente** en relación al objetivo (1) Evaluar el cumplimiento técnico y procedimental de la Ley 20.861 y en materia del objetivo (2) Analizar los resultados obtenidos en los años 2015-2022:



- 1. La implementación del Sistema de Ascenso dio cumplimiento a lo establecido en la ley** en los cuatro procesos de ascenso evaluados en el estudio.

El Ministerio Público demostró un 100,0% de cumplimiento en las tasas máximas de cupos de ascenso y en la rigurosidad en la aplicación de los cuatro requisitos de ascenso tanto para nominados como ascendidos.



- 2. 100,0% de cumplimiento de los procedimientos de Publicidad y Transparencia. Éste es el atributo del Sistema más valorado** por parte de los funcionarios/as y fiscales del Ministerio Público.

Se percibe que los procesos son públicos desde inicio a fin con procedimientos claros y transparentes. Se observa una oportunidad de mejora en el aumento de la claridad de las situaciones especiales (repechajes).

¹ Para el objetivo de este estudio, en especial interesa la Ley 20.861 del año 2015 -incorporando los artículos 75 bis y ter de la Ley 19.640- modificando de esta manera la Ley Orgánica Constitucional del Ministerio Público.

² Entrevistas semi estructuradas con el objetivo de conocer la percepción de fiscales, funcionarias y funcionarios respecto al diseño, implementación y resultados del Sistema de Ascenso del Ministerio Público. El 53,7% de los entrevistados corresponde al género femenino; el 46,3% al género masculino y un 48,8% son representantes de asociaciones. El detalle de la Pauta de Entrevista está incluido en el Anexo 1.

³ Encuesta web de 30 preguntas cuyo objetivo fue conocer la opinión y percepción de los fiscales, funcionarias y funcionarios con respecto al diseño, implementación y resultados del Sistema de Ascenso. Estuvo disponible entre el 21/11/23 y el 24/11/23 y arrojó un error muestral de $\pm 2,0\%$. Esto permite establecer que a nivel agregado los resultados son representativos de la población. Más información sobre los resultados de la Encuesta en el Anexo 2.

-  3. **Se reconoce una contribución positiva del Sistema de Ascenso en el quehacer Institucional** y una influencia relativamente alta como buen empleador y en la competitividad salarial. Se observa una oportunidad de mejora en la satisfacción con el Sistema⁴.

En términos de satisfacción, las principales oportunidades de mejora detectadas apuntan a rediseñar los requisitos de antigüedad, desempeño y capacitación.

-  4. **La rotación no ha aumentado desde el 2012 al año 2022.** En fiscales se ha mantenido una tendencia a la baja, mientras que en funcionarios/as retornó a los niveles de 2012 en los últimos años.

No es concluyente que el Sistema sea el único factor que incide en los resultados de rotación, dado que este efecto puede ser generado por múltiples causales.

-  5. **Los cupos de fiscales nominados que no ascienden han ido sostenidamente a la baja.** En todos los procesos todos los auxiliares nominados ascienden, en el resto de estamentos hay una fracción que no puede ascender.

La opinión general es que, si bien el porcentaje es el mismo para todos, los cupos disponibles por ley son muy bajos, especialmente para regiones y localidades pequeñas.

-  6. **Los requisitos de ascenso son coherentes con las directrices internacionales⁵.** Funcionarios/as y fiscales están mayormente de acuerdo con ellos⁶.

Se aprecian oportunidades de mejora especialmente en la antigüedad del cargo, evaluación de desempeño y capacitaciones.

-  7. En la práctica es un **Sistema de aumento en las remuneraciones.**
- El Sistema es percibido como una contribución a la carrera, no es necesariamente vinculante con el aumento en la jerarquía y responsabilidades, ni con promociones (cambios en las responsabilidades a igual jerarquía), lo que está en concordancia con la Ley 20.861, que no lo estableció de esa forma.

-  8. **Existe claridad en fiscales y funcionarios/as de los motivos fundacionales del Sistema**, pero ésta es más escasa sobre los resultados e impactos perseguidos con su implementación.

Determinar metas e indicadores deseados ayudará a definir con mayor claridad el porvenir del Sistema en los próximos años.

⁴ Índice de Satisfacción Neta (ISN) con el Sistema de Ascenso = -49,7%.

⁵ Fuente: Directrices sobre la función de los fiscales, Organización de las Naciones Unidas (1990). Más información en Anexo 3.

⁶ El grado de acuerdo o muy de acuerdo con los requisitos es sobre 66,0% en todos ellos. Fuente: Encuesta web.

A partir de las principales conclusiones que arrojó el estudio se establecen las siguientes **4 recomendaciones** al proceso de ascenso de fiscales y funcionarios/as del Ministerio Público:



1. **Avanzar en la claridad del enfoque futuro** del Sistema de Ascenso.

El Ministerio Público debe analizar si quiere mantener el alcance de un sistema de ascensos y mejorar lo que ya existe (*camino 1*) o si quiere avanzar en la conexión del Sistema con un desarrollo de carrera funcionaria vinculante con el aumento de responsabilidades en los ascensos (*camino 2*).

La recomendación del presente estudio es tomar el camino 2 para dar una mejor respuesta a las necesidades fundacionales del Sistema establecidas en el marco de la Ley 20.861.



2. Realizar **ajustes a los requisitos de ascenso**.

Con foco en aumentar la satisfacción de los fiscales y funcionarios/as con el Sistema y en el cumplimiento de la finalidad principal de la ley 20.861, que es, entre otras, que los fiscales y funcionarios/as contaran con una carrera que les ofreciera opciones de proyección y desarrollo laboral. Dependiendo del ajuste a los requisitos que se decida realizar, podría requerirse un proceso de modificación legal.



3. **Sostener las buenas prácticas de publicidad y transparencia** que se han llevado a cabo dentro del Ministerio Público en términos procedimentales.

Con foco en mejorar la comunicación del proceso y de los resultados, encontrando mecanismos y formas de comunicación que permitan asegurar una mayor cobertura y claridad hacia todos los estamentos.



4. **Evaluar la factibilidad de un cambio legal para realizar los procesos de ascenso con una periodicidad anual**, al menos con una versión más simplificada "entre procesos" bienales.

Con foco en reducir los años de espera y fortalecer la vinculación con un desarrollo de carrera fiscal y funcionaria, gestionando el talento conforme a las prioridades anuales del Ministerio. Implementar esta recomendación, en caso de que se considere factible, implicaría un proceso de modificación legal.

2. Introducción

Una de las principales modificaciones de la Ley 19.640 (Ley Orgánica Constitucional del Ministerio Público), efectuada en el año 2015, dice relación con la Ley 20.861, la cual busca dar solución a la situación de inexistencia de carrera para los funcionarios y fiscales del Ministerio Público. El objetivo principal de esta modificación legal era que esta institución contara con una carrera funcionaria (totalmente financiada que se tradujera en el aseguramiento de ascenso) con proyección y desarrollo laboral, promoviendo el desarrollo institucional. Aplicable tanto para fiscales como para funcionarios y funcionarias (compuesto por los siguientes estamentos: profesional, técnico, administrativo y auxiliar).

El sistema de ascenso establece cuatro requisitos de ascenso que dicen relación con: antigüedad en el cargo, sanción administrativa, evaluación de desempeño y capacitaciones. Además, conforme lo señala la norma, en el respectivo proceso de promoción sólo podrá ascender hasta un número de postulantes que no supere el 15,0% de la respectiva planta⁷.

El estudio tiene por objetivo general dar cumplimiento a lo dispuesto por la Ley 20.861, de acuerdo con lo establecido en el artículo segundo transitorio de la misma Ley que incorpora los artículos 75 bis y 75 ter a la Ley 19.640, en cuanto señala que durante el octavo año de vigencia de los artículos citados el Ministerio Público contratará, previa licitación pública, a una entidad evaluadora externa para la realización de un estudio y evaluación de los efectos de la aplicación de los referidos artículos. En este marco, este informe presenta los resultados del análisis y la evaluación del sistema y establece recomendaciones para su mejora.

Este documento corresponde al informe final del estudio, que contempló un proceso de levantamiento de información primaria y secundaria el cual consideró:

- Revisión de diversos documentos nacionales e internacionales y planillas de datos estadísticos.
- Revisión de documentación de cada proceso de ascenso del Ministerio Público y su normativa asociada.
- Realización y análisis de 41 entrevistas semi estructuradas.
- Recopilación y análisis de la percepción de 1.607 personas encuestadas.

Para dar respuesta al objetivo del estudio y considerando los hallazgos de las diversas fuentes de información primaria y secundaria analizadas, el informe se estructura considerando un apartado de antecedentes, en el cual se presenta lo establecido en la ley 20.861 en directa vinculación con el estudio. Un apartado en el cual se clarifican los objetivos, tanto generales como específicos del estudio y otro en el cual se detalla la metodología utilizada. También se incorpora un capítulo que presenta los resultados del análisis y evaluación del Sistema en el periodo 2015-2022 y finalmente se incorporan las principales conclusiones y recomendaciones de mejora del Sistema.

⁷ A excepción del primer proceso de ascenso del año 2015, en el cual el alcance de ascendidos no podría superar el 20,0% de la planta.

3. Antecedentes

Conforme a lo establecido por la Constitución Política de la República y la Ley Orgánica Constitucional 19.640 en su artículo 1º, el Ministerio Público es un organismo autónomo y jerarquizado, cuya función es dirigir en forma exclusiva la investigación de los hechos constitutivos de delito, los que determinen la participación punible y los que acrediten la inocencia del imputado y, en su caso, ejercer la acción penal pública en la forma prevista por la ley. De igual manera, le corresponderá la adopción de medidas para proteger a las víctimas y a los testigos. No podrá ejercer funciones jurisdiccionales.

En este contexto, una de las principales modificaciones de la Ley Orgánica Constitucional del Ministerio Público, efectuada en el año 2015, dice relación con la Ley 20.861: *“Uno de los fines que la ley 20.861 buscó, por una parte, dar solución a la situación de no existencia de carrera para los funcionarios al interior de la Fiscalía y, por otra, generar mejores alcances en la carrera profesional de los fiscales. Esta ley buscaba reconocer la importancia de que los fiscales y funcionarios contaran con una carrera que les ofreciera opciones de proyección y desarrollo laboral que a esa fecha no estaba contemplado. Incluyó esta ley un elemento nuevo relacionado con la gestión de personas en el sector público, que representaba una sentida aspiración del Ministerio Público, se estableció una carrera totalmente financiada para una institución pública que se tradujo en el aseguramiento del ascenso de funcionarios y fiscales por 10 años.”⁸*

Para el objetivo de este estudio, en especial interesa la Ley 20.861 del año 2015 - que incorpora los artículos 75 bis y ter de la ya mencionada Ley Orgánica Constitucional- que establece en su artículo 2º transitorio la obligación legal de un estudio y evaluación de los efectos de la aplicación de los artículos 75 bis y 75 ter.

3.1. Artículo 75 bis – fiscales

“Los fiscales adjuntos que ocupen los grados VIII a VI, inclusive, tendrán un sistema de ascenso, de carácter técnico y reglado, por el cual podrán acceder sucesivamente a grados jerárquicos inmediatamente superiores. Sin perjuicio de lo establecido en el inciso segundo del artículo 75, mediante este sistema de ascenso los fiscales podrán acceder hasta grado V inclusive, de acuerdo al presente artículo.

⁸ Fuente: Informe de Comisión de Hacienda de fecha 16.06.2015, recaído en el proyecto de ley, en segundo trámite constitucional, que fortalece el Ministerio Público. Extractado de la discusión. Incluido en las Bases Técnicas para Licitación Pública de Contratación de estudio y evaluación de los efectos de la aplicación de los procesos de ascenso del Ministerio Público (Ministerio Público de Chile, Julio 2023).

Los procesos de **promoción interna** de que trata este artículo se realizarán cada dos años, mediante un sistema que garantice su publicidad y transparencia" ...

En este artículo, están establecidos los requisitos de ascenso y los aspectos claves para la implementación del Sistema de Ascensos para fiscales:

Requisitos de Ascenso para fiscales

- Haber permanecido en el cargo que ocuparen a la fecha de postulación, como mínimo la **antigüedad** detallada en la Tabla 1.
- No haber sido **sancionado**, durante los últimos dos años, con alguna medida disciplinaria o administrativa.
- Haber sido calificado, durante los últimos tres años, con una nota promedio en la evaluación de **desempeño individual**, igual o superior a 95,0% de la respectiva escala de evaluación.
- Haber aprobado, durante su último tiempo de permanencia en el respectivo grado, **cursos de perfeccionamiento, diplomados o maestrías, o bien, aprobar un examen de conocimientos**, todo ellos en la forma y condiciones que determine el Fiscal Nacional.

Tabla 1: Antigüedad requerida por grado (en el Ministerio Público)

Fiscal Adjunto	
Grado	Antigüedad en el cargo (años)
VI	7
VII	7
VIII	6

Fuente: Elaboración propia, a partir de lo establecido en el Artículo 75 bis.

Aspectos clave para implementar los procesos de ascenso en fiscales

- Promoción interna **cada dos años**.
- Garantizar la **Publicidad y la Transparencia**.
- **Alcance:** sólo podrá ascender hasta un número de postulantes que no supere el 15,0% de la planta de fiscales adjuntos. En el primer proceso el alcance no podría superar el 20,0% de la planta de fiscales adjuntos.
- **Repechaje:** con los posibles cupos disponibles que quedan a nivel regional se realiza un proceso a nivel nacional con los mismos requisitos.

3.2. Artículo 75 ter – funcionarias y funcionarios

“Los profesionales, los técnicos, los administrativos y los auxiliares, con contrato indefinido del Ministerio Público y que no sean de exclusiva confianza, tendrán un sistema de ascenso, de carácter técnico y reglado, por el cual podrán acceder sucesivamente a grados jerárquicos inmediatamente superiores en su respectiva planta de personal.

Los procesos de **promoción interna** de que trata el presente artículo se realizarán cada dos años, mediante un sistema que garantice su publicidad y transparencia, y en ellos obtendrán el respectivo ascenso los funcionarios señalados en el inciso anterior que cumplan los siguientes requisitos” ...

En este artículo, están establecidos los requisitos de ascenso y los aspectos claves para la implementación del Sistema de Ascensos para funcionarias y funcionarios:

Requisitos de Ascenso para funcionarias y funcionarios

- Haber permanecido en el cargo que ocuparen a la fecha de postulación, como mínimo la **antigüedad** detallada en la Tabla 2.
- No haber sido **sancionado**, durante los últimos dos años, con alguna medida disciplinaria o administrativa.
- Haber sido calificado, durante los últimos tres años, con una nota promedio en la evaluación **de desempeño individual**, igual o superior a 95,0% de la respectiva escala de evaluación.
- Haber aprobado, durante su último tiempo de permanencia en el respectivo grado, **cursos de perfeccionamiento, diplomados o maestrías, o bien, aprobar un examen de conocimientos**, todo ellos en la forma y condiciones que determine el Fiscal Nacional.

Tabla 2: **Antigüedad requerida por grado** (en el Ministerio Público)

Profesional		Técnico		Administrativo		Auxiliar	
Grado	Antigüedad en el cargo	Grado	Antigüedad en el cargo	Grado	Antigüedad en el cargo	Grado	Antigüedad en el cargo
VII	7	X	7	XII	7	XVIII	7
VIII	7	XI	7	XIII	7	XIX	6
IX	6	XII	6	XIV	7		
X	5	XIII	5	XV	6		
XI	4	XIV	4	XVI	5		
				XVII	4		

Fuente: Elaboración propia, a partir de lo establecido en el Artículo 75 ter.

Aspectos clave para implementar los procesos de ascenso en funcionarias y funcionarios

- Promoción interna **cada dos años**.

- Garantizar la **Publicidad y la Transparencia**.
- **Alcance:** sólo podrá ascender hasta un número de postulantes que no supere el 15,0% de la planta de fiscales adjuntos. En el primer proceso el alcance no podría superar el 20,0% de la planta de fiscales adjuntos.
- **Repechaje:** con los posibles cupos disponibles que quedan a nivel regional se realiza un proceso a nivel nacional con los mismos requisitos.

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Dar cumplimiento a lo dispuesto por la Ley 20.861, en orden a presentar los resultados del estudio y evaluación de los efectos de la aplicación del sistema de ascenso, de acuerdo con lo establecido en el artículo segundo transitorio de la misma Ley que incorpora los artículos 75 bis y 75 ter a la Ley 19.640 (Ley Orgánica Constitucional del Ministerio Público).

4.2. Objetivo Específicos

1. **Evaluar si el sistema de ascenso implementado por el Ministerio Público entre los años 2015 y 2022 dio cumplimiento** a las dimensiones técnicas y procedimentales garantizando la publicidad y transparencia exigida por la Ley 20.861.
2. **Analizar los resultados obtenidos con la aplicación de los procedimientos** del sistema de ascenso establecido por el Ministerio Público entre los años 2015 - 2022.
3. **Realizar recomendaciones** al proceso de ascenso de fiscales y funcionarios/as, dentro del marco legal establecido por la Ley 20.861.

5. Metodología

5.1. Metodología general del estudio

A partir de recolección de información primaria y secundaria, se analizó el sistema de Ascensos en torno a: (1) el diseño del sistema y su implementación en los periodos 2015 a 2022; (2) sus resultados y efectos en el Ministerio Público y (3) la Identificación de mejoras y recomendaciones.

Figura 1: Metodología general del estudio



Fuente: Elaboración propia

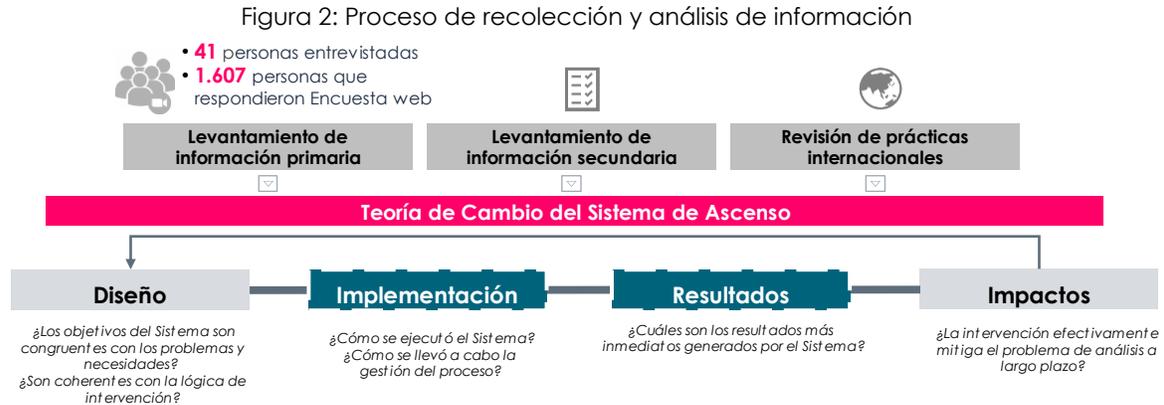
Como se aprecia en la figura 1, la metodología general del estudio está estructurada para poder dar respuesta a los objetivos específicos establecidos en el marco del desarrollo del estudio. De esta manera el análisis se orientó en:

1. Evaluar el **cumplimiento técnico y procedimental** de la Ley 20.861 (2015-2022) a partir del sistema de ascenso, tanto en aspectos de diseño como en su implementación.
2. **Analizar los resultados obtenidos** (2015-2022), desde el levantamiento de información primaria y secundaria orientada a poder establecer un análisis de los efectos que ha tenido el Sistema de Ascensos en el Ministerio Público al año 2023, a partir de la implementación de éste entre 2015 y 2022.
3. **Realizar recomendaciones al proceso de ascenso de fiscales, funcionarias y funcionarios.**

El proceso de recolección y análisis de información primaria y secundaria para el logro de todo lo anterior contempló el análisis de documentación secundaria y estadística, el procesamiento de entrevistas a actores clave, la aplicación y análisis de una Encuesta Web y la revisión de prácticas internacionales.

