



Universidad de Valparaíso  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Escuela de Administración Pública  
Magíster en Gobierno y Gestión Pública

**Análisis de los elementos a considerar en los instrumentos de calificación del desempeño en la Universidad de Valparaíso, de acuerdo a la Ley de Universidades estatales, Teoría de Gestión de las Personas y el Plan de Desarrollo Estratégico**

**Tesis para optar al grado académico de:**

Magíster en Gobierno y Gestión Pública

**Profesora Guía:**

Dra. Carolina Bravo Manterola

**Candidata a Magister:**

Ana Cristina Parada Quintana

**Valparaíso, diciembre del 2022.**

## **DEDICATORIA**

A mi hija Isidora por su constante apoyo para realizar esta tesis, quien a pesar de su lejanía siempre estuvo presente. Hija querida eres el mayor tesoro de mi vida y mi fuente de motivación, estoy orgullosa de ser tu madre.

## **AGRADECIMIENTOS**

Hago llegar mis más sinceros agradecimientos a la Dra. Carolina Bravo Manterola, Profesora Guía de mi Tesis, quién aceptó realizar este Trabajo Final de Grado de Magíster bajo su dirección, por la confianza que depositó en mí, y su entrega incondicional durante el desarrollo de este trabajo de investigación, con sus indicaciones y orientaciones indispensables.

Agradezco a mi Universidad de Valparaíso, mi casa de estudio de pre y postgrado, mi lugar de trabajo, mi trayectoria de vida en esta maravillosa institución, la que me ha permitido desarrollarme académica y profesionalmente.

Agradecer a Don Juan Pablo Jaña, Director de Gestión y Desarrollo de Personas y a Henry Wachtendorff, Coordinador de la Unidad de Gestión de Persona, ambos adscritos a la Universidad de Valparaíso, quienes confiaron en mi proyecto de tesis, proporcionando toda la información necesaria para su desarrollo.

Agradecer a todos mis compañeros de trabajo, que participaron de manera desinteresada en las encuestas y entrevistas, para llevar a cabo mi tesis.

Y, por último, agradecer al programa del magíster por haberme permitido ingresar en el año 2021 y por haber llegado a esta etapa final con conocimientos sólidos, para poder aportar a las necesidades de cambio que requiera la Universidad de Valparaíso, en materia de gobierno y gestión de personas.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>9</b>
<b>PROBLEMATIZACIÓN DEL ÁMBITO DE ESTUDIO .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 CONSIDERACIONES PRELIMINARES .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 OBJETIVOS.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.1 Objetivo general .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>14</b>
<b>1.6 VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>17</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1. LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO COMO INSTITUCIÓN PÚBLICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR. ....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.1. Reseña histórica de la Universidad de Valparaíso como institución pública de educación superior.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.2. Reseña histórica del Estatuto Administrativo y el sistema de calificaciones. ....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.3. Las orientaciones del estado en materia de modernización de las universidades públicas de Chile.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 EL CONCEPTO DE GOBIERNO INSTITUCIONAL Y GESTIÓN DE PERSONAS EN EL CONTEXTO DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.1. Concepto de gobierno institucional y sus principales características en la realidad de la Universidad de Valparaíso.....</b>	<b>27</b>

2.2.2	El concepto de gestión de personas y su relación con el gobierno institucional, en la realidad de la Universidad de Valparaíso.....	28
2.2.3	La gestión de las personas, en el contexto del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional de la Universidad de Valparaíso.....	34
2.2.4	El sistema de calificación del desempeño de los/as funcionarios/as de la Universidad de Valparaíso en el contexto de la gestión de personas, modernización y el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional.....	40
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>.....</b>	<b>61</b>
	<b>MARCO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO .....</b>	<b>61</b>
3.1	ENFOQUE METODOLÓGICO DEL ESTUDIO.....	61
3.2	TIPO DE ESTUDIO.....	61
3.3	DISEÑO DEL ESTUDIO .....	62
3.3.1.	FASE 1: Análisis documental de las orientaciones de modernización para las universidades estatales y marco normativo que lo regula.....	62
3.3.2.	FASE 2 :Sistema de calificación del desempeño vigente en la Universidad de Valparaíso. ....	63
3.3.3.	FASE 3: Brecha entre la documentación legal, Plan de desarrollo estratégico institucional y sistema de calificación vigente. ....	64
3.4	SUPUESTO DE INVESTIGACIÓN.....	65
3.5	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS.....	65
3.6.	POBLACIÓN DE ESTUDIO .....	67
3.7.	TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	67
3.7.1.	Protocolo de entrevista .....	67
3.7.2.	Descripción y formato de encuesta.....	68
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>.....</b>	<b>70</b>
	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>70</b>
4.1.	Antecedentes del Capítulo.....	70
4.2.	Análisis e interpretación de resultados FASE 1 .....	70
4.4.	Fase 3 Identificar brecha entre la documentación legal y sistema de calificación vigente.....	86
4.5.	Síntesis del análisis e interpretación de la información.....	87
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>.....</b>	<b>90</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>.....</b>	<b>93</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Organigrama que describe la estructura organizacional de la Universidad de Valparaíso con vigencia hasta marzo de 2017 .....	18
<b>Figura 2</b> – Organigrama que describe la estructura organizacional de la Universidad de Valparaíso, vigente en la actualidad .....	32
<b>Figura 3</b> – Funciones de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas de la Universidad de Valparaíso .....	33
<b>Figura 4</b> – Informe de Desempeño que se utiliza en la Precalificación del primer y segundo período .....	47
<b>Figura 5</b> – Observaciones al Informe de Desempeño que se utiliza en la Precalificación del primer y segundo período .....	48
<b>Figura 6</b> – Formulario de Anotación de Mérito y Demérito .....	49
<b>Figura 7</b> – Actores participantes del Proceso de Calificaciones .....	57

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> – Comparativo de funcionarios/as no académicos/as por escalafón, entre año 2012 y 2022 .....	25
<b>Tabla 2</b> – Horizonte de Logro del objetivo estratégico 1.3, de corto plazo, corresponde al rango entre 1-3 años .....	33
<b>Tabla 3</b> – Factores y Subfactores establecidos en el Artículo 16, del Dto. N°1825/1998 .....	44
<b>Tabla 4</b> – Valores y conceptos de las notas, establecidas en el Artículo 14, del Dto. N°1825/1998 .....	45
<b>Tabla 5</b> – Coeficientes establecidos en el Artículo 17, del Dto. N°1825/1998 ..	46

## RESUMEN

con el propósito de cumplir con los principios de modernización que ha establecido el Estado en materia de gestión y desarrollo de personas, en los objetivos estratégicos que espera cumplir el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad de Valparaíso y reconocer el valor del desempeño de las/os funcionarias/os de esta institución.

La investigación se realiza en la Universidad de Valparaíso, institución estatal de educación superior, pública y autónoma, con domicilio legal en la ciudad de Valparaíso, y se enmarca en los ejes estratégicos que ha definido en el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (2021-2030), específicamente al desafío que busca desarrollar en el Objetivo 1.3, del Eje de Estratégico 1, sobre Gestión Institucional y que señala textualmente:

*“Fortalecer la gestión y desarrollo del capital humano acorde a los desafíos institucionales”.*

Así entonces, el estudio realizado sistematiza las orientaciones derivadas de la ley N° 21.094, de 5 de junio de 2018, del Ministerio de Educación, sobre Universidades del Estado, los objetivos declarados en el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (PDEI) para el período comprendido entre los años 2021 y 2030 en materia de gestión de personas y evaluación de desempeño de los funcionarios y la ley N° 21.369 del 15 de septiembre de 2021, del Ministerio de Educación, que regula el acoso sexual, la violencia y la discriminación de género en el ámbito de la educación superior.

La información tratada durante el estudio, busca asignar fundamentos conceptuales y empíricos, a la selección de criterios a utilizar para un sistema de

evaluación de desempeño de los funcionarios de la Universidad, que resulte coherente con los esfuerzos de desarrollo institucional desde la perspectiva de la gestión de los recursos humanos.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolla en el contexto del programa académico de la Universidad de Valparaíso, Magíster en Gobierno y Gestión Pública, básicamente con la idea de articular a través de este esfuerzo, los aprendizajes obtenidos durante las diferentes etapas desarrolladas en el programa y la experiencia adquirida a través de los años en el trabajo desarrollado en el área de Recursos Humanos de la Universidad.

Así entonces, surge la idea de aplicar los conocimientos relacionados con la teoría de gestión en recursos humanos, y en particular, los criterios a considerar en materia de evaluación de desempeño, considerando para ello los desafíos derivados de la nueva Ley de universidades estatales en Chile, la Planificación Estratégica de la Universidad y aspectos teóricos vinculados a esta materia desde la perspectiva de la gestión del recurso humano.

En el contexto anterior, se busca contribuir con información que pueda ser de interés, para asignar fundamentos teóricos y empíricos, a los esfuerzos realizados por las entidades competentes de la universidad por promover el desarrollo desde la gestión de las personas a través del instrumento evaluación de desempeño, específicamente en lo relativo a los criterios a considerar en una evaluación de desempeño a los funcionarios, que además contemple las orientaciones de la ley N° 21.094, de 5 de junio de 2018, del Ministerio de Educación, sobre Universidades del Estado, la que confiere autonomía académica, administrativa y financiera así como a los objetivos declarados en el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (PDEI) para el período comprendido



entre los años 2021 y 2030 y la ley N° 21.369, de 15 de septiembre de 2021, del Ministerio de Educación, que regula el acoso sexual, la violencia y la discriminación de género en el ámbito de la educación superior.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMATIZACIÓN DEL ÁMBITO DE ESTUDIO

#### 1.1 CONSIDERACIONES PRELIMINARES

En el presente capítulo se entregan los antecedentes que originan la investigación, y que se fundamenta en la necesidad de lograr identificar y definir los factores y subfactores críticos que hoy no se encuentran insertos en los instrumentos de calificación del desempeño de la Universidad de Valparaíso, con el propósito de cumplir con los principios de modernización que ha establecido el Estado en materia de gestión y desarrollo de personas, en los objetivos estratégicos que espera cumplir el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad de Valparaíso y reconocer el valor del desempeño de las/os funcionarias/os de esta institución.

