



Política Universitaria de Gestión y Desarrollo para la Carrera Funcionaria en la Universidad de Chile

Aprobada por el Senado Universitario el 13 de enero de 2022



Contenido

1.- Introducción.....	4
2.- Antecedentes.....	7
a. Contexto Histórico.....	7
b. Marco Jurídico/Normativo: Resumen.....	24
I. Normativa de rango constitucional	25
II. Normativa de rango legal	26
III. Normativas de rango reglamentario.....	29
IV. Normativa de la Universidad de Chile	30
c. Marco Teórico	31
I. Conceptualización de carrera funcionaria.....	31
II. Sistema Integrado de Gestión Recursos Humanos	31
III. Política de Gestión de Personas	33
IV. Política de Carrera Funcionaria.....	33
V. Universidades y Política de Carrera Funcionaria	34
3.- Fundamentos	35
4.- Principios.....	35
5.- Objetivos - Definiciones	36
5.1 Objetivo General.....	36
5.2 Objetivos Específicos.....	36
5.3 Definición Carrera Funcionaria y de Personal de Colaboración.....	36
6.- Ámbitos de Acción	37
6.1 Organización del Trabajo.....	38
6.2 Gestión del Empleo.....	38
6.3 Gestión del Rendimiento	39
6.4 Gestión del Desarrollo	40
6.5 Gestión de las Compensaciones	40
7.- Líneas de Acción por ámbito	40
7.1 Perfiles de Cargo	40
7.2 Reclutamiento y Selección	41
7.3 Inducción	42
7.4 Movilidad y desarrollo de Carrera.....	42



7.5 Capacitación.....	43
7.6 Gestión del Desempeño.....	44
7.7 Egreso.....	45
7.8 Compensaciones	45
8.- Responsables, Seguimiento y Evaluación	46
8.1 Nivel Central.....	46
8.2. Facultades, Institutos, Organismos	47
8.3 Comisiones Locales y Central de Recursos Humanos	48
9.- Financiamiento.....	47
10.- Acuerdos.....	48
11.- Referencias.....	49
12.- Anexos.....	52



Política Universitaria de Gestión y Desarrollo para la Carrera Funcionaria

1.- Introducción

La presente Política Universitaria de Gestión y Desarrollo para la Carrera Funcionaria fue aprobada¹ por el Senado Universitario, mediante el Acuerdo SU N°003/2022 por la unanimidad del presentes, en Sesión Plenaria N° 659, de 13 de enero de 2022.

El desarrollo de las personas en las organizaciones, es un eje central para que ellas puedan desplegar sus capacidades y talentos, aportando al logro de la misión y visión institucionales y los objetivos estratégicos de éstas.

Así lo expresan diversos autores en la materia, en el sentido de que los(as) integrantes de una organización son parte vital del funcionamiento de ésta y, por dicha razón, se crea una interacción entre la persona y la organización, que deriva en un proceso de reciprocidad para el beneficio mutuo. Así, Chiavenato (2001) establece que: “(...) *la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y estatus; del mismo modo, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas*”. No obstante, en el estudio de la relación persona-organización, la literatura ha introducido nuevos factores relevantes a considerar, que van más allá de la lógica transaccional, como son el sentido, la motivación, el compromiso (engagement) y las posibilidades de aprendizaje y desarrollo.

Así, la gestión de recursos humanos ha evolucionado desde modelos con un enfoque funcional, centrado en la administración tradicional de las tareas de personal, basada en la gestión administrativa, hacia modelos de gestión estratégica (Abarzúa y col. 2002). Esta gestión estratégica de personas y/o recursos humanos se caracteriza por una visión sistémica de las distintas actividades que la componen (Longo, 2006), orientada a obtener el mejor desarrollo y desempeño de los colaboradores, junto al logro de la estrategia de la organización, es decir, su visión, misión, y objetivos (Wright, 2008), relevando la importancia del sentido y pertenencia, en cuanto a su impacto en la comunicación, el trabajo en equipo y el compromiso de las personas con la organización y su propuesta de valor (Markos y Sridevi, 2010). En esta misma línea, emerge la gestión del talento, como un enfoque organizacional que apunta a desarrollar las personas y su organización por medio del fomento de la cultura, el compromiso, y la capacidad mediante la adquisición, desarrollo e implementación de talento integrados, procesos que deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización (ASTD, Asociación para el Desarrollo del Talento 2009).

Vinculado a este cambio de modelo, se ha evidenciado que la incorporación de políticas y estrategias de gestión en relación con el desarrollo de las personas al interior de una organización,

¹ Acuerdo SU N°003/2022: “La Plenaria del Senado Universitario –en virtud de la atribución dispuesta en la letra a) del artículo 25, concordante con los artículos 16 y 24 del Estatuto de la Universidad de Chile, así como también con lo dispuesto en el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2026 de la Universidad- acuerda aprobar la “Política Universitaria de Gestión y Desarrollo para la Carrera Funcionaria”, según la propuesta de la Comisión de Presupuesto y Gestión, presentada ante este órgano superior según los antecedentes expuestos previamente en las sesiones plenarios N°s 581, 586, 617, 618 y de conformidad al trabajo conjunto con la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional y la Subcomisión de carrera funcionaria del Senado Universitario.”



trae consigo beneficios relevantes tanto para cada integrante en particular, como para los objetivos que tiene establecido la Institución. Estudios empíricos determinan que cuando las personas tienen oportunidades de participar, reciben información apropiada y tienen acceso a beneficios pertinentes, aumenta la productividad y efectividad de la organización, indicando la vinculación entre prácticas laborales innovadoras y la productividad de una Institución (Jones, D., y col. 2006). Cuando lo anterior se logra plasmar tanto en la estrategia como en la operación, la organización alcanza un mayor nivel de madurez organizacional (Herrera, 2007), con lo que consigue gestionar un ambiente en donde las personas logran organizarse y dialogar con la organización, aportando y poniendo a disposición del conjunto sus ideas, conocimientos y experiencia, con lo cual la organización en su conjunto se transforma en el activo más importante de la Institución (Rodríguez-Serrano, J. 2004).

Específicamente, en el marco de la administración pública, la gestión estratégica de gestión de personas involucra también la definición e implementación de lo que la normativa vigente define como carrera funcionaria. En ese sentido, es necesario determinar las características y elementos que, debiera contener una Política de Gestión y Desarrollo de las Personas para la Carrera Funcionaria, de manera de asegurar la implementación integral y transversal de la misma dentro de una institución.

El objetivo de la política de carrera funcionaria dentro de una universidad varía de entidad en entidad, considerando que algunas políticas remiten a temas netamente normativos y de carácter administrativo, mientras que otras regulaciones profundizan materias estratégicas y técnicas como la atracción y retención del talento, la inducción y capacitación, la movilidad y carrera, y la gestión del desempeño, buscando alinear el desarrollo laboral de las personas con los objetivos estratégicos de la organización. Sin embargo, es posible determinar que, independiente de los mecanismos de regulación o sus objetivos, ya sean explícitos o implícitos, las universidades tienden a garantizar una cantidad mínima de subsistemas de gestión de personas y/o recursos humanos a través de políticas, reglamentos internos, estatutos, procesos y procedimientos, entre otros (López-Huenante, N. y col. 2021).

En Chile específicamente, la carrera funcionaria del personal de colaboración de las universidades estatales, definen su quehacer por el Estatuto Administrativo (DFL 29, Ministerio de Hacienda), legislación que regula el empleo público en Chile. En ese marco, éstas universidades han alcanzado distintos niveles de desarrollo y madurez organizacional en materia de gestión de personas y carrera funcionaria, donde algunas se encuentran en fase de elaboración, mientras otras ya han establecido políticas de carrera funcionaria que van en beneficio directo del personal de colaboración. Dentro de estos casos se encuentran la Universidad de Chile, la Universidad de la Frontera, y la Universidad de Santiago de Chile.

Hoy, la Universidad de Chile, plasma en el presente documento su propuesta de Política de Gestión y Desarrollo de la Personas para la Carrera Funcionaria del Personal de Colaboración de la Universidad de Chile, la cual surge de su compromiso con el desarrollo de sus funcionarios(as) y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y misión institucional, considerando la colaboración de diversos actores, entre ellos el Senado Universitario, la Rectoría, representantes de la asociaciones de funcionarios(as), y las necesidades que su comunidad, en específico del personal de colaboración, ha realizado en diversas instancias de diálogo



institucional, generando así el contexto necesario para asumir el desafío de asegurar la implementación integral y transversal de la carrera funcionaria dentro de una institución de educación superior estatal, como es la Universidad de Chile. Lo anterior en el marco de su Plan de Desarrollo Institucional (2017- 2026), compromisos de acreditación y sello de Igualdad de Género del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).



2.- Antecedentes

a. Contexto Histórico

Uno. Que, en el mes de junio de 2001, de la entonces **Comisión Normativa Transitoria de la Universidad de Chile** (mediante la Subcomisión Normativa Interna) emanó el “Informe sobre normativa vigente que regula la carrera funcionaria del estamento, políticas de recursos humanos y bienestar”. Dentro de sus principales conclusiones aquella Comisión identificó, entre otros, que en la Universidad había:

- i) Necesidad de corto plazo de diseñar e implementar una Carrera Funcionaria basada en las políticas y objetivos corporativos. Que esta debía elaborarse dentro de un plan de desarrollo de la Universidad, elaborando en base a este, las normativas internas de esta carrera, a través de un sistema normado de ingreso, progreso y egreso de esta carrera, con un proceso de calificación y políticas de capacitación en función de las necesidades proyectadas por la institución. La carencia de estas normativas (internas, según Informe de 2001) políticas (y otras prácticas inadecuadas) han contribuido en gran medida al deterioro de la calidad de la gestión del estamento de colaboración.
- ii) Ausencia de un proceso riguroso de selección de personal que diera cuenta de una política de provisión de recursos humanos adecuada a las necesidades de la Universidad. Este adolecía de contar con criterios de selección demasiado amplios y subjetivos, careciendo de evaluaciones psicológicas y otros procedimientos de medición.
- iii) Inexistencia de adecuada inducción al cargo.
- iv) Carencia de política de capacitación y perfeccionamiento y, en consecuencia, la existencia de personal poco idóneo en determinadas materias.
- v) Inadecuación de los instrumentos necesarios para la evaluación del desempeño, del compromiso y de la gestión. Inexistencia de programación de trabajo convenida con el funcionario.
- vi) Falta de integración entre la evaluación de desempeño o calificación del personal y una política, estrategias, planes y programas de administración de recursos humanos.
- vii) Ineficiencia en el proceso de calificación, debido a que la calificación se realiza por una junta calificadora compuesta por altas autoridades de la Universidad, en 15 días y para un universo de 4.613 funcionarios.
- viii) Escasa renovación del personal, por la inexistencia de política de retiro. En unidades hay recontrataciones del personal acogido a jubilación que no obedece a una política o proyecto institucional.
- ix) Falta de recursos y financiamiento para implementar una carrera funcionaria, promoviendo la voluntad de las autoridades para normar esta.
- x) Ausencia de una política gubernamental adecuada de educación superior. Las universidades estatales no serían una prioridad, disminución de aportes directos.
- xi) Falta de credibilidad por parte de los funcionarios respecto de la institución sobre esta materia.

Dos. El precitado informe sugería que el tema de carrera funcionaria para el estamento de colaboración debería ser de responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, con



participación de los gremios y profesionales de la línea, siendo oportuno considerar el trabajo ya realizado por estos en las subcomisiones de “Reclutamiento, Selección e Inducción del Personal”, “Evaluación y Descripción de Cargos”, “Evaluación del Desempeño”, y “Capacitación y Desarrollo”, con la finalidad de avanzar lo más pronto posible en el tema.

Tres. Con fecha 28 de diciembre de 2004, el Consejo Universitario, en su sesión décima ordinaria, adoptó el **Acuerdo N° 67**: *“Consejo Universitario acuerda constituir en cada una de las unidades académicas de la Universidad Comisiones Locales de Recursos Humanos dentro de los próximos 15 días, las que deberán ser convocadas por los Decanos o Directores de Institutos Interdisciplinarios, según corresponda, y se abocarán en primer término al diagnóstico en materia de programación de jubilación”.*

Cuatro. Que, la **Comisión de Estamentos y Participación del Senado Universitario** (cohorte 2006-2010) elaboró la propuesta “Reglamento del Personal de Colaboración”, el cual fue discutido y votado durante las sesiones plenarios 105; 124; 128 y 132, aprobándose el texto con la siguiente estructura:

Título i: Disposición general

Título ii: De la carrera funcionaria

 Párrafo 1º: Normas generales

 Párrafo 2º: Del ingreso

 Párrafo 3º: De la promoción y ascenso

Título iii: De la capacitación

Título iv: De la calificación

Título v: Normas varias

Norma transitoria

Cinco. Que, habiendo sido aprobado por el Senado Universitario, el entonces rector Víctor Pérez, con fecha 18 de enero de 2010, dictó el Decreto Universitario N°444, mediante el cual se aprobó el Reglamento, remitiéndolo a la Contraloría Interna, sin perjuicio de las observaciones del Director Jurídico, que apuntaban a una mejora en la redacción de algunas de las normas, estimándose que estas fueran puestas en conocimiento del Senado para futuras modificaciones.

Seis. Que, con fecha 10 de agosto de 2010, mediante Oficio N°045267, el Contralor General de la República informó que se abstuvo de dar curso al Decreto Universitario N°444, de 18 de enero de 2010, por no ajustarse a derecho sus normas reglamentarias. En síntesis, el argumento principal consistió en que no podían regularse por reglamento las materias allí contenidas, por ser materia de ley en virtud de los Artículos 38 inciso 1, 63 N°1, 63 N° 14 y 65 inciso 4 N° 2 de la Constitución Política de la República.

Siete. Que, en una data posterior, durante la discusión de indicaciones de Rectoría al Reglamento de Remuneraciones del Personal de la Universidad de Chile (diciembre 2019 y enero 2020) surgió la necesidad, desde los gremios y ante el Senado Universitario y Rectoría, de retomar la idea de contar con una política universitaria sobre esta materia.



Ocho. Que, con fecha 13 de mayo de 2020, mediante Decreto Universitario N°0012984, el Rector Ennio Vivaldi crea la **Comisión sobre Carrera Funcionaria en la Universidad de Chile** y aprueba sus normas de organización y funcionamiento.

Que dicha comisión se define como una *“instancia universitaria multipartita, cuyo objetivo será proponer las bases de diversas políticas, que, relacionadas y comunicantes entre sí, permitan la correcta implementación de una carrera funcionaria, concibiéndola como un sistema integral de desarrollo al interior de esta institución de educación superior, bajo estricta sujeción de las normas constitucionales y legales que regulan la materia, en especial el Estatuto Administrativo y la Ley sobre Universidades Estatales, del Plan de Desarrollo Institucional y el Estatuto de la Universidad de Chile. Lo anterior, sin perjuicio de las atribuciones legales que posee el Senado Universitario, en lo relativo a la aprobación de las políticas de la Universidad, consagradas en su Estatuto Institucional”*².

La Comisión es presidida por la Vicerrectora de Asuntos Económicos y Gestión Institucional y se encuentra conformada por integrantes del Senado Universitario, de la Federación de Asociaciones de Funcionarios de la Universidad, por un representante del Sr. Rector, por el Director Jurídico y la Directora de Gestión y Desarrollo de Personas.