5.2. Proceso de recolección y análisis de información

A partir de la revisión de información primaria, secundaria y la revisión de experiencias internacionales se evaluó el Sistema de Ascenso en función de 4 dimensiones, con especial foco en la implementación y los resultados. Estas dimensiones se basan en la teoría de cambio del sistema de Ascenso. La siguiente figura esquematiza la vinculación entre el proceso de recolección y análisis de información con la teoría de cambio a nivel conceptual.



Fuente: Elaboración propia.

A partir del estudio se co-diseñó una propuesta de la teoría de cambio del sistema, con la finalidad de poder establecer un marco teórico que permita dar una guía general para orientar el análisis y evaluación del sistema. Para más información del diseño de la Teoría de Cambio, revisar el apartado 5.3 del presente documento.

Figura 3: Propuesta de Diseño de Teoría de Cambio del Sistema



Fuente: Elaboración propia, a partir de la revisión de información secundaria y un proceso de co-diseño con la contraparte técnica del Ministerio Público y actores claves consultados.

Nota técnica:

La propuesta de teoría de cambio del Sistema es meramente una guía para orientar su análisis y evaluación. La revisión documental arrojó claridad sobre los

fundamentos del Sistema. Se sugiere que el Ministerio avance en explicitar objetivos y métricas de evaluación para futuras evaluaciones.

Recolección y análisis de información secundaria

En el marco del estudio, se realizó una revisión exhaustiva de la documentación institucional, con especial foco en la información vinculada con los procesos de nominación para el ascenso de los años 2015, 2017, 2019 y 2021, entre las cuales se incluyó principalmente las siguientes fuentes de información:

- Ley 19.640 Orgánica Constitucional del Ministerio Público
- Ley 20.861 "Fortalece el Ministerio Público"
- Resolución FN/MP N° 1673/2015 y Procedimiento de ascensos para Fiscales y Funcionarios año 2015.
- Resolución FN/MP N° 1460/2017 y Procedimiento de Ascensos para Fiscales y Funcionarios 2017.
- Resolución FN/MP N° 1461/2019 y Procedimiento de Ascensos para Fiscales y Funcionarios 2019.
- Resolución FN/MP N° 688/2021 y Procedimiento de Ascensos para Fiscales y Funcionarios año 2021.
- Reglamento del Sistema de Gestión de Desempeño del Ministerio Público.
- Reglamento de Responsabilidad Administrativa de Fiscales y Funcionarios del Ministerio Público.
- Nómina Regional de posibles candidatos de ascensos 2015-2022.
- Nómina final consolidada de Fiscales y Funcionarios ascendidos en los procedimientos 2015-2021.
- Reglamento del Personal para los Fiscales del Ministerio Público.
- Reglamento de Personal para los Funcionarios del Ministerio Público.
- Reglamento de Capacitación y Perfeccionamiento para Fiscales y Funcionarios del Ministerio Público.
- Planilla que contenga la dotación autorizada 2001-2023.
- Registros de publicidad y transparencia asociados a la Ley 20.861.
- Excel: Permisos Sin Goce de Sueldo Ministerio Público.
- Excel: Notas evaluación de desempeño del Ministerio Público por año.
- Excel: Listado de funcionarios y fiscales sancionados 2013-2021.
- Excel: Dotación autorizada por año. Para los años 2007 al año 2021.
- Excel: Capacitaciones realizadas entre el 2011 al 2021.
- Excel: Grados y Estamento del Ministerio Público. Datos históricos desde 1999.
- Excel: Desvinculaciones del Ministerio Público y sus motivos.
- Comunicados de inicio y de cierre del proceso de ascensos 2015-2021.
- Publicación de nóminas de cumplimiento de los requisitos para el proceso de ascenso 2015-2021.

La revisión detallada de documentación secundaria sirvió como base fundamental para orientar la implementación del estudio, asegurando un enfoque integral y alineado con los requerimientos legales, organizacionales y datos para la evaluación.

Recolección y análisis de información primaria

Entrevistas semi-estructuradas

Se realizaron 41 entrevistas con el objetivo de conocer la percepción de fiscales, funcionarias y funcionarios respecto al diseño, implementación y resultados del Sistema de Ascenso del Ministerio Público. En relación a las personas entrevistadas, el 53,7% corresponde al género femenino mientras que el 46,3% al género masculino y un 48,8% son representantes de asociaciones. La siguiente tabla detalla las entrevistas realizadas en el marco del estudio.

Tabla 3: Detalle de entrevistas realizadas en el marco del estudio

Estamento	Nombre	Género	Fecha
Directivo (x7)	Persona entrevistada #1	Masculino	02-11-2023
	Persona entrevistada #2	Femenino	07-11-2023
	Persona entrevistada #3	Femenino	15-11-2023
	Persona entrevistada #4	Masculino	15-11-2023
	Persona entrevistada #5	Femenino	29-11-2023
	Persona entrevistada #6	Femenino	23-11-2023
	Persona entrevistada #7	Femenino	30-11-2023
Fiscal (x4)	Persona entrevistada #8	Masculino	02-11-2023
	Persona entrevistada #9	Femenino	03-11-2023
	Persona entrevistada #10	Femenino	27-11-2023
	Persona entrevistada #11	Masculino	30-11-2023
Profesional (x9)	Persona entrevistada #12	Femenino	02-11-2023
	Persona entrevistada #13	Femenino	03-11-2023
	Persona entrevistada #14	Femenino	08-11-2023
	Persona entrevistada #15	Masculino	08-11-2023
	Persona entrevistada #16	Masculino	08-11-2023
	Persona entrevistada #17	Femenino	10-11-2023
	Persona entrevistada #18	Masculino	14-11-2023
	Persona entrevistada #19	Masculino	14-11-2023
	Persona entrevistada #20	Masculino	06-12-2023
Administrativo (x10)	Persona entrevistada #21	Femenino	06-11-2023
	Persona entrevistada #22	Masculino	08-11-2023
	Persona entrevistada #23	Femenino	08-11-2023
	Persona entrevistada #24	Masculino	08-11-2023
	Persona entrevistada #25	Femenino	08-11-2023
	Persona entrevistada #26	Masculino	08-11-2023
	Persona entrevistada #27	Femenino	14-11-2023
	Persona entrevistada #28	Femenino	14-11-2023
	Persona entrevistada #29	Masculino	14-11-2023
	Persona entrevistada #30	Femenino	14-11-2023
Técnico (x6)	Persona entrevistada #31	Masculino	06-11-2023
	Persona entrevistada #32	Masculino	08-11-2023
	Persona entrevistada #33	Femenino	09-11-2023
	Persona entrevistada #34	Femenino	14-11-2023
	Persona entrevistada #35	Masculino	10-11-2023
	Persona entrevistada #36	Femenino	14-11-2023
Auxiliares (x5)	Persona entrevistada #37	Masculino	20-11-2023
	Persona entrevistada #38	Masculino	08-11-2023
	Persona entrevistada #39	Femenino	04-12-2023
	Persona entrevistada #40	Masculino	04-12-2023
	Persona entrevistada #41	Femenino	04-12-2023

Fuente: Elaboración propia.

Si se desea profundizar en los tópicos abordados, la pauta de entrevista se encuentra en el Anexo 1 del presente documento.

Encuesta web de estudio y evaluación de los efectos de la aplicación de los procesos de ascenso del Ministerio Público

Se realizó una encuesta web **cuyo objetivo fue conocer la opinión y percepción de los fiscales y funcionarios/as con respecto al diseño, implementación y resultados del sistema de ascenso, desde su propia experiencia.** Para más información, se encuentran detallados los resultados de la encuesta en el Anexo 2 del presente documento. En la figura 4, es posible revisar los resultados generales de la Encuesta Web, en términos de la muestra, su representatividad estadística y el instrumento utilizado.

Figura 4: Resultados generales de la Encuesta Web: muestra, instrumento y representatividad



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la Encuesta Web. Cálculo del error muestral realizado a partir de calculadora de margen de error de Question Pro.

La encuesta fue enviada al total de fiscales y funcionarias y funcionarios, recogiendo la participación de 1.607 personas, donde un 34,2% corresponden a administrativos, un 28,4% a profesionales, 17,5% a técnicos, un 11,1% a fiscales, un 7,3% a auxiliares, un 1,4% a directivos y un 0,1% a honorarios.

Considerando un tamaño muestral de 4.400 casos (dotación autorizada 2023) y un nivel de confianza del 95,0%, los resultados de la encuesta arrojaron un error muestral de $\pm 2,0\%$ ⁹. Esto permite establecer que **a nivel agregado los resultados son representativos de la población.** En relación a la representatividad por estamentos, bajo los mismos criterios de análisis y considerando el tamaño muestral, **los resultados se consideran representativos para todos los estamentos, destacando especialmente en los estamentos administrativo, profesional y técnico,** tal como se puede apreciar en la siguiente tabla.

⁹ Fuente: Cálculo realizado a partir de calculadora de margen de error de Question Pro.

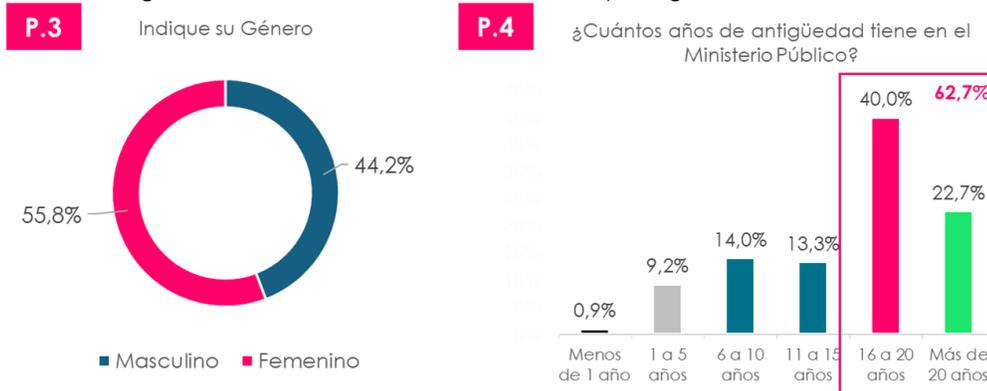
Tabla 4: Representatividad de la muestra por estamento relevante para el estudio

Estamento	Dotación autorizada 2023 (N°)	Encuestas completas (N°)	Participación por estamento (%)	Error Muestral estadístico ¹⁰ (%)
Administrativo	1.314	549	42,0%	3,2%
Profesional	1.188	457	38,0%	3,6%
Técnico	616	281	46,0%	4,3%
Fiscal	791	179	23,0%	6,5%
Auxiliar	392	117	30,0%	7,6%

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la Encuesta Web. Cálculo del error muestral realizado a partir de calculadora de margen de error de Question Pro.

Por otro lado, tal como se aprecia en la Figura 5, **el 55,8% y el 44,2% de las encuestadas y encuestados son del género femenino y masculino respectivamente.** A su vez, **el 62,7% posee una antigüedad de 16 años o más en la institución,** por lo que una parte relevante de la muestra ha permanecido en el Ministerio Público a lo largo de los Procesos de Ascenso llevados a cabo en los años 2015, 2017, 2019 y 2021.

Figura 5: Resultados generales de la Encuesta Web: Género y antigüedad en el Ministerio Público



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la Encuesta Web. Cálculo del error muestral realizado a partir de calculadora de margen de error de Question Pro.

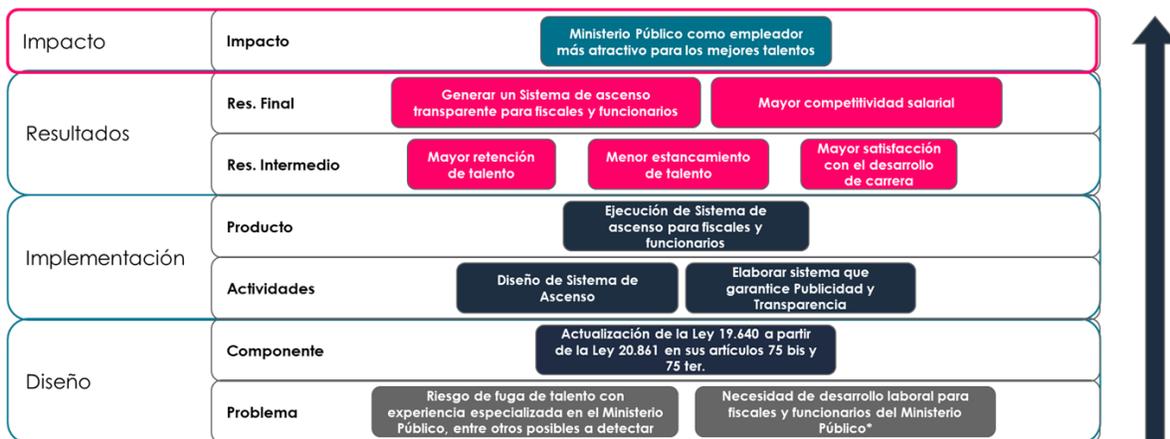
¹⁰ Calculado considerando un nivel de confianza igual a un 95,0%.

5.3. Propuesta de Diseño de Teoría de Cambio del Sistema

A partir de lo anterior, la siguiente figura, resume la propuesta de Teoría de Cambio del sistema de ascenso, construida en función de la información disponible y complementada con la mirada de la contraparte técnica y actores relevantes del Ministerio Público. En general es posible establecer que existe una relativa claridad de los motivos fundacionales que dieron génesis al Sistema, la cual es posible observar en el apartado de antecedentes de este documento, en el cual se establece principalmente la necesidad de desarrollo laboral para fiscales, funcionarias y funcionarios del Ministerio. A partir de sesiones de trabajo y discusión se fueron considerando otros elementos útiles para elaborar la propuesta, sin embargo, es relevante mencionar, que no se encontraron documentos que establecieran una idea de los resultados e impactos perseguidos con la implementación del Sistema.

La teoría de cambio fue propuesta con la finalidad de poder establecer un marco metodológico capaz de dar una guía general para orientar el análisis y evaluación del sistema, en ella se visualiza el problema a resolver en el ámbito del diseño y luego se van considerando aspectos de la implementación, resultados e impacto.

Figura 6: Propuesta de Teoría de Cambio del Sistema de Ascensos del Ministerio Público



Fuente: Elaboración propia, a partir de revisión documental y el complemento de la contraparte técnica.

Con el objetivo de lograr el impacto esperado, respecto a la problemática, el sistema de ascensos se estructura en base a un gran componente, la modificación de la Ley 19.640 a partir de la Ley 20.861 en sus artículos 75 bis y 75 ter, buscando garantizar un sistema de ascensos eficaz y transparente en la promoción de fiscales y funcionarios del Ministerio Público. Dado esto, se estructura en base a dos actividades, (1) el diseño del sistema de ascensos y (2) la elaboración de un sistema que garantice la Publicidad y Transparencia.

La ejecución del Sistema permitiría dar cuenta de algunos resultados intermedios, tales como una mayor retención de talento, un menor estancamiento de talento (entendido como la cantidad de personas que cumpliendo todos los requisitos de

ascenso no pueden ascender debido a la falta de cupos) y una mayor satisfacción con el desarrollo de carrera.

A partir de lo anterior, los resultados esperados que el sistema de ascensos buscaba obtener serían (1) generar un sistema de ascensos transparente para fiscales y funcionarios y (2) generar una mayor competitividad salarial, de esta manera se contribuiría a que el Ministerio Público sea un empleador más atractivo para los mejores talentos internos.

Es importante clarificar que los resultados a partir de la implementación del sistema propuesto en la teoría de cambio corresponden a una hipótesis que fue identificada a partir de entrevistas y sesiones de trabajo, pasando por una revisión por parte de la contraparte técnica, la cual complementó su análisis con actores clave del Ministerio Público. Esta aproximación resultó útil para orientar los análisis y la evaluación, ya que no existe documentación en donde se declaren los resultados e impactos que busca el Sistema.

La propuesta de hipótesis principal de la teoría de cambio sería la siguiente:

“Un sistema de ascenso transparente y eficaz, que garantice el desarrollo de carrera de fiscales y funcionarios del Ministerio Público, contribuirá a mejorar la retención de talento, disminuir el estancamiento, crear una mayor satisfacción laboral y disminuir la brecha salarial por estamento, contribuyendo al propósito de lograr que el Ministerio Público sea un empleador más atractivo para los mejores talentos internos”.

6. Resultados del análisis y evaluación del Sistema de Ascensos

Resulta relevante mencionar previo a la revisión exhaustiva de los resultados del análisis y evaluación del Sistema de Ascenso, que a lo largo de los 4 procesos de ascenso llevados a cabo desde 2015 al año 2021, se han nominado 3.631 personas y han ascendido 2.526, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 5: Detalle de la dotación autorizada en cada proceso de ascenso¹¹, nominados y ascendidos en los procesos de ascenso desde el 2015 al 2021

	2015			2017			2019			2021			2015 a 2021	
	Dotación Autorizada	Nominados	Ascendidos	Dotación Autorizada	Nominados	Ascendidos	Dotación Autorizada	Nominados	Ascendidos	Dotación Autorizada	Nominados	Ascendidos	Nominados	Ascendidos
Auxiliares	389	49	49	389	54	54	392	23	23	392	30	30	156	156
Administrativos	1136	299	227	1249	310	187	1314	300	197	1314	334	197	1243	808
Profesionales	975	330	195	1125	223	168	1188	232	178	1188	266	178	1051	719
Técnicos	529	138	106	582	135	87	616	132	92	616	135	92	540	377
Fiscales	647	247	129	725	141	108	771	139	115	771	114	114	641	466
Total	3676	1063	706	4070	863	604	4281	826	605	4281	879	611	3631	2526

Fuente: Elaboración propia, a partir de la revisión de estadística facilitada por la Fiscalía Nacional.

La evaluación de resultados del Sistema en el periodo 2015-2022 se realizó en torno a los dos primeros objetivos específicos del estudio, los cuales son detallados en la siguiente figura, junto con el establecimiento del foco del análisis y sus respectivas fuentes de información. Es en relación al foco de análisis que se estructura el presente informe en este apartado.

Figura 7: Esquema del análisis y evaluación del Sistema de Ascensos en torno a los primeros dos objetivos específicos del estudio



Fuente: Elaboración propia, a partir de los objetivos específicos del estudio.

A continuación, se establecen los resultados provenientes de la evaluación del cumplimiento técnico y procedimental de la Ley 20.861 entre los años 2015 y 2022.

¹¹ La dotación autorizada en cada proceso de ascenso no considera a Fiscales Regionales, Fiscal Nacional y Directivos.

6.1. Evaluación del cumplimiento técnico y procedimental de la Ley 20.861 (2015 – 2022)

La implementación del **Sistema de Ascenso dio cumplimiento a lo establecido en la Ley 20.861** en los cuatro procesos de ascenso realizados en 2015, 2017, 2019 y 2021. El Ministerio Público demostró un 100,0% de cumplimiento en las tasas máximas de cupos de ascenso, en los procedimientos de publicidad y transparencia y en la rigurosidad en la aplicación de los cuatro requisitos de ascenso tanto para nominados como ascendidos.

En la Tabla a continuación, se midió la Tasa de Alcance, entendida por la cantidad de fiscales o funcionarias y funcionarios que son ascendidos en relación a la Dotación autorizada de su estamento respectivo. Es importante considerar que el proceso del año 2015, por Ley la tasa de alcance no podía superar el 20,0%, mientras que en los años posteriores el 15,0%. Como se aprecia en la siguiente tabla, el grado de cumplimiento es del 100,0% de lo establecido por Ley.

Tabla 6: Cumplimiento de Tasa de Ascenso en relación a la Dotación Autorizada (tasa de alcance)

Estamento	2015	2017	2019	2021
Auxiliar	12,6%	13,9%	5,9%	7,7%
Administrativo	20,0%	15,0%	15,0%	15,0%
Profesional	20,0%	14,9%	15,0%	15,0%
Técnico	20,0%	14,9%	14,9%	14,9%
Fiscal	19,4%	14,5%	14,5%	14,4%

Fuente: Elaboración propia, a partir de la revisión de estadística facilitada por la Fiscalía Nacional.