La investigación se realiza en la Universidad de Valparaíso, institución estatal de educación superior, pública y autónoma, con domicilio legal en la ciudad de Valparaíso, y se enmarca en los ejes estratégicos que ha definido en el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (2021-2030), específicamente al desafío que busca desarrollar en el Objetivo 1.3, del Eje de Estratégico 1, sobre Gestión Institucional y que señala textualmente:

***“1.3. Objetivo: Fortalecer la gestión y desarrollo del capital humano acorde a los desafíos institucionales.***

*Busca contribuir al desarrollo transversal, flexible, integral y sostenible de la institución, consolidando además la gestión por excelencia de todas las personas que formen parte de la organización.*

*Con este fin se pretende diseñar nuevos mecanismos de evaluación de desempeño, fortalecer la identidad institucional y los procesos de gestión del capital humano, tanto para capacitaciones, contratación, instalación y acompañamiento de académicos/as y no académicos/as, procurando su permanencia en la institución.”*

Cuyo plan de acción se ha diseñado para ser desarrollado en el corto plazo, es decir, entre 1 y 3 años.

## **1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

La Universidad de Valparaíso realiza las calificaciones del desempeño de los/as funcionarios/as, sujetos al decreto con fuerza de ley N°29, de 2004, del Ministerio de Hacienda, que fija el texto refundido y sistematizado de la ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo, y a través del Decreto N°1825, de 10 de septiembre de 1998, que aprueba el reglamento de calificaciones del personal afecto al Estatuto Administrativo.

Actualmente, no se cuenta con una categorización bien definida por estamento funcionario para calificar el desempeño como, por ejemplo, los profesionales son evaluados bajo un criterio único como, por ejemplo, que dentro de la planta de profesionales existen a lo menos 4 categorías, dependiendo de la función que realizan, responsabilidades del cargo que desempeñan y porque tienen personal a su cargo, a decir:

- Categoría A: Profesional Estratégico, quien asesora a los altos directivos de la Universidad de Valparaíso.

- Categoría B: Profesional Abogado, quien desempeña sus funciones en la Fiscalía General, y además asesora en materia jurídica a las distintas unidades de la Universidad de Valparaíso.
- Categoría C: Profesional Coordinador, quien coordina, gestiona y supervisa, las funciones que se desarrollan los/las funcionarios/as que se encuentran bajo su dependencia.
- Categoría D: Profesional Analista, quien desarrolla funciones de analista, en el contexto de su disciplina profesional.

La ley N° 21.094, de 5 de junio de 2018, del Ministerio de Educación, sobre Universidades del Estado, que confiere autonomía académica, administrativa y financiera, ha modificado de manera significativa los parámetros que regulan el funcionamiento de las universidades del estado, y por ende a la Universidad de Valparaíso.

Bajo este contexto legal la Universidad de Valparaíso elaboró el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (PDEI) para el período comprendido entre los años 2021 y 2030, sobre la base de concebir la planificación estratégica como un proceso dinámico y flexible, que debe dar cuenta de las condiciones cambiantes del medio interno y externo, dado el contexto nacional y mundial <sup>1</sup> durante el que se concreta su confección. Ello exige a la institución ser más ágil y activa para responder a los diversos desafíos y oportunidades que deberá enfrentar. En razón de evaluar integralmente su implementación y ajustar los plazos y objetivos propuestos si así se requiere.

El Decreto Exento N°1302, de 25 de mayo de 2021, de la Universidad de Valparaíso, que fija el texto refundido y actualizado del Reglamento sobre normas de conductas, criterios y protocolos de actuación para prevenir y enfrentar situaciones de acoso sexual o sexista, aprobado por el decreto exento N°613, de 16 de enero de 2018.

---

<sup>1</sup> Se inicia la elaboración del PDEI, bajo el contexto de pandemia.

La ley N° 21.369, de 15 de septiembre de 2021, del Ministerio de Educación, que regula el acoso sexual, la violencia y la discriminación de género en el ámbito de la educación superior.

La Resolución N°1, de 10 de noviembre de 2017, del Ministerio de Hacienda, Dirección Nacional del Servicio Civil, que aprueba normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas, a todos los servicios públicos. De esta normativa nace el nombre de la actual “Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas”, ex Dirección de Recursos Humanos, de la Universidad de Valparaíso, cuyo ámbito de acción en la “Gestión del Desempeño” serán abordadas en el marco teórico.

La Resolución N°2, de 22 de mayo de 2018, del Ministerio de Hacienda, Dirección Nacional del Servicio Civil, que aprueba normas de aplicación general en materias de gestión del desempeño individual y sistema de calificaciones, en otras, y que serán abordadas en el marco teórico.

En síntesis, el problema de investigación es:

1. No hay correspondencia entre el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional y los factores y subfactores que se utilizan en los instrumentos para la calificación del desempeño de los/as funcionarios/as de la Universidad de Valparaíso.

2. No se ha actualizado o mejorado los factores y subfactores críticos de los instrumentos de calificación del desempeño conforme a los cambios normativos como, por ejemplo:

- a. Con la política que regula el acoso sexual, la violencia y la discriminación de género, y
- b. Las leyes sobre educación superior y sobre universidades estatales.

3. No se ha actualizado o mejorado los instrumentos de calificación del desempeño conforme a las nuevas tendencias de gestión del desempeño que ha normado la Dirección Nacional del Servicio Civil, dependiente del Ministerio de Hacienda.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar los factores y/o subfactores a considerar en los instrumentos de la calificación del desempeño para los/las funcionarios/as de la Universidad de Valparaíso, en un contexto de gestión de las personas, gobierno institucional, y en el marco de la modernización del estado y del plan de desarrollo estratégico institucional.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Describir la realidad de la Universidad de Valparaíso, en materia de gobierno institucional, gestión de personas y marco regulatorio asociado.
2. Describir las orientaciones del estado, en materia de modernización de las universidades estatales.
3. Caracterizar el plan de desarrollo estratégico institucional y el concepto de calificación del desempeño vigente en función de la gestión de las personas y del desarrollo organizacional.
4. Determinar factores y subfactores de mejora a los instrumentos del sistema de calificación del desempeño vigente, en función de los objetivos relacionados al Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, las orientaciones del Estado en materia de desarrollo de universidades públicas y marco regulatorio asociado.

5. Definir los factores y subfactores críticos a considerar en una evaluación de desempeño de los/as funcionarios/as sujetos al Estatuto Administrativo, en función de los objetivos asociados en el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, las orientaciones del estado en materia de desarrollo de las universidades públicas y marco regulatorio asociado, las orientaciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil, para definir factores y subfactores de evaluación del desempeño.

#### **1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Cuáles son las características de los factores y subfactores de los instrumentos de calificación del desempeño vigente en la Universidad de Valparaíso?
- ¿Qué factores y subfactores críticos se podrían incorporar en los instrumentos de calificación del desempeño, de acuerdo a los fundamentos legales y a la planificación estratégica de la universidad?
- ¿Cuáles factores y subfactores conviene mantener en los instrumentos de calificación del desempeño, de acuerdo a la información y experiencia recopiladas?

#### **1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La presente investigación, se fundamenta en la *necesidad* de identificar nuevos factores y subfactores de calificación del desempeño, que puedan ser incorporados e implementados en los instrumentos de calificación del desempeño para los/as funcionarios/as, sujetos al Estatuto Administrativo, en el marco del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, período 2021-2030, de la Universidad de Valparaíso.

Esta investigación es “*conveniente*”, porque pretende generar impacto en la gestión y desarrollo de las personas de la Universidad de Valparaíso al momento de efectuar la calificación anual del desempeño a los/las

funcionarios/as; será de gran utilidad para los precalificadores o jefes directos que realizan la calificación, y porque además incidirá en la optimización de las decisiones de quienes tengan personal a cargo al momento de tratar materias relacionadas con las personas, como es por ejemplo la carrera funcionaria, incentivos del desempeño, entre otros.

También es importante agregar “*valor teórico*” a esta investigación, debido a que el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional de la Universidad de Valparaíso, y en el marco de la ley N°21.094, sobre Universidades Estatales, define como sus “*valores*” conceptos que son relevantes y que serán descritos en profundidad en apartados del marco teórico, y que en la actualidad no se encuentran incorporados como factores y subfactores en los instrumentos que se utilizan para la calificación del desempeño de los/as funcionarios de esta Universidad. Como, por ejemplo: Perspectiva de género, Equidad, Inclusión, Respeto a la Diversidad, Solidaridad, Pensamiento crítico, entre otros.

Además, la presente investigación implica un aporte “*metodológico*”, porque busca identificar y definir nuevos factores a incorporar en los instrumentos de calificación del desempeño para los/as funcionarios/as, los que se pueden encontrar en las legislaciones vigentes sobre educación superior estatal, en las nuevas orientaciones de gestión y desarrollo de personas, y que eventualmente pueden ser implementados para mejorar los instrumentos que actualmente se aplican en la Universidad de Valparaíso.

## **1.6 VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Con respecto a la viabilidad de la investigación, se contempla el uso de recursos tecnológicos con los que se dispone de manera personal, se cuenta con la venia del Director de Gestión de Desarrollo de Persona y del Coordinador de la Unidad de Gestión de la Universidad de Valparaíso (institución de adscripción), para el desarrollo de esta investigación, y con la autorización para realizar entrevistas o encuestas a los/as funcionarios/as de los distintos estamentos

sujetos a calificación del desempeño y directivos de la Asociación de Funcionarios de la Universidad de Valparaíso (AFUV).