Las funciones de la Comisión son:

- Realizar un diagnóstico tendiente a identificar las causas que dificultan la existencia de una Carrera Funcionaria integral en la Universidad de Chile.
- Establecer objetivos relativos a alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las funciones institucionales, propendiendo a dignificar la labor del personal de colaboración y a mejorar sus condiciones laborales.
- Efectuar una evaluación de la relación existente entre los objetivos y necesidades de las unidades y organismos universitarios, en conformidad con el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad, las Políticas de Desarrollo de las unidades y sus reglamentos, cuando corresponda, y la respectiva dotación de planta, contrata y honorarios asociada a cada una de ellas.
- Generar lineamientos para la creación de una política de ingreso, permanencia y desvinculación del personal de colaboración de planta.
- Proponer las bases para una política sobre creación de cargos de planta y de regulación de las contrata, acorde con los objetivos dispuestos en el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad, las Políticas de Desarrollo de las unidades y sus reglamentos, cuando corresponda.
- Sugerir las directrices de una política para la promoción y ascenso en el empleo al interior de la Universidad de Chile, acorde con lo preceptuado en el Estatuto Administrativo.

² Decreto Universitario N°0012984, 13 de mayo 2020



- Realizar un diagnóstico de los procesos actualmente existentes para seleccionar al personal de colaboración, especialmente del personal a contrata, y elaborar propuestas para dotarlos de mayor objetividad, transparencia y pertinencia.
- Analizar la factibilidad de un eventual proceso transversal de descripción de cargos de las unidades y organismos universitarios conforme a sus objetivos y necesidades, acorde con el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad, las Políticas de Desarrollo de las unidades y sus reglamentos, cuando corresponda.
- Evaluar los programas y actividades de capacitación que actualmente realiza la Universidad, y generar propuestas para una política de capacitación y perfeccionamiento.
- Proponer elementos que permitan la adecuación y actualización de la normativa interna en materia de evaluación de desempeño y calificación funcionaria, conforme lo autorice la ley y su reglamento.
- Revisar y analizar documentación, estudios, informes u otros antecedentes existentes en materia de carrera funcionaria, así como las experiencias comparadas de otros organismos públicos y universidades del Estado.
- Proponer mecanismos de participación del personal de colaboración en las instancias universitarias que analizan el presupuesto y financiamiento de la Universidad, en especial en materia de remuneraciones.
- Realizar un seguimiento permanente a la implementación del Reglamento de Remuneraciones del Personal de la Universidad de Chile, realizando las observaciones que se estime pertinentes.
- Las demás que le encomiende el Rector.

Dicha Comisión desarrolló una definición de Carrera Funcionaria del Personal de Colaboración de la Universidad de Chile, que, en el marco de lo establecido en el Estatuto Administrativo, considera una visión que comprende a los funcionarios de planta y, además, a los de contrata, e involucra todo el ciclo laboral de ellos en nuestra universidad. Así la Comisión de Carrera Funcionaria define a la Carrera Funcionaria, concibiéndola como un *“sistema transversal e integral de desarrollo al interior de nuestra Universidad, basado en el mérito y la igualdad de oportunidades, que asegure el cumplimiento de la misión y la visión institucional, junto a la atracción y retención del talento, por medio de sistemas de ingreso, capacitación, gestión del desempeño y desarrollo de carrera de carácter objetivo, técnico e idóneo”*.

La Comisión de Carrera Funcionaria, en su modalidad de trabajo, consideró en sus sesiones la presentación de información de gran envergadura, correspondiente a levantamientos de información institucional efectuados por la Unidad de Análisis Institucional y Datos (UAID), informes de la Dirección Jurídica, de la Asesoría Jurídica del Gabinete VAEGI, de documentos de análisis de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas, y de la elaboración de diagnósticos a cargo de consultoras externas, en diversos ámbitos de la carrera funcionaria

Asimismo, el trabajo de la Comisión contempló espacios de participación para el personal de colaboración y expertos en la temática, con lo cual potencia y valida sus diagnósticos y propuestas. Para ello durante el segundo semestre de 2021, se implementó un mecanismo



participativo que consideró la aplicación de un cuestionario de opinión enviado a todo el personal de colaboración y, posteriormente, la realización de grupos focales para levantar la información de manera imparcial, representativa y en igualdad de condiciones. A esto se sumó la convocatoria a las Comisiones Locales de Recursos Humanos. El proceso estuvo a cargo de una consultora externa.

Estos diversos mecanismos de participación que tuvieron por objetivos:

Objetivo General:

El levantamiento de información, a través de la recolección de la opinión del personal de colaboración, respecto a los subsistemas de gestión del empleo (reclutamiento y selección, y movilidad), gestión del desarrollo (capacitación) y gestión del rendimiento (evaluación del desempeño), como parte de la Carrera Funcionaria.

Objetivos Específicos:

1. Recoger la información y datos requerida a través de la aplicación de un Cuestionario on-line, la realización de Grupos Focales y Encuentros con Comisiones Locales de Recursos Humanos.
2. Analizar cuantitativa y cualitativamente los datos recopilados.
3. Reportar e integrar los hallazgos obtenidos de los análisis realizados, entregando un informe final.
4. Contar con insumos para el informe a entregar al Rector por parte de la Comisión de Carrera Funcionaria.

La Comisión inició sus sesiones el 15 de julio de 2020, se reunió en forma periódica con al menos dos sesiones mensuales, convocadas por la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional. Con fecha 30 de diciembre 2021, hizo entrega al Rector del Informe Final, que recopila las actividades desarrolladas y sus propuestas, con el propósito de someterlas a su consideración.

Nueve. Con fecha 14 de mayo de 2020, en la Sesión Plenaria N°581, el Senado Universitario adoptó el siguiente acuerdo.

Acuerdo SU N° 072/2020. *“La Plenaria del Senado Universitario acuerda enviar a la Comisión de Presupuesto y Gestión la presentación del Senador Gamonal y otros/as Senadores/as para que informe sobre la creación de la instancia que corresponda para el trabajo de la generación de la Política de Carrera Funcionaria en la Universidad de Chile, otorgándole como plazo para el envío del informe de la Comisión el 25 de enero de 2021”.*

- a) Con posterioridad la Comisión de Presupuesto y Gestión mandata a la Subcomisión de Política de Carrera Funcionaria, realizar tal tarea.

La Subcomisión de Política de Carrera Funcionaria quedó constituida por los Senadores/as Gloria Tralma, Miguel Angel Morales, Daniel Burgos y Jorge Gamonal

El Objetivo General y Específicos establecidos por la Subcomisión, fueron los siguientes:

Objetivo general



- Desarrollar las bases de una política de carrera funcionaria, que sea coherente con la normativa jurídica nacional e interna y el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad (PDI) vigente.

Objetivos específicos

- Establecer un marco jurídico para la política de carrera funcionaria en la Universidad de Chile.
- Realizar un estudio comparativo de las políticas de carrera funcionaria existentes a nivel nacional e internacional.
- Elaborar planes generales y recomendaciones de buenas prácticas para el ingreso y selección; remuneraciones; capacitación y perfeccionamiento; calificación y evaluación del desempeño; promoción y desarrollo de la carrera, y desvinculación del personal de colaboración en los diferentes organismos universitarios de la Universidad.

b) El plan de trabajo de la Subcomisión del Senado Universitario fue el siguiente:

Invitados/as a las sesiones de la Subcomisión

La Subcomisión sesionó los días lunes de 14.00 a 15.00 h. Su trabajo comenzó el lunes 08 de junio de 2020. Como primera tarea, para recabar antecedentes a fin de cumplir con los objetivos de la Subcomisión, se invitó a exponer a distintos actores relevantes vinculados a la carrera funcionaria, tanto internos como externos a la Universidad, a fin de conocer su opinión sobre el asunto.

- A fecha 22 de junio de 2020, se recibieron a los/as siguientes invitados/as: Sra. Myriam Barahona, Presidenta de Fenafuch, acompañada por los/as Sres/as Osvaldo Rivas, Jorge Véliz, Luis Padilla, Jaime Labra, Rocío Núñez, Alba Díaz y Constanza Heredia. Tema de la exposición: Necesidad y desafíos política carrera funcionaria desde Fenafuch.
- A fecha 07 de julio de 2020, se recibieron a los/as siguientes invitados/as: Sr. Germán Rojas, Secretario Técnico, Senado Universitario. Tema de exposición: Tópicos a incluir en una política de carrera funcionaria y necesidad de tener una política de carrera funcionaria.
- A fecha 22 de julio de 2020, se recibieron a los/as siguientes invitados/as: Sr. Pedro Guerra, Subdirector Gestión y Desarrollo de las Personas, Servicio Civil. Tema de exposición: Desarrollo e implementación de política de carrera funcionaria en el Servicio Civil.
- A fecha 17 de agosto de 2020, se recibieron a los/as siguientes invitados/as. Sr. Abraham Pizarro, funcionario del estamento de colaboración, exsenador universitario. Tema de exposición: Experiencia como dirigente funcionario y senador universitario respecto a política de carrera funcionaria.
- A fecha 24 de agosto de 2020, se recibieron a los/as siguientes invitados/as: Sra. Claudia Fajardo, Subdirección Gestión de Personas, Dirección Económica y Administrativa, Facultad de Economía y Negocios. Tema de exposición: Medidas, acciones y estrategias respecto a carrera funcionaria en FEN.



- A fecha 28 de agosto de 2020, se recibieron a los/as siguientes invitados/as: Sra. Fabiola Divin, Directora de Gestión y Desarrollo de Personas de la Universidad de Chile, Tema de exposición: Decreto 4116.
- A fecha 14 de diciembre de 2020, se recibieron a los/as siguientes invitados/as de Fenafuch: Sra. Ximena Morales, Vicepresidenta; Sr. Jorge Véliz, Comisión RRHH; Sra. Mariela Yáñez, Comisión RRHH; Sr. Luis Padilla, Director. Tema de exposición: Informe 2º borrador de la Subcomisión de Política Carrera Funcionaria.
- A fecha 11 de enero 2021, se recibieron a los/as siguientes invitados de la VAEGI. Sra. Heidi Berner, Vicerrectora de Asuntos Económicos y Gestión Institucional. Acompañada por: Fabiola Divin, Directora de Gestión y Desarrollo de Personas; Sra. Ananda Aliaga, Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas, Sra. Marcia Ríos, asesora Gabinete VAEGI y Sra. Paulina Berríos. Tema: Situación actual funcionarios(as) Universidad de Chile, en número, cantidad en planta, contrata y honorarios, y estadística de la calificación de los(as) funcionarios(as).

Además, se solicitó información a diferentes unidades de la Universidad.

- Sra. Fabiola Divin, Directora de Gestión y Desarrollo de Personas, por la situación actual de funcionarios(as) Universidad de Chile, en número, cantidad en planta, contrata y honorarios, y estadística de la calificación de los(as) funcionarios(as).
- Decanos(as), directores(as) de institutos, Hospital Clínico y Liceo Manuel de Salas, acerca de las estrategias, medidas o acciones implementadas en sus unidades, y situación actual de las comisiones locales de recursos humanos

Reuniones/presentaciones con Comisión Rectoría Carrera Funcionaria

- Invitación a la Comisión Rectoría Carrera Funcionaria a la Subcomisión. A fecha 10 de agosto de 2020, se recibieron a los/as siguientes invitados/as: Sra. Heidi Berner, Vicerrectora de Asuntos Económicos y Gestión Institucional. Acompañada por: Sra. Fabiola Divin, Directora de Gestión y Desarrollo de Personas; Sra. Ananda Aliaga, Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas y Sra. Marcía Ríos, asesora Gabinete VAEGI. Tema de exposición. Trabajo y objetivos de la Comisión Rectoría Política Carrera Funcionaria.
- Invitación a la Subcomisión Carrera Funcionaria a la Comisión Rectoría, el 23 de septiembre de 2020. En la reunión se acuerda:
 - Coordinación operativa: Sra. Fabiola Divin y Sr. Jorge Gamonal
 - Determinar el rol de ambas comisiones: Sr. Fernando Molina y Sr. Gustavo Fuentes.
- Reunión de coordinación operativa entre Subcomisión Carrera Funcionaria SU y Comisión Rectoría Carrera Funcionaria, el 04 de diciembre de 2020. Asisten: Sra. Heidi Berner, Vicerrectora de Asuntos Económicos y Gestión Institucional. Acompañada por: Sra. Fabiola Divin, Directora de Gestión y Desarrollo de Personas; Sra. Ananda Aliaga, Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas y Sra. Marcía Ríos. Participan los senadores Daniel Burgos y Jorge Gamonal. Tema: Coordinación trabajo de ambas comisiones.



Hitos/Presentación y entrega de borradores

- 1º Borrador entregado a la Comisión de Presupuesto y Gestión, 07 de septiembre de 2020
- 2º Borrador entregado a la Comisión de Presupuesto y Gestión, 02 de noviembre de 2020
- Presentación del 2º Borrador a la Comisión de Presupuesto y Gestión, 12 de noviembre de 2021
- Aprobación del Informe borrador final de la Subcomisión Carrera Funcionaria, 18 de enero 2021
- Informe final entregado a la Comisión de Presupuesto y Gestión, 18 de enero 2021
- Presentación Informe Final a la Comisión de Presupuesto y Gestión, 21 de enero de 2021
- Desde la Comisión de Presupuesto y Gestión, se envía a la mesa del SU, lunes 25 de enero de 2021

Productos generados en el trabajo de la Subcomisión del Senado Universitario

- 1.- Estudio comparativo sobre políticas de carrera funcionaria enfocado en la realidad nacional e internacional. Anexo N° 1
- 2.- Estudio cualitativo para caracterizar el desarrollo de la carrera funcionaria al interior de las unidades académicas de la Universidad de Chile. Anexo N° 2

Diez. El PDI de la Universidad plantea, en sus objetivos estratégicos, en las estrategias generales y en las particulares, diversas líneas de acción relacionadas con la carrera funcionaria y la necesidad de tener una política de carrera funcionaria, dentro de las cuales se deben de considerar:

Objetivos estratégicos del PDI

“3. Lograr una Universidad integrada y equilibrada entre unidades y estamentos, social y culturalmente inclusiva, pluralista, no discriminatoria por razones económicas, de género, de orientación sexual, étnicas o por condiciones de discapacidad, en el marco del respeto y bienestar de toda la comunidad universitaria.”

Estrategias generales (temas generales y transversales)

“I. Desarrollo y crecimiento de un cuerpo académico, estudiantil y funcionario de destacada vocación, calidad, responsabilidad y compromiso, para la formación integral de profesionales, científicos, investigadores y creadores artísticos de la más alta calidad y pertinencia.

Objetivo 4. Garantizar destacada calidad, diversidad y pertinencia de académicos y funcionarios.”

“ii. Desarrollo de la investigación, creación y producción artística e innovación al más alto nivel, articuladas con los problemas estratégicos y necesidades del país.

Objetivo 3. Mejorar las condiciones laborales de los funcionarios no académicos (de planta, a contrata y a honorarios) que participan en las investigaciones, creación y producción artística e innovación.”



Estrategias particulares (temas emergentes, del período o de unidades)

“XI. Convertir la Universidad de Chile en un espacio modelo de convivencia y trabajo universitario.

Objetivo 4. Impulsar el desarrollo laboral, técnico y profesional de funcionarios no académicos a través de una carrera funcionaria efectiva, capacitación y promoción.”

Considerando los objetivos estratégicos, las estrategias generales y las particulares, señaladas con anterioridad, es necesario que la política de carrera funcionaria se articule con los siguientes tópicos e indicadores señalados en el PDI (Tabla N° 1).