El cumplimiento alcanza el 100,0% también en términos de rigurosidad en el cumplimiento de los requisitos para ser nominados y para ser ascendidos. El detalle de los nominados y ascendidos por proceso de ascenso, así como del cumplimiento de los requisitos se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 7: Cumplimiento de requisitos de nominados y ascendidos

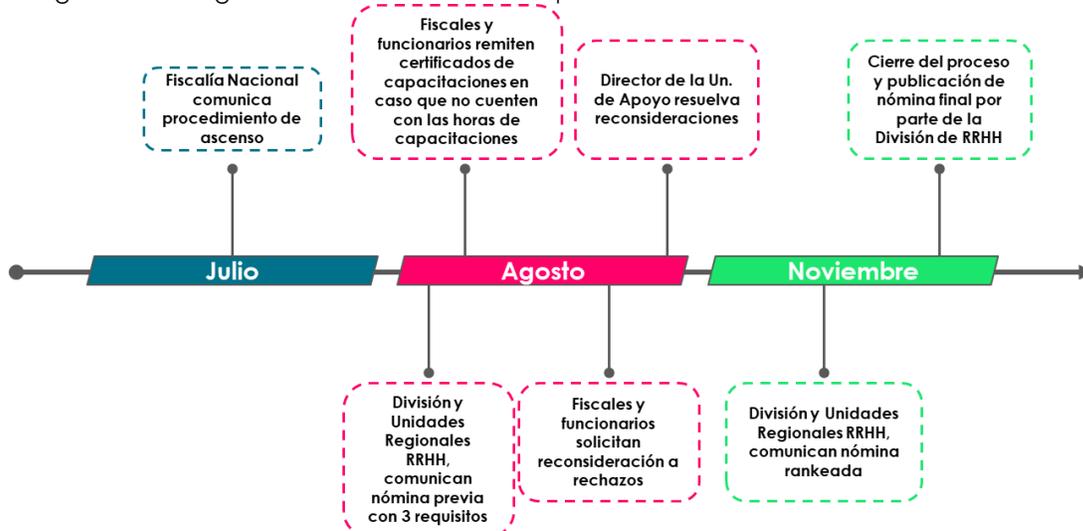
Año del proceso de ascenso	Nominados	Ascendidos	Cumplimiento de los requisitos
2015	1.063	706	100,0%
2017	863	604	100,0%
2019	826	605	100,0%
2021	879	611	100,0%

Fuente: Elaboración propia, a partir de la revisión de estadística facilitada por la Fiscalía Nacional.

Se aplican en el Sistema de Ascenso establecido, los procedimientos que dan cumplimiento a garantías de publicidad y transparencia exigidos por la ley en cada proceso del Sistema de Ascenso de los años 2015, 2017, 2019 y 2021.

En todos los procesos de ascenso analizados, se cumple el 100,0% de la cronología de las actividades según la resolución y procedimiento de ascenso y con ello, sus publicaciones y resoluciones. La siguiente figura esquematiza el cronograma de actividades.

Figura 8: Cronograma de actividades de los procesos de ascensos en el Ministerio Público



Fuente: Elaboración propia, a partir de las Resoluciones y Procedimientos de Ascensos facilitada por la Fiscalía Nacional

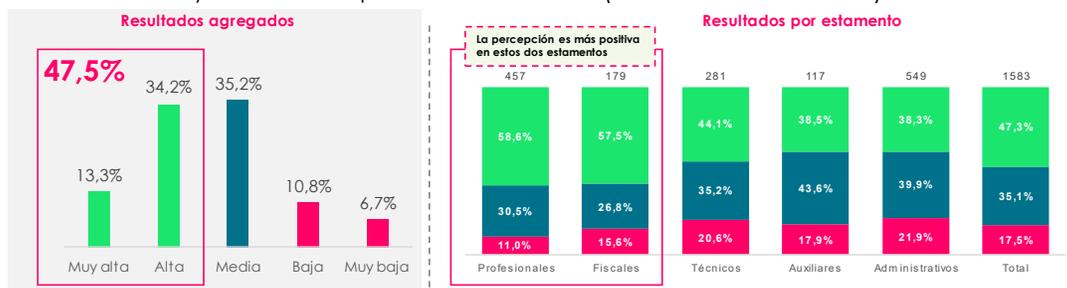
En el siguiente apartado se continua con el análisis y evaluación del Sistema de Ascenso, esta vez desde la mirada del cumplimiento del objetivo específico 2 del Estudio, el cuál dice relación con el análisis de los resultados obtenidos (2015-2022).

6.2. Análisis de los resultados obtenidos (2015- 2022)

En relación a la Publicidad y Transparencia

El 47,5% de las encuestadas y encuestados considera alta o muy alta la transparencia y claridad del proceso de ascenso, esto refleja una **evaluación positiva en relación a la transparencia y claridad**. Los estamentos de profesionales y fiscales son los que poseen una apreciación más positiva en este aspecto, tal como se puede apreciar en la siguiente figura.

Figura 9: Percepción de fiscales y funcionarios/as sobre la pregunta: ¿Cómo evalúa la transparencia y claridad del proceso de ascenso (en el Ministerio Público)?



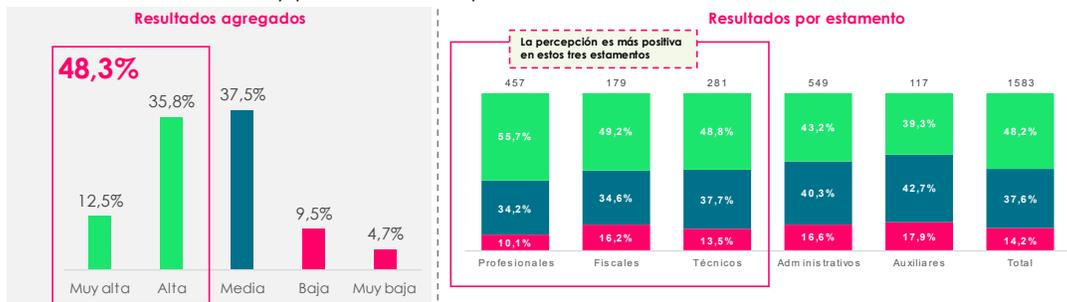
Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la Encuesta Web.

Escala	1: Muy baja	2: Baja	3: Media	4: Alta	5: Muy Alta	Agrupación	Alta: notas 4 y 5	Media: nota 3	Baja: notas 1 y 2
---------------	-------------	---------	----------	---------	-------------	-------------------	-------------------	---------------	-------------------

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la Encuesta Web.

El 48,3% de las encuestadas y encuestados considera alta o muy alta la comunicación y publicidad del proceso de ascenso presenta una **evaluación positiva en relación a la comunicación y publicidad (y solo un 14,2% evalúa baja o muy baja la comunicación y publicidad)**. Los estamentos de profesionales, fiscales y técnicos poseen una apreciación más positiva en este aspecto, tal como se puede apreciar en la siguiente figura.

Figura 10: Percepción de fiscales y funcionarios/as sobre la pregunta: ¿Cómo evalúa la comunicación y publicidad del proceso de ascenso en el Ministerio Público?



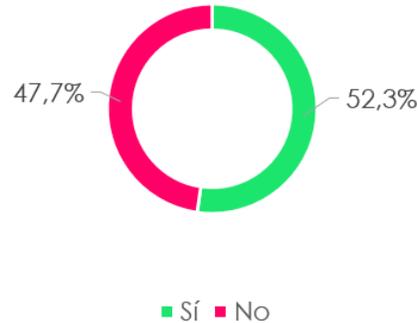
Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la Encuesta Web.

Escala	1: Muy baja	2: Baja	3: Media	4: Alta	5: Muy Alta	Agrupación	Alta: notas 4 y 5	Media: nota 3	Baja: notas 1 y 2
---------------	-------------	---------	----------	---------	-------------	-------------------	-------------------	---------------	-------------------

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la Encuesta Web.

Como se aprecia en la siguiente figura, **el 52,3% percibe una reducción de la incertidumbre en los procesos de ascenso**, reconociendo un aporte a la reducción, aunque no es concluyente la relación entre incertidumbre y el sistema de ascensos, si se aprecia una percepción mayoritariamente positiva.

Figura 11: Respuesta a la pregunta ¿Considera que los procesos de ascenso han contribuido a disminuir la incertidumbre en las modificaciones de grado (en el Ministerio Público)?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la Encuesta Web.

Complementando lo anterior, y con base en la Figura 12, se observa en el total de la muestra, que si bien hay un 14,3% que considera que es un proceso claro y conocido por todos, la principal oportunidad de mejora identificada por las encuestadas y encuestados radica en **mejorar la comunicación del proceso y de los resultados**, desde antes de que inicia y hasta el final, se manifiesta la necesidad de estar aún más al tanto de como avanza y de los pormenores. Sólo un 9,0% apunta a la objetividad como algo que hay que mejorar, siendo la mayoría temas comunicacionales, tales como clarificar la cantidad de funcionarios ascendidos por estamento, que se les informe con anterioridad o que se clarifique la forma en que se realiza el orden de la lista publicada.

Figura 12: Respuestas a la pregunta ¿Por qué evalúa de esa forma la publicidad y transparencia del proceso de ascenso en el Ministerio Público?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la Encuesta Web.

Los hallazgos de las entrevistas concuerdan, observándose en general una **percepción positiva en torno a la publicidad y la transparencia** del sistema de ascenso para fiscales y funcionarios/as. En la figura 13 se establece un resumen de los principales hallazgos obtenidos desde las entrevistas en materia de publicidad y transparencia.

Figura 13: Principales hallazgos desde las entrevistas en relación a la Publicidad y Transparencia (en el Ministerio Público)



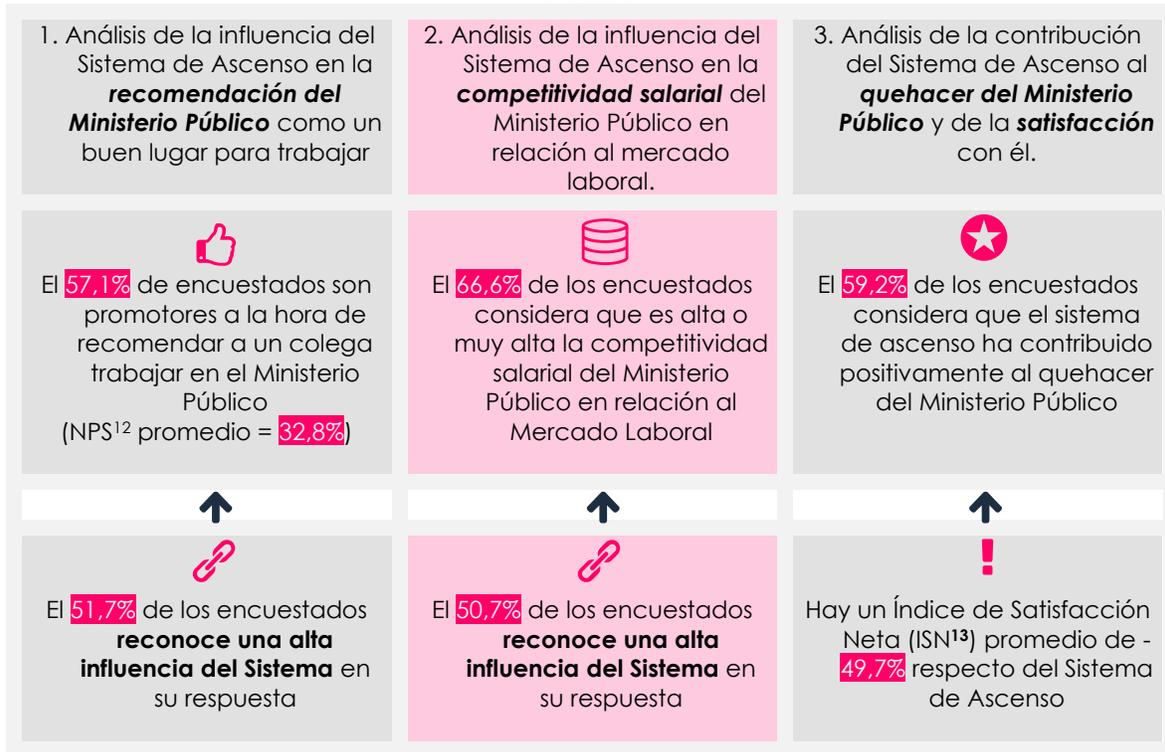
Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados del procesamiento de las entrevistas realizadas.

En relación a la influencia, contribución y satisfacción del Sistema de Ascenso en el Ministerio Público

En la figura 14 se sintetizan 3 análisis vinculados con la influencia, contribución y satisfacción del Sistema de Ascenso, cada uno de ellos es detallado con posterioridad (ver figuras 15 a 21).

Se reconoce una contribución del Sistema de Ascenso en el quehacer del Ministerio Público y su valoración como un buen lugar para trabajar y en la competitividad salarial. Se observa oportunidad de mejora en la Satisfacción con el Sistema de Ascensos del Ministerio Público. La figura a continuación sintetiza los principales hallazgos que arrojó el análisis en esta materia.

Figura 14: Principales hallazgos en relación a la influencia del Sistema de Ascenso en el Ministerio Público



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la Encuesta Web.

A continuación, serán detallados los análisis que componen la Figura 14, la cual sintetiza tres focos de análisis en relación al Sistema de Ascenso y su influencia y contribución al Ministerio Público:

1. Análisis de la influencia del Sistema de Ascenso en la recomendación del Ministerio Público como un buen lugar para trabajar.
2. Análisis de la influencia del Sistema de Ascenso en la competitividad salarial del Ministerio Público en relación al mercado laboral.
3. Análisis de la contribución del Sistema de Ascenso al quehacer del Ministerio Público y de la satisfacción con él.

¹² NPS: Tasa neta de promotores, o en inglés Net Promoter Score, es un indicador que se utiliza para medir la lealtad hacia una organización. Se calcula como la diferencia entre el porcentaje de sujetos promotores y el porcentaje de sujetos detractores en una muestra determinada.

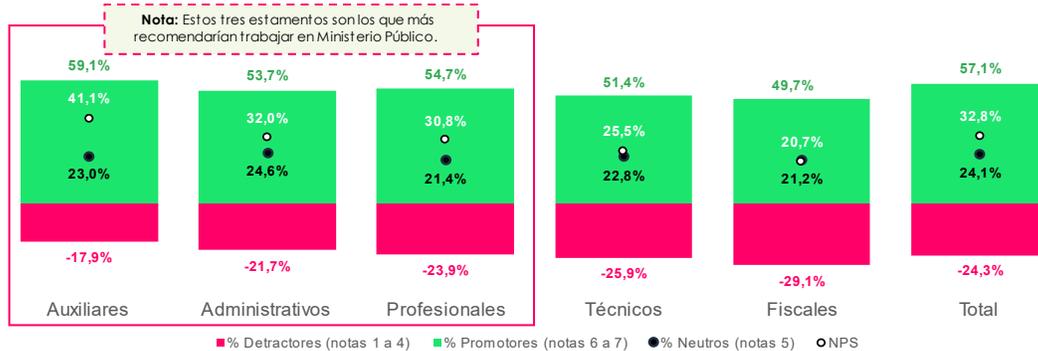
¹³ ISN: Índice de Satisfacción Neta, es un indicador que se utiliza para medir la satisfacción con un objeto de evaluación. Se calcula como la diferencia entre el porcentaje de sujetos satisfechos y el porcentaje de sujetos insatisfechos en una muestra determinada.

Cada uno de estos análisis es detallado en las siguientes figuras (desde la Figura 15 a la Figura 21) y en el mismo orden descrito.

Análisis de la Influencia del Sistema de Ascenso en la recomendación del Ministerio Público como un buen lugar para trabajar

Se aprecia en la siguiente figura que **el 57,1% de los encuestados son promotores a la hora de recomendar trabajar en el Ministerio Público. En términos netos, la encuesta arrojó un 32,8% de tasa neta de promotores (NPS)**¹⁴. Auxiliares, administrativos y profesionales son los estamentos que más recomendarían trabajar en el Ministerio Público, según se aprecia en la figura a continuación.

Figura 15: Net Promoter Score (NPS) de fiscales y funcionarios/as del Ministerio Público sobre la pregunta En una escala de 1 a 7, ¿En qué medida recomendaría a un/a colega trabajar en el Ministerio Público?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la Encuesta Web.

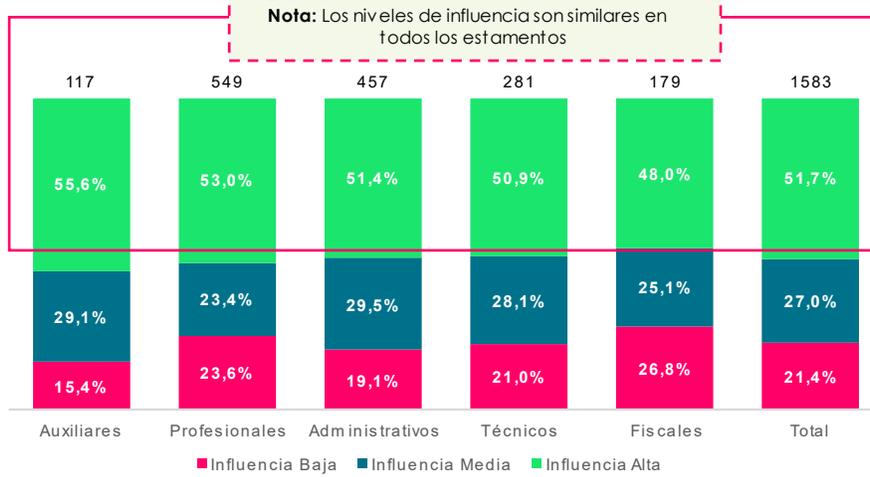
Nota técnica: El Net Promoter Score (NPS) es una métrica ampliamente utilizada para medir la lealtad hacia una organización. Es un valor neto, que se calcula como la diferencia entre el porcentaje de sujetos promotores y el porcentaje de sujetos detractores en una muestra determinada (excluyendo el porcentaje de respuestas neutras, en este caso, nota 5). En el caso de la pregunta realizada en la Encuesta web, el porcentaje resultante es mayor a cero indicando que hay mayoría de promotores que recomendarían trabajar en el Ministerio Público.

A su vez, en promedio **el 51,7% de las encuestadas y encuestados indica que el Sistema de Ascenso tendría una alta influencia en su respuesta a la hora de recomendar trabajar en el Ministerio Público.** En general todos los estamentos presentan resultados similares, siendo, comparativamente, los Auxiliares quienes

¹⁴ NPS: Tasa neta de promotores, o en inglés *Net Promoter Score*, es un indicador que se utiliza para medir la lealtad hacia una organización. Se calcula como la diferencia entre el porcentaje de sujetos promotores y el porcentaje de sujetos detractores en una muestra determinada.

consideran una mayor influencia y los Fiscales quienes poseen una percepción del impacto levemente más baja. En la siguiente figura se observa lo anterior:

Figura 16: Grado de Influencia del sistema de ascenso en la respuesta a la pregunta En una escala de 1 a 7, ¿En qué medida recomendaría a un/a colega trabajar en el Ministerio Público?

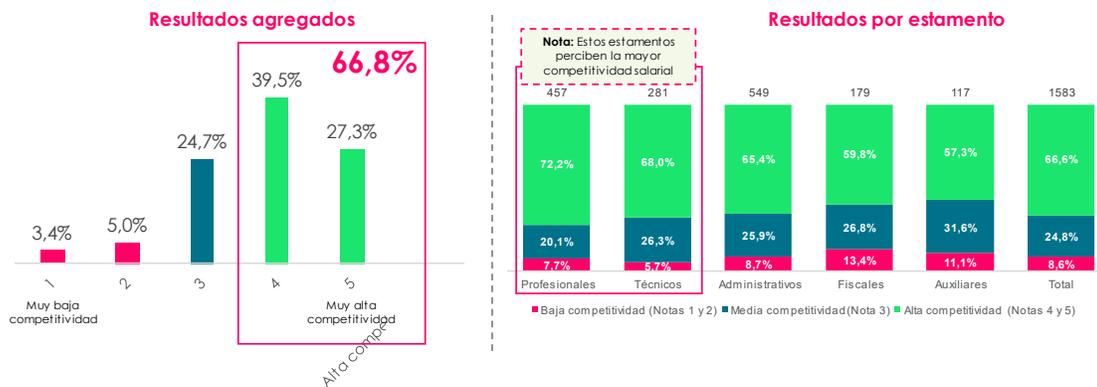


Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la Encuesta Web.