Así mismo, se cuenta con el apoyo de referentes teóricos y metodológicos de la Profesora Guía de esta investigación, por lo que se asume como factible la conclusión de este estudio, para ser presentado en la fecha indicada en el programa del Magíster en Gobierno y Gestión Pública.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **2.1. LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO COMO INSTITUCIÓN PÚBLICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR.**

##### **2.1.1. Reseña histórica de la Universidad de Valparaíso como institución pública de educación superior.**

El origen de la Universidad de Valparaíso se sitúa en 1911, año en que fue creada la que hoy es la Escuela de Derecho de la institución, con el nombre de Curso Fiscal de Leyes de Valparaíso. Esa unidad académica, junto a otras instaladas en la zona en las décadas siguientes, dio lugar en 1969, a la Sede de Valparaíso de la Universidad de Chile, cuya administración fue puesta a cargo de una Vicerrectoría de esa casa de estudios.

Más tarde, por disposición del Decreto con Fuerza de Ley N°6 de 1981, publicado el 12 de febrero de ese año, la Sede de Valparaíso de la Universidad de Chile pasó a constituir una institución de educación superior independiente, autónoma y dotada de personalidad jurídica y patrimonio propio, a la que se llamó Universidad de Valparaíso.

Por su parte, el Decreto con Fuerza de Ley N°147 de 1981, publicado el 2 de abril de 1982, aprobó el Estatuto de la corporación, que fijó su estructura y sus autoridades unipersonales y colegiadas, determinó las atribuciones de cada una de ellas e incluyó normas generales relativas a los estudiantes, al personal y al patrimonio. El artículo 1° de dicho cuerpo normativo, que aún se encuentra vigente, dispone que la Universidad de Valparaíso “realiza las funciones de docencia, investigación y extensión, propia de las tareas universitarias” y que “en el cumplimiento de sus funciones, debe atender adecuadamente los intereses y necesidades del país, y preferentemente los de la V Región, al más alto nivel de excelencia”.

La Universidad de Valparaíso se configuró así, como una universidad tradicional, estatal, regional y derivada. Ella fue estructurada originalmente en torno a tres Facultades: Arquitectura, Medicina y Ciencias Jurídicas, Economía y Sociales, las que, por su parte fueron divididas en unidades académicas que recibieron el nombre de Escuelas, cuando tenían como dedicación preferente a la docencia, y el de Institutos, cuando su actividad académica preponderante era la investigación. (ANUARIO, 2013)

El Decreto N°480, de 26 de octubre de 1983, establece el “Reglamento Orgánico de la Universidad de Valparaíso”.

El siguiente organigrama, describe la estructura organizacional de la Universidad de Valparaíso, de acuerdo a lo que dispone el Decreto N°480, de 1983, y que tuvo su vigencia hasta el mes de marzo de 2017:

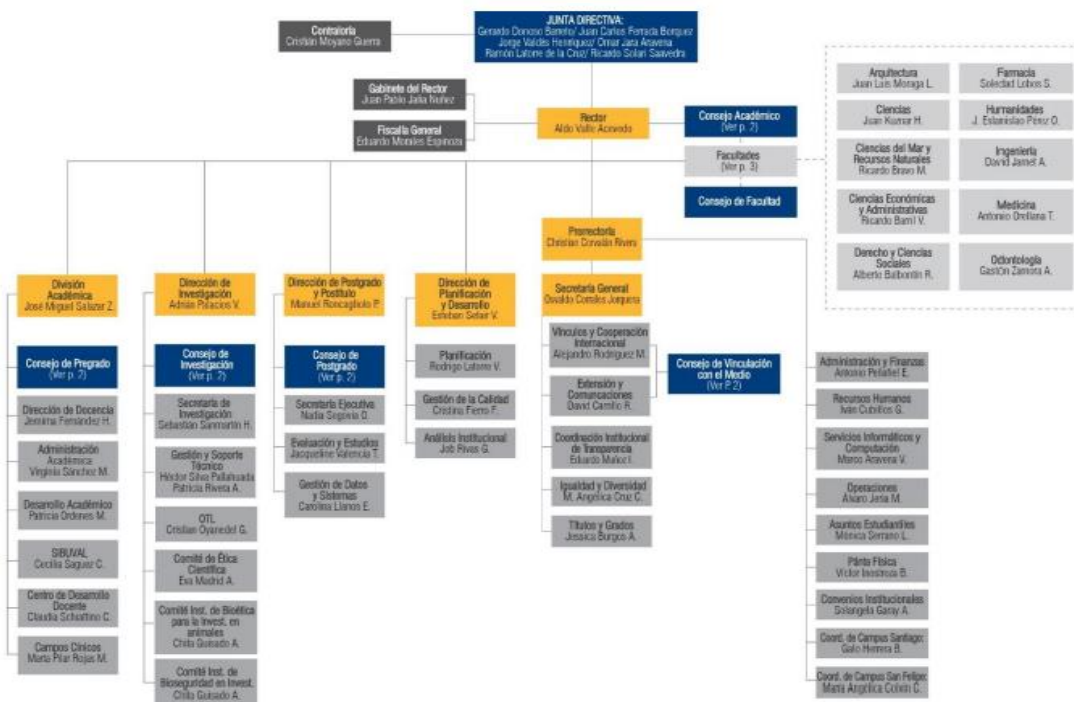


Figura 1 – Organigrama que describe la estructura organizacional de la Universidad de Valparaíso con vigencia hasta marzo de 2017

Fuente: Anuario U.V.-2016

### **2.1.2. Reseña histórica del Estatuto Administrativo y el sistema de calificaciones.**

El Decreto con Fuerza de Ley N°338, de 6 de abril de 1960, del Ministerio del Interior, establece el primer Estatuto Administrativo en Chile, y señala en su *“Artículo 1°.- Las relaciones jurídicas que vinculan al Estado con los funcionarios se regularán por la normas que contienen el presente Estatuto Administrativo.”*

La ley N°18.834, publicada en el Diario Oficial de 23 de septiembre de 1989, del Ministerio del Interior, aprobó el nuevo Estatuto Administrativo, y el artículo 157 de la citada ley, derogó el decreto con fuerza de ley N°338, de 1960.

La iniciativa de este cuerpo legal se da en cumplimiento a lo dispuesto en la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, en lo relativo al ámbito de aplicación y la obligación de regular la carrera funcionaria, especialmente en lo relativo al ingreso, deberes y derechos, responsabilidad administrativa y cesación de funciones.

Asimismo, establece un sistema que permitirá al funcionario ascender desde el primer nivel de ingreso hasta los cargos tope de la carrera, en la medida que con su esfuerzo, dedicación y capacitación tenga un rendimiento meritorio y adquiera la preparación necesaria para desempeñarlos.

El Artículo 1° de la citada ley, señala que las relaciones entre el Estado y el personal de los Ministerios, Intendencias, Gobernaciones y de los servicios públicos centralizados y descentralizados creados para el cumplimiento de la función administrativa, se regularán por las normas de la Ley N°18.834.

El sistema de calificaciones nace en este cuerpo legal, en el Párrafo 3°, Artículo 27, y señala que el sistema de calificaciones tendrá por objeto evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo, y servirá de base para el ascenso, la capacitación,

los estímulos y la eliminación del servicio. Todo el proceso de calificaciones se encuentra comprendido desde el artículo 27 hasta el artículo 47, del Párrafo 3°.

Dentro de los Artículos Transitorios de este cuerpo legal, específicamente en el Artículo 8, se establece el inicio del proceso de calificación del desempeño y que señala textualmente: *“Artículo 8°.- La primera calificación que deba hacerse conforme a las normas de este Estatuto, tendrá lugar a contar del 1° de septiembre de 1990, y comprenderá el desempeño funcionario entre la fecha de vigencia de este Estatuto y el 1° de septiembre de 1990”*

Pero la Ley N°19.001, de 6 de octubre de 1990, del Ministerio del Interior, modifica las fechas relativas al inicio del proceso calificadorio de personales regidos por la ley N° 18.834, y señala textualmente: *“Artículo 1°.- La primera calificación que deba hacerse conforme a las normas de la ley N° 18.834, sobre estatuto administrativo, tendrá lugar a contar del 1° de septiembre de 1992 y comprenderá el desempeño funcionario entre el 1° de septiembre de 1991 y el 1° de septiembre de 1992. El escalafón contemplado en el artículo 46° de la ley N° 18.834 comenzará a regir el 1° de enero de 1993. Hasta que no entre en vigencia el referido escalafón, deberá constituirse un escalafón de antigüedad por cada una de las plantas establecidas en el artículo 5° permanente de la mencionada ley.”*

Posteriormente, la ley N°19.165, del Ministerio del Interior, publicada el 1 de septiembre de 1992, modifica las leyes N°s 18.834 y 18.883 y sustituye el sistema de calificaciones de los funcionarios públicos y municipales.

Este cuerpo legal, en su artículo 1°, sustituye el párrafo 3° “De las calificaciones”, del Título II de la ley N°18.834 del Estatuto Administrativo.

Señala en su artículo transitorio que las calificaciones del personal afecto a la ley N°18.834 se regirá por las disposiciones de la ley N°19.165 a contar de la fecha de su publicación (1° de septiembre de 1992), y para la primera calificación se considerará el tiempo transcurrido desde el 1° de septiembre de

1991 al 31 de agosto de 1992. El proceso de calificaciones para la primera evaluación deberá iniciarse el 1° de octubre de 1992 y terminarse en todas sus fases, a más tardar el 31 de diciembre del mismo año.

El artículo 44, de este cuerpo legal, señala que el reglamento que al efecto se dicte establecerá los factores de evaluación y su ponderación, y regulará los demás aspectos de las calificaciones sobre la base de las normas contenidas en el párrafo 3° “De las Calificaciones”.

El Decreto Supremo N°1229<sup>2</sup>, publicado el 23 de septiembre de 1992, del Ministerio del Interior, que aprueba el reglamento de calificaciones del personal afecto al Estatuto Administrativo, ley N°18.834.