Tabla 1. Indicadores de los objetivos donde se plantea el tema de carrera funcionaria

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Desagregación
Garantizar destacada calidad, diversidad y pertinencia de académicos y funcionarios	Movilidad de académicos y funcionarios	Porcentaje de académicos y porcentaje de funcionarios participantes de actividades de movilidad nacional e internacional.	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de académicos participantes de actividades de movilidad nacional e internacional / total de académicos}}{\text{N}^\circ \text{ de funcionarios participantes de actividades de movilidad nacional e internacional / total de funcionarios}} \right) * 100$	-Unidades académicas / organismo. -Estamento académico / funcionario. ----- Organismos nacionales (universidades estatales y no estatales), Latinoamérica y otros países. -Movilidad entrante / saliente. -Tramo de tiempo de estadía. -Tipo de visita (congreso, charla, pasantía, visita, entre otros).
	Desarrollo de carrera funcionaria	Creación e implementación de una política de desarrollo de la carrera funcionaria	Existencia de la política	
Mejorar las condiciones laborales de los funcionarios no académicos (a planta, contrata y honorarios) que	Diagnóstico honorarios	Existencia de un catastro de trabajadores honorarios contratados por proyectos de investigación,	Existencia del catastro.	-Campus. -Unidades académicas. -Tipo de funcionario (académico, profesional,



Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Desagregación
participan en las investigaciones, creación y producción artística e innovación		creación y producción artística e innovación.		técnico, administrativo y auxiliar, estudiantil y postdoctoral).
	Diagnóstico funcionarios no académicos	Número de funcionarios académicos de proyectos de investigación, creación y producción artística e innovación.	N° de funcionarios no académicos (a planta, contrata y honorarios).	-Campus. -Unidades académicas. -Tipo (profesional, técnico, administrativo y auxiliar, estudiantil y postdoctoral). -Tipo de contrato (planta, contrata, honorario) -Género. - Si lleva más de 3 años de trabajo <i>full time</i> en la Universidad.
	Política	Creación e implementación de una política sobre condiciones laborales de funcionarios no académicos (a planta, contrata y honorarios) de las investigaciones, creación y producción artística e innovación.	Existencia de la política.	
Impulsar el desarrollo laboral, técnico y profesional de funcionarios no académicos a través de una carrera funcionaria efectiva, capacitación y promoción.	Carrera funcionaria	Creación de una instancia de trabajo que formule una propuesta para el desarrollo de una carrera funcionaria en la Universidad de Chile, y la implementación de esta.	Existencia de la propuesta e implementación.	



Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Desagregación
	Desarrollo técnico profesional	Porcentaje de funcionarios que se capacitan en programas de desarrollo de habilidades técnicas y profesionales.	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de funcionarios no académicos que se capacitan en programas de desarrollo de habilidades técnicas y profesionales}}{\text{Total de funcionarios no académicos}} \right) * 100$	-Central. -Unidades académicas. - Financiamiento Interno /

Once. El Área Jurídica del Senado Universitario elaboró el Documento de Trabajo N°239, de julio de 2020. El referido documento de trabajo analiza el marco jurídico de la carrera funcionaria en la Universidad de Chile. Para ello, en primer lugar, sistematiza y explica brevemente la regulación que existe en nuestro ordenamiento jurídico respecto a los funcionarios públicos para toda la administración del Estado, contenida en la Constitución Política de la República, la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado y el Estatuto Administrativo. En segundo lugar, el informe se aboca al estudio de la aplicación de las referidas leyes a las universidades estatales y, en particular, a la Universidad de Chile, además de especificar las normas que complementan la referida regulación, a saber: la Ley sobre Universidades Estatales y el Estatuto de la Universidad de Chile. En último lugar, el documento analiza el Reglamento del Personal de Colaboración que pretendió dictar la referida institución, en específico respecto a los argumentos otorgados por la Contraloría General de la República para no proceder a tomar razón de dicho acto, referentes a las ilegalidades que este contenía (Anexo N° 3)

Doce. Luego de cerca de 7 meses de trabajo la Subcomisión del SU presentó su informe a la Comisión de Presupuesto y Gestión. El informe fue aprobado por la Comisión de Presupuesto y Gestión.

Trece. Con fecha 28 enero de 2021, en sesión ordinaria N° 617 la Plenaria del Senado Universitario aprobó el informe de la Subcomisión del SU mediante el Acuerdo SU N°008/2021.

Catorce. A partir de la propuesta de un grupo de 15 integrantes del Senado Universitario, y en virtud de sus atribuciones, en Plenaria N°618 de 4 de marzo de 2021, el Senado Universitario adoptó el siguiente acuerdo:

Acuerdo SU N°010/2021

Teniendo presente el "Informe Final de la Propuesta Política de Carrera Funcionaria" elaborado por la Subcomisión de Carrera Funcionaria de la Comisión de Presupuesto y Gestión, aprobado por esta Plenaria en su sesión N°617 de fecha 28 de enero de 2021, y la propuesta presentada por el Senador Gamonal y otros 14 senadores y senadoras, la Plenaria del Senado Universitario acuerda elaborar una Política de Carrera Funcionaria para la Universidad de Chile. Esta se redactará dentro del marco jurídico correspondiente y de los lineamientos establecidos por el PDI de la Universidad de Chile. La



redacción de la propuesta corresponderá a la Comisión de Presupuesto y Gestión, sin perjuicio de la coordinación que esta disponga con distintas unidades universitarias, otorgándole como plazo el día 11 de octubre de 2021 para su entrega.

Quince. La Comisión de Presupuesto y Gestión, presidida por el Senador Daniel Burgos, a fin de dar cumplimiento al mandato de la Plenaria, acordó crear una Subcomisión de Carrera Funcionaria para la elaboración de la Política Carrera Funcionaria. Esta comenzó su funcionamiento el día 18 de marzo de 2021.

Dieciséis. La Subcomisión de Carrera Funcionaria solicita a la Comisión de Presupuesto y Gestión del Senado Universitario y a la Mesa del Senado Universitario la suscripción de un **acuerdo de colaboración entre la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional y el Senado Universitario** para articular un trabajo conjunto y organizado, enmarcado en los roles normativos y estratégicos que competen al Senado Universitario, y los económicos, administrativos y de gestión institucional que competen a la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional. Lo anterior con el propósito común de mejorar el desarrollo de la carrera funcionaria del personal de colaboración y asentar las bases normativas a ser aplicadas por todos los organismos universitarios.

Diecisiete: En Santiago, a 07 de junio de 2021, el Senado Universitario, representado por la senadora Verónica Figueroa Huencho, Vicepresidenta del Senado Universitario, el senador Daniel Burgos Bravo, Presidente de la Comisión de Presupuesto y Gestión de este cuerpo colegido, y el senador Jorge Gamonal Aravena, Presidente de la Subcomisión de Carrera Funcionaria del mismo órgano, y la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, representada por la profesora Heidi Berner Herrera, Vicerrectora, vienen a suscribir el Memorando de acuerdo (Anexo N° 4).

Los objetivos del Memorando de Acuerdo son:

-Objetivo General: formalizar una instancia de trabajo coordinado entre la Subcomisión de Carrera Funcionaria del Senado Universitario y la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional para que, en el marco de la normativa internacional, nacional y universitaria se elaboren los aspectos que debe contener una Política de Carrera Funcionaria, para ser presentada a la Plenaria del Senado Universitario.

-Objetivos Específicos:

- i. Asegurar que la instancia de trabajo conjunta cuente con información precisa y fidedigna sobre el estado actual de los distintos ámbitos relacionados a la carrera funcionaria en la Universidad de Chile.
- ii. Aportar a una propuesta de Política de Carrera Funcionaria que logre coherencia entre los aspectos normativos, políticos, económicos, administrativos y de gestión institucional de la Carrera Funcionaria.
- iii. Lograr coherencia entre la política universitaria y las medidas de carácter ejecutivo, económico, administrativo y de gestión institucional que pudiesen emanar desde los órganos ejecutivos de la Universidad.



iv. Conocer y analizar críticamente los documentos de trabajo elaborados por la subcomisión de Política de Carrera Funcionaria del Senado Universitario, en su primera etapa de trabajo, como por la Comisión creada por Rectoría sobre carrera funcionaria.

Se establece la siguiente forma de trabajo:

-El trabajo conjunto se materializará mediante reuniones periódicas entre la Subcomisión de Carrera Funcionaria del Senado Universitario e integrantes de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, especialmente de la Dirección de Gestión y Desarrollo de las Personas (DGDP), incluyendo la participación de la Vicerrectora. De los acuerdos adoptados en dichas reuniones se levantarán actas en que se consignen sus términos. A este efecto, las partes podrán concordar un plan de trabajo y un plazo de término para el proceso de colaboración.

-A fin de contar con asesoría técnica y especializada, la Subcomisión, en acuerdo con la Vicerrectoría, podrá invitar a las reuniones indicadas precedentemente, a académicos/as, expertos/as y/o funcionarios/as de la Universidad que cuenten con conocimiento especializado y trayectoria en cualquiera de los ámbitos de la carrera funcionaria, esto es, reclutamiento y selección; capacitación; evaluación de desempeño; movilidad; egreso y compensaciones.

-Durante este proceso, los avances y propuestas que se concuerden entre la Subcomisión y la Vicerrectoría, serán presentadas a la Federación de Asociaciones de Funcionarios de la Universidad de Chile (FENAFUCH) con el objeto de recibir sus observaciones y opiniones previo a la elaboración del documento final que plasme el trabajo realizado.

-Las partes concordarán los términos del documento final que plasme los resultados de su trabajo en común. La propuesta de Política de Carrera Funcionaria, la cual, una vez finalizada en la Subcomisión al término de la colaboración de que trata este acuerdo, deberá ser ratificada por la Comisión de Presupuesto y Gestión del Senado Universitario, para luego ser presentado a la Plenaria de este órgano superior para su sanción. Por su parte la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y de Gestión Institucional informará del resultado de este trabajo conjunto al Sr. Rector.

Dieciocho. Relacionado con lo propuesto en la forma de trabajo, la Subcomisión SU y VAEGI han sesionado los días lunes de 14.00 a 15.30 para las sesiones ordinarias, y los días martes de 9.00 a 10.30 para las sesiones extraordinarias.

Invitados/as a las sesiones.

De acuerdo a lo señalado en el Memorando de acuerdo se invitaron expertos, a los cuales se les hizo una presentación de los objetivos y el trabajo a desarrollar en la Políticas de Carrera Funcionaria

Los expertos invitados fueron:

A fecha 07 de junio de 2021, se recibieron a los/as siguientes invitados/as: Sr. Rodrigo Egaña

A fecha 14 de junio de 2021, se recibieron a los/as siguientes invitados/as: Sr. Javier Fuenzalida.

A fecha 27 de julio de 2021, se recibieron a los/as siguientes invitados/as: Sr. Pedro Aravena.



Presentaciones a FENAFUCH.

Reuniones de presentación del trabajo a la directiva de FENAFUCH, para como señala el Memorando de acuerdo, con el objeto de recibir sus observaciones y opiniones previo a la elaboración del documento final que plasme el trabajo realizado.

A fecha 05 de julio de 2021, se recibieron a los/as siguientes invitados/as: Sra. Myriam Barahona, Presidenta de Fenafuch, acompañada por los/as Sres/as María Becerra, Jorge Veliz, Felipe Ramírez.

A fecha 31 de agosto de 2021, se recibieron a los/as siguientes invitados/as: Sra. Myriam Barahona, Presidenta de Fenafuch, acompañada por los/as Sres/as Ximena Morales, Rodrigo Méndez, Rene Henríquez, Luis Padilla, María Becerra, Vilma Cavieres.

A fecha 02 de noviembre de 2021, se recibieron a los siguientes invitados/as: Sra. Myriam Barahona, Presidenta de Fenafuch, acompañada de la Sra, Ximena Morales, Sr. Luis Padilla y Sr. Robin Figueroa y Sr. Felipe Ramírez.

Desarrollo del trabajo.

-A fecha 15, 22 y 29 de marzo, trabajo de la Subcomisión SU. Tema: Revisión del trabajo mandatado por la plenaria y evaluación trabajo en conjunto con VAEGI.

-A fecha 05 de abril de 2021, trabajo de la Subcomisión SU. Tema: invitada la Sra. Myriam Barahona, Presidenta de FENAFUCH, con el objetivo de explicar el trabajo que se abordará en la Subcomisión.

-A fecha 12 de abril de 2021, reunión de la Subcomisión SU junto a VAEGI, representada por Vicerrectora Sra. Heidi Berner, junto a la Sras. Fabiola Divin, Ananda Aliaga, Marcía Ríos, y Ángela Leiton. Tema: Evaluar elaboración de trabajo conjunto en Política de Carrera Funcionaria y suscribir un Memorando de Acuerdo

-A fecha 19 de abril de 2021, reunión de la Subcomisión SU junto a VAEGI. Tema: Presentación Políticas Carrera Funcionaria en Universidades Chilenas. Senador Morales USACH, Senador Burgos UFRO (Anexo N° 5).

-A fecha 26 de abril de 2021, reunión de la Subcomisión SU junto a VAEGI. Tema: Tema: Presentación Políticas Carrera Funcionaria en Universidades Chilena. Senador Gamonal PUC. Revisión Memorando de Acuerdo (Anexo N° 6).

-A fecha 03 de mayo de 2021, reunión de la Subcomisión SU junto a VAEGI. Tema: Tema: Presentación Políticas Carrera Funcionaria en Universidades Chilena. Senadora Tralma U. Concepción. Revisión Memorando de Acuerdo, y estructura del documento Política Carrera Funcionaria (Anexo N° 7).

-A fecha 10 de mayo de 2021, reunión de la Subcomisión SU junto a VAEGI. Tema: Presentación VAEGI de Informe Mesa Buenas Prácticas Laborales (Anexo N°8).

-A fecha 17 de mayo de 2021, reunión de la Subcomisión SU junto a VAEGI. Tema: Revisión Documento Memorando de Acuerdo.



- A fecha 24 de mayo de 2021, reunión de la Subcomisión SU. Tema: Análisis del trabajo conjunto con VAEGI y revisión de los aspectos señalados en Informe Subcomisión aprobado por la Plenaria del SU.
- A fecha 31 de mayo de 2021, reunión de la Subcomisión SU junto a VAEGI. Tema: Situación actual de las firmas del Memorando de Acuerdo, Análisis de los Principio, Ámbitos de acción y Subsistemas de la Política Carrera Funcionaria, Cronograma/Tiempo Trabajo, Actualizar Invitados al trabajo conjunto y que conozcan/opinen del trabajo a desarrollar.
- A fecha 03 de junio de 2021, reunión de la Subcomisión SU junto a VAEGI. Tema: Revisión de la presentación conjunta Subcomisión y VAEGI, que se hará a los/as Invitados/as y FENAFUCH.
- A fecha 07 de junio de 2021, reunión de la Subcomisión SU junto a VAEGI. Tema: Experto Invitado Sr. Rodrigo Egaña.
- A fecha 14 de junio de 2021, reunión de la Subcomisión SU junto a VAEGI. Tema: Experto Invitado. Sr. Javier Fuenzalida.
- A fecha 29 de junio de 2021, reunión de la Subcomisión SU junto a VAEGI. Tema: Revisión observaciones expertos, Subir anexos a plataforma-Drive, cronograma-trabajo futuro.
- A fecha 05 de julio de 2021, reunión de la Subcomisión SU junto a VAEGI. 1º Sesión. Tema: Presentación VAEGI Sistematización perfiles de cargo de Servicios Centrales y Sistematización perfiles de cargo estamento auxiliar Facultades e Institutos (Anexo N°9).
- A fecha 05 de julio de 2021, reunión de la Subcomisión SU junto a VAEGI. 2º Sesión. Tema: Invitados/as: Sra. Myriam Barahona, Presidenta de Fenafuch, acompañada por los/as Sres/as Sra. Myriam Barahona, Presidenta de Fenafuch, acompañada por los/as Sres/as Myriam Becerra, Jorge Veliz, Felipe Ramírez.
- A fecha 12 de julio de 2021, reunión de la Subcomisión SU junto a VAEGI. Tema: Presentación VAEGI Diagnóstico prácticas de reclutamiento y selección (Anexo N°10).
- A fecha 26 de julio de 2021, reunión de la Subcomisión SU junto a VAEGI. Tema: Revisión temas presentados y/o tratados a la fecha. Presentación VAEGI Inducción (Anexo N°11).
- A fecha 27 de julio de 2021, reunión de la Subcomisión SU junto a VAEGI. Tema: Experto Invitado FENAFUCH, Sr. Pedro Aravena, además asisten Sras. Myriam Barahona y Ximena Morales, Presidente(a) y Directora FENAFUCH
- A fecha 02 de agosto de 2021, reunión de la Subcomisión SU junto a VAEGI. Tema: Revisión documento Política vs Gestión en perfiles de cargo, reclutamiento y selección e inducción. Avances Marco Normativo-Jurídico, Sra. Marcia Ríos y Sr. Ariel de la Maza. Revisión presentación VAEGI propuesta elementos para la política carrera funcionaria en el subsistema organización del trabajo, en particular perfiles de cargo, y el subsistema de reclutamiento y selección, incluyendo inducción (Anexo N°12).
- A fecha 09 de agosto de 2021, reunión de la Subcomisión SU junto a VAEGI. Tema: Comentarios-Observaciones a los temas tratados en las sesiones anteriores en elementos para la política carrera funcionaria en perfiles de cargo, reclutamiento y selección e inducción.