Análisis de la influencia del Sistema de Ascenso en la competitividad salarial del Ministerio Público en relación al mercado laboral.

El 66,8% percibe una alta o muy alta competitividad salarial del Ministerio Público en relación al mercado laboral. En general, las respuestas tienden a ser homogéneas, siendo profesionales, técnicos, administrativos y fiscales los estamentos que más adhieren a una alta competitividad salarial superando el 59,8%.

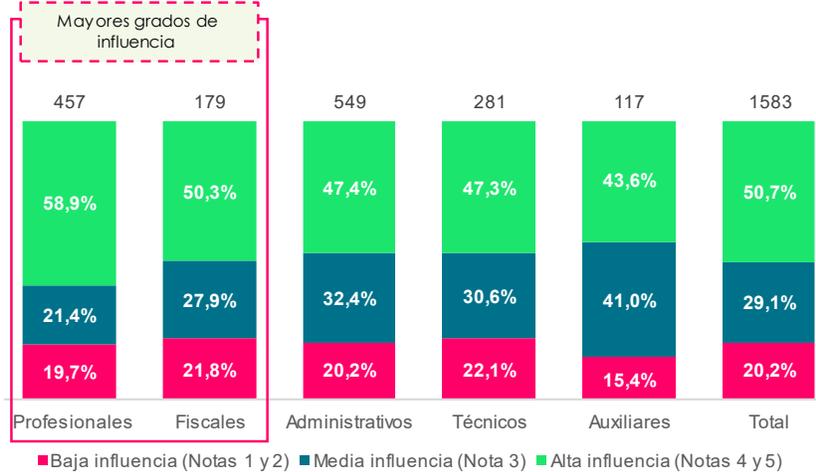
Figura 17: Respuesta a la pregunta, en una escala de 1 "muy baja competitividad" a 5 "muy alta competitividad" ¿Cómo evalúa la escala de remuneraciones del Ministerio Público en comparación con el mercado laboral?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la Encuesta Web.

A su vez, como se aprecia en la Figura 18, **el 50,7% de las encuestadas y encuestados reconoce la influencia del Sistema de Ascenso en la alta o muy alta competitividad de la escala de remuneraciones del Ministerio Público en comparación con el Mercado Laboral.** Destacan el estamento profesional y fiscales, donde la influencia alta o muy alta alcanza un 58,9% y 50,3% respectivamente.

Figura 18: Grado de Influencia del sistema de ascenso en la respuesta a la pregunta En una escala de 1 "muy baja competitividad" a 5 "muy alta competitividad" ¿Cómo evalúa la escala de remuneraciones del Ministerio Público en comparación con el mercado laboral?

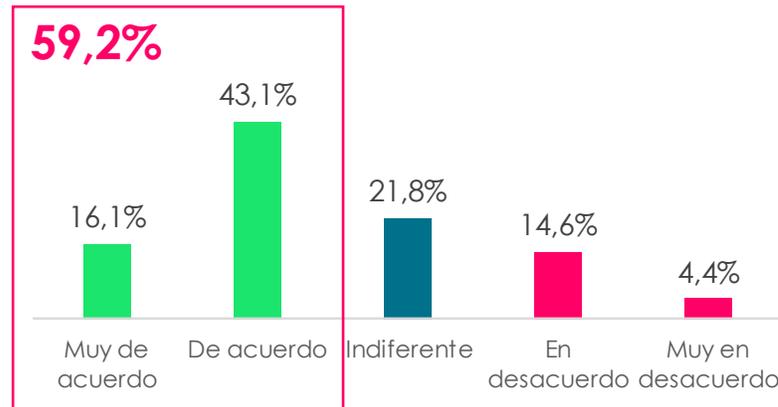


Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la Encuesta Web.

Análisis de la contribución del Sistema de Ascenso al quehacer del Ministerio Público y de la satisfacción con él.

El 59,2% de los encuestados considera que el sistema de ascenso ha contribuido positivamente al quehacer del Ministerio Público, tal como se aprecia en la siguiente figura.

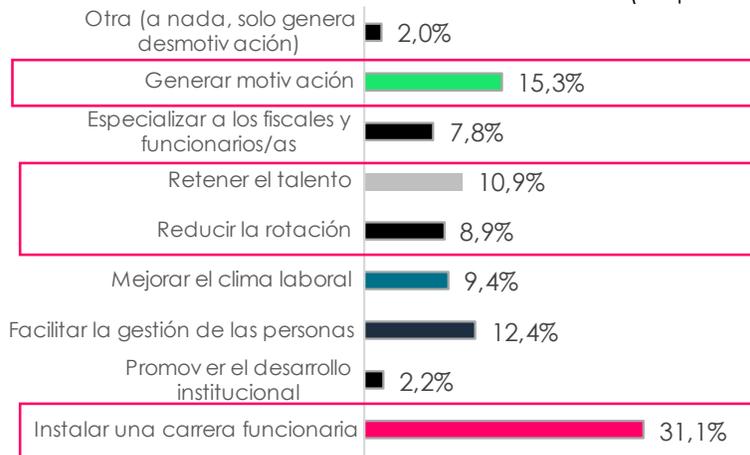
Figura 19: Respuesta a la pregunta ¿considera que el sistema de ascenso ha contribuido positivamente al quehacer del Ministerio Público?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la Encuesta Web.

Las encuestadas y encuestados perciben principalmente que **el Sistema de Ascenso ha contribuido positivamente a instalar una carrera funcionaria, retener el talento, reducir la rotación y generar motivación**, tal como se aprecia en la siguiente figura:

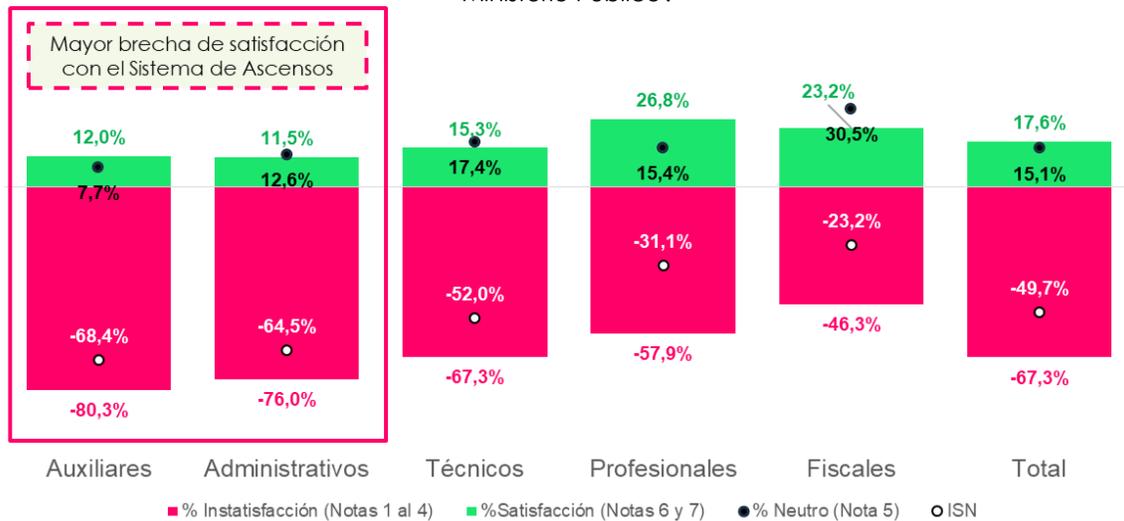
Figura 20: Respuesta a la pregunta ¿A cuál de los siguientes aspectos ha contribuido positivamente la aplicación del sistema de ascenso en el Ministerio Público? (Respuesta múltiple)



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la Encuesta Web.

A su vez, en relación al Sistema de Ascenso y la satisfacción de las funcionarias, funcionarios y fiscales con él, se observa una oportunidad de mejora en el aumento de la satisfacción con respecto al Sistema de ascenso para todos los estamentos, apreciándose una mayor brecha en el estamento de auxiliares y administrativos. Los fiscales y profesionales son los estamentos, que comparativamente se encuentran más satisfechos con el Sistema, cuando se estudian los atributos positivos que se le atribuye.

Figura 21: Índice de Satisfacción Neta (ISN)¹⁵ respecto al proceso de ascenso sobre la pregunta En una escala de 1 a 7, ¿Cómo ha sido su satisfacción con respecto al sistema de ascensos en el Ministerio Público?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la Encuesta Web.

Nota técnica: Se utilizó el Índice de Satisfacción Neta (ISN) porque ofrece una visión sobre cómo los fiscales y funcionarios/as perciben el proceso de ascenso en el Ministerio Público. Se calcula como la diferencia entre el porcentaje de sujetos satisfechos y el porcentaje de sujetos insatisfechos en una muestra determinada, lo que permite evaluar de forma cuantitativa la satisfacción laboral específicamente en relación con el sistema de ascensos. Este enfoque ayuda a identificar áreas de mejora y a desarrollar estrategias para hacer que el proceso de ascensos sea más satisfactorio y efectivo para todos los involucrados.

A partir de los tres análisis referenciados es posible inferir principalmente que **el Sistema de Ascenso es visualizado mayoritariamente como una contribución y una influencia positiva en el quehacer del Ministerio Público, su competitividad salarial y como lugar recomendado para trabajar.** Esto indica que es valorado internamente. No obstante, esto no significa que no haya aspectos de mejora en el Sistema de Ascenso, principalmente en términos de la satisfacción con el mismo, sobre todo en los estamentos Auxiliar y Administrativo.

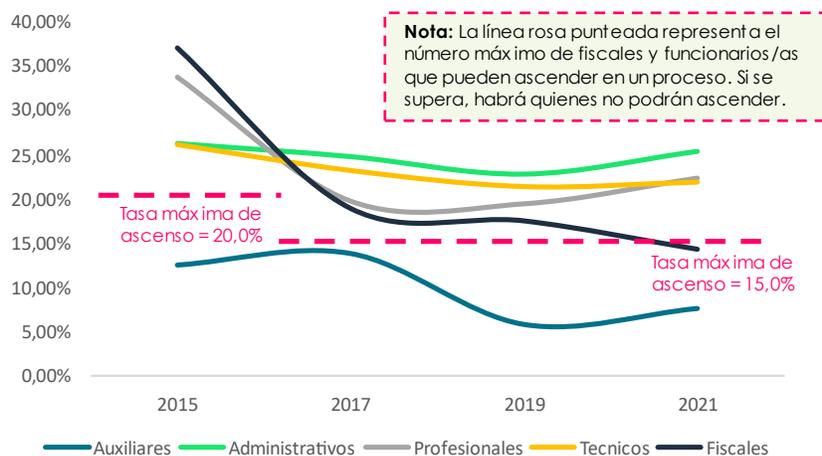
¹⁵ ISN: Índice de Satisfacción Neta, es un indicador que se utiliza para medir la satisfacción con un objeto de evaluación. Se calcula como la diferencia entre el porcentaje de sujetos satisfechos y el porcentaje de sujetos insatisfechos en una muestra determinada.

En relación a los cupos de ascenso

En general en relación a los cupos, los/as entrevistados/as consideran que **el proceso de ascensos ha resultado positivo para el Ministerio, ya que brinda oportunidades que antes no existían**. La principal crítica a los cupos de ascenso, es que, si bien el porcentaje es el mismo para todos, existe una percepción de que **los cupos disponibles por ley, son muy bajos, especialmente para regiones y localidades pequeñas**. Esto generaría desmotivación, especialmente en las personas que cumplen los requisitos, pero no ascienden.

La siguiente figura presenta el porcentaje de fiscales, funcionarias y funcionarios que son nominados en relación a la dotación autorizada. En la figura la línea rosa punteada representa el porcentaje máximo de fiscales y funcionarios/as que pueden ascender en un proceso. Si en un estamento se supera este porcentaje, habrá personas que, debido a que los cupos no son suficientes, no podrán ascender dentro del proceso de ascenso en curso.

Figura 22: Porcentaje de fiscales y funcionarios/as nominados/as en relación a la dotación autorizada en el Ministerio Público



Fuente: Elaboración propia, a partir de la revisión de estadística facilitada por la Fiscalía Nacional.

A partir del análisis de la figura 22, es posible destacar los siguientes hallazgos:

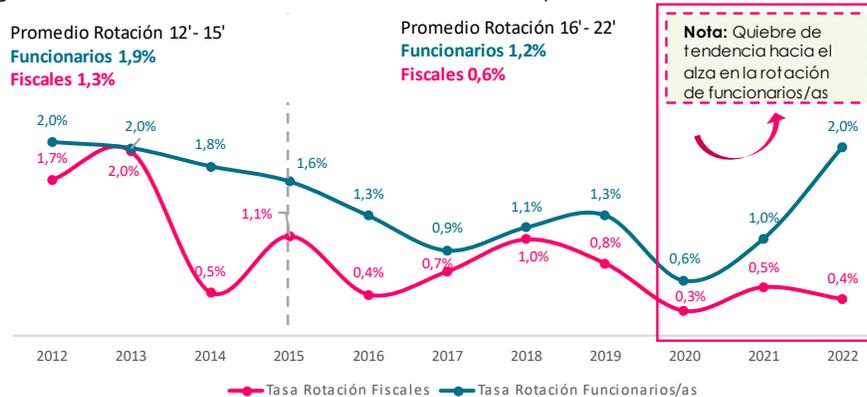
- El porcentaje de nominados del estamento auxiliar nunca supera la tasa máxima de ascenso, esto indica que el 100,0% de los auxiliares nominados en cada proceso de ascenso logra ascender. El estamento de fiscales ha mostrado una tendencia positiva a lo largo de los procesos de ascenso analizados, evidenciando una disminución gradual en el número de nominados sin posibilidad de ascender desde el 2015 hasta el año 2021, donde, finalmente, todos los nominados del estamento lograron ascender. También se ha observado una reducción en la proporción de profesionales y técnicos que no alcanzan ascender debido a cupos, aunque este descenso ha sido más moderado que en el caso de los fiscales. El estamento administrativo se ha mantenido en torno a los mismos niveles, siendo el

estamento que en 2021 posee un mayor porcentaje de nominados que no logran ascender.

En relación a la rotación

La rotación de fiscales desde el 2012 al 2022 ha ido hacia la baja, al igual que la rotación de funcionarios/as entre 2012 y 2022. En el año 2021 se observó un quiebre de tendencia en la rotación de funcionarios/as hacia el alza para prácticamente equiparar los niveles de 2012 en el año 2022. En particular en **la rotación de fiscales ha disminuido considerablemente desde que se inició el Sistema de Ascenso.** Sin embargo, este fenómeno podría responder a múltiples factores, y este análisis no puede establecer causalidad. Esto se visualiza en la siguiente figura.

Figura 23: Tasa de Rotación¹⁶ de funcionarios/as y Fiscales en el Ministerio Público



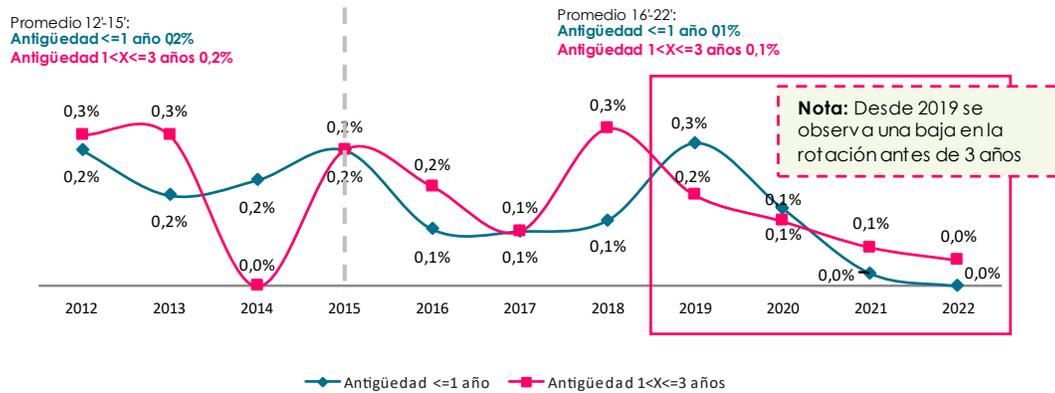
Fuente: Elaboración propia, a partir de la revisión de estadística facilitada por la Fiscalía Nacional.

- Se aprecia que la rotación promedio del Ministerio Público en el periodo de análisis no supera el 2,0%.
- La rotación de los fiscales tendió a la baja desde el 2012 al 2022. **Ésta disminuye de un 1,1% en el año 2015 a un 0,4% en el año 2022.**
- La rotación de funcionarios/as tendía a la baja a excepción de un quiebre en la tendencia hacia el alza que se observa en los años 2021 y 2022.
- No se puede concluir de forma directa que el Sistema de Ascensos impactó en la rotación de fiscales y funcionarios/as. Aunque se observa una tendencia a menor rotación, esta podría deberse a múltiples factores.

¹⁶ Fórmula de Tasa de rotación (%): renuncias voluntarias/dotación autorizada.

La rotación antes de los 3 años de antigüedad no supera el 0,3% en promedio, en general no se observa una tendencia clara, excepto desde 2019 en adelante en que hay una clara tendencia a la baja de la rotación (ver figura 24). Esto permitiría inferir que el quiebre de tendencia de la rotación de funcionarios/as hacia el alza observado en la figura 23 se explicaría principalmente por personas con más de 3 años de antigüedad.

Figura 24: Tasa de Rotación¹⁷ Total (todos los estamentos) con antigüedad menor a 1 año y con antigüedad entre 1 a 3 años en el Ministerio Público



Fuente: Elaboración propia, a partir de la revisión de estadística facilitada por la Fiscalía Nacional.

Si se compara la rotación total de fiscales y funcionarios/as con antigüedad menor a 1 año y antigüedad entre 1 a 3 años, se observa que:

- El porcentaje de rotación antes de los 3 años en promedio no supera el 0,3%.
- La rotación, hasta el 2019 parece fluctuante y sin una tendencia definida, posterior a este año, tiene una tendencia a una menor rotación.

¹⁷ Fórmula de Tasa de rotación (%): renuncias voluntarias/dotación autorizada.

En relación a los requisitos de ascenso

Se observa en líneas generales que **la consideración de estos requisitos de ascenso es coherente con las directrices internacionales**¹⁸. Además, en términos de percepción, **los funcionarios/as y fiscales están mayormente de acuerdo con ellos**¹⁹. Se aprecian oportunidades de mejora especialmente en cómo se establecen los requisitos de la antigüedad del cargo, evaluación de desempeño y capacitaciones.

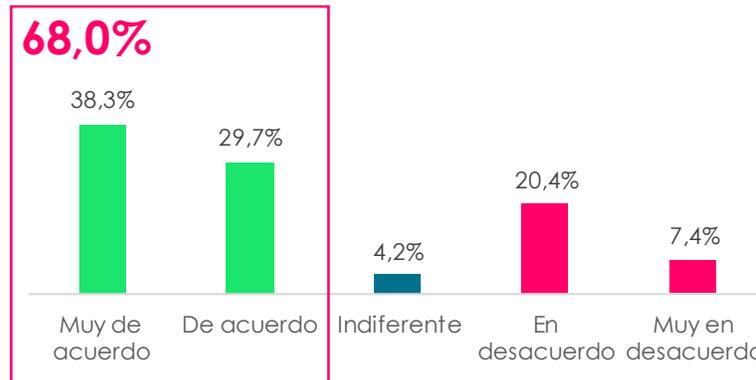
Análisis del requisito: Antigüedad en el cargo

- El 68,0% de los/as encuestados/as manifiestan estar de acuerdo o muy de acuerdo con que se considere el requisito de antigüedad en los procesos de ascenso (ver figura 25).
- El motivo más señalado como causal de no haber sido nominado a un proceso de ascenso, con el 56,3% de las respuestas, fue el requisito de antigüedad. Las experiencias recopiladas de las entrevistas coinciden con los encuestados en que este requisito se traduce en una larga espera de entre 6 a 8 años en promedio en el grado, generando desmotivación y frustración. Especialmente, para el estamento auxiliar, donde se percibe como “más desmotivante” debido a la pequeña alza de remuneraciones en relación a los años de espera (ver figura 26).
- Respecto al repechaje, la antigüedad en la institución es el requisito que más influye en el ascenso. Esto, principalmente porque el promedio de nota de evaluación de desempeño no es un requisito diferenciador, dado que la mayoría de los nominados en la institución tienen una nota prácticamente idéntica, en torno a 6,9 (ver figura 30).
- En general, se percibe la Antigüedad en el cargo como requisito de mayor peso a la hora de determinar la nominación y el ascenso, debido principalmente al hecho de tener que esperar varios años para poder volver a ser nominado, y en caso de serlo, ante un repechaje, es el que más influye en la decisión final para otorgar el ascenso.