El Decreto N°1825, del Ministerio del Interior; Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, publicado el 10 de septiembre de 1998, y que aprueba el reglamento de calificaciones del personal afecto al Estatuto Administrativo, ley N°18.834, cuyo cuerpo normativo se encuentra vigente a la fecha.

Este reglamento, establece que el período de calificaciones comprende doce meses de desempeño funcionario, desde el 1° de septiembre al 31 de agosto del año siguiente. El proceso de calificaciones deberá iniciarse el 1° de septiembre y quedar terminado a más tardar el 30 de noviembre de cada año. La calificación sólo podrá considerar la actividad desarrollada por el funcionario durante el respectivo período de calificaciones.<sup>3</sup>

Hoy en día, el texto de la norma se encuentra contenido en el D.F.L. N° 29, publicado el 16 de marzo de 2005, que fijó texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo, el que actualmente se encuentra contenido en el Título II, párrafo 4° “De las Calificaciones”, comprendido entre los artículos 32 al 52.

---

<sup>2</sup> DS N°1229/1992, derogado el 10.09.1998

<sup>3</sup> Artículo 3, Dto. N°1825/1998

### **2.1.3. Las orientaciones del estado en materia de modernización de las universidades públicas de Chile**

Es importante señalar leyes y normativas para las universidades estatales, en el marco de la modernización de la gestión pública.

La ley N°21.091, de 29 de mayo de 2018, del Ministerio de Educación, sobre Educación Superior, señala textualmente en su artículo 2, letra i)

*“i) Respeto y promoción de los derechos humanos. El respeto y promoción de los derechos humanos deberá regir siempre la actuación del Sistema y de las instituciones de educación superior en relación a todos los miembros de su comunidad, tanto en sus propuestas formativas, de desarrollo organizacional, como también en las relaciones de trabajo y aprendizaje. El acoso sexual y laboral, así como la discriminación arbitraria, atentan contra los derechos humanos y la dignidad de las personas.”*

Es importante definir “*desarrollo organizacional (DO)*”:

Es un término que se usa para agrupar un conjunto de intervenciones para el cambio planteado con base en valores humanistas y democráticos que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados. (Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A., 2009)

El paradigma del DO valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos colaboradores y participativos y un espíritu de búsqueda. El agente del cambio puede ser un directivo en DO; sin embargo, hay un énfasis intenso en la colaboración. A continuación, se identifican brevemente los valores que subyacen en la mayor parte de esfuerzos para el DO:

1. *Respetar a las personas.* Los individuos son percibidos como seres responsables, conscientes y cuidadosos. Deben ser tratados con dignidad y respeto.

2. *Confianza y apoyo.* Una organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, autenticidad, apertura y un clima de apoyo.

3. *Igualdad del poder.* Las organizaciones eficaces quitan el énfasis en la autoridad y el control jerárquico.

4. *Confrontación.* Los problemas no deben esconderse bajo la alfombra, sino que deben confrontarse abiertamente.

5. *Participación.* Entre más se involucren las personas afectadas por un cambio en las decisiones que lo rodean, más comprometidas estarán para implementar dichas decisiones. (Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A., 2009)

El decreto exento N°613, de 18 de enero de 2018, de la Universidad de Valparaíso, que aprueba el reglamento sobre normas de conducta, criterios y protocolos de actuación para prevenir y enfrentar situaciones de acoso u hostigamiento sexual o sexista en la Universidad de Valparaíso.

El artículo 4° de este reglamento, define conductas que pueden tener un carácter vertical (ascendente o descendente) como horizontal (entre pares), para toda la comunidad universitaria (académicos, funcionarios no académicos y estudiantes regulares de la Universidad de Valparaíso).

Define las siguientes conductas: Acoso Sexual; Hostigamiento por atención sexual indeseada; Acoso sexista o por razón de sexo, género u orientación sexual; Hostigamiento por ambiente sexista.

La ley N°21.094, de 5 de junio de 2018, del Ministerio de Educación, sobre Universidades Estatales, señala textualmente el artículo 5, contemplado en el Párrafo 2°, Misión y principios de las universidades del Estado:

*“Artículo 5.- Principios. Los principios que guían el quehacer de las universidades del Estado y que fundamentan el cumplimiento de su misión y de sus funciones son el pluralismo, la laicidad, esto es, el respeto de toda expresión religiosa, la libertad de pensamiento y de expresión; la libertad de cátedra, de*

*investigación y de estudio; la participación, la no discriminación, la equidad de género, el respeto, la tolerancia, la valoración y el fomento del mérito, la inclusión, la equidad, la solidaridad, la cooperación, la pertinencia, la transparencia y el acceso al conocimiento.*

*Los principios antes señalados deben ser respetados, fomentados, y garantizados por las universidades del Estado en el ejercicio de sus funciones, y son vinculantes para todos los integrantes y órganos de sus comunidades, sin excepción.”*

El artículo 42, 47 y 49, contemplado en el Párrafo 4°, de los académicos y funcionarios no académicos, del mismo cuerpo legal, señalan textualmente:

*“Artículo 42.- Régimen jurídico de académicos y funcionarios no académicos. Los académicos y funcionarios no académicos de las universidades del Estado tienen la calidad de empleados públicos. Los académicos se regirán por los reglamentos que al efecto dicten las universidades y, en lo no previsto por dichos reglamentos, por las disposiciones del decreto con fuerza de ley N°29, de 2004, del Ministerio de Hacienda, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley N°18.834, sobre Estatuto Administrativo. Por su parte, los funcionarios no académicos se regirán por las normas del decreto con fuerza de ley precitado y por las demás disposiciones legales que les resulten aplicables.”*

*“Artículo 47.- Capacitación y perfeccionamiento de funcionarios no académicos. Las universidades del Estado deberán promover la capacitación de sus funcionarios no académicos, con el objeto de que puedan perfeccionar, complementar o actualizar sus conocimientos y competencias necesarias para el eficiente desempeño de sus funciones.”*

*“Artículo 49.- Actos atentatorios a la dignidad de los integrantes de la comunidad universitaria. Las prohibiciones para el personal académico y no académico de las universidades del Estado, relativas a actos atentatorios a la dignidad de los demás funcionarios, incluido el acoso sexual, el acoso laboral y*



*la discriminación arbitraria, se entenderán referidas también a conductas del mismo tipo que resulten atentatorias a la dignidad de estudiantes, y de toda persona vinculada, de cualquier forma, a las actividades de la respectiva institución.”*

El decreto exento N°1302, de 25 de mayo de 2021, de la Universidad de Valparaíso, que incorpora modificaciones al reglamento (D.E. N°613/2018) sobre normas de conducta, criterios y protocolos de actuación para prevenir y enfrentar situaciones de acoso u hostigamiento sexual o sexista en la Universidad de Valparaíso, en concordancia con lo establecido en el artículo 49 de la ley N°21.094, de 5 de junio de 2018, del Ministerio de Educación, sobre Universidades Estatales.

La ley N°21.369, de 15 de septiembre de 2021, del Ministerio de Educación, que regula el acoso sexual, la violencia y la discriminación de género en el ámbito de la Educación Superior, señala textualmente en su artículo 1° y 8°, lo siguiente:

*“Artículo 1°.- El objetivo de la presente ley es promover políticas integrales orientadas a prevenir, investigar, sancionar y erradicar el acoso sexual, la violencia y la discriminación de género, y proteger y reparar a las víctimas en el ámbito de la educación superior, con la finalidad de establecer ambientes seguros y libres de acoso sexual, violencia y discriminación de género, para todas las personas que se relacionen en comunidades académicas de educación superior, con prescindencia de su sexo, género, identidad y orientación sexual.*

*La ley reconoce y ampara el derecho de toda persona a desempeñarse en espacios libres de violencia y de discriminación de género.*

*Es deber de todas las instituciones de educación superior adoptar todas las medidas que sean conducentes para prevenir, investigar, sancionar y erradicar el acoso sexual, la violencia y la discriminación de género, y proteger y*

*reparar a las víctimas en el ámbito de la educación superior, promoviendo, en particular, las relaciones igualitarias de género.”*

*“Artículo 8°.- Tratándose de las universidades del Estado, las normas de la presente ley se aplicarán preferentemente sobre las normas contenidas en el decreto con fuerza de ley N°29, del Ministerio de Hacienda, promulgado el año 2004 y publicado el año 2005, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley N°18.834, sobre Estatuto Administrativo, cuando se trate de situaciones de acoso sexual, violencia y discriminación de género.”*

Con fecha 15 de septiembre de 2022, el Rector de la Universidad de Valparaíso, Osvaldo Corrales Jorquera, envió a través de correo electrónico el siguiente mensaje a toda la comunidad universitaria, que señala textualmente:

*“Tenemos el agrado de ratificar y compartir con usted nuestro compromiso permanente con la igualdad y diversidad, en el cual hemos venido trabajando desde hace largos años. Hoy 15 de septiembre, marcamos el hito de inicio de la progresiva implementación de la **Política integral contra las violencias basadas en género y la discriminación**, de acuerdo con los valores de nuestra institución y según lo establecido en la ley N°21.369, que regula el acoso sexual, la violencia y la discriminación de género en el ámbito de la educación superior.*

*Dejamos aquí el llamado a todas y todos a comprometerse con este trabajo y a participar de las actividades que en torno a él se desarrollarán, asumiendo el compromiso de incorporar esta Política en todos los espacios de nuestro quehacer universitario, y así colaborar para una vida libre de violencia de género y discriminación.”*

## **2.2 EL CONCEPTO DE GOBIERNO INSTITUCIONAL Y GESTIÓN DE PERSONAS EN EL CONTEXTO DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**

### **2.2.1. Concepto de gobierno institucional y sus principales características en la realidad de la Universidad de Valparaíso.**

El decreto exento N°3531, de 19 de julio de 2016, que aprueba las políticas generales de la Universidad de Valparaíso, establece en el numeral 5, la Política General de Gestión Institucional, y que señala textualmente:

*“La Universidad de Valparaíso asume que la consecución, logro y mantención de crecientes estándares de excelencia en su quehacer supone garantizar la sustentabilidad de las diversas actividades que en ella se desarrollan en el mediano y largo plazo. Para ello, deben establecerse mecanismos de gestión institucionales que atiendan a los principios de eficiencia y eficacia en el uso de sus recursos en todos los ámbitos (humanos, materiales, tecnológicos y financieros), en el marco de una estructura normativa y procedimental que se ajuste a su condición de institución del Estado, afecta al régimen jurídico de la administración pública y que, a la vez, reconozca su especificidad como institución de educación superior, constituida en torno al dialogo racional entre sus integrantes.”*

En el numeral 5.1.-, para la Universidad de Valparaíso, *“disponer de un sistema de gobierno institucional que, basado en los principios de autonomía, jerarquía y transparencia, considere la participación de la comunidad universitaria en el establecimiento de las definiciones estratégicas que se adoptan en sus diversos niveles, a través de órganos colegiados con representación ponderada, favoreciendo la legitimidad y el compromiso con dichas definiciones.”*

En el numeral 5.3.- *“Contar con una dotación de personal apropiada en calidad y cantidad que, seleccionada exclusivamente en función de sus méritos y sin discriminación de ningún tipo, permita la realización de las distintas funciones universitarias y el logro de los propósitos institucionales.”*

En el numeral 5.5.- *“Disponer centralmente de sistemas que provean información oportuna y de calidad, como soporte a la toma de decisiones, control y autorregulación, tanto en el ámbito académico como administrativo.”*

El nuevo Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (PDEI), de la Universidad de Valparaíso, para el período 2021-2030, se construyó acorde a lo establecido en el párrafo 2° del Título IV “Plan de Fortalecimiento” de la ley N°21.094, sobre Universidades Estatales, que señala: *“Con el propósito de apoyar el desarrollo institucional de las universidades del Estado, se implementará un Plan de Fortalecimiento de carácter transitorio, que tendrá una duración de diez años contados desde el año de entrada en vigencia de la presente ley, destinado a los usos y ejes estratégicos que serán estipulados en los convenios que, para estos efectos, se suscriban entre el Ministerio de Educación y cada una de las universidades referidas”.*

El artículo 62 de la ley N°21.094, señala las “Líneas de acción del Plan de Fortalecimiento”, a través del cual las universidades del Estado podrán desarrollar, entre otras, siete iniciativas, de las cuales se define textualmente la N°2: *“Fortalecimiento de la gestión institucional. Las universidades del Estado podrán implementar programas de mejoramiento y actualización de los procesos internos de gestión institucional y de recursos humanos, con especial énfasis en la modernización y fortalecimiento de sus respectivas contralorías universitarias.”*

### **2.2.2 El concepto de gestión de personas y su relación con el gobierno institucional, en la realidad de la Universidad de Valparaíso.**

A modo introductorio, se presentan dos definiciones de *“gestión de personas”*, de los siguientes autores:

a) Una buena gestión de personas, ya sea desde el número 1 de la organización, desde el rol del número 1 del área de Recursos Humanos y,

también, desde las funciones de un conductor de grandes grupos, como un gerente de fábrica, de ventas, etc., implicará considerar a las personas como el factor clave para alcanzar los objetivos planteados. Para alcanzar los objetivos organizacionales se deberá tener en cuenta que las personas que integran dicha organización deberán contar con las capacidades necesarias para alcanzar la visión y la estrategia. Con frecuencia se valoran las características de las personas que hicieron que las empresas hayan llegado a ser lo que son, las capacidades de los directivos y colaboradores que las llevaron al éxito actual. Es valioso considerar estas características y no olvidarlas. No obstante, no siempre estas capacidades que llevaron a una organización al éxito actual serán las necesarias para enfrentar los cambios y necesidades del futuro. (Alles, M.A., 2016)

b) Bajo el epígrafe «gestión de personas» quedan contenidas todas aquellas funciones relacionadas con la vida de un individuo en la organización desde que se incorpora al negocio hasta que, sea cual sea la razón, se desvincula del proyecto de empresa. (Gasalla, 2015)

También es importante mencionar, que la Dirección Nacional del Servicio Civil, dependiente del Ministerio de Hacienda, en su Resolución N°1, publicada el 10 de noviembre de 2017, aprueba normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas, entre otras.

En la resolución citada precedentemente, en el Título I, sobre estructura y estándares de las áreas de gestión y desarrollo de personas, señala textualmente en el artículo 1°, inciso 1°: *“Todos los Servicios Públicos, deberán contar en su organización interna con una dirección, división, departamento u otro equivalente, con su correspondiente jefatura, la que deberá ubicarse en un nivel jerárquico que permita posicionar la función de Gestión y Desarrollo de Personas para contribuir a la estrategia institucional.”*

El artículo 2°, señala textualmente: *“Para el aporte estratégico que se requiere, la gestión de Unidad que se cree a partir del artículo precedente deberá abordar, a lo menos, los siguientes ámbitos de acción, los que pueden estructurarse según lo determine cada servicio:*

*a) Planificación y Soporte de la Gestión de Personas. Comprende la política de gestión y desarrollo de Personas, Procesos Administrativos, Planificación de la gestión de personas, Planificación dotacional, Sistemas de información para la gestión de Personas, Posicionamiento del Área de Personas e Innovación y Desarrollo.*

*b) Gestión del Desempeño. Comprende Reclutamiento y Selección, Inducción, Gestión del Desempeño Individual y Egreso.*

*c) Gestión del Desarrollo. Comprende Capacitación, Movilidad de las personas y Gestión del Conocimiento Institucional.*

*d) Gestión del Cambio Organizacional. Comprende Diseño Organizacional, Gestión de Ambientes Laborales, Gestión del Reconocimiento y Liderazgo, Gestión de las Comunicaciones y Relaciones Laborales e Inclusión y No Discriminación.*

En los últimos 10 años, período comprendido entre el mes de agosto de 2012 y agosto de 2022, la Universidad de Valparaíso ha tenido un aumento de funcionarios/as no académicos sujetos al Estatuto Administrativo, de un 37,722%, según se muestra en la siguiente tabla:

	AGOSTO DE 2012	AGOSTO DE 2022
ESCALAFÓN	TOTAL	TOTAL
DIRECTIVOS	48	86

PROFESIONALES	146	477
TÉCNICOS	161	200
ADMINISTRATIVOS	385	353
AUXILIARES	217	202
<b>TOTALES POR AÑO</b>	<b>957</b>	<b>1.318</b>

<b>37,722%</b>
----------------

Tabla 1 – Comparativo de funcionarios/as no académicos/as por escalafón, entre año 2012 y 2022

Fuente: Elaboración propia

Este incremento de funcionarios/as, demuestra que el rol de la “Gestión de Personas”, hoy en día es mucho más relevante que hace 10 años atrás, que los procesos para controlar la gestión de personas deben estar ajustados a las necesidades de las personas y a la estrategia de la Universidad de Valparaíso.

El decreto exento N°1253, de 15 de marzo de 2017, aprueba el nuevo Reglamento Orgánico de la Universidad de Valparaíso, y reemplaza el Decreto Universitario N°480, de 1983, cuya estructura se presenta en el siguiente organigrama:





*prevención de riesgos, evaluación del desempeño y desvinculación del personal académico y no académico de la Universidad, y de realizar la coordinación y el seguimiento de su ejecución, disponiendo las acciones que de ello se deriven, en el marco de lo establecido en el Plan de Desarrollo Institucional.”*