- A fecha 16 de agosto de 2021, reunión de la Subcomisión SU junto a VAEGI. Invitado: Sr. Ignacio Maturana, Director Jurídico (s). Tema: Presentaciones propuesta de modificación al Decreto Universitario 4.116 de 1990, estado escalafones y concursos públicos de ingreso (Anexo N°13).
- A fecha 23 de agosto de 2021, reunión de la Subcomisión SU junto a VAEGI. Invitado Sr. Ignacio Maturana, Director Jurídico (s). Tema: Comentarios-observaciones a propuesta de modificación Decreto Universitario 4.116 de 1990, estado escalafones y concurso de plantas.
- A fecha 30 de agosto de 2021, reunión de la Subcomisión SU junto a VAEGI. Tema: Elementos para la política. Presentación VAEGI subsistema de gestión del empleo, en particular Movilidad en el empleo, capacitación y cupos exentos (Anexo N°14).
- A fecha 31 de agosto de 2021, reunión de la Subcomisión SU junto a VAEGI. Invitados: FENAFUCH. Sra. Myriam Barahona, Presidenta de Fenafuch, acompañada por los/as Sres/as Ximena Morales, Rodrigo Méndez, Rene Henríquez, Luis Padilla, María Becerra, Vilma Cavieres. Tema: Presentación trabajo a la fecha de Subcomisión SU y VAEGI, Elementos para la política en los temas tratados en las reuniones previas (Anexo N°15).
- A fecha 06 de septiembre de 2021, reunión de la Subcomisión SU junto a VAEGI. Tema: Comentarios-observaciones a diagnóstico de capacitación, elaboración elementos para la política. Marco Jurídico, trabajo de Sra. Marcía Ríos y equipo jurídico SU: Sr. Gustavo Fuentes, Sra. Raquel Águila y Sr. Ariel de la Maza.
- A fecha 20 de septiembre de 2021, reunión de la Subcomisión SU junto a VAEGI. Tema: Comentarios-observaciones a propuesta elementos de política para capacitación y presentación VAEGI Diagnóstico gestión del desempeño (Anexo N°16).
- A fecha 27 de septiembre de 2021, reunión de la Subcomisión SU junto a VAEGI. Tema: Comentarios respecto a gestión del desempeño y Revisión de antecedentes del trabajo realizado por la Subcomisión SU, Comisión de Rectoría, y trabajo conjunto. Se acuerda solicitar aumentar el plazo de entrega del informe final para diciembre 2021.
- A fecha 04 de octubre de 2021, reunión de la Subcomisión SU junto a VAEGI. Tema: Elementos para la política en evaluación del desempeño y revisar el tema de egreso. Se revisan las fechas luego de la presentación de la propuesta de cambiar la fecha de entrega del informe final en la Comisión de Presupuesto y Gestión: Presentación 1° Informe el 21 de octubre en la Comisión de Presupuesto y Gestión; Presentación en la plenaria del SU; Informe Final con fecha 16 de diciembre (Anexo N°17).
- A fecha 18 de octubre de 2021, reunión de la Subcomisión SU junto a VAEGI. Tema: Revisión de elementos para la política en egreso, revisión 1° borrador a presentar el 21 de octubre en la Comisión de Presupuesto y Gestión.
- A fecha 25 de octubre de 2021, reunión de la Subcomisión SU junto a VAEGI. Tema: Presentación de compensación económica y no económica. Se acuerda reunión con FENAFUCH para el martes 02 de noviembre, 9.00 hrs. Trabajo futuro: Tener los antecedentes del trabajo para la revisión, Documento final del marco jurídico y resumen del mismo para agregar



el informe final, colocar en un documento lo que llevamos de elementos para la política en los diferentes subsistemas (Anexo N°18)

-A fecha 02 de noviembre de 2021, reunión Subcomisión SU junto a VAEGI con Directiva FENAFUCH, Sra. Myriam Barahona, Sra. Ximena Morales, Sr. Luis Padilla y Sr. Robin Figueroa, en que se expone el avance del trabajo realizado. FENAFUCH solicita se les dé tiempo para entregar sus comentarios por escrito luego de examinar presentación en detalle y hace presente diversas inquietudes sobre el empleo de planta y contrata, la modificación del 4116/90, capacitación y despidos con indemnización, así como la inclusión de las Comisiones Central y locales de RRHH.

-A fecha 08 de noviembre de 2021, reunión Subcomisión SU junto a VAEGI. Revisión marco normativo, en su documento final como el resumen. Evaluar las alternativas de propuestas de Informe Final y de las propuestas de política.

-A fecha 15 de noviembre de 2021, reunión Subcomisión SU junto a VAEGI. Revisión Presentación Propuesta de Estructura Política Universitaria: Gustavo Fuentes. Se acuerda reunión con Fenafuch 16 de noviembre (Acuerdo N° 19).

-A fecha 22 de noviembre de 2021, reunión Subcomisión SU junto a VAEGI. Acuerdo de la Estructura Política Universitaria. División del trabajo según la estructura acordada. No se ha tenido reunión con Fenafuch, por problemas de agenda de la directiva.

-A fecha 29 de noviembre de 2021, reunión Subcomisión SU junto a VAEGI. Presentación Vaegi: Mecanismo Participativo de la Comisión de Carrera Funcionaria. Invitado: Sr. Victor Hugo Arancibia, consultor a cargo de implementarlo.

-A fecha 06 de diciembre de 2021, reunión Subcomisión SU junto a VAEGI. Presentación Avances en la construcción del Informe Final.

-A fecha 13 de diciembre de 2021, reunión Subcomisión SU junto a VAEGI. Presentación Avances en la construcción del Informe Final.

-A fecha 20 de diciembre de 2021, reunión Subcomisión SU junto a VAEGI. Presentación Avances en la construcción del Informe Final.

-A fecha 27 de diciembre de 2021, reunión Subcomisión SU junto a VAEGI. Presentación Avances en la construcción del Informe Final.

-A fecha 03 de enero de 2022, reunión Subcomisión SU junto a VAEGI. Presentación Avances en la construcción del Informe Final y aprobación documento final.

-A fecha 10 de enero de 2022, Presentación Política Carrera Funcionaria a Directiva Fenafuch e integrantes de Comisiones Locales de RRHH (70 persona).

Presentación Informe Preliminar

-A fecha 21 de octubre de 2021, presentación de 1° Informe en la Comisión de Presupuesto y Gestión. La Comisión de Presupuesto y Gestión ha aprobado la solicitud de prorrogar la entrega



del Informe Final para diciembre del 2021. Presentación Sr. Gustavo Fuentes, Sra. Heidi Berner, Sra. Fabiola Divin, Sr. Jorge Gamonal.

-A fecha de 11 de noviembre de 2021 presentación en la plenaria del Senado Universitario. Presentación Sr. Gustavo Fuentes, Sra. Heidi Berner, Sra. Fabiola Divin, Sr. Jorge Gamonal. Invitada Sra. Myriam Barahona, Presidenta Fenafuch.

Presentación Informe Final

- 06 Enero 2022. Comisión de Presupuesto y Gestión
- 13 Enero 2022. Plenaria del SU

b. Marco Jurídico/Normativo: Resumen

El trabajo para el marco normativo que complementa la Política se ha plasmado en:

- 1) Documento de Trabajo N° 239, de julio de 2020, elaborado por el Área Jurídica del Senado Universitario con ocasión del trabajo de la Subcomisión de Carrera Funcionaria del Senado (junio 2020 – enero 2021) (Anexo N°3).
- 2) Documento de Trabajo N° 298, de septiembre de 2021, elaborado por la abogada asesora del Gabinete de VAEGI, Sra. Marcia Ríos Martínez y los abogados asistentes del SU Sr. Ariel de la Maza, Sra. Raquel Águila Kiwi y Sr. Gustavo Fuentes (Anexo N°20).

Objetivo del trabajo: Efectuar una síntesis de las normas que regulan la carrera funcionaria y su ámbito de aplicación para el personal de la Universidad, en especial, el personal no académico, para entender qué aspectos se encuentran regulados en dicha normativa, desde los cuales y para su mejor cumplimiento, debe ajustarse la Política, así como identificar aquellos aspectos que falta regular para que ésta se pueda implementar.

Adicionalmente, al esquema de marco normativo de la Figura N°1, se debe adicionar como fuentes de las obligaciones en materia de funcionarios públicos los dictámenes de la Contraloría General de la República, la cual conforme a su Ley Orgánica (Ley N° 10.336) tiene la atribución de interpretar la normativa aplicable a los funcionarios públicos y muy especialmente, respecto del Estatuto Administrativo, mediante Dictámenes de alcance general y aplicación obligatoria para los órganos de la Administración del Estado, con especial mención respecto de las unidades de asesoría jurídica y de control interno de los órganos de la Administración del Estado. De esta forma, la jurisprudencia administrativa que emana de este órgano autónomo, fija el alcance, aplicación y procedimientos necesarios para implementar la normativa aplicable a los funcionarios públicos.

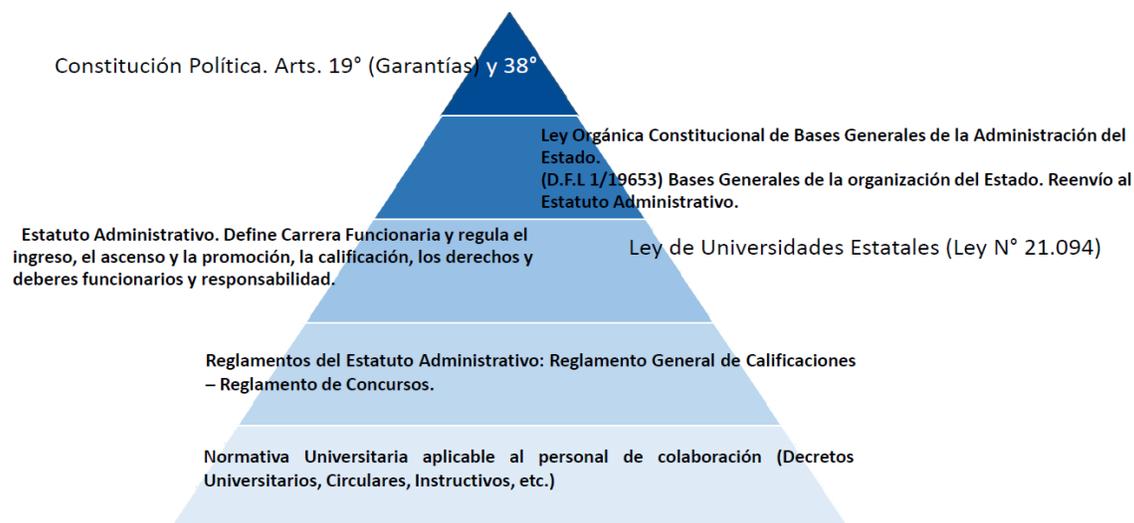


Figura 1. Esquema general fuentes normativas aplicables a la Carrera Funcionaria

I. Normativa de rango constitucional

1) Constitución Política de la República

El Artículo 38 establece que una ley orgánica constitucional: 1) determinará la organización básica de la Administración Pública, 2) garantizará la carrera funcionaria y los principios de carácter técnico y profesional en que deba fundarse, y 3) asegurará tanto la igualdad de oportunidades de ingreso a ella como la capacitación y el perfeccionamiento de sus integrantes.

Enseguida, las garantías constitucionales del Artículo 19° también se aplican tanto a la normativa como los procesos vinculados a la carrera funcionaria. En ciertas circunstancias, ello implica la posibilidad de impugnar decisiones administrativas en sede judicial vía acción de protección.

Destaca Artículo 19 N°3 (igual protección de la ley en el ejercicio de sus derechos -debido proceso), el Artículo 19 N°16 (libertad de trabajo y su protección - derecho a la libre contratación y a la libre elección del trabajo con justa retribución y prohibición de discriminación en la materia-), el Artículo 19 N°17 (acceso a los cargos públicos) y el Artículo 19 N°24 (derecho de propiedad en sus diversas especies -aplicado a protección de empleo de planta, a contrata, según doctrina de confianza legítima, y en general, defensa de derechos adquiridos).



II. Normativa de rango legal

1) Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado (LOCGBAE³)

Por concreción del mandato del Artículo 38 CPR, establece las bases de la regulación de la carrera de los funcionarios públicos, reenviando al Estatuto Administrativo (EA) determinación de detalles. Artículos 15 y 43 remiten a EA para regular la carrera funcionaria (ingreso, deberes y derechos, responsabilidad administrativa y la cesación de funciones). Título II párrafo 2° de la LOCGBAE regula carrera funcionaria.

Según Ley de Universidades Estatales resulta aplicable a la Universidad de Chile. Artículos 43 a 47 establecen que carrera funcionaria se regula en EA. Se establece “sistema de carrera” según dignidad de la función pública, con carácter técnico, profesional y jerarquizado. Carrera se funda en mérito, la antigüedad y la idoneidad de los funcionarios. También se permite la posibilidad de existencia de estatutos especiales, en concordancia con la LOCGBAE.

LOCGBAE se constituye como marco general en la materia. Regula aspectos básicos como el ingreso (Artículo 46) dignidad de la función pública (Artículo 47), los regímenes legales de remuneraciones (Artículo 52), la calificación del desempeño de los funcionarios públicos (Artículo 47), sus promociones (Artículo 45), su capacitación y perfeccionamiento Artículo 50) y la estabilidad y cese en el empleo.

2) Estatuto Administrativo⁴ (EA)

En su Título II regula la carrera funcionaria, entre los Artículos 17 al 60; i) concursos públicos: Artículo 17 al 24; ii) capacitación y el perfeccionamiento: Artículo 26 al 31, iii) sistema de calificaciones de los funcionarios públicos: Artículo 32 a 52, y iv) promoción de empleados públicos: Artículos 53 al 60.

Dentro de las disposiciones que dan contenido al Estatuto, destaca : i) Artículo 3.- f): carrera funcionaria, ii) Artículo 5: plantas de personal, iii) Artículo 6: ingreso a carrera funcionaria, iv) Artículo 9: relación grado función y sueldo remuneraciones, v) Artículo 10: empleos a contrata, vi) Artículo 11: contrataciones a honorarios, vii) Artículo 12: requisitos para ingresar a la Administración, viii) Artículo 17: principio de igualdad en concursos públicos, ix) Artículo 18: criterios de concursos públicos, x) Artículo 19: resolución de concursos públicos mediante acto fundado, xi) Artículo 20: bases para concursos públicos, xii) Artículo 21: comité de selección de concursos públicos, xiii) Artículo 27: tipos de capacitación, xiv) Artículo 29: fondos de capacitación, xv) Artículo 32: sistema de calificación y vinculación con promoción, xvi) Artículo 33: obligatoriedad de la calificación, xvii) Artículo 42: anotaciones de mérito, xviii) Artículo 43: anotaciones de demérito, xix) Artículo 48: derecho de apelación sobre la calificación, xx) Artículo 53: bases y criterios de los concursos de promoción, xxi) Artículo 54: derecho al ascenso, xxii) Artículo 61: obligaciones funcionarias, xxiii) Artículo 62: representación de la ilegalidad de una

³ Decreto con Fuerza de Ley N° 1/ 19.653, 2000, Ministerio de Secretaría General de la Presidencia, que “Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases de la Administración del Estado”.