¹⁸ Fuente: Directrices sobre la función de los fiscales, Organización de las Naciones Unidas (1990). Más información en Anexo 3.

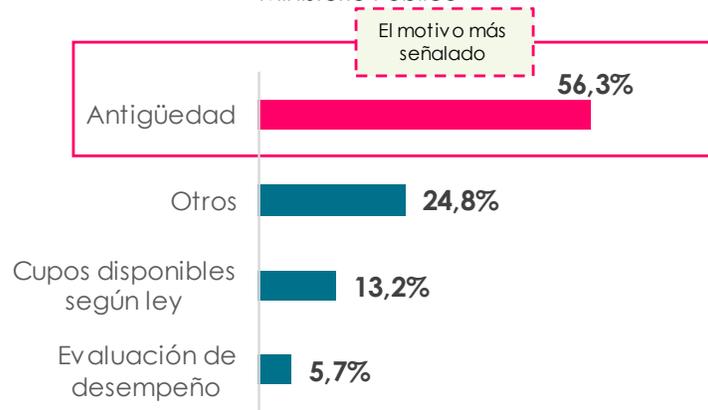
¹⁹ El grado de acuerdo o muy de acuerdo con los requisitos es sobre 66,0% en todos ellos. Fuente: Encuesta web.

Figura 25: Grado de acuerdo con la aplicación del requisito de Antigüedad en el cargo en el Ministerio Público



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la Encuesta Web.

Figura 26: Indique el motivo por el cual no ha sido nominado a un proceso de ascenso en el Ministerio Público

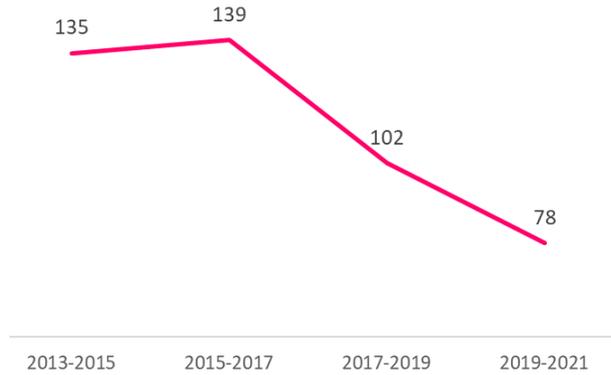


Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la Encuesta Web.

Análisis del requisito: Sanción administrativa

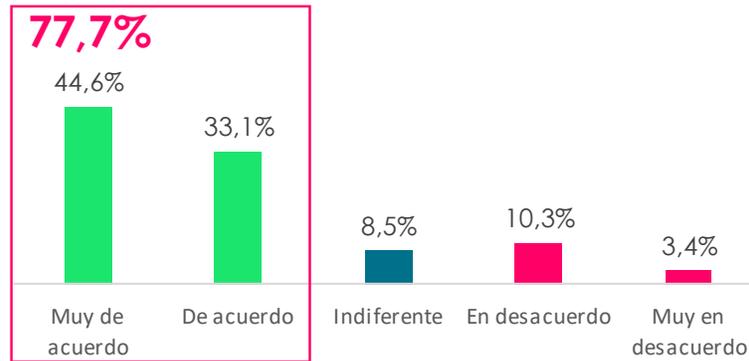
- El análisis estadístico arrojó una tendencia general a la baja en las sanciones administrativas, pasando de 135 casos entre 2013-2015 a 78 casos en el tramo 2019-2021 (ver figura 27). Sin embargo, no se pudo comprobar causalidad entre este factor y el Sistema de Ascensos en este estudio, dado que hay otros factores que influyen en el comportamiento de las sanciones administrativas.
- El 77,7% de los/as encuestados/as manifiestan estar de acuerdo o muy de acuerdo con que se considere el requisito (ver figura 28). En relación a las sanciones administrativas, en general, las entrevistadas y entrevistados, poseen mayoritariamente una percepción de que es un requisito adecuado y el que menos observaciones técnicas tendría.
- Para la mayoría los encuestados es importante premiar la excelencia y el buen comportamiento. Otros, perciben que debe haber mayor uniformidad en el sistema disciplinario, expresando preocupaciones sobre una presunta injusticia en las decisiones. En general, se observa divergencia de opiniones a favor y en contra, sin embargo, considerando los resultados, hay mayor inclinación hacia que es un requisito adecuado (ver figura 29).

Figura 27: Evolución de la cantidad de Sanciones administrativas en el Ministerio Público, por períodos incidentes en los procesos de ascenso en análisis



Fuente: Elaboración propia, a partir de la revisión de estadística facilitada por la Fiscalía Nacional.

Figura 28: Grado de acuerdo con la aplicación del requisito de Sanción administrativa en el Ministerio Público



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la Encuesta Web.

Figura 29: Principales respuestas ante la pregunta ¿Por qué evalúa de esa forma el requisito: Sanción administrativa en el Ministerio Público?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la Encuesta Web.

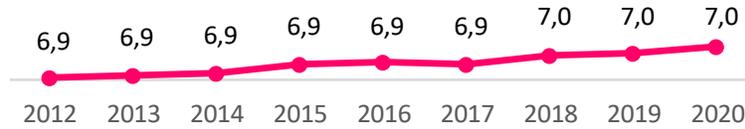
Análisis del requisito: Evaluación del Desempeño

- Entre 2012 y 2019, se observa que la nota promedio de la evaluación de desempeño se ha mantenido prácticamente constante entre 6,9 a 7,0 (ver figura 30).
- El 72,9% de los/as encuestados/as manifiestan estar de acuerdo o muy de acuerdo con que se considere el requisito de Evaluación de Desempeño (ver figura 31).
- Aunque la encuesta revela que este requisito es percibido como crucial, se cuestiona su eficacia debido a la percepción de baja objetividad y uniformidad en los criterios utilizados para realizar la evaluación de desempeño del Ministerio Público. Es visto como un requisito que no es diferenciador en la práctica (ver figura 32).
- Los entrevistados señalan que esta evaluación pone a las jefaturas en una posición complicada, ya que, al incidir directamente en el proceso de ascenso, y por ende en las remuneraciones, es complejo representar realmente el desempeño a través de la nota. Asimismo, se considera que afecta las relaciones laborales y conlleva consecuencias de apelación que no favorecen la gestión del desempeño.
- Lo anterior se vería reforzado por la cultura del Ministerio Público, ya que en la generalidad los/las entrevistados/as manifiestan, que existe la tendencia a evaluar con nota máxima a los funcionarios/as y fiscales, generando la percepción de que una nota bajo 6,9 es una "mala evaluación", dado que genera consecuencias relacionadas a la remuneración y las posibilidades de ascender. Esto afecta la gestión de desempeño de la institución, la función de la jefatura y la comprensión de los fines estratégicos de la evaluación de desempeño. Cabe mencionar que no hay evidencia que el sistema de ascensos haya influido en la tendencia de evaluar con nota 6,9 y 7,0²⁰, puesto que es un tema arraigado a la cultura que viene desde antes.
- En la práctica, este requisito no actúa como un criterio diferenciador dentro de los 4 requisitos del proceso de ascenso, ya que la nota actúa en términos binarios (tiene o no tienen la nota máxima); excepto para los estamentos en que los nominados no alcanzan a completar los cupos disponibles según el

²⁰ La nota 7,0 es la aproximación de los datos exactos para los años 2018 de nota 6,95, del 2019 de nota 6,95 y del año 2020 de nota 6,97 del Ministerio Público.

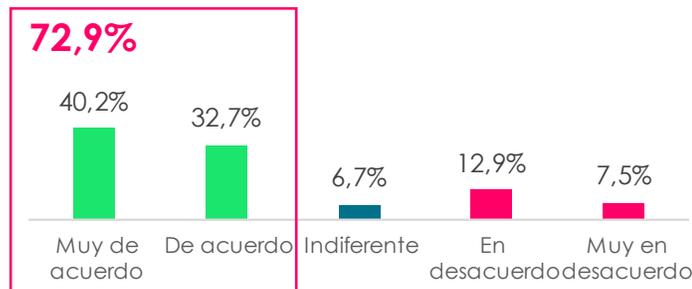
15,0%, como lo es el estamento auxiliar, donde si es factible poder ascender desde una nota 6,7 para arriba.

Figura 30: Evolución nota promedio de la Evaluación de desempeño en el Ministerio Público (nota máxima: 7,0)



Fuente: Elaboración propia, a partir de la revisión de estadística facilitada por la Fiscalía Nacional.

Figura 31: Grado de acuerdo con la aplicación del requisito Evaluación de desempeño en el Ministerio Público



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la Encuesta Web.

Figura 32: Principales respuestas ante la pregunta ¿Por qué evalúa de esa forma el requisito: Evaluación de desempeño en el Ministerio Público?

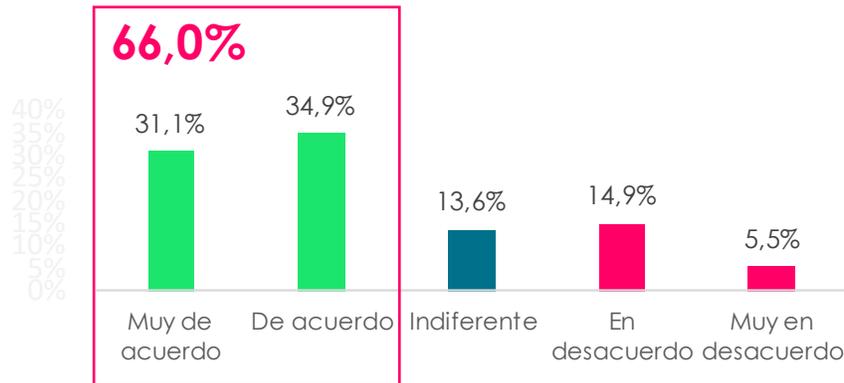


Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la Encuesta Web.

Análisis del requisito: Capacitaciones

- El 66,0% de las encuestadas y encuestados manifiestan estar de acuerdo o muy de acuerdo con que se considere el requisito de Capacitaciones (ver figura 33).
- El procedimiento para dar cumplimiento al requisito de capacitación no distingue entre el tipo de especialización o estudio cursado, sólo se rige por cumplimiento de horas. En línea con esto, las encuestadas y encuestados consideran que las capacitaciones son relevantes para incentivar el desarrollo y para estar al día con los nuevos procedimientos y leyes, pero indican que se deben conectar con capacidades e ir más allá del cumplimiento de horas (ver figura 34).
- Según las personas entrevistadas, el requisito de capacitación de 16 horas para fiscales, funcionarias y funcionarios del Ministerio Público es insuficiente para satisfacer las necesidades de especialización de la institución. Por otro lado, la Academia es un recurso muy valorado dentro de la institución.
- A partir de las entrevistas, fue posible inferir que para cumplir el requisito no es necesario que la oferta de capacitación se encuentre relacionada con el cargo que se desempeña ni con las brechas y necesidades estratégicas de la institución.
- Es necesario revisar este requisito para garantizar que las capacitaciones sean pertinentes para el desempeño laboral y el desarrollo institucional. Procurando que sea acorde a las necesidades de especialización que presenta el cargo y el área en que se desempeña la persona.

Figura 33: Grado de acuerdo con la aplicación del requisito Capacitaciones en el Ministerio Público



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la Encuesta Web.

Figura 34: Principales respuestas ante la pregunta ¿Por qué evalúa de esa forma el requisito: Capacitaciones en el Ministerio Público?

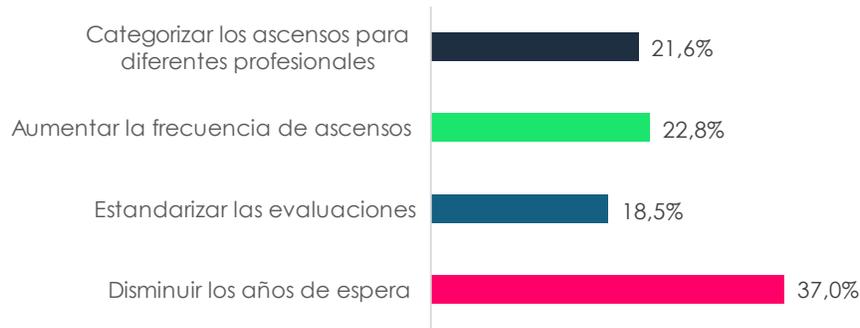


Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la Encuesta Web.

En relación a oportunidades de mejora generales identificadas

A partir de la encuesta web, fue posible identificar principalmente 4 propuestas de mejora o recomendaciones con una elevada adhesión por parte de la muestra de personas encuestadas. En la figura 35 son detalladas las 4 propuestas:

Figura 35: Respuestas a la pregunta ¿Qué recomendaciones o mejoras propone para fortalecer el sistema de ascenso del Ministerio Público?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la Encuesta Web.

Destaca la convergencia entre los resultados con mayor moda entre las encuestadas y encuestados, es decir, entre disminuir los años de espera, el cual sería la primera prioridad de cambio por parte de la muestra, y aumentar la frecuencia de los ascensos, el cual alude a realizar procesos menos distanciados. En una tercera posición se encuentra la necesidad de categorizar los ascensos para diferentes profesionales y avanzar en la estandarización de las evaluaciones.

Buenas prácticas internacionales identificadas en relación a la movilidad laboral: principales prácticas²¹

A continuación, se establecen las principales buenas prácticas internacionales en relación a la movilidad laboral, las cuales podrían ser consideradas por parte del Ministerio Público. Cabe destacar que los puntos que se identificaron a partir del análisis y que son descritos a continuación, no necesariamente son puntos en los que el Ministerio Público no tenga un camino recorrido.

1. **Evaluación de desempeño periódica, clara y objetiva**, con especial foco en evitar sesgos e impedimentos en la evaluación de desempeño. La equidad en el proceso de selección es crucial. Evitar favoritismos y asegurar una toma de decisiones imparcial contribuye a un ambiente laboral más justo y motivador. Es recomendable complementarla con un plan de transformación cultural, asegurando una correcta adhesión al proceso, la cual puede incrementarse mediante procesos periódicos de feedback.
2. **Foco en la adhesión a las Políticas de Desarrollo Laboral**: Ofrecer programas de desarrollo y capacitación fomenta el crecimiento profesional. Facilitar la movilidad interna permite a las personas explorar diversas oportunidades, enriqueciendo su trayectoria dentro de la organización.
3. **Orientar el crecimiento y desarrollo de las personas desde una planificación de carrera**, ayudándolos en la identificación de su potencial y desarrollo de carrera, conectando las necesidades de la Institución con las individuales.

²¹ Para más información se puede revisar el Anexo 3 del presente documento.

7. Conclusiones y recomendaciones

7.1. Principales conclusiones

Al término del análisis y evaluación del Sistema de Ascenso, es posible concluir lo siguiente en relación al objetivo (1) Evaluar el cumplimiento técnico y procedimental de la Ley 20.861 y en materia del objetivo (2) Analizar los resultados obtenidos en los años 2015-2022:

-  1. **La implementación del Sistema de Ascenso dio cumplimiento a lo establecido en la ley** en los cuatro procesos de ascenso evaluados en el estudio.

El Ministerio Público demostró un 100,0% de cumplimiento en las tasas máximas de cupos de ascenso y en la rigurosidad en la aplicación de los cuatro requisitos de ascenso tanto para nominados como ascendidos.

-  2. **100,0% de cumplimiento de los procedimientos de Publicidad y Transparencia y ésta es el atributo del Sistema más valorado** por parte de los funcionarios/as y fiscales del Ministerio Público.

Se percibe que los procesos son públicos desde inicio a fin con procedimientos claros y transparentes. Se observa una oportunidad de mejora en el aumento de la claridad de las situaciones especiales (repechajes).

-  3. **Se reconoce una contribución positiva del Sistema de Ascenso en el quehacer Institucional** y una influencia relativamente alta como buen empleador y en la competitividad salarial. Se observa una oportunidad de mejora en la satisfacción con el Sistema²².

En términos de satisfacción, las principales oportunidades de mejora detectadas apuntan a rediseñar los requisitos de antigüedad, desempeño y capacitación.

-  4. **La rotación no ha aumentado desde el 2012 al año 2022.** En fiscales se ha mantenido una tendencia a la baja, mientras que en funcionarios/as ha presentado una tendencia fluctuante durante el período.

No es concluyente que el Sistema sea el único factor que incide en los resultados de rotación, dado que este efecto puede ser generado por múltiples causales.

²² Índice de Satisfacción Neta (ISN) con el Sistema de Ascenso = -49,7%.



5. **Los cupos de fiscales nominados que no ascienden han ido sostenidamente a la baja.** En todos los procesos todos los auxiliares nominados ascienden, en el resto de los estamentos hay una fracción que no puede ascender.

La opinión general es que, si bien el porcentaje es el mismo para todos, los cupos disponibles por ley son muy bajos, especialmente para regiones y localidades pequeñas.



6. **Los requisitos de ascenso son coherentes con las directrices internacionales²³.** Funcionarios/as y fiscales están mayormente de acuerdo con ellos²⁴.

Se aprecian oportunidades de mejora especialmente en los requisitos de antigüedad del cargo, evaluación de desempeño y capacitaciones.



7. En la práctica es un **Sistema de aumento en las remuneraciones.**

El Sistema es percibido como una contribución a la carrera, sin embargo, no es vinculante con ascensos (aumento en la jerarquía y responsabilidades) ni con promociones (cambios en las responsabilidades a igual jerarquía).



8. **Existe claridad de los motivos fundacionales del Sistema en fiscales y funcionarios/as,** pero ésta es más escasa sobre los resultados e impactos perseguidos con su implementación.

Determinar metas e indicadores deseados ayudará a definir con mayor claridad el porvenir del Sistema en los próximos años.

²³ Fuente: Directrices sobre la función de los fiscales, Organización de las Naciones Unidas (1990). Más información en Anexo 3.

²⁴ El grado de acuerdo o muy de acuerdo con los requisitos es sobre 66,0% en todos ellos. Fuente: Encuesta web.

7.2. Principales recomendaciones

A partir de las principales conclusiones que arrojó el estudio se establecen las siguientes **4 recomendaciones** al proceso de ascenso de fiscales y funcionarios/as del Ministerio Público:



1. Avanzar en la claridad del enfoque futuro del Sistema de Ascenso.

En la práctica es un sistema de aumento en las remuneraciones. El Ministerio Público debe decidir si quiere mantener el alcance de un sistema de remuneraciones y mejorar lo que ya existe (*camino 1*) o si quiere avanzar en la conexión del Sistema con un desarrollo de carrera funcionaria vinculante con el aumento de responsabilidades en los ascensos (*camino 2*).

La recomendación del presente estudio es tomar el camino 2 para dar una mejor respuesta a las necesidades fundacionales del Sistema establecidas en el marco de la Ley 20.861.

- **Recomendaciones para el camino 1 – Mejorar el actual sistema de aumento de remuneraciones:** Realizar cambios en dos frentes: (1) optimizar condiciones actuales de ascenso y (2) simplificar y automatizar.