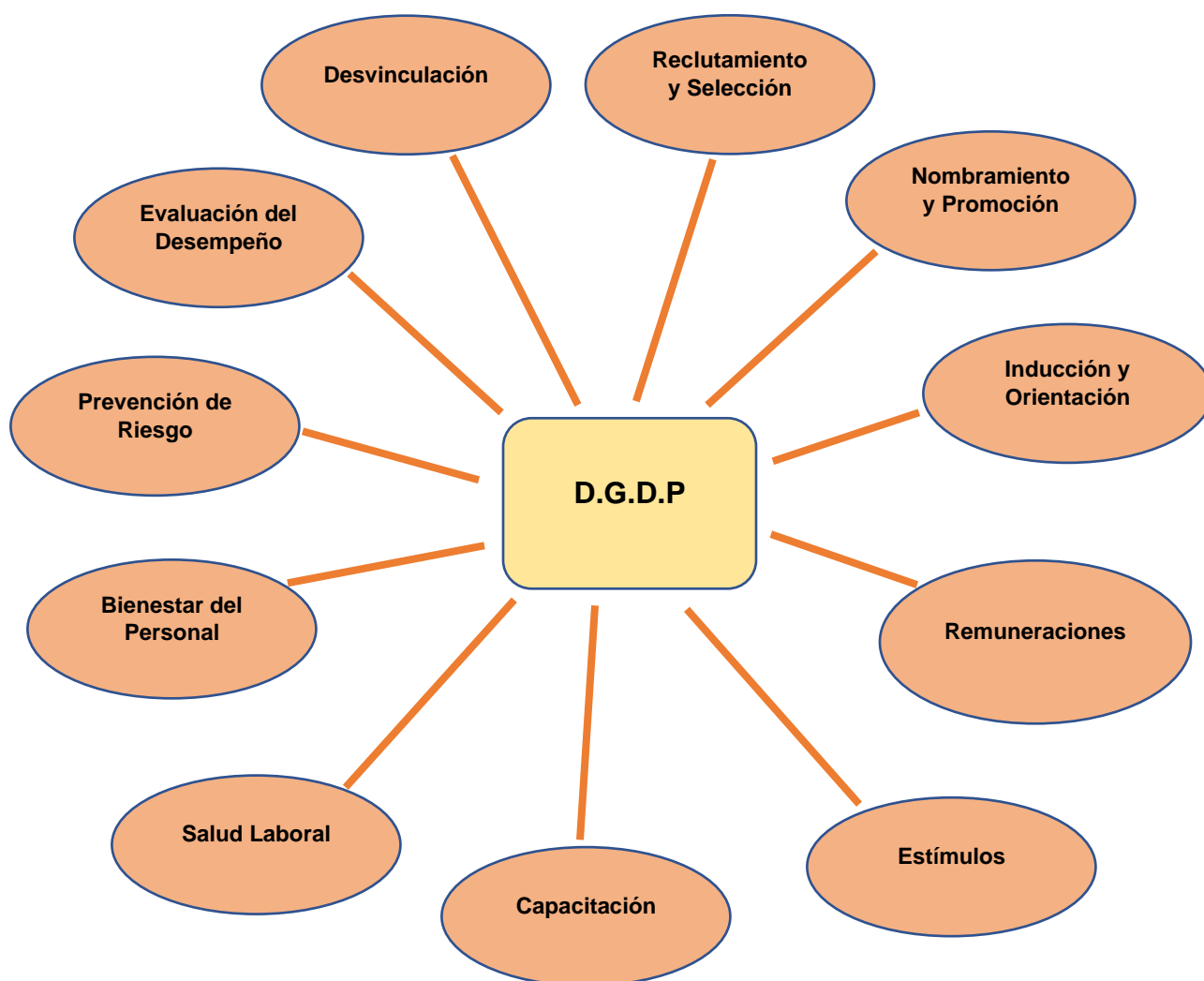


Figura 3 – Funciones de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas de la Universidad de Valparaíso

Fuente: Elaboración propia

La gestión de personas tiene por finalidad administrar los procesos asociados al ciclo de vida laboral de los/as funcionarios/as académicos/as y administrativos/as de la Universidad de Valparaíso. Lo anterior se desarrolla en el marco de la misión y propósitos de la institución y con estricto apego a las normas que rigen al aparato estatal en su conjunto, lo que supone un enorme desafío dada la especialidad que tiene la institución de educación superior respecto de los servicios del Estado.

Dentro del ciclo de vida laboral de los/as funcionarios/as sujetos al Estatuto Administrativo (ley N°18.834), se encuentra la “*calificación del desempeño*”, cuyo proceso está a cargo de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas de la Universidad de Valparaíso, el que se realiza anualmente, y donde se utilizan instrumentos de calificación para medir el desempeño de los/as funcionarios/as de planta y contrata.

### **2.2.3 La gestión de las personas, en el contexto del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional de la Universidad de Valparaíso.**

Entre las necesidades que caracterizan a los seres humanos, se encuentra la de comprender los procesos globales en los cuales se está inserto, sean éstos a nivel local, regional o global, del ámbito personal o general, etcétera, y que también se aplica en el contexto de las organizaciones, independientemente de su tamaño o trayectoria y que se expresa en un instrumento técnico, denominado Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (PDEI), el que sirve de referencia para el conjunto de objetivos, acciones y tareas que una organización se compromete a desarrollar, con un horizonte de corto, mediano y largo plazo, definiendo sus bases estratégicas (visión, misión y valores) como universidad estatal, regional y compleja.

El Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (PDEI) para el período comprendido entre los años 2021 y 2030, se elaboró sobre la base de concebir a

la planificación estratégica como un proceso dinámico y flexible, que debe dar cuenta de las condiciones cambiantes del medio interno y externo, dado el contexto nacional y mundial <sup>4</sup> durante el que se concreta su confección. Ello exige a la institución ser más ágil y activa para responder a los diversos desafíos y oportunidades que deberá enfrentar. En razón de evaluar integralmente su implementación y ajustar los plazos y objetivos propuestos si así se requiere.

El PDEI se construyó marcado por importantes cambios en el país y en el sistema de educación superior, cuyos “Elementos de Contexto” se señalan:

- Nueva realidad sociopolítica del país
- Perspectiva de Género
- Sostenibilidad
- Situación Económica
- La Investigación Científica y la Innovación Tecnológica

“Condicionantes”

- Política pública de educación superior
- Transformaciones socio estructurales

Dentro de las “Líneas de Acción” y “Desafíos” se debe destacar el área de *Gestión Institucional* que indica: *Fortalecimiento permanente de las capacidades de los/las profesionales no académicos/as.* (PDEI, 2021-2030)

El PDEI tiene como bases estratégicas la visión, misión y valores de la Universidad de Valparaíso, y que fueron actualizados a partir de los desafíos y cambios que el entorno plantea en la actualidad a una institución de educación superior pública como la Universidad de Valparaíso, y en el marco de la ley N°21.094, del Ministerio de Educación.

---

<sup>4</sup> Se inicia la elaboración del PDEI, bajo el contexto de pandemia.

El PDEI define como *valores* de la Universidad de Valparaíso los siguientes:

- La libertad
- La equidad
- El pensamiento crítico
- La inclusión
- La participación y la formación ciudadana
- El pluralismo
- El respeto a la diversidad
- La solidaridad
- La sostenibilidad
- La calidad
- La transparencia

También se puede señalar, que dentro de la “*visión*” y la “*misión*”, hay conceptos que revisten una gran importancia y que es necesario mencionar: Perspectiva de género, equidad, inclusividad y sostenibilidad.

A continuación, se definen algunos conceptos más relevantes que se encuentran implícitos en la misión, visión y valores de la Universidad de Valparaíso:

- Equidad de género: como noción comprehensiva, involucra la tensión entre la igualdad y la diferencia, así como la complementariedad de la justicia social con la justicia cultural. Es decir, la justicia de género tiene connotaciones culturales y económicas, aspectos que requieren políticas de reconocimiento de las diferencias y aspectos que tienen que ver con políticas de redistribución, en el sentido de igual participación de los beneficios entre hombres y mujeres. Esto, en el marco de una concepción ampliada de la equidad, ligada a la consideración de todo tipo de

desigualdades y diferencias, no sólo a las diferencias de género, sino incorporando las diferencias de clase, etnia, raza, generación, sexualidad, región, ubicación en el orden mundial, etc. La equidad de género, al igual que la equidad concebida de manera general, busca eliminar por un lado la desigualdad social y por otro el irrespeto de la diferencia. (UNFPA, 2014)

- **Equidad:** Disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece. (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA)
- **Inclusión:** La integración de individuos, o grupos de individuos, en la sociedad como ciudadanos o como miembros de diversas redes sociales públicas. La inclusión social tiene sus raíces fundamentalmente en el mercado laboral o la inclusión económica. (CEDEFOP, 2008)
- **Respeto a la diversidad:** Es una habilidad profundamente interpersonal, y se puede definir como el entendimiento de que las personas participan paritariamente en un mundo ético común, en virtud de su condición humana, al tiempo que se reconoce la singularidad y diferencias de cada individuo. El respeto por la diversidad va más allá de la tolerancia y la comprensión, pues implica reconocer y promover activamente el valor igualitario de todas las personas, sin condescendencia. (UNICEF, s.f.)
- **Solidaridad:** Tiene su origen en un aspecto social, etimológicamente esta palabra proviene del latín “solidus” y significa solidario, en la sociología es una sensación de unidad, cuyo objetivo es lograr el bien común.  
Dentro de los sinónimos de este término está la fraternidad, compañerismo, hermandad, comunión, cordialidad y amistad. (Perez, 2021)

- **Pensamiento crítico:** Es un rasgo o capacidad que nos permite analizar, valorar y emitir juicios y opiniones sobre un tema o afirmación determinada. (García, 2022)

El pensamiento crítico implica hacerse consciente del propio proceso de pensamiento. Esta es una tarea que requiere autodisciplina y capacidad de autoevaluación. Debemos prestar atención a cómo funciona nuestra mente, qué preconceptos hemos interiorizado y de qué manera podemos modificarlos. (INDEED, 2020)

Dentro de los *objetivos estratégicos* del PDEI, en lo referente a la Gestión Institucional, es importante destacar el siguiente objetivo que se transcribe textualmente, y que menciona explícitamente...” *diseñar nuevos mecanismos de evaluación de desempeño...*”

**Objetivo: Fortalecer la gestión y desarrollo del capital humano acorde a los desafíos institucionales.**

*En el objetivo mencionado, se establece entre otras cosas, que la universidad busca contribuir al desarrollo transversal, flexible, integral y sostenible de la institución, consolidando además la gestión por excelencia de todas las personas que formen parte de la organización.*

*Con este fin se pretende diseñar nuevos mecanismos de evaluación de desempeño, fortalecer la identidad institucional y los procesos de gestión del capital humano, tanto para capacitaciones, contratación, instalación y acompañamiento de académicos/as y no académicos/as, procurando su permanencia en la institución.”*

El horizonte de logro del objetivo estratégico señalado precedentemente, y que se cita textualmente desde el PDEI:

<b>1.3 Objetivo estratégico</b>	<b>Fortalecer la gestión y desarrollo del capital humano acorde a los desafíos institucionales</b>	
1.3.1 Proyecto	Capital humano <sup>3</sup>	
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS O METAS</b>	<b>HORIZONTE DE LOGRO</b>
Formulación de nuevos mecanismos de evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento de calificaciones del personal académico y no académico</li> <li>• Encasillamiento de personal no académico</li> <li>• Descriptores de cargos personal no académico diseñados</li> </ul>	Corto Plazo

Tablas 2 – Horizonte de Logro del objetivo estratégico 1.3, de corto plazo, corresponde al rango entre 1-3 años.

Fuente: PDEI-U.V.

La Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas de la Universidad de Valparaíso, juega un rol muy importante en este Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, puesto que le corresponde diseñar en el corto plazo (1 a 3 años) la formulación de nuevos mecanismos de evaluación del desempeño.