⁴ Decreto con Fuerza de Ley N° 29, 2004, Ministerio de Hacienda, que “Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo”.



orden, xxiv) Artículo 64: obligaciones de autoridades y jefaturas, xxv) Artículo 65: jornada ordinaria de trabajo, xxvi) título III párrafos 4, 5 y 6: subrogación, prohibiciones e incompatibilidades de funcionarios públicos, respectivamente, xxvii) Artículo 89: derecho a la estabilidad, xxviii) Artículo 90: derecho a la integridad, xxix) Artículo 93: remuneraciones y asignaciones; xxx) Artículo 102: feriados, xxxi) título IV párrafos IV, V y VI: permisos, licencias médicas y prestaciones sociales, respectivamente y xxxii) título V: responsabilidad administrativa.

3) Ley N°21.094 sobre Universidades Estatales

Regula funcionamiento especial de las Universidades del Estado respecto a la carrera funcionaria, junto a otras materias. Su Artículo 3° establece que Universidades Estatales tienen un régimen jurídico especial respecto a la Administración del Estado, por la naturaleza de sus funciones, y en virtud de su autonomía académica, administrativa y económica. Lo que las excluye de las normas del Título II párrafo 1° de la LOCBGAE, salvo Artículos. 40, 41 y 42 (normas de atribución de responsabilidad del Estado).

Las normas de carrera funcionaria, al estar en el Título II párrafo 2° de LOCBGAE no se ven excluidas, siendo del todo aplicables al desarrollo de la carrera funcionaria en las Universidades Estatales. Sumado a lo anterior, el Artículo 42 de la ley específica régimen jurídico de académicos y funcionarios no académicos, indicando que tienen la calidad de funcionarios públicos. Esta norma indica que funcionarios académicos se rigen por reglamentos que dicten las Universidades Estatales, y en lo no previsto por ellos, por el EA (aplicación supletoria o subsidiaria), y que en el caso de los funcionarios no académicos se aplican las normas del EA y demás disposiciones legales que les resulten aplicables, siendo estas reglas un marco jurídico indisponible para los reglamentos que emanan de la Universidad.

La ley también contempla normas especiales sobre capacitación y perfeccionamiento de funcionarios no académicos (Artículo 47). A su vez, hay referencias especiales sobre contratación a honorarios en las Universidades estatales, excluyendo la aplicación del EA (Artículo 48).

4) Estatuto de la Universidad de Chile⁵

El Artículo 12, al definir la comunidad universitaria, se refiere a los funcionarios que tienen el rol de personal de colaboración. Artículo 15 especifica que estos funcionarios desempeñan labores de apoyo directivo, profesional, técnico, administrativo y auxiliar, a las tareas que requiere la marcha de la Institución. El Artículo 59, reconoce la calidad de empleados públicos tanto a los académicos y funcionarios de la Universidad -sin perjuicio de que la Universidad de Chile podrá celebrar convenios a honorarios para la realización de determinadas tareas, pero quienes se desempeñen bajo este régimen no tendrán la calidad de funcionarios-, y establece que un Reglamento General fijará los derechos y deberes de dicho personal, regulará la carrera funcionaria y las normas con arreglo a las cuales se fijarán las remuneraciones, aspecto este último

⁵ Decreto con Fuerza de Ley N°3, de 10 de marzo de 2006, del Ministerio de Educación, que “Fija texto refundido, coordinado y sistematizado del Decreto con fuerza de Ley N°153, de 1981, que establece los Estatutos de la Universidad de Chile”.



derogado tácitamente con la entrada en vigencia en 1990 de la Ley N° 18.834, que aprueba el Estatuto Administrativo.

Se precisa que en el período 2009-2010 la Universidad de Chile elaboró y aprobó un Reglamento del Personal de Colaboración, que no entró en vigencia por haber sido observado por la CGR. Esto, por cuanto se indicó que su materia sería de dominio legal del EA, cuestionando que la Universidad tuviera atribuciones para dictar el reglamento en comento, toda vez que la ley N°21.094 remite al EA respecto de la regulación de los derechos y deberes del personal de colaboración o no académico.

5. Otras disposiciones legales

5.1) Código del Trabajo⁶

El Código del Trabajo (CT), en su Artículo 1 inc. 2 indica que sus disposiciones no son aplicables al sector público, cuando estén sometidos a ley o estatuto especial. Con todo, hay normas de este código que sí son aplicables a quienes se rigen por el EA, ya sea ante el silencio del Estatuto² (Artículo 1 in. 3 CT), por inclusión expresa en normas del CT, o por remisión directa al EA del CT.

5.2) Ley N°19.518, Estatuto de Capacitación y Empleo

Tiene relevancia pues la Universidad utiliza franquicia tributaria regida por esta ley para el desarrollo de la capacitación para el personal de colaboración. Destacan Artículos. 36 y 37, sobre el uso de la franquicia tributaria en actividades de capacitación y el copago o financiamiento por tramos de remuneración de los trabajadores.

5.3) Ley N°20.609, medidas contra la discriminación.

Incluyó en EA como prohibición para funcionarios públicos el incurrir en discriminación arbitraria (acto contrario a dignidad). Destaca concepto de discriminación arbitraria de su Artículo 2°.

5.4) Ley N°20.422, que establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad, en armonía con Ley N°20.015 que incentiva la inclusión de personas con discapacidad en el mundo laboral.

Fija normas aplicables en ámbito privado y público. En torno a la carrera funcionaria, destacan de este cuerpo legal los siguientes aspectos: i) Los organismos públicos y las empresas con 100 o más trabajadores/as deben contratar al menos el 1% de personas con discapacidad, ii) Respetar la dignidad de las personas con discapacidad mental eliminando la discriminación salarial, iii) prohibición de toda discriminación hacia personas con discapacidad y iv) Las personas con discapacidad contarán con garantías en los procesos de selección laboral del Estado, tanto

⁶ D.F.L N° 1, de 2002, del Ministerio del Trabajo, aprobó el texto refundido, coordinado y sistematizado del Código del Trabajo.



respecto de su participación como en la selección. En igualdad de condiciones de mérito, se debe seleccionar preferentemente a personas con discapacidad.

Lo dispuesto en la Ley N° 20.015 se encuentra reglamentado, para el Sector Público, en el Decreto Supremo N° 65, de 2017, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, que aprueba Reglamento del Artículo 45 de la Ley N° 20.422, que establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad.

5.5) Ley N°20.348, que resguarda el derecho a la igualdad en las remuneraciones.

Esta norma modificó el Artículo 10° del EA en lo tocante a las remuneraciones de los empleos a contrata, disponiendo que “en los empleos a contrata la asignación a un grado será de acuerdo con la importancia de la función que se desempeñe y con la capacidad, calificación e idoneidad personal de quien sirva dicho cargo y, en consecuencia, les corresponderá el sueldo y demás remuneraciones de ese grado, excluyendo toda discriminación que pueda alterar el principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres.”.

5.6) Ley N°21.369, sobre acoso sexual en el ámbito académico

Pese a que su denominación refiere al ámbito académico, su ámbito de aplicación comprende comportamientos o situaciones transversales a toda la comunidad universitaria. La ley contiene una definición específica de acoso sexual, establece obligaciones en torno a establecer modelos de prevención, de investigación y sanción del acoso sexual, así como contar con una política integral contra el acoso sexual, la violencia y la discriminación de género (con plazo de un año hasta 15 de septiembre de 2022, bajo sanción de no obtener acreditación institucional). Así también, tratándose de Universidades del Estado, las normas de esta ley se aplicarán con preferencia sobre las del EA, en casos de acoso sexual, violencia y discriminación de género.

III. Normativas de rango reglamentario

Destacan dos reglamentos de aplicación al personal de colaboración⁷, en el marco de EA. El Reglamento General de Concursos del Estatuto Administrativo regula en detalle concursos públicos de ingreso a planta, promoción, encasillamiento, capacitación, etc., normando lo no regulado en el EA. También regula la composición del comité de selección según tipo de concurso y otras reglas de procedimiento según las especificaciones de cada caso. En general se tiene que materia de concursos está densamente normada respecto de procedimiento, bases, etapas y fundamentación de decisiones, por lo que los márgenes de cada órgano son acotados.

Luego, el Reglamento General de Calificaciones precisa aspectos sobre la evaluación de desempeño (instrumentos, plazos, comisiones evaluadoras, criterios de evaluación, puntajes, etc.). Destaca que en esta materia se permite a los distintos órganos públicos dictar sus propios reglamentos especiales, en donde, a falta de estos, rige el reglamento general ya referido, como es el caso de nuestra casa de estudios.

⁷ Decreto N°69, de 2004, del Ministerio de Hacienda y Decreto N°1825, de 1998, del Ministerio del Interior.



IV. Normativa de la Universidad de Chile

1. Decreto que fija las plantas y los requisitos por grado para aquellas.

Decreto Universitario N° 4116, de 1990, establece las plantas y los requisitos por grado de dichas plantas, fijando requisitos mínimos para el ingreso a cargos de planta. Cargos a contrata también deben ajustarse a requisitos correspondientes según grado y planta. Cargos de niveles jerárquicos quedan sujetos a lo dispuesto en sus respectivos estatutos, quedan fuera de cargos “de carrera”.

2. Reglamento de remuneraciones

Decreto Universitario Afecto N°1541, de 23 de diciembre de 2020. En enero de 2022 se iniciará su aplicación. Escala de remuneraciones se determina anualmente con acuerdo del Consejo Universitario. Reglamento unifica regulación sobre materia que indica.

3. Reglamento para la contratación a honorarios

Decreto Universitario N° 0015095, de 1 de junio de 2021, comienza a regir en mayo de 2022.

Establece disposiciones para asegurar tramitación oportuna de los convenios correspondientes, y la incorporación obligatoria de derechos y obligaciones en tales convenios, propendiendo a la equidad de trato, en lo posible, a funcionarios de planta y contrata.

4. Plan de Desarrollo Institucional

En su capítulo I, en torno a la Comunidad Universitaria destaca la interacción entre la legislación del Estado con la regulación universitaria en materia de relaciones laborales, dando cuenta de los desafíos de la Universidad en esta área (proporción entre convenios a contrata o planta, la desregulación en la externalización a través de subcontratación y honorarios, la desigualdad y discrecionalidad en las remuneraciones, y las brechas salariales por sexo, etc.). En este marco, destaca la estrategia I y su objetivo 4, la estrategia XI y su objetivo 4, con indicadores relacionados con la carrera funcionaria.

Esto, sin perjuicio de otras estrategias, objetivos e indicadores también asociados al establecimiento efectivo de una carrera funcionaria en la Universidad.

5. Políticas Universitarias

i) Resolución de Rectoría N°1024/2017, Política Universitaria para Prevenir el Acoso Sexual en la Universidad de Chile.

ii) Resolución de Rectoría N°1073/2017, Política de Corresponsabilidad en la Conciliación de las Responsabilidades Familiares y las Actividades Universitarias.

iii) Resolución de Rectoría N°422/2019, Política Universitaria de Inclusión en la Perspectiva



de la Diversidad Funcional.

iv) Decreto Universitario N°0019942, de 2019, que Aprueba el Nuevo Protocolo de Actuación ante Denuncias sobre Acoso Sexual, Acoso Laboral y Discriminación Arbitraria

c. Marco Teórico

I. Conceptualización de carrera funcionaria

Para la administración pública chilena, el concepto de carrera funcionaria se encuentra definido en el Estatuto Administrativo en su Artículo 3°, letra f) define la carrera funcionaria como “un sistema integral de regulación del empleo público, aplicable al personal titular de planta, fundado en principios jerárquicos, profesionales y técnicos, que garantiza la igualdad de oportunidades para el ingreso, la dignidad de la función pública, la capacitación y el ascenso, la estabilidad en el empleo, y la objetividad en las calificaciones en función del mérito y de la antigüedad”.

No obstante, en los últimos años la regulación del empleo público ha transitado a la incorporación de los nombramientos a contrata como funcionarios(as) centrales en el quehacer de los servicios públicos, entre ellos el dictamen de Contraloría General de la República N°53.844, por el cual delimitó los estándares de confianza legítima y mera expectativa en materia de contrataciones de funcionarios públicos a plazo fijo. En ese contexto, es que parece relevante replantearse el concepto de carrera funcionaria, en cuanto al alcance y calidad jurídica de los funcionarios(as) que involucra. Asimismo, la Ley de Nuevo Trato Laboral introdujo cambios al manejo de la carrera funcionaria, que contemplaron: i) ampliación de la carrera funcionaria hasta los puestos jerárquicos de tercer nivel (Jefes de Departamento); ii) promoción mediante concursos internos; y iii) introducción de la concursabilidad en la carrera funcionaria (Velarde, 2011).

Dado lo anterior, surge la necesidad complementar el concepto tradicional de carrera funcionaria, con un modelo integral de gestión de personas y recursos humanos, que potencie el logro del objetivo final de habilitar y potenciar el desarrollo laboral al interior de la institución, y su alineamiento con los objetivos estratégicos que permitan su continuidad y posicionamiento en el escenario local e internacional; como asimismo la totalidad del ciclo laboral de los funcionarios(a) del personal de colaboración en la universidad, desde el ingreso, desarrollo y egreso.

II. Sistema Integrado de Gestión Recursos Humanos

En el camino hacia el posicionamiento estratégico de la gestión de personas (ex recursos humanos) en una organización, las instituciones debiesen avanzar en la definición de un modelo que defina los subsistemas, procesos, actores e interacciones entre estos.

Este modelo conceptual debiese contemplar la gestión de personas como esquema integral, cuya finalidad básica sea el desarrollo laboral de las personas y la adecuación de su desempeño a la estrategia de una organización o sistema multiorganizativo, para producir la generación de valor esperada, considerando tanto el contexto interno de la organización (estructura, cultura, entre



otros), como su entorno (marco legal, contexto social, mercado laboral, entre otros) (Echebarría, 2006).

Asimismo, la gestión de personas y/o recursos humanos debiese articularse como un sistema integrado, compuesto por una serie de subsistemas interrelacionados (Longo, 2002 y 2004). En ese sentido, Francisco Longo (2006) presenta como un modelo integrado de gestión que despliega las principales políticas y prácticas de gestión de las personas en “un conjunto de prioridades o finalidades básicas que orientan las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos, para ponerlas al servicio de la estrategia organizativa”. Así, el modelo se estructura en diversos subsistemas interconectados: Planificación: definición de las necesidades netas de recursos humanos y de las estrategias de cobertura; Organización del trabajo: definición de las características y condiciones de ejercicio de las tareas, y los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlas; Gestión del empleo: gestión de los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización; Gestión del rendimiento: influencia sobre el rendimiento de las personas para alinearlos a las prioridades de la organización; Gestión de las compensaciones: gestión del conjunto de compensaciones que la organización satisface a sus empleados por concepto de contraprestaciones a la contribución de estos a los fines de la organización; Gestión del desarrollo: estímulo al crecimiento profesional de las personas, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales; Gestión de las relaciones humanas y sociales: gestión de las relaciones entre la organización y sus empleados en torno a las políticas y prácticas de personal cuando estas adquieren una dimensión colectiva; Organización de la función de recursos humanos: gestión de los mecanismos de administración del sistema y distribución de las decisiones sobre el personal, por los diferentes actores responsables.