1. **Optimizar condiciones actuales de ascenso:** Evaluar un ajuste del porcentaje de cupos de ascenso en el estamento auxiliar (dado que siempre el 100,0% de los nominados asciende) y en el estamento administrativo (dado que es donde más rezago de personas nominadas no logran ascender por cupos). Evaluar aumentar el monto de alza de remuneración (producto del cambio de sus grados) especialmente para los auxiliares, dado que es comparativamente más pequeño y realizar ajustes en algunos requisitos (para más detalle ver recomendación N° 2). Principalmente en el requisito de antigüedad en el grado, el cual inhabilita el aumento de remuneración por largos periodos de tiempo.
2. **Simplificar y automatizar:** Considerar realizar aumentos de remuneración principalmente considerando la antigüedad en la institución, con un proceso de nominación y ascenso más automatizado. El requisito de capacitaciones y sanciones debieran optimizarse, y en caso de no realizar ajustes que apunten a una conexión del requisito de evaluación de desempeño actual con el aumento de responsabilidades, se sugiere no considerarlo debido a que no resulta diferenciador. Aunque esto de alguna manera ya se ve reflejado en el reajuste anual y los bienios, la recomendación principal va en la línea de automatizar el proceso haciéndolo más eficiente y con fuerte foco en el aumento de remuneraciones producto de la antigüedad, una buena conducta y el interés por especializarse. Lo anterior, requiere cambio legal.

- **Recomendaciones para el Camino 2 – Vincular el actual Sistema de Ascensos con el aumento de responsabilidades de las personas y una política de Desarrollo de Carrera:** esto implicaría que el Sistema actual incorpore las buenas prácticas internacionales en relación a la movilidad laboral identificadas en el estudio²⁵, fortaleciendo de esta forma, la vinculación entre el desempeño, la formación y las necesidades organizacionales dentro de la toma de decisiones de ascenso y nominación, sobre todo para cargos críticos.
 1. Para ello se requeriría fortalecer ampliamente la vinculación entre la gestión del desempeño, los perfiles de cargo y una política de desarrollo de carrera en línea con el desarrollo de las habilidades y competencias más relevantes para apalancar un proceso de crecimiento y desarrollo profesional con foco en las prioridades del Ministerio Público.
 2. Una de las primeras tareas sería vincular las bandas de remuneraciones (modificaciones de grados) con los perfiles de cargo. Esto generaría bandas de remuneraciones más reducidas dentro de los estamentos y cada grado estaría asociado a la complejidad del cargo y sus responsabilidades, ayudando a regular las expectativas tanto para funcionarias, funcionarios y fiscales, como para el empleador en términos de derechos, deberes y posibilidades de desarrollo. Lo anterior, requiere cambio legal.
 3. Orientar el crecimiento y desarrollo de las personas desde una planificación de carrera, ayudándolos en la identificación de su potencial y desarrollo de carrera, conectando las necesidades de la Institución con las individuales.
 4. Asimismo, ayudaría a la gestión del desempeño encontrar mecanismos que permitan ejercer la evaluación de manera representativa al desempeño. Parece necesario, debido a la cultura, evaluar su directa vinculación con incentivos económicos, ya que se evidenció que este es un factor importante al momento de evaluar y gestionar correctamente el desempeño. Lo anterior, requiere cambio legal.
 5. Es recomendable, además, abordar la necesidad de incentivar una transformación cultural respecto a la gestión de desempeño, fortaleciendo la vinculación con las prioridades estratégicas, así como la periodicidad de los feedback y la incorporación de buenas prácticas para incentivar la movilidad laboral.
- **Recomendación independiente del camino a escoger:** debiera considerarse la posibilidad de avanzar en la cuantificación mediante indicadores, que permitan orientar una evaluación del sistema de ascenso futura y en forma más periódica. En el marco del estudio, se elaboró una propuesta de teoría de cambio que podría ser útil para este cometido.

²⁵ Para más información se puede revisar el Anexo 3 del presente documento.



2. Realizar **ajustes a los requisitos de ascenso.**

Con foco en aumentar la satisfacción de los fiscales y funcionarios/as con el Sistema y en el cumplimiento de la finalidad principal de la ley 20.861, que es, entre otras, que los fiscales y funcionarios/as contaran con una carrera que les ofreciera opciones de proyección y desarrollo laboral. Dependiendo del ajuste a los requisitos que se decida realizar, podría requerirse un proceso de modificación legal.



Requisito: Sanción Administrativa

Hallazgos destacados	Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Existe una percepción general de que es un requisito adecuado. • Según el análisis estadístico, se observó una tendencia a que la cantidad de sanciones dentro del Ministerio Público disminuyó entre procesos. Sin embargo, no se pudo determinar causalidad entre estos dos hechos. • Este requisito favorece el cumplimiento de las normas internas del Ministerio Público, asociado al giro institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener requisito ya que es coherente con lo establecido en las directrices internacionales²⁶ y con la finalidad y valores del Ministerio Público.



Requisito: Capacitaciones

Hallazgos destacados	Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> • No existe una diferencia entre el tipo de especialización o estudio cursado para cumplir con este requisito. Sólo se considera el cumplimiento de horas (16 hrs). • Existe la percepción de que las horas que se requieren para cumplir con este requisito son bajas en comparación a toda la necesidad de especialización que requiere el Ministerio Público, para lograr satisfacer la necesidad de instaurar una carrera funcionaria con proyección y desarrollo laboral que promueva a su vez el desarrollo institucional. • No se identificó una relación establecida con las necesidades de la institución en términos de desarrollo, necesidades estratégicas de la institución y brechas de desempeño con las capacitaciones que toman los funcionarios/as en términos de requisito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda instalar un modelo de educación continua en Ministerio Público. Esto significa: (1) Identificar y priorizar las necesidades de especialización en función de las prioridades estratégicas y brechas de desempeño. (2) Establecer mallas de especialización por estamento y por cargos dentro de cada estamento como requisito para el ascenso, en relación a la complejidad requerida en términos de especialidad y responsabilidades (capacitación, curso, diplomado, magister). • Es importante considerar que la malla de cada estamento se encuentre dentro de la oferta de la Academia y que se imparta de forma anual un pool de capacitaciones donde el requisito para cada persona sea completar una determinada cantidad, acorde con las necesidades de desempeño y la estrategia institucional. • Personas que se encuentren en situaciones particulares respecto a la posibilidad de realizar capacitaciones, pueden quedar exentas en el periodo en que lo requieran. Por ejemplo: prenatal y postnatal, otros.

²⁶ Fuente: Directrices sobre la función de los fiscales, Organización de las Naciones Unidas (1990). Más información en Anexo 3.

Requisito: Antigüedad en el cargo

Hallazgos destacados	Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> En relación a la percepción entre fiscales y funcionarios/as, se percibe que es mucho tiempo el que se debe esperar para poder acceder a la nómina de ascenso. Respecto al repechaje, la antigüedad es el requisito que más influye en el ascenso. Esto, principalmente porque la evaluación de desempeño no es un requisito realmente muy diferenciador, dado que la mayoría de los nominados en la institución tienen una nota prácticamente idéntica, en torno a 6,9. <p>Las opciones de grados a los que puede acceder una persona a través del proceso de ascenso está determinada por su estamento, sin establecer una vinculación directa a perfiles de cargo diferenciados por complejidad, con su propio descriptor de cargo (funciones, responsabilidades, tareas, procesos, estructura) y con su propio perfil de cargo (competencias institucionales, directivas o distintivas en niveles de desarrollo dependiendo del cargo que se desempeña) que diferencien el cargo de un grado al cargo de otro grado dentro del estamento. Lo anterior, genera una gran banda dentro del estamento, esa banda de remuneraciones estaría más que nada dependiendo de la antigüedad, ya que los otros requisitos del sistema de ascenso no son diferenciadores. El aumento de grado no está vinculado al aumento de responsabilidades en una lógica de aumento proporcional, por este motivo es un Sistema de aumento de remuneraciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se sugiere que los cargos dentro de los estamentos estén vinculados a una banda de remuneraciones predefinida y en directa vinculación con el Sistema de Ascenso, para así contar con un rango de grados más acotados para cada cargo y que se distingan en términos de responsabilidades. Esto permitiría que el proceso de ascenso participe e incorpore un desarrollo laboral e incida en el quehacer de los/as funcionarios/as y fiscales a través del ascenso en cargo y no sólo en términos de grado (remuneraciones). Por otro lado, esta vinculación informaría el inicio y el fin de la banda de remuneraciones dentro de cada estamento, según complejidad del cargo y responsabilidades a modo de proyección de carrera. De esta manera, se regularían las expectativas tanto para funcionario/as y fiscales como para jefatura en términos del desempeño. De esta forma, se podría vincular el proceso de ascenso con el desarrollo de carrera dentro del Ministerio Público, asociado a asumir mayor responsabilidad en el cargo a través del ascenso.

Requisito: Evaluación de desempeño

Hallazgos destacados	Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> Este criterio se cumple en función de una nota determinada de la evaluación de desempeño (binario: si o no). Con esto, se quiere decir que el 95,0% que exige el sistema es un 6,7 en la escala, pero en la práctica, la mayoría de nominados tiene 6,9 hacia arriba (se confirma con información primaria y estadística). Si el funcionario/a o fiscal no es evaluado/a con nota máxima, disminuye sus posibilidades de ascenso, a excepción de los estamentos que no alcanzan a llenar las plazas, donde ahí si pudiese ascender alguien con nota bajo 7.0, es decir, desde 6,7 en la nómina del proceso (ej. estamento auxiliar). Desde la percepción de las jefaturas, se manifiesta que es complejo evaluar porque en el contexto de hoy, el no poner la nota máxima perjudica directamente en el ascenso y en consecuencia a la remuneración. Se percibe que la nota de la evaluación de desempeño no es un criterio diferenciador, que represente el desempeño, o que contribuya a la gestión (evaluación, procesos de feedback, desafíos, desarrollo de competencias, levantamiento de necesidad de capacitaciones, otros). 	<p>Se sugiere establecer igualdad de ponderación para las notas de 6,7 a 7,0, con el fin de eliminar un incentivo económico a la evaluación del desempeño. Con esto, todos los nominados, estarían en igualdad de condiciones en este requisito de notas.</p> <p>Es necesario potenciar a la comisión técnica de desempeño que ya existe en el Ministerio Público, para que pueda levantar necesidades y generar un plan de capacitaciones en torno a la gestión del desempeño y a las necesidades efectivas del Ministerio Público. Impulsar la realización de talleres, donde se converse, se vincule y se recoja en las aproximadamente 450 jefaturas, los 19 Fiscales Regionales y en las fiscalías locales las necesidades de capacitación para poder gestionar el desempeño, tanto para el evaluador/a como para el evaluado/a.</p> <p>Si bien el Ministerio Público ha avanzado en que el buen desempeño incida con oportunidades para los funcionarios, funcionarias y fiscales, se identifican oportunidades de mejora en establecer una vinculación formal entre el proceso de evaluación de desempeño con: oportunidades de educación continua, la promoción a cargos de mayor responsabilidad, el reconocimiento público de los logros y la posibilidad de mayor participación en la toma de decisiones o mayor autonomía.</p> <p>En adición a lo anterior, se recomienda avanzar en la definición de un manual de competencias²⁷ alineado a la estrategia y la transformación cultural que se debe implementar, el cual debería incluir anclajes conductuales²⁸ que sean efectivos y actualizados para la evaluación.</p>

²⁷ Un manual de competencias define valores y competencias específicas para la administración pública basándose en análisis funcional y objetivos organizacionales (CLAD, 2016). Su diseño considera las particularidades del cargo y su perfil y que éste se ancle, desde el principio del proceso, en la búsqueda de predicción del desempeño de una función específica (SCHIPTO, 2016).

²⁸ Las evaluaciones usan escalas con anclajes conductuales (EVAS) para medir niveles de rendimiento, promediando las valoraciones por entrevistado, mejorando la validez de las entrevistas de selección (Moscoso et al., 2006)."

3. **Sostener las buenas prácticas de publicidad y transparencia** que se han llevado a cabo dentro del Ministerio Público en términos procedimentales.

Con foco en mejorar la comunicación del proceso y de los resultados, encontrando mecanismos y formas de comunicación que permitan asegurar una mayor cobertura y claridad hacia todos los estamentos.

- **Avanzar en mecanismos de resolución de dudas ante situaciones especiales**, esto podría ser abordado mediante un apartado de preguntas frecuentes. Así como también, se sugiere anunciar la razón de quienes ascienden en estos casos especiales de forma explícita.
- **Especialmente en el estamento auxiliar debieran considerarse otros mecanismos comunicacionales**, más allá de la intranet y correos electrónicos, que ayuden a aumentar el acceso a la información, tales como comunicados impresos en murales o espacios de consultas específicas.
- **Incluir mecanismos comunicacionales más didácticos y comprensibles para todos y todas que no implique sólo leer comunicados (reels, videos, pop ups)**. En la misma línea, se sugiere realizar un video informativo de todo el proceso, en el cual se explique los requisitos, los plazos y periodos comunicacionales; y que se encuentre disponible para consultar en cualquier momento en la intranet.
- **Incluir una consulta participativa por periodo**, para que los funcionarios/as y fiscales se sientan parte del sistema de ascenso y que se instaure en ellos/as la percepción de ser considerados en sus experiencias y opiniones.
- **Evaluar cambiar el cronograma de inicio y cierre del proceso de ascensos**, dado que se indica que podría topar con otros procesos y esto podría dificultar la correcta implementación o saturar algunos medios de consulta.
- **Organizar una capacitación inicial a quienes se incorporen a trabajar en el Ministerio Público**, para que puedan conocer y familiarizarse tempranamente con el sistema de ascenso.



4. **Evaluar la factibilidad de realizar los procesos de ascenso con una periodicidad anual**, al menos con una versión más simplificada “entre procesos” bienales.

Con foco en reducir los años de espera y fortalecer la vinculación con un desarrollo de carrera fiscal y funcionaria, gestionando el talento conforme a las prioridades anuales del Ministerio. Implementar esta recomendación, en caso de que se considere factible, implicaría un proceso de modificación legal.

Para que esto sea factible, se recomienda avanzar en los siguientes asuntos:

- **Proponer una actualización a lo establecido en los artículos 75 bis y 75 ter de la ley 20.861** promulgada en 2015, estableciendo modificaciones de la Ley Orgánica Constitucional del Ministerio Público 19.640. En particular, se debería indicar que el proceso debería realizarse en forma anual.
- **Revisar los requisitos de antigüedad en el cargo y acogerse a las recomendaciones establecidas** en la segunda recomendación dentro de este informe.
- **Avanzar en la automatización de la revisión de los antecedentes vinculados con el proceso de ascenso**, fortalecer el proceso de recopilación de datos mediante sistemas informáticos. En especial se recomienda fortalecer la integración con la información vinculada con las capacitaciones.
- **Revisar el calendario actual para considerar la realización de instancias vinculantes con los procesos de toma de decisión de aumentos de responsabilidades** dentro del marco de las necesidades de la institución y sus prioridades estratégicas.

8. Anexos

8.1. Anexo 1: Pauta de entrevistas

• Introducción

- El objetivo del estudio es evaluar los efectos de la aplicación del sistema de ascenso, de acuerdo a lo establecido por la Ley Orgánica Constitucional del Ministerio Público.
- (1) Evaluar si el sistema de ascenso implementado dio cumplimiento a las dimensiones técnicas y procedimentales, garantizando publicidad y transparencia exigida por la Ley.
- (2) Analizar los resultados obtenidos.
- (3) Realizar recomendaciones al proceso.
- El objetivo de la entrevista es conocer la percepción de fiscales y funcionarios respecto al diseño, implementación, resultados e impactos del Sistema.

• Diseño

- El objetivo principal contar con una carrera funcionaria (totalmente financiada que se tradujera en el aseguramiento de ascenso) con proyección y desarrollo laboral, promover el desarrollo institucional y hacer eficiente la gestión de recursos humanos.
- Aplica para fiscales y funcionarios (profesional, técnico, administrativo y auxiliar).
- Los requisitos del diseño son: (1) haber permanecido en el cargo cierta cantidad de años. (2) No haber sido sancionado, (3) Haber sido calificado con nota igual o superior a 95,0% en evaluación, (4) haber aprobado cursos de perfeccionamiento, diplomados o maestrías, examen de conocimiento.
- ¿Qué opinión tiene respecto al diseño general del Sistema de ascensos?
- ¿Cómo ha sido su experiencia respecto al sistema de ascensos en su fiscalía/área?
- ¿Considera que estuvieron bien establecidos los requisitos? ¿hay algo que modificaría, eliminaría o agregaría?

• Implementación

- ¿Qué evaluación tiene del funcionamiento o aplicación del procedimiento del Sistema de ascenso? (requisitos, ascensos, porcentaje)
- ¿Cuáles son las fortalezas, que problemas genera, qué aspectos de mejora identifica?
- ¿Cómo evalúa la publicidad y transparencia del proceso de ascensos? En relación con la convocatoria, si la información incentiva, nómina final, otro
- ¿Considera que el Sistema incentiva a los fiscales y funcionarios a permanecer en la institución? ¿genera una motivación intrínseca por ascensos? (rotación, clima laboral, otros)
- ¿En tu cargo o cargos del área existen otros instrumentos (políticas, prácticas) de recursos humanos que incentiven el desarrollo de carrera profesional? (que complementen el sistema de ascenso o sus requisitos)

• Resultados

- ¿Cómo evalúa los resultados obtenidos en la aplicación del Sistema durante estos 10 años? ¿Se ha avanzado en resolver los problemas que buscaba su diseño?
- ¿Considera que el Sistema ha contribuido a instalar una carrera profesional, promueve el desarrollo institucional, facilita la gestión de recursos humanos?