Aportar con esta investigación al Plan de Desarrollo Estratégico Institucional y a la Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas con una propuesta de factores críticos, identificados y definidos que en la actualidad no se encuentran insertos en los instrumentos de calificación del desempeño para los/as funcionarios/as de la Universidad de Valparaíso, sujetos al Estatuto Administrativo, se transforma en uno de los ejes más relevantes de esta investigación, considerando todo lo expuesto en este capítulo y en la necesidad de modernizar el actual instrumento que se utiliza para las calificaciones, utilizando conceptos que le otorguen coherencia y valor al desempeño de los/as funcionarios/as, para el logro de mejores resultados a nivel individual y a los desafíos estratégicos que se ha propuesto la institución.

Lo expuesto se puede lograr, dado el benchmarking realizado a otras instituciones, cuyos funcionarios/as también se encuentran sujetos al Estatuto Administrativo, y que actualmente utilizan instrumentos de calificación del desempeño con factores y subfactores acordes a aquellos comportamientos y

estrategias organizacionales que se inscriben dentro de las funciones y tareas que se la ha asignado a cada funcionario.

#### **2.2.4 El sistema de calificación del desempeño de los/as funcionarios/as de la Universidad de Valparaíso en el contexto de la gestión de personas, modernización y el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional.**

En el contexto de esta investigación, es necesario definir algunos conceptos desde la perspectiva de otros autores, instituciones públicas o privadas, normativa relacionada y que serán utilizados en los próximos capítulos.

##### **Evaluación del desempeño:**

a) El término “evaluación”, dentro de la disciplina de Recursos Humanos, hace referencia a las acciones que se realizan con el propósito de medir el desempeño de las personas en relación con el puesto de trabajo que ocupan, considerando los resultados obtenidos y sus conocimientos y competencias. (Alles, M.A., 2016)

b) La *evaluación del desempeño* es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda *evaluación* es un proceso para estimular o juzga el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La *evaluación* de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como *evaluación del desempeño*, *evaluación de méritos*, *evaluación de los empleados*, *informes de avance*, *evaluación de la eficiencia en las funciones*, etc. (Chiavenato, I, 2007)

##### **Calificación del desempeño de los/as funcionarios/as sujetos al Estatuto Administrativo:**

a) Es el acto escrito a través del cual un superior directo expresa su opinión o juicio sobre la calidad de las condiciones personales y profesionales de un



subalterno, atendiendo las exigencias y características del cargo. Esto servirá de base para el ascenso, desarrollo profesional y permanencia en la institución.<sup>5</sup>

Instrumentos de Calificación del desempeño de los/as funcionarios/as sujetos al Estatuto Administrativo:

a) Hoja de vida: Es el documento en que se anotarán todas las actuaciones del empleado que impliquen una conducta o desempeño funcionario destacado o reprochable, producidas durante el respectivo período de calificaciones.<sup>6</sup>

b) Anotaciones de mérito: *“Son anotaciones de mérito aquellas destinadas a dejar constancia de cualquier acción del empleado que implique una conducta o desempeño funcionario destacado”.*<sup>7</sup>

c) Anotaciones de demérito: *“Son anotaciones de demérito aquellas destinadas a dejar constancia de cualquier acción u omisión del empleado que implique una conducta o desempeño funcionario reprochable.”*<sup>8</sup>

d) Informes de desempeño: Los funcionarios precalificadores deben emitir dos informes de desempeño, *“el primero comprendido desde el 1° de septiembre hasta el 31 de enero, y el segundo, considerando el desempeño del funcionario desde el 1° de febrero hasta el 30 de junio.”*<sup>9</sup>

e) Hoja de calificaciones: Es el documento en el cual la Junta Calificadora resume y valora anualmente el desempeño de cada funcionario en relación a los factores de calificación y que deja constancia de la lista en que quedó calificado.<sup>10</sup>

El Decreto N°1825, del Ministerio del Interior; Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, publicado el 10 de septiembre de 1998, que aprueba

---

<sup>5</sup> Dictamen N°11.365 de 2006, Contraloría General de la República

<sup>6</sup> Artículo 8, inciso 1°, Dto. N°1825/1998

<sup>7</sup> Artículo 10, inciso 1°, Dto. N°1825/1998

<sup>8</sup> Artículo 11, inciso 1°, Dto. N°1825/1998

<sup>9</sup> Artículo 19, inciso 2°, Dto. N°1825/1998

<sup>10</sup> Artículo 12, Dto. N°1825/1998

el reglamento de calificaciones del personal afecto al Estatuto Administrativo, ley N°18.834, cuyo cuerpo normativo se encuentra vigente a la fecha.

El sistema de calificación tendrá por objeto evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas la exigencias y características de su cargo. Servirá de base para el ascenso, los estímulos y la eliminación del servicio.<sup>11</sup>

Este reglamento, establece que el período de calificaciones comprende doce meses de desempeño funcionario, desde el 1º de septiembre al 31 de agosto del año siguiente. El proceso de calificaciones deberá iniciarse el 1º de septiembre y quedar terminado a más tardar el 30 de noviembre de cada año. La calificación sólo podrá considerar la actividad desarrollada por el funcionario durante el respectivo período de calificaciones.<sup>12</sup>

Los funcionarios que intervengan en el proceso calificadorio deberán actuar con responsabilidad, imparcialidad, objetividad y cabal conocimiento de las normas legales relativas a calificaciones y de las previstas en el reglamento de calificaciones, al formular cada uno de los conceptos y notas sobre los méritos o deficiencias de los empleados. La forma en que lleven a cabo este proceso deberá considerarse para los efectos de su propia calificación.<sup>13</sup>

Los jefes directos serán responsables de las precalificaciones que efectúen, como asimismo de la calificación en la situación prevista en el inciso segundo del artículo 29 de la ley N°18.834 <sup>14</sup> (Las instituciones ejecutarán los programas de capacitación preferentemente en forma territorialmente desconcentrada. Podrán celebrarse convenios con organismos públicos o privados, nacionales, extranjeros o internacionales)

---

<sup>11</sup> Artículo 2, Dto. N°1825/1998

<sup>12</sup> Artículo 3, Dto. N°1825/1998

<sup>13</sup> Artículo 4, inciso 1°, Dto. N°1825/1998

<sup>14</sup> Artículo 4, inciso 2°, Dto. N°1825/1998

Deberá capacitarse anualmente a los precalificadores, calificadores, directores de las asociaciones de funcionarios y al personal, respecto de los procedimientos del sistema de calificaciones, plazos establecidos para el mismo y respecto a criterios y políticas de la institución en materia de calificaciones. La citada capacitación deberá ser considerada en el respectivo programa de capacitación de la institución.<sup>15</sup>

No serán calificados el jefe superior de la institución, su subrogante legal, los integrantes de la junta calificadora central, los delegados del personal y los dirigentes de las asociaciones de funcionarios, salvo que los delegados y dirigentes antes mencionados lo soliciten, y los funcionarios que por cualquier causa hubieren desempeñado efectivamente sus funciones por un lapso inferior a seis meses, ya sea en forma continua o discontinua dentro del respectivo período de calificación. Dichos funcionarios conservarán la última calificación cuando corresponda.<sup>16</sup>

El Título II del Reglamento, trata del proceso calificadorio y lo divide en 5 párrafos, con los contenidos que se detallan a continuación:

- Párrafo 1°: De la Hoja de Vida y de Calificación  
Comprende desde el artículo 7 al 13
- Párrafo 2°: Los factores de calificación  
Comprende desde el artículo 14 al 17
- Párrafo 3°: De las etapas del proceso calificadorio  
Comprende desde el artículo 18 al 31
- Párrafo 4°: De los recursos  
Comprende desde el artículo 32 al 36
- Párrafo 5°: De los efectos de la calificación  
Comprende desde el artículo 37 al 43

---

<sup>15</sup> Artículo 4, inciso 4°, Dto. N°1825/1998

<sup>16</sup> Artículo 5, Dto. N°1825/1998

El Título II, del Reglamento de Calificaciones se describe detalladamente a continuación, incorporando los instrumentos que utiliza actualmente la Universidad de Valparaíso:

➤ Párrafo 1º: De la Hoja de Vida y de Calificación

La Hoja de Vida y la Hoja de Calificaciones constituyen los elementos básicos del sistema de calificaciones. Además, como un instrumento auxiliar básico del sistema existirán informes de desempeño del funcionario, el que se considerará una hoja de observaciones del funcionario.<sup>17</sup>

La *Hoja de Vida* es el documento en que se anotarán todas las actuaciones del empleado que impliquen una conducta o desempeño funcionario destacado o reprochable, producidas durante el respectivo período de calificaciones. La unidad de persona de la institución es la responsable de la Hoja de Vida, la que debe ser llevada para cada funcionario en original y debidamente foliada, en ella se debe dejar constancia de todas las anotaciones de mérito o demérito que disponga por escrito el jefe directo del funcionario. La Hoja de Vida deberá mantenerse actualizada y estar a disposición del funcionario cada vez que lo requiera. También en ella se debe dejar constancia de la precalificación del funcionario.<sup>18</sup>

El *jefe directo* deberá notificar por escrito al funcionario acerca del contenido y circunstancia de la conducta que da origen a la anotación, dentro del plazo de tres días de ocurrida.

El *funcionario*, dentro de los cinco días siguientes a la fecha de la correspondiente notificación, podrá solicitar al jefe directo que se deje sin efecto la anotación de demérito o que se deje constancia de las circunstancias atenuantes que ocurran en cada caso.

---

<sup>17</sup> Artículo 7, Dto. N°1825/1998

<sup>18</sup> Artículo 9, Dto. N°1825/1998

Las *anotaciones de mérito* son aquellas destinadas a dejar constancia de cualquier acción del empleado que implique una conducta o desempeño funcionario destacado.<sup>19</sup>

Entre las *anotaciones de mérito* figuran aspectos tales como:

- La adquisición de algún título u otra calidad especial relacionada con el servicio, cuando éstos no sean requisitos específicos en su cargo,
- La aprobación de cursos de capacitación que se relacionen con las funciones del servicio,
- El desempeño de labores por períodos más prolongados que el de la jornada normal,
- La realización de cometidos que excedan de su trabajo habitual,
- La ejecución de tareas propias de otros funcionarios cuando esto sea indispensable,
- Destacarse en forma permanente y excepcional por la calidad de los trabajos
- La proposición de innovaciones que permitan mejorar el funcionamiento de la unidad o de la institución.