La existencia de un modelo más o menos explícito y formalizado, facilita entonces el logro de la coherencia o sintonía estratégica del sistema de gestión de personas, es decir, el alineamiento entre las políticas y prácticas de personal y las prioridades de la organización. Dotar de sentido y de valor a las políticas y prácticas de gestión de personas y/o recursos humanos, que de lo contrario tenderían a la mera administración de personal, basada en actividades rutinarias e inerciales destinadas a mantener lo existente, posibilita el cambio y la innovación, así como la adaptación de las personas a las exigencias derivadas de los cambios en el entorno de las organizaciones públicas (Longo, 2019). En ese mismo sentido, Longo (2019) complementa señalando que, en estos tiempos, solo a través de la innovación los sistemas públicos podrán materializar su misión de estabilizar y proteger. Por último, agrega que la clase de demandas, retos, instrumentos y dilemas que caracterizan las exigencias de innovación del sector público en los escenarios de disrupción tecnológica del tiempo actual, los obliga a introducir cambios que van más allá del diseño de nuevas políticas, la creación de nuevos servicios o la redefinición de los procesos existentes, sino que implican revisar el núcleo básico de los modos de hacer de la Administración, lo que entra en colisión con los paradigmas dominantes (Longo, 2019).



III. Política de Gestión de Personas

Una vez consensuado el modelo de gestión de personas, las organizaciones debiesen continuar con la elaboración de una política de gestión de personas, que establezca las directrices y prioridades en la aplicación del modelo generado.

En la literatura científica, este concepto de política que establece las directrices y principios en materia de gestión de personas recibe múltiples denominaciones a través del tiempo, tales como política de recursos humanos, política de gestión de personas, política de carrera funcionaria, entre otras, pero que, sin embargo, van en la misma dirección (Blustein, 2006). En este sentido, la definición clásica de una política de recursos humanos dice relación con “la manera en cómo las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales, provocando que las políticas de recursos humanos varíen enormemente según la organización” (Chiavenato, 2000). Otros autores establecen que, si bien las políticas de recursos humanos determinan un modelo de relaciones laborales, se ha optado porque las organizaciones, consideren la motivación y participación de los empleados como una de sus preocupaciones centrales. De esta forma, “el bienestar de los empleados es algo que la gerencia debe esforzarse por mejorar, lo que resulta en un mejor desempeño individual y organizacional” (Edwards y Bach, 2013).

De acuerdo a la Dirección Nacional del Servicio Civil (2018), la política de gestión de personas constituye el eje central para la organización en cuanto a) manifiesta la cultura organizacional, a través de la declaración de valores y principios, b) alinea los objetivos organizacionales y el desempeño de las personas que allí trabajan, y c) entrega criterios que contribuyen a la objetividad y transparencia en los procesos y toma de decisiones, estableciéndose como una guía orientadora para quienes se desempeñan en la ella.

Por otra, respecto al contenido que una política de gestión de personas debiese contemplar, autores han postulado: 1) Oportunidad profesional interna, 2) Sistemas formales de capacitación, 3) Medidas de evaluación, 4) Participación en los beneficios, 5) Seguridad laboral, 6) Mecanismos de voz, y 7) Definición de trabajo (Delery y Doty, 1996); y/o también prácticas específicas como 1) reclutamiento, 2) retención, 3) desarrollo profesional, 4) liderazgo / desarrollo de alto potencial, 5) gestión del desempeño, 6) retroalimentación / medición, 7) planificación de la fuerza laboral, y 8) cultura (Morton, 2004).

Así, la política de gestión de personas debe estar vinculada al desarrollo laboral de sus trabajadores y a los propósitos de la organización, especificando en su contenido las directrices que se orienten a la necesidad reconocida de reclutar, mantener y desarrollar un personal comprometido de alta calidad, si se quieren lograr resultados exitosos (Gelés y col. 2000).

IV. Política de Carrera Funcionaria

En el marco de la política de gestión de personas, que aborda de forma global todos los elementos asociados a la estrategia en esta materia, y que aplica a la totalidad de colaboradores de una organización, los servicios públicos pueden desarrollar una política específica que aborde la carrera funcionaria, aplicable a los funcionarios(as) en planta y contrata. Esta política deberá



contemplar elementos definidos por el Estatuto Administrativo, entre ellos garantizar la igualdad de oportunidades en el ingreso, la capacitación y el ascenso, y la objetividad en las calificaciones, como también factores adicionales que apunten a posicionar estratégicamente la gestión de personas en la organización, asegurando la atracción, retención y gestión del talento, como también el logro de sus objetivos estratégicos.

V. Universidades y Política de Carrera Funcionaria

En la actualidad, diversas universidades han reflexionado en torno al rol del personal de colaboración, muchas veces llamado no académico, en el logro de los objetivos estratégicos y posicionamiento de la institución en el escenario local y global. Así, algunos han concluido que la gestión del personal no debe enfocarse netamente en el ámbito académico, sino también en el ámbito administrativo y de gestión. Dentro de los estudios sobre el tema, académicos(as) han identificado que el personal de educación superior son los encargados de gestionar importantes procesos que dan continuidad a las labores diarias de una Universidad, por lo que concluyen que la generación de estrategias organizacionales que apunten a fomentar la iniciativa e innovación entre ellos es, crítico para la supervivencia de la misma en el largo plazo (Smerek & Peterson, 2007, en Lau, 2010). En esta línea, se ha planteado que la tradicional conceptualización binaria entre roles académicos y de administración y gestión se está rompiendo, pues en la práctica ambos roles convergen en procesos y proyectos, donde se complementan las funciones y tareas (Whitchurch, 2018). Dado lo anterior, en el contexto universitario se ha evidenciado un interés creciente en el desarrollo del personal de labores administrativas y/o de gestión para facilitar los resultados de desempeño de la institución, reafirmando a las universidades como organizaciones con propósito, es decir, con la capacidad de organizarse y reorganizarse estratégicamente en la búsqueda de metas y estándares (Baltaru, 2018).

Considerando lo señalado, existen autores (Lau, 2010) que han planteado que, independiente del tipo de carrera funcionaria, las universidades deben propiciar políticas que permitan al personal tener un mayor empoderamiento y seguridad en cuanto a la vida laboral que lleva cada uno de ellos, entendiendo que, si se desarrollan esos aspectos, existe el potencial de influir positivamente en los resultados que benefician tanto a las personas como a las instituciones educativas. Sin perjuicio de lo anterior, los principales temas a tratar por las iniciativas que vayan referenciadas a la gestión del personal administrativo y/o de gestión deben ir enfocadas, principalmente, a “la concepción de las necesidades de formación al interior del personal, a los acuerdos de esta formación y al financiamiento para el personal no académico” (Wanjiku, 2016). Lo anterior se justifica en base a que las iniciativas para el personal en universidades enfrentan desafíos relacionados con el desarrollo de habilidades y competencias avanzadas, la falta de promoción y a la inadecuada cantidad de personal trabajando, lo que resulta en multitareas (Wanjiku, 2016).

Asimismo, se plantea el desarrollo de carrera como un marco efectivo para mejorar el desempeño y garantizar la retención del talento, entendida como la secuencia de actitudes y comportamientos, que percibe una persona, en relación con las experiencias y actividades de trabajo a lo largo del recorrido de la vida de las personas (Hall, 1976). No obstante, el desarrollo de carrera no es lineal ni está exento de obstáculos, los que contribuyen o dificultan la progresión



de la carrera de las personas (Fernández y col. 2021). En este sentido, diversas investigaciones han examinado una serie de variables que podrían explicar el avance o las barreras de las personas en sus carreras, las que se podrían caracterizarse por factores individuales, interpersonales y organizacionales (Broadbridge y Hearn, 2008).

3.- Fundamentos

La Política de Gestión y Desarrollo de la Personas para la Carrera Funcionaria del Personal de Colaboración de la Universidad de Chile, tiene por fundamento establecer lineamientos generales y comunes para los y las funcionarios(as) del personal de colaboración de la Universidad, con el objetivo de regular su empleo, garantizar el ingreso en igualdad de condiciones a los cargos de planta y contrata en la Universidad, la gestión del desempeño, su capacitación y perfeccionamiento, su movilidad, el otorgamiento de beneficios monetarios y no monetarios, y las condiciones del egreso, procurando que esos lineamientos respondan a los principios y misión del quehacer universitario.

Esta política es propia de los y las funcionarias del personal de colaboración en su carrera funcionaria y junto a ellas existen otras políticas y/o propuestas de políticas que consideran otros ámbitos de la gestión y desarrollo de personas, como lo es la propuesta de Política de Buenas Prácticas Laborales, que involucra a todos quienes se desempeñan en la Universidad de Chile, es decir funcionarios(as) del personal de colaboración, académicos(as) y quienes prestan convenios a honorarios, la que se encuentra actualmente en tramitación en el Senado Universitario.

4.- Principios

Conforme a lo tratado en las sesiones previas y el trabajo realizado en la subcomisión, previo al acuerdo con VAEGI y posterior a éste, los principios que surgen del contexto normativo, propósitos, objetivos y lineamientos se pueden sistematizar en:

4.1 Igualdad de oportunidades:

- en el acceso a los cargos de planta y contrata;
- en el acceso a capacitación y perfeccionamiento;
- en el acceso a ascensos y promociones.

4.2 No discriminación

- en el acceso a cargos
- en el acceso a capacitación y perfeccionamiento
- en el acceso a ascensos y promociones
- en la gestión del desempeño
- en el otorgamiento de beneficios monetarios y no monetarios

4.3 Equidad de género

4.4 Transparencia

- Fundamentación de las decisiones adoptadas



- Existencia de procedimientos o procesos
- Divulgación a la comunidad universitaria

4.5 Valoración del mérito y la idoneidad como ejes centrales del desempeño funcionario.

4.6 Criterios técnicos y objetivos como base de las decisiones de carrera funcionaria.

4.7 La dignidad y respeto a las personas, así como la dignidad y respeto a la función pública.

4.8 La valoración del diálogo y la comunicación.

4.9 El impulsar el desarrollo laboral, técnico y profesional de los y las funcionarios de la Universidad.

5.- Objetivo - Definiciones

5.1 Objetivo General

Promover al interior de la Universidad de Chile un sistema transversal e integral de desarrollo, basado en el mérito y la igualdad de oportunidades, que asegure el cumplimiento de la misión y la visión institucional, junto a la atracción y retención del talento, por medio de sistemas de ingreso, capacitación, gestión del desempeño y desarrollo de carrera de carácter objetivo, técnico e idóneo.

5.2 Objetivos Específicos

5.2.1 Levantar e implementar progresivamente los perfiles de cargos, de acuerdo a la realidad de gestión y presupuestaria de la Universidad y cada organismo, debiendo sustentarse en competencias laborales, entendidas como atributos que están íntimamente relacionados, incluidos los conocimientos, las destrezas y habilidades que dan lugar a los comportamientos necesarios para realizar un trabajo determinado de manera efectiva.

5.2.2 Implementar procesos de reclutamiento y selección, que, siendo estratégicos para todos los niveles de la Universidad, deben estar basados en criterios técnicos y perseguir la excelencia, la operación ágil y efectiva, debiendo el ingreso del personal de colaboración obedecer únicamente al mérito y causales objetivas, con arreglo a la ley, y sin sujeción a discriminaciones de carácter arbitrario.

5.2.3 Diseñar e implementar un proceso de inducción estratégico y oportuno que facilite la incorporación de funcionarios(as) del personal de colaboración a la institución desde una perspectiva reglamentaria, valórica y cultural.

5.2.4 Establecer mecanismos permanentes de movilidad y desarrollo de carrera, obedeciendo únicamente a méritos o causales objetivas, con arreglo a la ley, y sin sujeción a discriminaciones de carácter arbitrario.



5.2.5 Diseñar e implementar programas de capacitación de carácter transversal, transparentes e inclusivos, destinados al desarrollo y fortalecimiento de las competencias laborales de los funcionarios/as del personal de colaboración, y al logro de los objetivos estratégicos de la institución.

5.2.6 Establecer un sistema de gestión del desempeño, que, siendo estratégico para todos los niveles de la Universidad, está basado en criterios técnicos y objetivos, orientados a la excelencia personal e institucional, debiendo potenciar el talento y desarrollo laboral de todos(as) los(as) funcionario(as) del personal de colaboración, como también logro de los objetivos estratégicos de la Universidad y de cada organismo.

5.2.7 Diseñar e implementar un proceso de egreso transparente, que, como parte del ciclo laboral, respete la dignidad de las personas, valorando el aporte realizado por los(as) funcionarios(as) en su ciclo de vida laboral en la Institución.

5.2.8 Establecer sistemas de compensaciones monetarias y no monetarias, acordes con los desafíos y misión institucional, a la contribución de los(as) funcionarios(as) a los fines de la Institución, como también a su disponibilidad presupuestaria.

5.3 Definiciones

Definición Carrera Funcionaria

Carrera funcionaria como un sistema transversal e integral de desarrollo al interior de nuestra Universidad, basado en el mérito y la igualdad de oportunidades, que asegure el cumplimiento de la misión y la visión institucional, junto a la atracción y retención del talento, por medio de sistemas de ingreso, capacitación, gestión del desempeño y desarrollo de carrera de carácter objetivo, técnico e idóneo.

Definición de Personal de Colaboración de la Universidad de Chile.

Junto a la definición de Carrera Funcionaria, se considera necesario explicitar una definición de Personal de Colaboración de la Universidad de Chile, que integre lo establecido en la siguiente normativa vigente:

- “La comunidad universitaria está constituida por académicos, estudiantes y personal de colaboración, quienes ejercen de manera regular los quehaceres que se desprenden de su misión y funciones...” (art. 12 inciso primero Estatuto U. de Chile).
- “Son funcionarios, que constituyen el personal de colaboración, quienes desempeñan las labores de apoyo directivo, profesional, técnico, administrativo y auxiliar, a las tareas que requiere la marcha de la institución.” (art. 15 Estatuto U. de Chile).
- “Los académicos y funcionarios no académicos de las universidades del Estado tienen la calidad de empleados públicos... los funcionarios no académicos se registrarán por las normas del decreto con fuerza de ley precitado [Estatuto Administrativo] y por las demás disposiciones legales que les resulten aplicables” (art. 42 Ley N°21.094, sobre universidades estatales).



Considerando dicho marco normativo, la Comisión Carrera Funcionaria adopta la siguiente definición de Personal de Colaboración de la Universidad de Chile:

“Funcionarios y funcionarias públicos pertenecientes a la Universidad de Chile, quienes ejercen de manera regular las funciones que se desprenden de la misión y objetivos de la Universidad, en el desempeño de labores auxiliares, administrativas, técnicas, profesionales y directivas vinculadas a las tareas que requiere el desarrollo y liderazgo permanente de la Institución”.

6.- Ámbitos de Acción

Los ámbitos de acción se han estructurado conforme al modelo integrado de gestión del empleo y desarrollo de las personas, contempla cinco subsistemas de gestión reunidos con el objeto de potenciar a las personas, alinearlas a la estrategia de la organización y lograr sus objetivos, incorporando el contexto de la Universidad de Chile.

6.1 Organización del Trabajo

Establece estratégicamente, con claridad y con mayores niveles de detalle las funciones que se deberán cumplir en cada puesto de trabajo, y precisa qué competencias deben exhibir los funcionarios(as) que tendrán a su cargo la generación de estos resultados, acorde con la Misión y Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la Universidad y de las Unidades Académicas.

Está compuesto por:

- a) Diseño estratégico de puestos de trabajo: Descripción de funciones, actividades, responsabilidades administrativas y objetivos que la organización requiere para desarrollar la labor en el cargo.
- b) Perfiles de cargo: Definir e identificar el propósito del cargo, sus funciones principales y competencias requeridas para un buen desempeño del cargo dentro de la institución.

6.2 Gestión del Empleo

Tiene a su cargo la definición de los flujos de la dotación dentro de la estructura organizacional: ingresos, movimientos y egresos. Corresponde a la tarea de especificar y traducir en términos cuantitativos, y cualitativos las necesidades de dotación derivadas de la estrategia institucional.