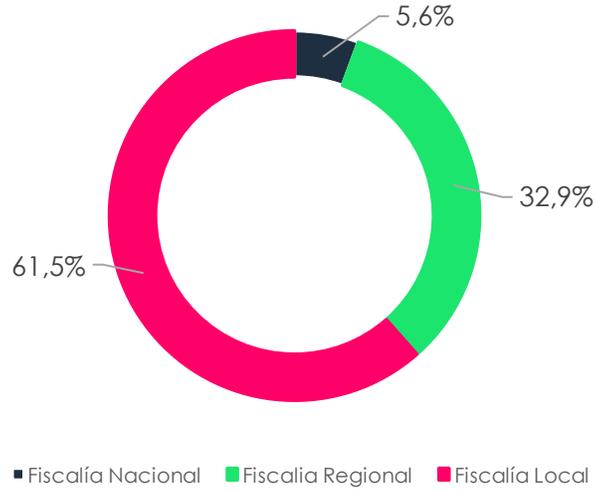
• Impacto

- ¿Cuáles han sido los impactos del Sistema en el quehacer del Ministerio Público? ¿Ha contribuido a fortalecer los recursos humanos para la gestión y persecución penal pública?
- ¿Ha generado otros impactos? diferentes a los esperados o que estamos revisando
- ¿Cuáles son los principales desafíos que tiene el sistema de ascensos para el Ministerio Público? (recomendaciones, mejoras, dentro del marco de la Ley)

8.2. Anexo 2: Resultados de la Encuesta Web

Anexo 2.1: Pregunta 1

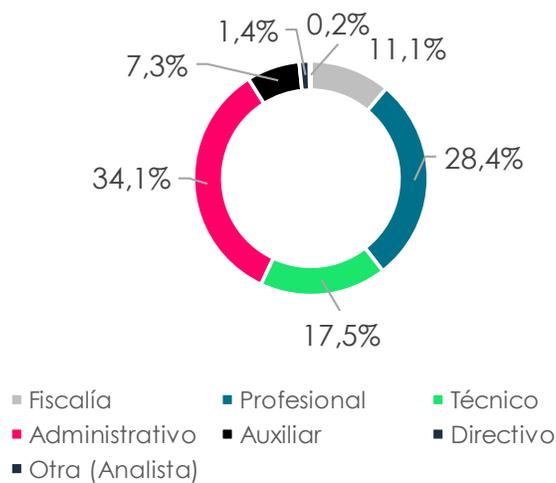
Figura 36: Respuestas a la pregunta ¿En qué tipo de Fiscalía trabaja actualmente (en el Ministerio Público)?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

Anexo 2.2: Pregunta 2

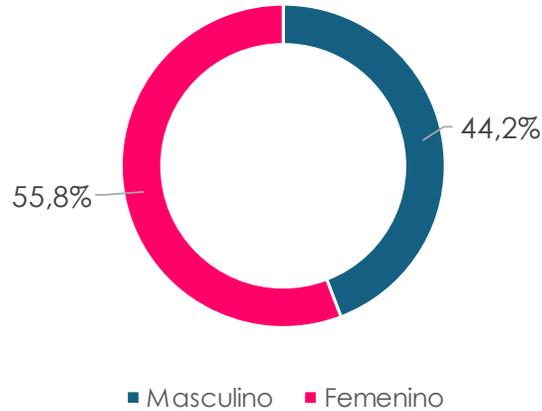
Figura 37: Respuestas a la pregunta ¿Cuál es su estamento actual (en el Ministerio Público)?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

Anexo 2.3: Pregunta 3

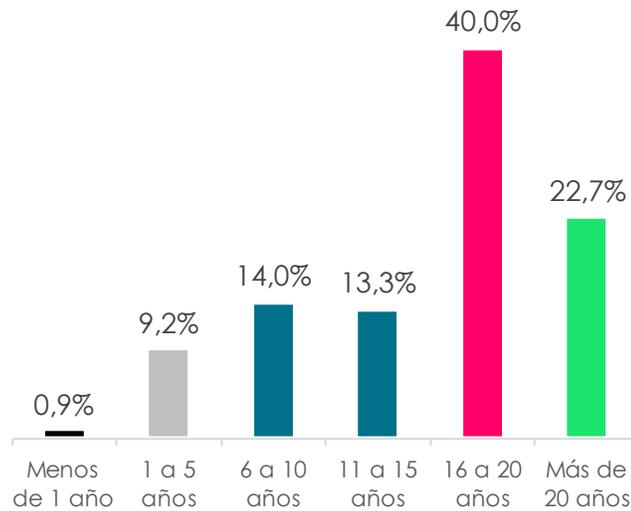
Figura 38: Respuestas a la pregunta ¿Con qué género se identifica?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

Anexo 2.4: Pregunta 4

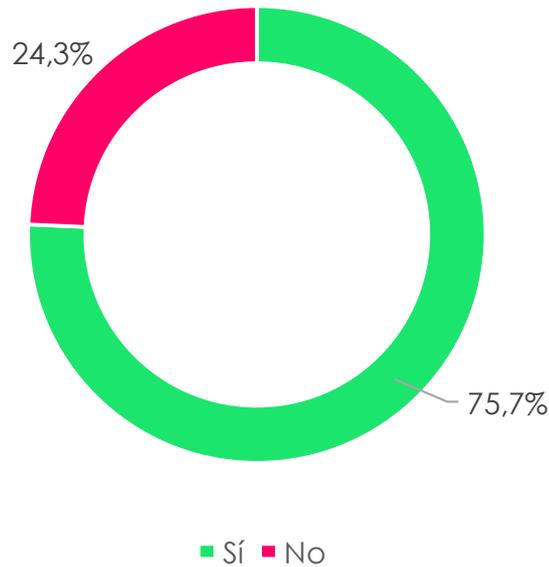
Figura 39: Respuestas a la pregunta ¿Cuántos años de antigüedad tiene en el Ministerio Público?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

Anexo 2.5: Pregunta 5

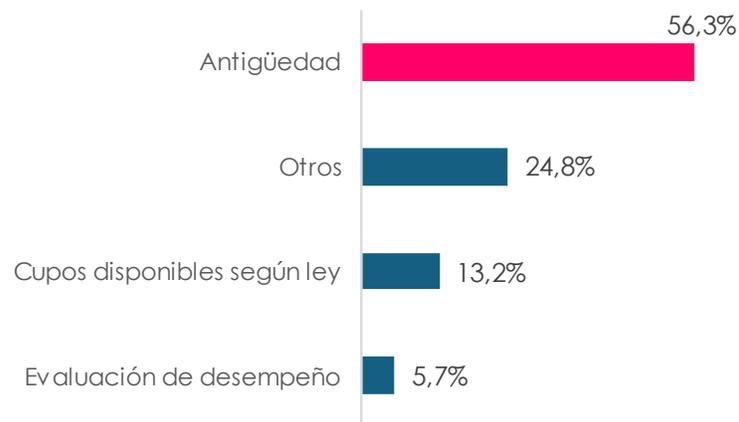
Figura 40: Respuestas a la pregunta ¿Ha sido nominado en algún proceso de ascenso (en el Ministerio Público)?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

Anexo 2.6: Pregunta 6

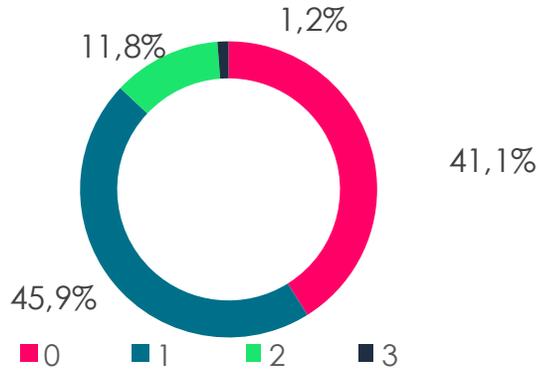
Figura 41: Respuestas a: Si no ha sido nominado a un proceso de ascenso (en el Ministerio Público), ¿por qué motivo quedó fuera del proceso?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

Anexo 2.7: Pregunta 7

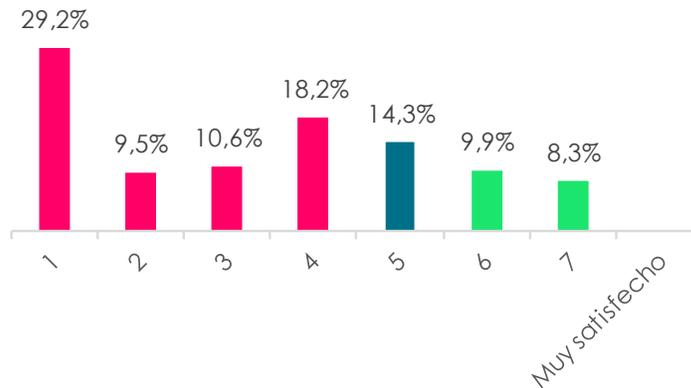
Figura 42: Respuestas a: Indique el número de veces que ha sido ascendido en los procesos de ascenso entre el 2015 al 2021 (en el Ministerio Público)



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

Anexo 2.8: Pregunta 8

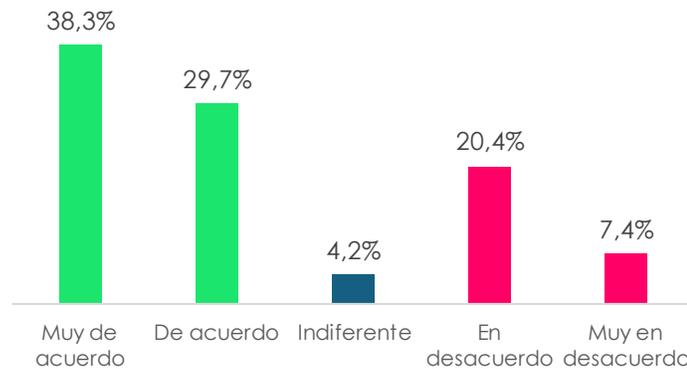
Figura 43: Respuestas a: En una escala del 1 al 7, ¿Cómo ha sido su satisfacción con respecto al sistema de ascensos (del Ministerio Público)?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

Anexo 2.9: Pregunta 9

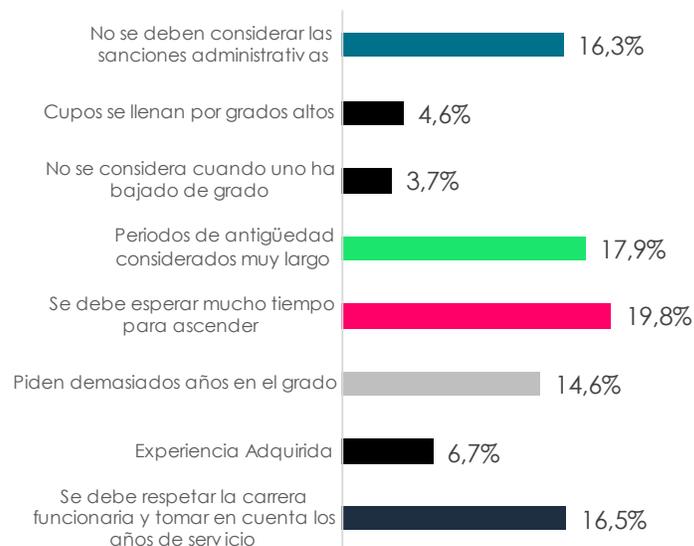
Figura 44: Respuestas a la pregunta ¿Qué tan de acuerdo está con la aplicación del requisito: Antigüedad en el cargo (estamento/grado) en el Ministerio Público?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

Anexo 2.10: Pregunta 10

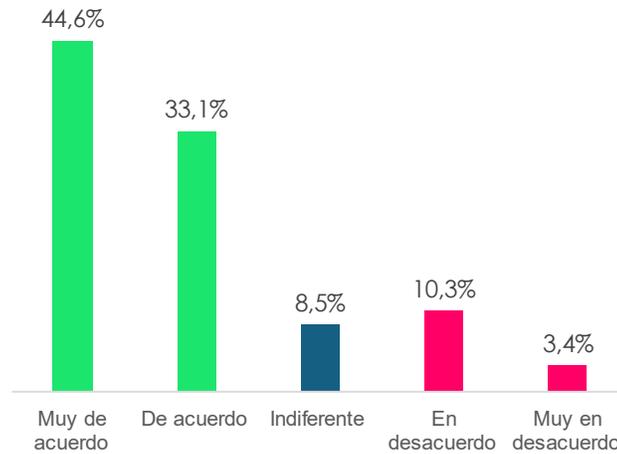
Figura 45: Respuestas a la pregunta ¿Por qué evalúa de esta forma el requisito: Antigüedad en el cargo (estamento/grado) en el Ministerio Público?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

Anexo 2.11: Pregunta 11

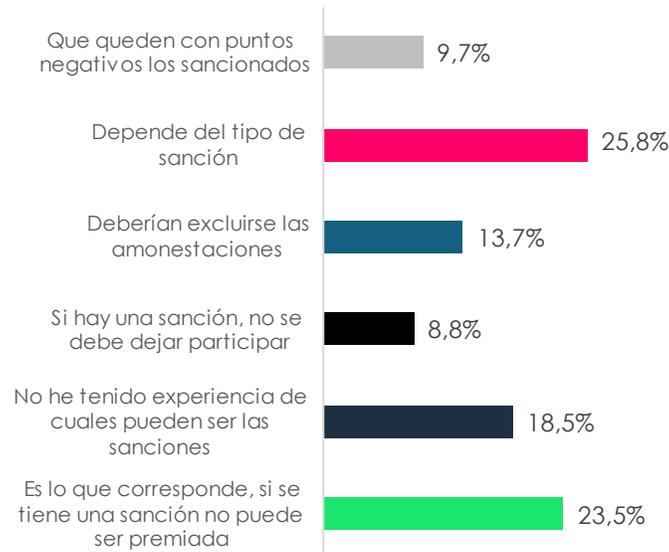
Figura 46: Respuestas a la pregunta ¿Qué tan de acuerdo está con la aplicación del requisito: Sanción administrativa (en el Ministerio Público)?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

Anexo 2.12: Pregunta 12

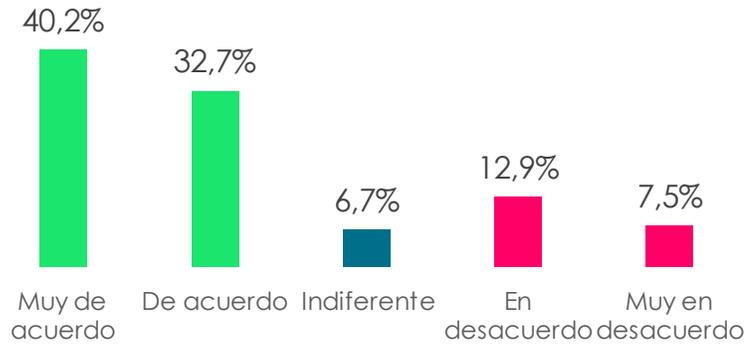
Figura 47: Respuestas a la pregunta ¿Por qué evalúa de esa forma el requisito: Sanción Administrativa (en el Ministerio Público)?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

Anexo 2.13: Pregunta 13

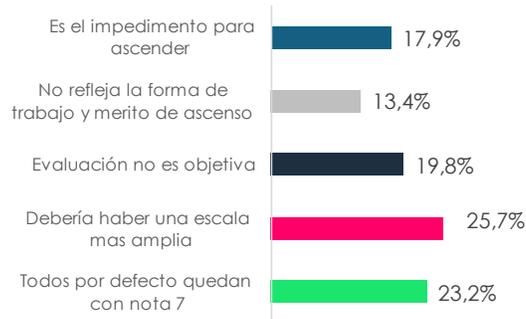
Figura 48: Respuestas a la pregunta ¿Qué tan de acuerdo está con la aplicación del requisito: Evaluación de desempeño (en el Ministerio Público)?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

Anexo 2.14: Pregunta 14

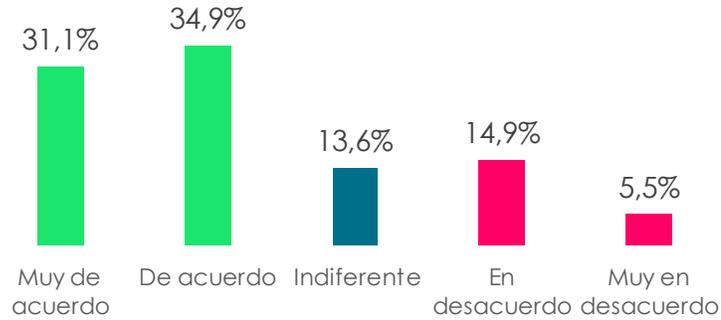
Figura 49: Respuestas a la pregunta ¿Por qué evalúa de esa forma el requisito: Evaluación de desempeño (en el Ministerio Público)?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

Anexo 2.15: Pregunta 15

Figura 50: Respuestas a la pregunta ¿Qué tan de acuerdo está con el requisito: Capacitaciones (en el Ministerio Público)?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

Anexo 2.16: Pregunta 16

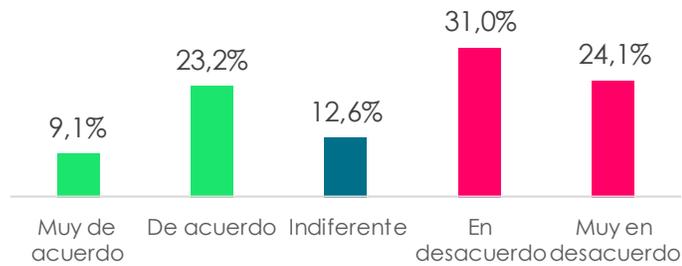
Figura 51: Respuestas a la pregunta ¿Por qué evalúa de esa forma el requisito: Capacitaciones (en el Ministerio Público)?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

Anexo 2.17: Pregunta 17

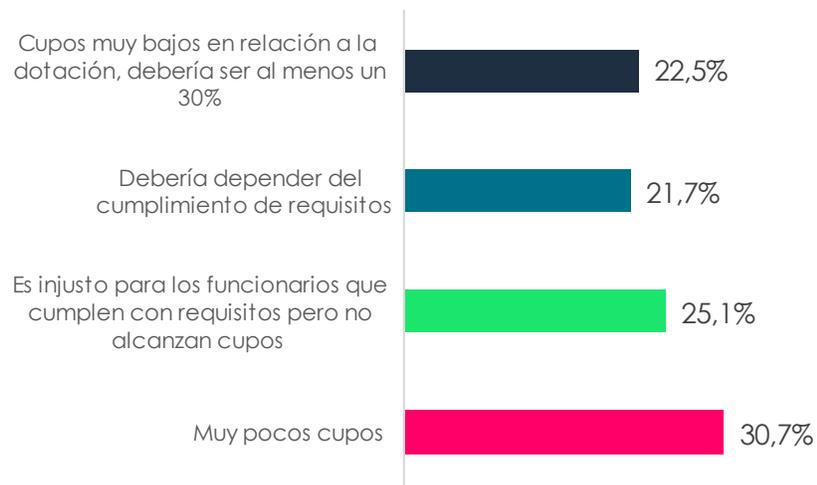
Figura 52: Respuestas a la pregunta ¿Qué tan de acuerdo está con el requisito: Cupos disponibles según Ley (para el sistema de ascensos en el Ministerio Público)?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

Anexo 2.18: Pregunta 18

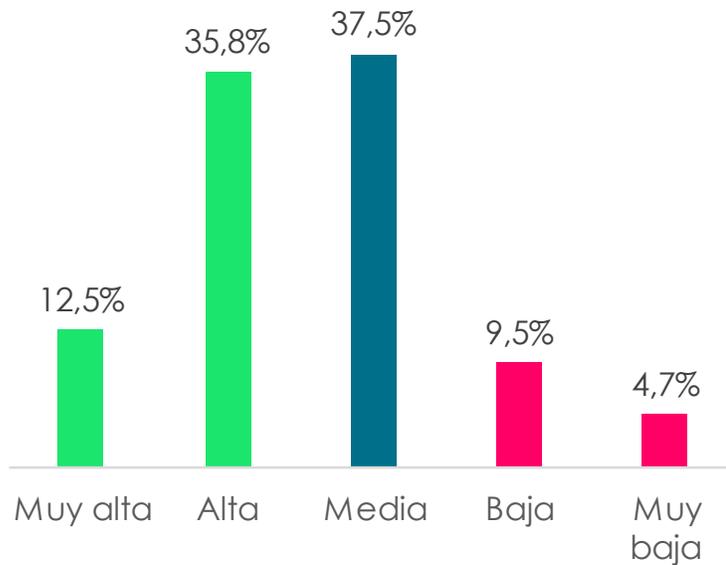
Figura 53: Respuestas a la pregunta ¿Por qué evalúa de esa forma el requisito: Cupos disponibles según Ley (para el sistema de ascensos en el Ministerio Público)?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

Anexo 2.19: Pregunta 19

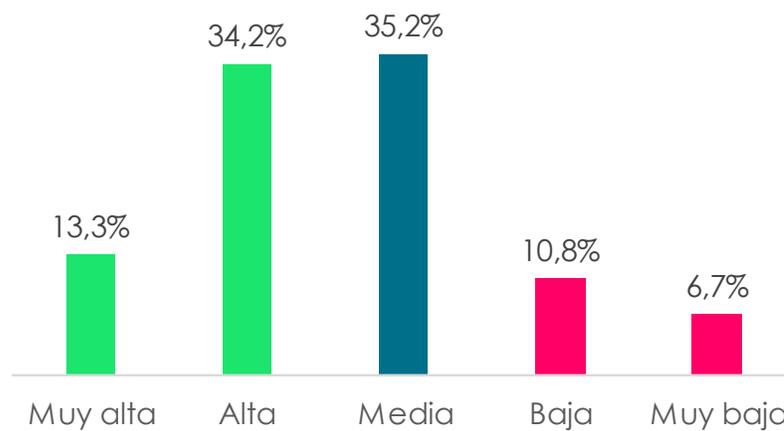
Figura 54: Respuestas a la pregunta ¿Cómo evalúa la comunicación y publicidad del proceso de ascenso (en el Ministerio Público)?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

Anexo 2.20: Pregunta 20

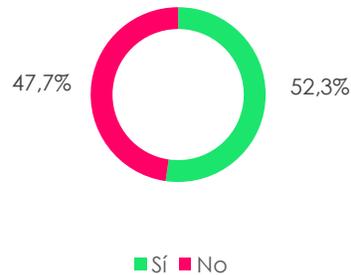
Figura 55: Respuestas a la pregunta ¿Cómo evalúa la transparencia y claridad del proceso de ascenso (en el Ministerio Público)?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

Anexo 2.21: Pregunta 21

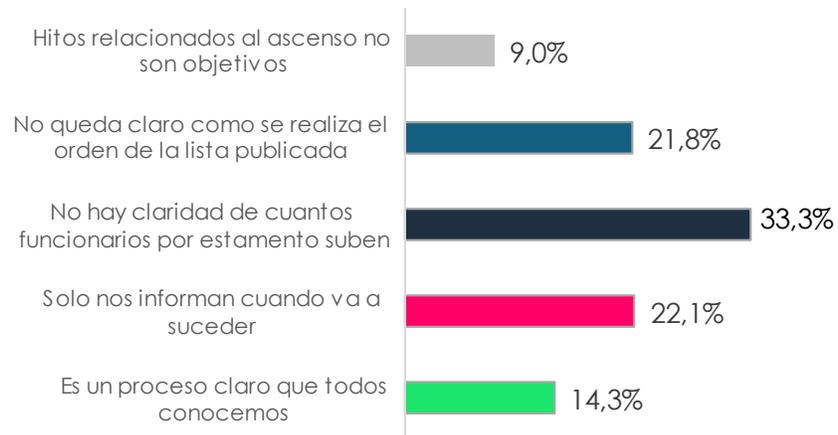
Figura 56: Respuestas a la pregunta ¿Considera que los procesos de ascenso (en el Ministerio Público) han contribuido a disminuir la incertidumbre en las modificaciones de grado?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

Anexo 2.22: Pregunta 22

Figura 57: Respuestas a la pregunta ¿Por qué evalúa de esa forma la publicidad y transparencia del proceso de ascenso (en el Ministerio Público)?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

Anexo 2.23: Pregunta 23

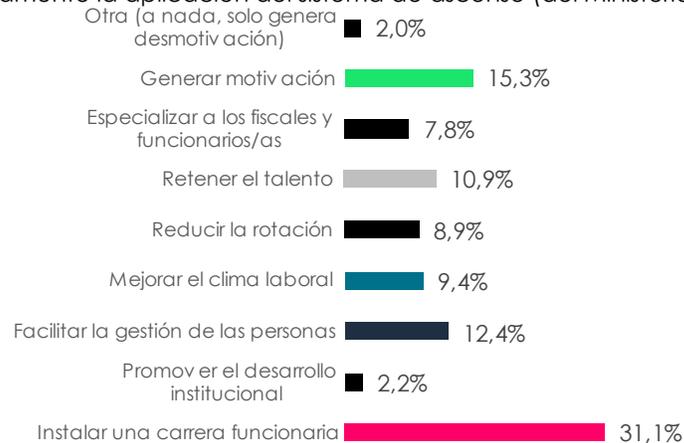
Figura 58: Respuestas a: En el proceso de ascenso ¿Se ha sentido discriminado/a por alguna de las siguientes causas (en el Ministerio Público)?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

Anexo 2.24: Pregunta 24

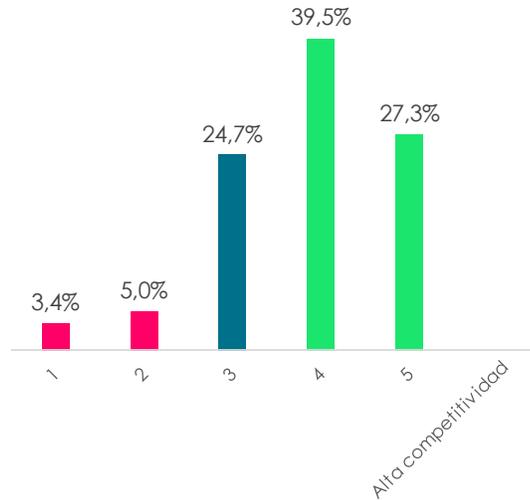
Figura 59: Respuestas a: Desde su opinión ¿A cuál de los siguientes aspectos ha contribuido positivamente la aplicación del sistema de ascenso (del Ministerio Público)?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

Anexo 2.25: Pregunta 25

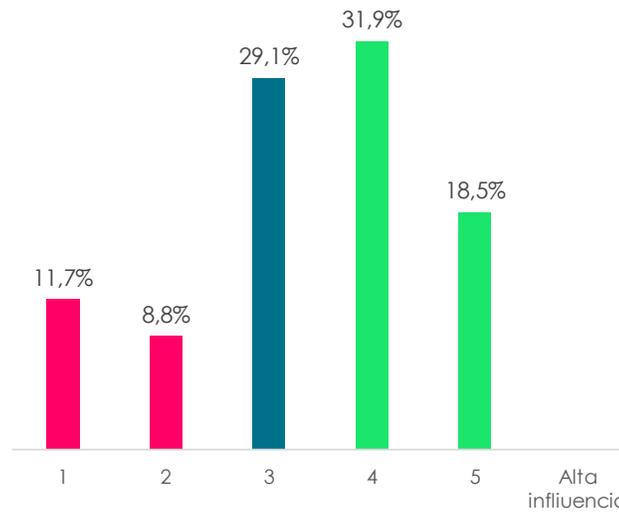
Figura 60: Respuestas a la pregunta ¿Cómo evalúa la escala de remuneraciones del Ministerio Público en comparación con el mercado laboral?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

Anexo 2.26: Pregunta 26

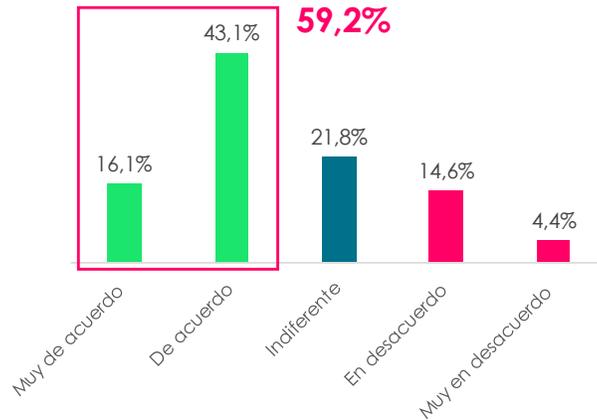
Figura 61: Respuestas a: Teniendo en cuenta el sistema de ascenso (en el Ministerio Público), ¿en qué medida considera que influyó en su respuesta anterior?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

Anexo 2.27: Pregunta 27

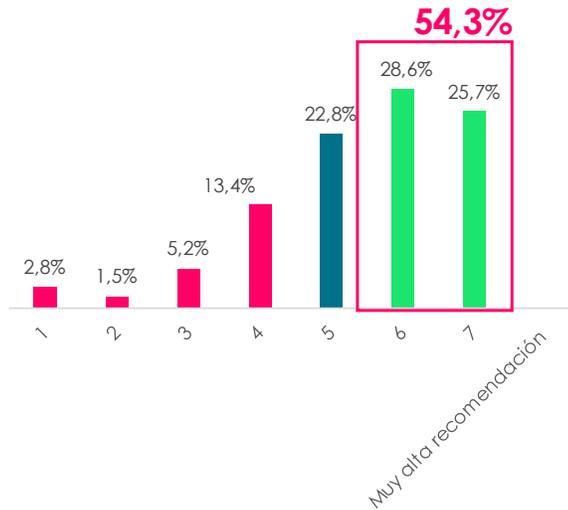
Figura 62: Respuestas a la pregunta ¿Considera que el sistema de ascenso ha contribuido positivamente al quehacer del Ministerio Público?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

Anexo 2.28: Pregunta 28

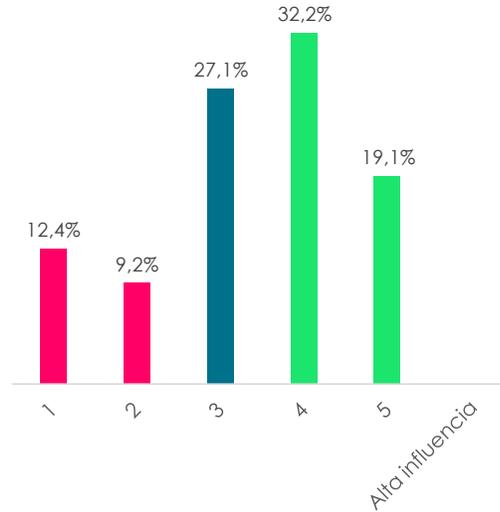
Figura 63: Respuestas a: En una escala de 1 a 7, ¿En qué medida recomendaría a un/a colega trabajar en el Ministerio Público?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

Anexo 2.29: Pregunta 29

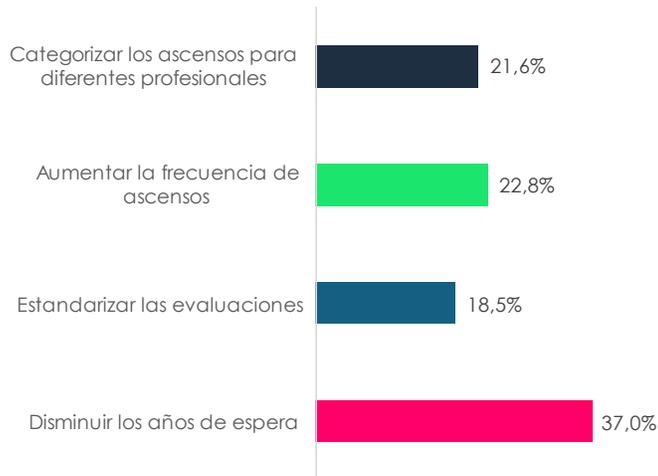
Figura 64: Respuestas a: Teniendo en cuenta el sistema de ascenso (en el Ministerio Público), ¿en qué medida considera que influyó en su respuesta anterior?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

Anexo 2.30: Pregunta 30

Figura 65: Respuestas a la pregunta ¿Qué recomendaciones o mejoras propone para fortalecer el sistema de ascenso del Ministerio Público?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta web.

8.3. Anexo 3: Prácticas internacionales

Por la naturaleza de la misión de los Ministerios Públicos, resulta fundamental que se garantice la independencia y autonomía tanto de la institución como de las y los fiscales y funcionarios/as. Una de las maneras de que ello ocurra es regulando procesos, procedimientos y estableciendo requisitos y mecanismos claros para el adecuado funcionamiento de la institucionalidad. En este contexto, resulta relevante observar las directrices y buenas prácticas existentes en relación a los sistemas de ascensos de los Ministerios Públicos.

Consideraciones de la normativa internacional sobre los sistemas de ascensos

En el ámbito internacional, **Naciones Unidas** ha establecido un instrumento de carácter universal denominado Directrices sobre la función de las y los fiscales²⁹. El documento indica que en aquellos casos en que exista un sistema de ascenso de fiscales, este deberá ser **justo e imparcial**, basarse en **procedimientos equitativos e imparciales y, contener factores objetivos y claros**.

En la siguiente Tabla, se mostrará una comparación con los principios de las Directrices sobre la función de las y los fiscales con los del Sistema de Ascenso del Ministerio Público chileno. En base a las Directrices sobre la función de los fiscales de la ONU, el Sistema de ascenso del Ministerio Público cuenta con principios similares: tener dimensiones técnicas y procedimentales, ser justo e imparcial, con requisitos objetivos y claros y demostrarlo mediante publicidad y transparencia.

Tabla 8: Análisis de coherencia de los principios

	Directrices sobre la función de los fiscales*	Sistema de Ascenso del Ministerio Público chileno
Principios del sistema de ascenso	<ul style="list-style-type: none"> • Justo e imparcial • Basarse en procedimientos equitativos e imparciales • Factores objetivos y claros 	<ul style="list-style-type: none"> • Carácter técnico y reglado • Garantizar la publicidad y transparencia

Fuente: Directrices sobre la función de los fiscales, Organización de las Naciones Unidas (1990) y Artículos 75 bis y 75 ter

A modo de recomendación, en las siguientes Tablas a continuación, se señalan los requisitos³⁰ identificados tanto por las Directrices sobre la función de las y los fiscales, de las Naciones Unidas y de la Recomendación de Consejo de Europa, sobre el papel del Ministerio Fiscal en el sistema de justicia penal. Se pronuncia en términos

²⁹ Directrices sobre la función de los fiscales, Naciones Unidas (1990).

³⁰ Artículo 7, Directrices sobre la función de los fiscales, Naciones Unidas (1990).

similares, señalando que *el desarrollo de la carrera, ascensos y movilidad de los miembros del Ministerio Fiscal se funden en requisitos conocidos y objetivos*³¹.

Tabla 9: Análisis de coherencia de los requisitos

	Directrices sobre la función de los fiscales	Sistema de Ascenso del Ministerio Público chileno
Requisitos	Idoneidad	Evaluación de desempeño
	Capacidad	Capacitaciones
	Probidad	Sanciones
	Experiencia profesional	Antigüedad

Fuente: Elaboración CliO, de las Directrices sobre la función de los fiscales, Organización de las Naciones Unidas (1990) y Artículos 75 bis y 75 ter.

Se puede resaltar que los requisitos de las Directrices sobre la función de los fiscales y el requisito recomendado por el Consejo de Europa se alinean a los requisitos presentes en los artículos 75 bis y 75 ter de la Ley 20.861.

Si bien existen diferencias, se observa una coherencia entre los requisitos del sistema de ascenso con las directrices sobre la función de los fiscales y el recomendado por el consejo de Europa.

Por otro lado, se indica que un sistema de ascensos deberá contener garantías en contra de nombramientos que se basen en preferencias, prejuicios y excluir cualquier forma de discriminación.

Lo anterior, ha sido re afirmado por las Normas de responsabilidad profesional y declaración de derechos y deberes fundamentales de los fiscales de **la Asociación Internacional de Fiscales**³², donde se destaca que los ascensos (como también los nombramientos) deben basarse en procedimientos justos e imparciales.

Buenas prácticas en la movilidad interna^{33 34 35}

Una correcta gestión del talento no solo ofrece oportunidades de crecimiento, sino que mejora el clima y la satisfacción laboral.

Es crucial distinguir entre ascenso y promoción.

- Ascenso: Implica un cambio vertical, el segundo

³¹ Recomendación a los Estados Miembros sobre el papel del Ministerio Fiscal en el Sistema de justicia penal (2000).

³² Artículo 6 e) Normas de responsabilidad profesional y declaración de derechos y deberes fundamentales de los fiscales de la Asociación Internacional de Fiscales (1999)

³³ Werther, W. B., & Davis, K. (2019). Administración del capital humano. Mcgraw-Hill.

³⁴ Gómez-Mejía, L. R. (2016). Gestión de Recursos Humanos. Pearson.

³⁵ Robbins, P. R. (2019). Comportamiento Organizacional. Pearson.

- Promoción: Puede ser un cambio horizontal, centrado en nuevas responsabilidades.

Ambos buscan movilidad interna, fundamentales para el desarrollo organizacional.

Gestionar las promociones y ascensos de personal en una institución pública requiere un enfoque cuidadoso y transparente para garantizar la equidad y la eficacia del proceso. En la siguiente Figura, se muestran los 8 principios en los que se basan las buenas prácticas para la gestión de promociones y ascensos.

Figura 66: Principios de buenas prácticas en la movilidad



Fuente: Elaboración CliO

Estas buenas prácticas, pueden resumirse de la siguiente forma:

- 1) Transparencia y Comunicación. Esto aplica tanto a los requisitos de promoción y ascenso como a aspectos formales como los procedimientos, etapas y demás aspectos que influyen en la toma de decisiones. La comunicación, para que sea efectiva, debe ser susceptible de medir y debe utilizar variedad de canales de modo de asegurar la comprensión y alcance de todos los actores involucrados.
- 2) Requisitos Claros y Objetivos. Deben considerarse los logros específicos, pero también las habilidades y experiencia de las y los funcionarios. Esto implica establecer requisitos claros y transparentes para las promociones, incluyendo factores como el desempeño laboral, habilidades y competencias.
- 3) Proceso Justo y Transparente. Implica garantizar que el proceso de selección para las promociones/ascensos sea transparente y basado en el mérito.

Habrá que evitar la percepción de favoritismos e injusticias en el proceso de toma de decisiones.

- 4) Evaluación Justa y Equitativa. Esto se consigue basando las decisiones en requisitos medibles y acordados con las personas. Es fundamental procurar imparcialidad y evitar los sesgos asegurando la igualdad de oportunidades.
- 5) Políticas de Desarrollo Laboral. El sistema establecido debe ofrecer programas de desarrollo y capacitación para ayudar a las y los funcionarios a adquirir las habilidades necesarias para avanzar en sus carreras y asegurar el crecimiento profesional/laboral. Se puede apoyar la movilidad interna permitiendo a las personas explorar oportunidades en diferentes áreas de la institución.
- 6) Planificación de Carrera. Implica apoyar a los empleados a crear planes de desarrollo de carrera a largo plazo identificando oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la organización.
- 7) Participación y Retroalimentación. Esto implica incluir a los empleados en el proceso, permitiéndoles expresar sus aspiraciones y proporcionando retroalimentación sobre su propio desempeño.
- 8) Evaluación Continua. Implica la revisión regular de los procesos de promoción y ascenso para asegurar su eficacia. También implica realizar ajustes según sea necesario para mejorar el sistema. La evaluación no puede ser vista como un proceso puntual o aislado.

Por un lado, algunos de los principios implementados de manera positiva, son: 1) Transparencia y comunicación, 2) requisitos y objetivos claros, 3) participación y retroalimentación y 4) evaluación continua. Esto ayudó al sistema de ascensos ser un proceso conocido por los/las fiscales, entendido, con objetivos medibles y objetivos, con oportunidades de fiscales y funcionarios/as de participar en la evaluación y posibles mejoras de este sistema de ascenso. Promoviendo el desarrollo, la comunicación y ganas de mejorar las condiciones para fiscales y funcionarios/as.

Por el otro lado, en las oportunidades de mejoras, están los siguientes principios: 1) Evaluación justa y equitativa, 2) política de desarrollo laboral en relación a las capacitaciones y 3) planificación de carrera. Si bien se conoce que el Sistema de ascensos del Ministerio Público, ha abierto oportunidades y se reconoce la buena implementación de sus requisitos, estos no se perciben como estar siendo ejecutados de la mejor manera según la información recolectada de encuestas y entrevistas.

Un sistema integrado en gestión de recursos humanos incorpora prácticas que permiten seleccionar, contratar y retener a las personas más adecuadas para la organización. En este contexto, la promoción de personal se constituye en un proceso mediante el cual un empleado accede a una posición **mejor remunerada**,

con **mayor responsabilidad** y **mayor jerarquía** en la organización. La gestión de promociones y ascensos es crucial para el desarrollo y la retención del talento en cualquier organización se trate de un organismo público o privado.

Si bien los **ascensos** y las **promociones** a menudo se utilizan como sinónimos, existen distinciones sutiles en su significado y aplicación: mientras que el ascenso hace referencia a un cambio vertical en la jerarquía organizativa, hacia una posición laboral superior, una promoción interna también puede darse en sentido horizontal. Desde esta perspectiva la promoción implicaría un cambio en las responsabilidades y funciones, pero no necesariamente en el nivel jerárquico. En ambos casos lo que se busca en definitiva es impulsar la movilidad interna, lo que no solo permite brindar nuevas oportunidades de crecimiento a las personas, sino que además tiene una incidencia positiva en el clima, el compromiso (*engagement*) y en el nivel de satisfacción que tienen las trabajadoras y trabajadores con su lugar de trabajo.

En las organizaciones, las decisiones de promoción de personal se toman en el marco de sistemas formales o informales. Los sistemas formales de promoción se caracterizan porque han sido desarrollados y formalizados a partir de una **clara definición de trayectorias profesionales** por parte de la organización donde comúnmente se utilizan requisitos para la toma de decisiones como el mérito y la antigüedad. La **promoción basada en méritos** se caracteriza porque la decisión está fundamentada en el desempeño de la persona, sus habilidades y experiencia; en principio dichas decisiones se apoyan en requisitos de valoración objetivos, medibles y cuantificables, que pueden y suelen ser derivados de los procesos formales de evaluación del desempeño. El sistema de **promoción basado en la antigüedad**, por su parte, hace énfasis en el tiempo de vinculación del funcionario con la organización. Un aspecto positivo de este sistema es la estabilidad y la garantía de un empleo a largo plazo; sin embargo, en su implementación, este sistema de promoción puede llevar a graves problemas, pues no necesariamente quien lleva más tiempo vinculado a la organización es la persona más competente. Asimismo, este sistema conlleva la desventaja de ser percibido como poco equitativo pues se promueve a las personas independientemente de su desempeño.