La finalidad de la gestión del empleo reside en generar condiciones apropiadas para la óptima prestación de los servicios y labores dentro de la estructura organizacional: ingreso, permanencia y egreso, en coherencia con la Misión, Proyecto de Desarrollo Institucional de las Unidades Académicas y la Universidad, resguardando un uso adecuado de los recursos propios y del Estado, a través de procesos técnicos e instrumentos de gestión.



Está compuesto por:

- a) Reclutamiento y Selección: proceso destinado a la convocatoria y postulación de candidatos(as) que, a través de distintas etapas, conlleva a la elección del postulante más idóneo(a) para el cargo, de acuerdo a los lineamientos del Plan de Desarrollo Institucional y la misión universitaria.

Estos procesos de selección son de carácter estratégico para todos los niveles de la Universidad, basados en criterios técnicos y perseguir la excelencia, estableciendo el ingreso del personal de colaboración con sujeción únicamente al mérito y causales objetivas, con arreglo a la ley, y sin sujeción a discriminaciones de carácter arbitrario.

- b) Inducción: proceso orientado a recibir adecuadamente a las personas que ingresan a la Universidad, y acompañarlas en sus primeros pasos en la organización, facilitando su incorporación y comprensión de cultura universitaria, leyes y reglamentos, que orienten el quehacer de la función pública dentro de la Universidad y la relación con el Estado, con el propósito de entregar un servicio acorde a la dignidad de su función y el cargo a desarrollar.
- c) Movilidad (desarrollo de carrera): mecanismos que promueven la movilidad al interior de la Institución, entre puestos de trabajo.
- d) Egreso: proceso de orientación, acompañamiento, reconocimiento y estímulo al funcionario(a) de la Institución, antes de egresar de la misma.

6.3 Gestión del Rendimiento

Establece metas, supervisa y estimula el trabajo en pos de las mismas, para finalmente asignarle una evaluación a cada funcionario(a). Así, busca influir en el rendimiento de las personas en el trabajo, y alinearlos con los objetivos estratégicos de la organización.

Conduce necesariamente a dos subsistemas adicionales: Gestión de la Compensación, que retribuye los buenos desempeños, y Gestión del Desarrollo que toma a su cargo la función de promover el crecimiento laboral de las personas.

Está compuesto por:

- a) Gestión del Desempeño: proceso destinado a planificar, dar seguimiento, retroalimentar y evaluar el desempeño del funcionario(a).



6.4 Gestión del Desarrollo

Tiene como objetivo el estimular el crecimiento laboral de los funcionarios(as), desarrollando su potencial a través de la generación de espacios de aprendizaje individual y colectivo, que alineen sus necesidades formativas con los objetivos estratégicos de la organización.

El subsistema de Gestión del Desarrollo se relaciona con el subsistema de Gestión del Empleo, favoreciendo la movilidad de los funcionarios(as) en la organización, con el subsistema de Gestión del Rendimiento, del que recibe información relevante para determinar las necesidades de aprendizaje, como también con el Subsistema de Gestión de la Compensación, particularmente en lo que respecta a los incentivos monetarios como no monetarios asociados al desarrollo laboral.

Este subsistema está compuesto por:

- a) Promoción y carrera: Procesos por los cuales el ingreso del personal de colaboración en calidad de planta o propiedad obedece únicamente a méritos o causales objetivas, con arreglo a la ley, y sin sujeción a discriminaciones de carácter arbitrario.
- b) Capacitación y perfeccionamiento: proceso integral, destinado a fortalecer conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de la función, contribuyendo al desarrollo de las personas, al logro de los objetivos de la institución y al desarrollo del país.

6.5 Gestión de las Compensaciones

Proceso en que se determinan y llevan a la práctica las retribuciones (monetarias y no monetarias) de los/as funcionarios/as, en función a la contribución de éstos a los fines de la organización, que se expresa mediante su trabajo.

7.- Líneas de Acción por ámbito

7.1 Perfiles de Cargo

- a. El sistema de ingreso y movilidad a la Universidad de Chile, como la implementación de los programas de capacitación deberán considerar perfiles de cargos del personal de colaboración.
- b. Los perfiles de cargos se podrán implementar progresivamente de acuerdo a la realidad de gestión y presupuestaria de la Universidad y cada organismo.
- c. Los perfiles de cargo deben sustentarse en competencias laborales, entendidas como atributos que están íntimamente relacionados, incluidos los conocimientos, las destrezas y habilidades que dan lugar a los comportamientos necesarios para realizar un trabajo determinado de manera efectiva.
- d. Se establecerá un marco de competencias laborales propio de la Universidad de Chile, que contendrá las competencias transversales y específicas del personal de colaboración, definidas por familia de cargos.



- e. Se generará de manera permanente una revisión y actualización del marco de competencias laborales para el personal de colaboración de la Universidad.
- f. Se promoverá el levantamiento y sistematización progresiva de perfiles de cargo por competencias laborales, sobre las definiciones de estándares técnicos.
- g. Se integrará, progresivamente, los perfiles de cargos con los sistemas de gestión de personas: reclutamiento y selección, utilizándolos como base para la publicación de procesos de selección y evaluación de los(as) postulantes; como antecedente para la inducción al puesto de trabajo; y capacitación, para generación de planes para superación de brechas de competencias.

7.2 Reclutamiento y Selección

- a. Los procesos de reclutamiento y selección son estratégicos para todos los niveles de la Universidad y deben estar basados en criterios técnicos y perseguir la excelencia, sin prescindir de una operación ágil y efectiva.
- b. El ingreso del personal de colaboración obedecerá únicamente al mérito y causales objetivas, con arreglo a la ley, y sin sujeción a discriminaciones de carácter arbitrario.
- c. Se establecerán lineamientos obligatorios para los organismos universitarios para asegurar que la contratación en la Universidad sea por medio de procesos de selección en cargos a contrata o concursos en cargos de planta, según corresponda de acuerdo al Estatuto Administrativo y la legislación aplicable al efecto.
- d. Dichos lineamientos velarán por el establecimiento de procesos estandarizados que permitan promover la transparencia, el mérito, la igualdad de oportunidades, objetividad, inclusión y diversidad, con criterios decisionales objetivos definidos previamente al inicio del proceso de selección o concurso, según corresponda a la naturaleza del cargo a proveer.
- e. Los llamados de los procesos de reclutamiento y selección serán publicados en los portales internos y externo de la Universidad, promoviendo la diversidad e inclusión, según lo permita el puesto de trabajo, considerando la respectiva evaluación.
- f. Los procesos de reclutamiento y selección serán técnicamente centralizados y operativamente descentralizados, procurando instalar las capacidades, uso de herramientas, técnicas y metodologías válidas y confiables que apunten a medir el desempeño laboral futuro como eje central.
- g. En cada uno de los organismos existirán instancias evaluativas en los procesos de selección, conformadas por los expertos técnicos en reclutamiento y selección, jefaturas de los cargos vacantes y autoridades del área, según corresponda. Estas instancias evaluativas actuarán sobre la base de los estándares técnicos definidos por la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, a través de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas.
- h. Se definirán lineamientos para gestionar la experiencia del postulante como un eje del proceso de Reclutamiento y selección, comunicando la relevancia estratégica del ello.



i. En los concursos y procesos de selección, se seleccionará preferentemente, en igualdad de condiciones de mérito, a personas con discapacidad. Se entenderá por igualdad de mérito la posición equivalente que ocupen dos o más postulantes como resultado de una evaluación basada en puntaje o bien la valoración objetiva utilizada al efecto.

7.3 Inducción

a. El ingreso a la Universidad debe considerar un proceso de inducción estratégico y oportuno que facilite la incorporación de funcionarios(as) del personal de colaboración a la institución desde una perspectiva reglamentaria, valórica y cultural.

b. El proceso de inducción considerará un programa transversal a todos los organismos, como asimismo programas específicos propios de los organismos, y de los puestos de trabajo concordantes con los perfiles de cargo, correspondientes a cada uno de ellos.

c. Los Programas de inducción tendrán el carácter de obligatorios para todos(as) quienes se incorporen a la Universidad.

d. Se establecerá una malla de formación inicial aplicable a todos los(as) funcionarios(as) del personal de colaboración de todos los organismos universitarios con énfasis en aspectos estratégicos, valóricos, culturales y reglamentarios.

e. Se realizarán procesos de inducción periódicos y oportunos, a través de plataformas tecnológicas con estándares de educación online, que consideran metodologías de evaluación de contenidos.

f. Asimismo, se deberán considerar instancias de inducción presencial específicas de organismos y unidad a la que se incorpora, especialmente en cuanto a sus objetivos, metas y desafíos.

7.4 Movilidad y desarrollo de Carrera

a. La Universidad realizará estudios sistemáticos sobre las necesidades de dotación para su personal de colaboración, para asegurar el cumplimiento de su misión institucional y la calidad en el servicio.

b. Los organismos universitarios deberán mantener actualizados los escalafones de mérito de su personal de colaboración, conforme al resultado de las calificaciones ejecutoriadas.

c. El escalafón será público para los(as) funcionarios(as) del personal de colaboración de la Universidad, debiendo comunicarse oportunamente por los medios dispuestos para tal efecto.

d. Se deberán efectuar concursos de promoción interna y/o ascensos, según corresponda, en virtud a la programación, necesidades y recursos de la Universidad.

e. Los concursos de promoción interna y/o ascensos obedecerá únicamente a méritos o causales objetivas, con arreglo a la ley, y sin sujeción a discriminaciones de carácter arbitrario.



- f. Cada uno de los organismos deberá implementar instancias evaluativas en los concursos de promoción, constituidas conforme a la ley. Estas instancias evaluativas actuarán sobre la base de los estándares técnicos definidos por la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, a través de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas, y lo estipulado por la normativa vigente.
- g. Se establecerá un proceso que posibilite la movilidad horizontal de los(as) funcionarios(as), ya sea en carácter permanente o temporal, de una unidad a otra dentro de la Universidad, según corresponda.
- h. El proceso de movilidad horizontal deberá garantizar la igualdad de oportunidades, el reconocimiento del mérito y la evaluación de la idoneidad de los(as) funcionarios(as) que postulen, sin sujeción a discriminaciones de carácter arbitrario.
- i. La Universidad promoverá instancias que fomenten el desarrollo laboral de los(as) funcionarios(as), brindando herramientas que aumenten sus posibilidades de movilidad horizontal, tales como cupos exentos de pago para programas académicos internos y actividades de capacitación, orientadas al perfeccionamiento y desarrollo de competencias de los(as) funcionarios(as).

7.5 Capacitación

- a. La Universidad establecerá programas de capacitación de carácter transversal, transparentes e inclusivos, destinados al desarrollo y fortalecimiento de las competencias laborales de los(as) funcionarios(as) del personal de colaboración, y al logro de los objetivos estratégicos de la institución.
- b. La capacitación deberá orientarse a los desafíos y necesidades estratégicas de la Universidad como también de cada organismo, con una perspectiva que integre una planificación del nivel central, así como la planificación local en los organismos universitarios.
- c. Se deberá asegurar la igualdad de oportunidades y transparencia en el acceso a la capacitación, eliminando cualquier tipo de discriminación arbitraria.
- d. Las Jefaturas deberán propiciar la participación del personal de colaboración en programas de capacitación pertinentes a la función o desarrollo de carrera del funcionario(a), como también al cumplimiento de la misión, desafíos y metas de la Unidad.
- e. Se deberán diseñar e implementar programas de capacitación de habilidades transversales para personas que ejercen roles de liderazgo, en los distintos organismos universitarios, que potencien el aprendizaje y faciliten la formación de los funcionarios del personal de colaboración. Asimismo, establecer programas para líderes, que fomenten prácticas de reconocimiento, manejo de conflictos, mejoramiento de estilos de trabajo entre pares, sustentadas en el buen trato y respeto.
- f. Se deberán elaborar planes trianuales y programas anuales de capacitación al interior de los



organismos, que consideren el fortalecimiento de las competencias laborales de los(as) funcionarios(as) y las necesidades de desarrollo de la universidad. Dichos programas deberán incorporar la formación interna, considerando los conocimientos y redes existentes en la Universidad.

g. La Universidad deberá avanzar en la generación de beneficios que otorguen oportunidades de formación y perfeccionamiento del personal de colaboración, en sus respectivos programas académicos y de extensión.

h. El proceso de capacitación deberá vincularse con otros subsistemas de gestión de personas, especialmente con la gestión del Desempeño, Movilidad y Desarrollo de Carrera.

7.6 Gestión del Desempeño

a. El proceso de gestión del desempeño es estratégico para todos los niveles de la Universidad y debe estar basado en criterios técnicos y objetivos, orientados a la excelencia personal e institucional.

b. La gestión del desempeño deberá potenciar el talento y desarrollo laboral de todos(as) los(as) funcionarios(as) del personal de colaboración, como también logro de los objetivos estratégicos de la Universidad y de cada organismo.

c. Se deberá asegurar la objetividad e imparcialidad en el proceso, controlando todo tipo de sesgo y/o eliminando cualquier discriminación arbitraria.

d. La Universidad velará por la ejecución oportuna de la gestión del desempeño y cumplimiento de los plazos establecidos en la normativa vigente, relevando las responsabilidades de cada actor en el proceso.

e. Se deberá diseñar un sistema integral de gestión del desempeño que considere las etapas de planificación, seguimiento, evaluación y mejoramiento, basados en acuerdos de desempeño futuro. La retroalimentación constituirá elemento central que potencie el alineamiento entre el desarrollo laboral del funcionario(a) y las necesidades y objetivos de la Institución y sus organismos.

d. Se deberán ejecutar planes de comunicación anuales para informar al personal de colaboración las distintas etapas, roles y plazos del proceso de gestión del desempeño.

e. Se deberán diseñar e implementar programas de capacitación para las jefaturas, que permitan el desarrollo de habilidades vinculadas a la gestión y retroalimentación del desempeño oportuno y efectivo de sus equipos de trabajo.

f. Las Jefaturas deberán propiciar la participación del personal de colaboración en la gestión de su propio desempeño, promoviendo instancias de retroalimentación y seguimiento periódicas.

g. La Universidad deberá avanzar en la generación de instrumentos, herramientas y soporte tecnológico que permitan la gestión eficiente y eficaz del proceso, de calificación y evaluación del desempeño, como también el acceso a la información relevante para la ejecución del mismo.

h. El proceso de gestión del desempeño deberá vincularse con otros subsistemas de gestión de personas, especialmente con la Capacitación, Movilidad y Desarrollo de Carrera.



7.7 Egreso

- a. La Universidad contará con un proceso de egreso transparente, que respete la dignidad de las personas, valorando el aporte realizado por los(as) funcionarios(as) en su ciclo de vida laboral en la Institución.
- b. La Universidad diseñará e implementará estrategias de comunicación anuales para informar a funcionarios(as) de las distintas etapas, actores y plazos del proceso de egreso por cierre del ciclo de vida laboral.
- c. La Universidad deberá informar y asesorar a funcionarios(as) sobre el acceso a los beneficios estatales asociados al retiro, asegurando su correcta tramitación.
- d. En el proceso de egreso, la Universidad deberá generar planes que permitan la transferencia de conocimiento, orientados al intercambio de información y experticia dentro de la Institución, favoreciendo el logro de los objetivos estratégicos de la Universidad y de cada organismo.

7.8 Compensaciones

- a. La Universidad establecerá sistemas de compensaciones monetarias y no monetarias, acordes con los desafíos y misión institucional, como también su disponibilidad presupuestaria.
- b. La Universidad deberá velar por un gasto en remuneraciones sostenible y acorde a los estándares del sector, que aseguren la continuidad y desarrollo de la Institución en el tiempo.
- c. La Universidad contará con un proceso de remuneraciones transparente, oportuno y eficiente, que asegure compensaciones acordes a la contribución de los(as) funcionarios(as) a los fines de la Institución, y libre de toda discriminación.
- d. En el sistema de remuneraciones, la Universidad deberá asegurar la equidad interna como la externa, estableciendo una estructura de retribuciones adecuada para atraer, motivar y retener a las personas dotadas con las competencias necesarias, en los diferentes tipos de puestos que la organización precisa.
- e. Deberán existir programas informativos que entreguen orientación, acompañamiento y asesoría en materias de compensaciones no monetarias, como beneficios, seguros, reconocimientos, entre otros, asegurando su correcta implementación, tanto para funcionarios(as) como también para las jefaturas correspondientes.
- f. Se deberán coordinar actividades de difusión que permitan a los funcionarios(as) conocer las compensaciones no monetarias asociadas al trabajo en la Universidad y en la Administración Pública.



8.- Responsables, Seguimiento y Evaluación

Llevar adelante la Política de Gestión y Desarrollo de Personas para la Carrera Funcionaria del Personal de Colaboración de la Universidad de Chile, requiere considerar la participación de diversas instancias, que desde sus competencias y roles serán responsables del cumplimiento de sus objetivos.

8.1 Nivel Central

La Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, a través de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas, supervisará de manera permanente y hará seguimiento sistemático de la ejecución de cada una de los mecanismos a implementar, correspondientes a los cinco subsistemas de gestión del modelo integrado de gestión del empleo y desarrollo de las personas.

En dicho marco, debe establecer los procesos, procedimientos, estándares, indicadores e instrumentos que aseguren la calidad y la correcta ejecución de los procesos correspondientes a cada uno de los subsistemas de gestión y desarrollo de personas, haciendo seguimiento y evaluando la ejecución de procesos y procedimientos implementados en los diversos organismos, según corresponda.

Conjuntamente, entregar guías y lineamientos técnicos a las unidades para las distintas etapas de los procesos, que garanticen criterios técnicos y el cumplimiento de la normativa vigente, que permitan fomentar la calidad, pertinencia e impacto de las actividades desarrolladas, tanto para los funcionarios(as) como para la Universidad.

Para ello, debe establecer las definiciones técnicas y operativas correspondientes a:

- El diseño de la metodología para el levantamiento y sistematización de perfiles de cargos, para la gestión de los diversos organismos universitarios.
- El diseño de las metodologías e instrumentos para la ejecución de los procesos de reclutamiento y selección por parte de los organismos.
- El diseño de los programas de inducción transversal y de las metodologías para la elaboración de los programas específicos y al puesto de trabajo por parte de los organismos.
- El diseño de la metodología para implementar el análisis de dotación, y transferirla a las jefaturas de personal y áreas de RRHH en los distintos organismos universitarios.
- El diseño de la metodología para la elaboración y actualización de los escalafones por parte de los distintos organismos.
- Diseño de los instrumentos para la ejecución de los concursos de promoción y los ascensos por parte de los organismos; como asimismo de los procesos de movilidad horizontal.



- El diseño de las metodologías e instrumentos para la construcción de los planes y programas de capacitación, que vinculen la estrategia, las necesidades institucionales de la Universidad y las funciones y competencias del personal de colaboración.
- El diseño de las metodologías e instrumentos para el desarrollo del proceso de gestión del desempeño, que vincule la estrategia, las necesidades institucionales de la Universidad y el desarrollo laboral del personal de colaboración
- El diseño de programas de egreso que entreguen orientación, acompañamiento y asesoría oportuna en materias atinentes al proceso de retiro, tanto para funcionarios(as) como también para las jefaturas correspondientes.
- La coordinación de actividades de capacitación que permitan la transición de funcionarios(as) en la vida post laboral, junto con el desarrollo de habilidades socioemocionales vinculadas a la etapa de cierre del ciclo de vida laboral.
- El diseño de programas informativos que entreguen orientación, acompañamiento y asesoría en materias de compensaciones no monetarias, como beneficios, seguros, reconocimientos, entre otros, asegurando su correcta implementación, tanto para funcionarios(as) como también para las jefaturas correspondientes. Asimismo, deberá coordinar actividades de difusión que permitan a los funcionarios(as) conocer las compensaciones no monetarias asociadas al trabajo en la Universidad y en la Administración Pública.

8.2. Facultades, Institutos, Organismos

Las facultades, institutos u otros organismos universitarios, deben ser los responsables de llevar a cabo cada uno de los procesos, que emanan de los cinco subsistemas de gestión del modelo integrado de gestión del empleo y desarrollo de las personas.

En ese marco, deberán implementar las definiciones técnicas y operativas impartidas por la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, a través de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas, y la gestión de las actividades, referentes a cada uno de los siguientes procesos:

- El proceso de levantamiento y sistematización de perfiles de cargo.
- Los procesos de reclutamiento y selección.
- La implementación de los programas de inducción transversal, específicos y a los puestos de trabajo.
- La actualización de su escalafón de mérito de su personal de colaboración, conforme al resultado de las calificaciones ejecutoriadas.
- Los concursos de promoción y los ascensos, movilidad horizontal, en el marco de lo establecido en la normativa legal aplicable.
- La elaboración e implementación de los planes trianuales y programas anuales de capacitación.
- La ejecución y seguimiento del proceso de gestión del desempeño, como la asesoría a los actores del mismo.



- La ejecución, seguimiento y asesoría a los funcionarios(as) y jefaturas, referentes al egreso de la Universidad, como también de la normativa vigente.
- La ejecución, seguimiento y asesoría a los funcionarios(as) y jefaturas referentes a las compensaciones, tanto monetarias como no monetarias, como también de la normativa vigente.

Los organismos deberán desarrollarlos velando por su calidad y correcta ejecución.

8.3 Comisiones Locales y Central de Recursos Humanos

En la implementación en cada una de las facultades, institutos u otros organismos universitarios, de los procesos de gestión de personas señalados precedentemente, se contará con la opinión y retroalimentación de las Comisiones Locales y Central de Recursos Humanos, específicamente en los procesos de gestión de personas de:

- Levantamiento y sistematización de perfiles de cargo.
- Reclutamiento y selección.
- Programas de inducción.
- Escalafones.
- Concursos de promoción, ascensos y movilidad interna.
- Planes y programas de capacitación.
- Gestión del desempeño.
- Programas vinculados al proceso de egreso.
- Programas vinculados a la gestión de las compensaciones.

Dichas comisiones deben ser convocadas periódicamente por la autoridad de cada organismo, constituyendo una instancia de participación en cada uno de los organismos universitarios.

9. Financiamiento

Los recursos necesarios para la implementación de los diversos subsistemas incorporados en esta Política de Gestión y Desarrollo de las personas para la Carrera Funcionaria deberán ser incorporados por los organismos anualmente, en sus respectivos presupuestos, en especial los recursos requeridos para el acceso a programas de capacitación en igualdad de oportunidades.



10. Acuerdos

-Cambio en el nombre de la política

Política Carrera Funcionaria

Política de Gestión y Desarrollo para la Carrera Funcionaria.

-Aprobación de la política



10. Referencias

Abarzúa, E., Contreras, F., & Robles, J. F. (2002). Evolución de la gestión de personas en las empresas: del Departamento de Personal a la Gerencia de las Capacidades Organizacionales. *Psyche*, 11(2).

ASTD (2009). The new face of talent management. American Society for Training & Development.

Baltaru, Roxana-Diana (2018), “Do non-academic professionals enhance universities’ performance? Reputation vs. Organization”, en *Studies in Higher Education*, doi:10.1080/03075079.2017.1421156.

Blustein, David L. (2006), *The Psychology of Working: A New Perspective for Career Development, Counseling, and Public Policy*. New Jersey: LEA, doi:10.4324/9780203935477.

Broadbridge, A., & Hearn, J. (2008). Gender and management: New directions in research and continuing patterns in practice. *British Journal of Management*, 19(s1), 38-49.

CDO (2021). Informe integrado: resultados mecanismos participativos sobre carrera funcionaria para el personal de colaboración de la Universidad de Chile. CDO Consulting Group, Sector Público.

Chiavenato, Idalberto (2000), “Capítulo 3: Las personas y las organizaciones”, en *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.), McGraw Hill, <https://n9.cl/ged1>.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill - Interamericana. <https://doi.org/10.1128/AAC.03728-14>

Delery, John E. y Doty, Harold (1996), “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions”, en *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, N° 4, doi: 10.2307/256713.

Echebarria, Koldo (2005), *La gestión de recursos humanos en el sector público: Tendencias y desafíos*, Banco Interamericano de Desarrollo, División Estado, Gobernabilidad y Sociedad Civil, <https://n9.cl/fqtcn>.

Echebarria, Koldo (2005), *La gestión de recursos humanos en el sector público: Tendencias y desafíos*, Banco Interamericano de Desarrollo, División Estado, Gobernabilidad y Sociedad Civil, <https://n9.cl/fqtcn>.

Echebarría Ariznabarreta, Koldo (ed.) (2006), “Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina”, Washington, BID. Diálogo Regional de Política. Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública

Edwards, Martín R. y Bach, Stephen (2013), “Human Resource Management in Transition”, en *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition*, Stephen Bach y Martín Edwards (eds.), New Jersey, Wiley, doi:10.1002/9781119208235.ch1.



Fernandez, S. B., Clarke, R. D., Sheehan, D. M., Trepka, M. J., & Rose, S. M. (2021). Perceptual facilitators for and barriers to career progression: A qualitative study with female early stage investigators in health sciences. *Academic Medicine*, 96(4), 576-584.

Gelès, Claudia; Lindecker, Gilles; Month, Mel y Roche, Christian (2000), “Chapter 7: Human Resources Management”, en *Managing Science: Management for R and D Laboratories*, Claude Gelès, Gilles Lindecker, Mel Month y Christian Roche (eds.), doi:10.1002/9783527617296.ch7.

Hall, D. T. (1976). *Careers in Organizations*. In *Education y Training*. Pacific Palisades. <https://doi.org/10.1108/eb016557>

Herrera, C. F. U. (2007). People Capability Maturity Model P-CMM, Modelo para la madurez de las capacidades de la gente, un modelo para gestionar Recursos Humanos. *Perspectivas*, (19), 93-106.

Johnsrud, L. K. (2002). Measuring the quality of faculty and administrative worklife: Implications for college and university campuses. *Research in Higher Education*, 43(3), 379-395.

Jones, Derek; Kalmi, Panu y Kauhanen, Antti (2006), “Human Resource Management Policies and Productivity: New Evidence from An Econometric Case Study”, en *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 22, N° 4, doi:10.1093/oxrep/grj031.

Lau, Wing K. (2010), Empowerment of non-academic personnel in higher education: exploring associations with perceived organizational support for innovation and organizational trust, University of Iowa, doi:10.17077 / etd.nua1b3wl.

Lau, Wing K. (2010), Empowerment of non-academic personnel in higher education: exploring associations with perceived organizational support for innovation and organizational trust, University of Iowa, doi:10.17077 / etd.nua1b3wl.

Longo, Francisco (2002), “Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil”, documento presentado en la III Reunión de la Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública “La Reforma del Servicio Civil”, BID. Diálogo Regional de Política, Washington, 14 y 15 de noviembre.

Longo, Francisco (2004), Mérito y flexibilidad: la gestión de las personas en las organizaciones del sector público, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica (Paidós Empresa; No 102).

Longo, Francisco (2019). La Administración Pública en la era del cambio exponencial. Hacia una gobernanza exploratoria. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas* Zk. berezia - Núm. especial - Special issue 3/2019. Págs. 52-73 or. ISSN: 2173-6405 e-ISSN: 2531-2103



López-Huenante, Nicolás., Gamonal, Jorge., Tralma, Gloria., Morales, Miguel., Burgos-Bravo, D. Análisis comparado de la carrera funcionaria: Situación actual del personal no académico de universidades. CLAD 2021.

Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89.

Ministerio de Hacienda (2018). Ley 19882, Regula nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica, en Biblioteca del Congreso Nacional de Chile / Ley Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=211480>, 25-11-2020. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2020).

Morton, Lynne (2004), *Integrated and integrative talent management: A strategic HR framework*, New York.

Rajevic, E. (2018). La Crisis de la Regulación del Empleo Público en Chile. Un Estado Para La Ciudadanía: Estudios Para Su Modernización, 403–432. <https://www.cepchile.cl/cep/libros/la-crisis-de-la-regulacion-del-empleo-publico-en-chile-ideas-para-un>

Rodríguez-Serrano, Juan (2004), “Capítulo I: Introducción al modelo de gestión de recursos humanos”, en *El modelo de gestión de recursos humanos*, Juan Rodríguez-Serrano (ed.), Barcelona, España, Universitat Oberta de Catalunya, <https://n9.cl/z1wyx>.

Velarde, J. C. C. (2011). Aprendiendo a partir de la reforma del Servicio Civil en Chile. Algunas lecciones de interés para países latinoamericanos. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (49), 99-122.

Wanjiku, W.G. (2016), Factors Affecting Non-Teaching Staff Development in Kenyan Universities. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(5), 104-130. doi:10.6007/IJARBS/v6-i5/2120.

Whitchurch, C. (2018). *Being a Higher Education Professional Today: Working in a Third Space, Professional and Support Staff in Higher Education*, Carina Bossu y Natalie Brown (eds.), Springer, pp.11-21, doi:10.1007/978-981-10-6858-4_31.

Wright, P. M. (2008). *Human resource strategy: Adapting to the age of globalization*. SHRM Foundations.



11. Anexos

- Anexo N°1. Estudio comparativo sobre políticas de carrera funcionaria enfocado en la realidad nacional e internacional.
- Anexo N°2. Estudio cualitativo para caracterizar el desarrollo de la carrera funcionaria al interior de las unidades académicas de la Universidad de Chile.
- Anexo N°3. Equipo Jurídico del Senado Universitario elaboró el Documento de Trabajo N°239,
- Anexo N°4. Memorando de Acuerdo SU - VAEGI
- Anexo N°5. Presentación Políticas Carrera Funcionaria en Universidades Chilenas. Senador Morales USACH, Senador Burgos UFRO..
- Anexo N°6. Presentación Políticas Carrera Funcionaria en Universidades Chilena. Senador Gamonal PUC.
- Anexo N°7. Presentación Políticas Carrera Funcionaria en Universidades Chilena. Senadora Tralma U. Concepción.
- Anexo N°8. Presentación VAEGI de Informe Mesa Buenas Prácticas Laborales
- Anexo N°9. Presentación VAEGI Sistematización perfiles de cargo de Servicios Centrales y Sistematización perfiles de cargo estamento auxiliar Facultades e Institutos
- Anexo N°10. Presentación VAEGI Diagnóstico prácticas de reclutamiento y selección
- Anexo N°11. Presentación VAEGI Inducción
- Anexo N°12. Presentación VAEGI propuesta elementos para la política carrera funcionaria en el subsistema organización del trabajo, en particular perfiles de cargo, y el subsistema de reclutamiento y selección, incluyendo inducción
- Anexo N°13. Presentaciones propuestas de modificación al Decreto Universitario 4.116 de 1990, estado escalafones y concursos públicos de ingreso.
- Anexo N°14. Presentación VAEGI subsistema de gestión del empleo, en particular Movilidad en el empleo, capacitación y cupos exentos
- Anexo N°15. Presentación trabajo a la fecha de Subcomisión SU y VAEGI, Elementos para la política en los temas tratados en las reuniones previas
- Anexo N°16. Presentación VAEGI Diagnóstico gestión del desempeño
- Anexo N°17. Presentación el tema de egreso.
- Anexo N°18. Presentación de compensación económica y no económica.
- Acuerdo N° 19. Presentación Propuesta de Estructura Política Universitaria: Gustavo Fuentes.
- Anexo N°20. Documento de Trabajo N° 298, de septiembre de 2021, elaborado por la abogada asesora del Gabinete de VAEGI, Sra. Marcia Ríos Martínez y los abogados asistentes del SU Sr. Ariel de la Maza, Sra. Raquel Águila Kiwi y Sr. Gustavo Fuentes.