Las *anotaciones de demérito* son aquellas destinadas a dejar constancia de cualquier acción u omisión del empleado que implique una conducta o desempeño funcionario reprochable.<sup>20</sup>

Entre las *anotaciones de demérito* se consideran:

- El incumplimiento manifiesto de obligaciones funcionarias,
- Infracciones a las instrucciones y órdenes de servicio,
- El no acatamiento de las prohibiciones contempladas en la ley N°18.834,

---

<sup>19</sup> Artículo 10, Dto. N°1825/1998

<sup>20</sup> Artículo 11, Dto. N°1825/1998

- Los atrasos en la entrega de trabajos

La *Hoja de Calificaciones* es el documento en el cual la Junta Calificadora o el jefe directo, en la situación prevista en el inciso segundo del artículo 29 de la ley N°18.834, resume y valora anualmente el desempeño de cada funcionario en relación a los factores de calificación que establece el reglamento de calificaciones y deja constancia de la lista en que quedó calificado.<sup>21</sup>

Las instituciones deberán diseñar y aprobar por resolución los modelos de *hoja de vida, hoja de calificaciones y de informes de desempeño* del funcionario, con su respectiva hoja de observaciones.<sup>22</sup>

El decreto exento N°1651, de 16 de abril de 2018, de la Universidad de Valparaíso, aprueba los modelos de informe de desempeño y formulario de anotación de mérito y demérito del proceso de calificaciones del personal afecto al Estatuto Administrativo.

Estos formularios son en formato digital, y se muestran a continuación:

- a) Informe de desempeño:

---

<sup>21</sup> Artículo 12, Dto. N°1825/1998

<sup>22</sup> Artículo 13, Dto. N°1825/1998



**NOTIFICACIÓN  
DEL INFORME DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

- FECHA DE NOTIFICACIÓN A FUNCIONARIO/A:

Observaciones del Funcionario/a al Informe de Desempeño: (solo visible a cargo)

**A) RENDIMIENTO:**

**B) CONDICIONES PERSONALES:**

**C) COMPORTAMIENTO FUNCIONARIO:**

Si el/a funcionario/a no tiene observaciones, dejar por escrito: "Sin Observaciones"

- NOMBRE DE FUNCIONARIO/A:

- RUT DE FUNCIONARIO/A:  -

**FIRMA FUNCIONARIO/A**

<p><b>CONCEPTOS CLAVE, FACTORES Y SUBFACTORES DE EVALUACIÓN</b> (Art. 16 del Decreto 1625/98, del Ministerio del Interior)</p> <p><b>1. Rendimiento:</b> Mide el trabajo ejecutado durante el período, en relación a las tareas encomendadas. Comprende la valoración de los siguientes subfactores: a) Cumplimiento de la labor realizada; b) Calidad de la labor realizada.</p> <p><b>2. Condiciones Personales:</b> Evalúa la actitud del funcionario en su vinculación con los demás.</p> <p><b>3. Comportamiento Funcionario:</b> Evalúa la conducta del funcionario en el cumplimiento de sus obligaciones. Los siguientes son los subfactores a medir: a) Cumplimiento de normas e instrucciones; b) Asiduidad y puntualidad.</p>	<p><b>ESCALA DE NOTAS</b></p> <p>9 - 10: Óptimo 7 - 8: Bueno 5 - 6: Satisfactorio 3 - 4: Insuficiente 1 - 2: Deficiente</p> <p align="right"><small>(Art. 16 del Decreto 1625/98)</small></p>
--	---

<b>USO EXCLUSIVO DGDP:</b>			
FECHA DE RECEPCIÓN:	<input type="text"/>	GESDOC: <input type="text"/>	INFORME ACEPTADO: <input type="checkbox"/>
NÚMERO DE FOLIO:	<input type="text"/>		INFORME NO ACEPTADO: <input type="checkbox"/>
MOTIVO DEVOLUCIÓN:	<input type="text"/>		
<small>Página 2 de 2</small>			

Figura 5 – Observaciones al Informe de Desempeño que se utiliza en la Precalificación del primer y segundo período


Fuente: Decreto Exento N°1651, de 16 de abril de 2018, de la Universidad de Valparaíso



b) Anotaciones de mérito y demérito:

Versión: 2019/01

PERÍODO DE CALIFICACIONES: 1 / SEP / 2021 AL 31 / AGO / 2022

DIRECCIÓN DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS 

**FORMULARIO DE ANOTACIÓN**

**ANOTACIONES** (Decreto 102530, del Ministerio del Interior)

- El jefe directo deberá notificar por escrito al funcionario acerca del contenido y circunstancia de la conducta que da origen a la anotación, dentro del plazo de tres días hábiles de ocurrencia.

- Jefe Directo: Se entenderá por jefe directo el funcionario de quien depende en forma inmediata la persona a calificar.

- El Jefe Directo es aquel empleado de planta que, por la naturaleza del cargo que ocupa, se encuentra dotado de potestad de mando sobre el subalterno y ejerce una función sobre su desempeño.

- El jefe directo deberá notificar por escrito al funcionario acerca del contenido y circunstancia de la conducta que da origen a la anotación, dentro del plazo de tres días hábiles de ocurrencia. El funcionario, dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha de la correspondiente notificación, podrá solicitar al jefe directo que se deje sin efecto la anotación de demérito o que se deje constancia de las circunstancias atenuantes que concurren en cada caso. En caso que el funcionario presente la solicitud, y el jefe directo las rechazare, debe comunicar el rechazo por escrito a la DGDP dentro del plazo de 5 días hábiles. Si no se produjere tal comunicación a la DGDP, se entenderá por aceptada la solicitud del funcionario.

TIPO DE ANOTACIÓN:  - FECHA ANOTACIÓN:

- NOMBRE DE FUNCIONARIO/A:

- RUT DE FUNCIONARIO/A:  - UNIDAD:

- NOMBRE JEFE/A DIRECTO:

- RUT JEFE/A DIRECTO:

DESCRIPCIÓN DE LOS HECHOS: (Llena Jefe/a Directo) - FECHA DE OCURRENCIA:

[Imprimir Formulario](#)

OBSERVACIONES FUNCIONARIO/A: (Llena funcionario/a a mano. Si no tiene observaciones escriba "sin observaciones" o similar)

- FECHA DE NOTIFICACIÓN A FUNCIONARIO:

SOLICITARÁ DEJAR SIN EFECTO:

DEJA CONSTANCIA DE ATENUANTES:

FIRMA JEFE/A DIRECTO                      FIRMA FUNCIONARIO/A

USO EXCLUSIVO DGDP:

FECHA DE RECEPCIÓN:  GCSOOC:  ANOTACIÓN ACEPTADA:

MOTIVO DEVOLUCIÓN:  ANOTACIÓN NO ACEPTADA:

Figura 6 – Formulario de Anotación de Mérito y Demérito

Fuente: Decreto Exento N°1651, de 16 de abril de 2018, de la Universidad de Valparaíso

➤ Párrafo 2°: Los factores de calificación

Los factores y subfactores que se evaluarán serán los siguientes:<sup>23</sup>

<b>FACTORES Y SUB FACTORES PARA TODAS LAS PLANTAS FUNCIONARIAS</b>	
<b>FACTORES</b>	<b>SUB-FACTORES</b>
<b>1. RENDIMIENTO</b>	<b>Cumplimiento de la labor realizada</b>
Mide el trabajo ejecutado durante el período, en relación a las tareas encomendadas.	Mide la realización de los trabajos asignados y la rapidez y oportunidad en su ejecución.
	<b>Calidad de la labor realizada</b>
	Evalúa las características de la labor cumplida y la ausencia de errores en el trabajo y la habilidad en su ejecución.
<b>2. CONDICIONES PERSONALES</b>	<b>Interés por el trabajo que realiza</b>
Evalúa la actitud del funcionario en su vinculación con los demás.	Mide el deseo del funcionario de perfeccionarse en el cumplimiento de sus obligaciones, de proponer la realización de actividades y de soluciones ante los problemas que se presentan y de proponer objetivos o procedimientos nuevos para la mejor realización del trabajo asignado.
	<b>Capacidad para realizar trabajos en equipo</b>
	Mide la facilidad de integración del funcionario en equipos de trabajo, así como la colaboración eficaz que éste presta cuando se requiere que trabaje con grupos de personas.
<b>3. COMPORTAMIENTO FUNCIONARIO</b>	<b>Cumplimiento de normas e instrucciones</b>
Evalúa la conducta funcionaria en el cumplimiento de sus obligaciones	Mide el respeto a los reglamentos e instrucciones de la institución y a los demás deberes estatutarios.
	<b>Asistencia y Puntualidad</b>
	Mide la presencia o ausencia del funcionario en el lugar de trabajo y la exactitud en el cumplimiento de la jornada laboral.

Tabla 3 – Factores y Subfactores establecidos en el Artículo 16, del Dto. N°1825/1998

Fuente: Elaboración propia

<sup>23</sup> Artículo 16, Dto. N°1825/1998

La calificación evaluará los factores y subfactores por medio de notas que tendrán los siguientes valores y conceptos:<sup>24</sup>

VALORES	CONCEPTOS
9 - 10	<b>ÓPTIMO:</b> Generalmente su desempeño excede los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
7 - 8	<b>BUENO:</b> Su desempeño satisface completamente los requerimientos exigidos para el desarrollo del cargo.
5 - 6	<b>SATISFACTORIO:</b> Su desempeño generalmente satisface los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
3 - 4	<b>INSUFICIENTE:</b> Su desempeño es inferior a los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
1 - 2	<b>DEFICIENTE:</b> No cumple con los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.

Tabla 4 – Valores y conceptos de las notas, establecidas en el Artículo 14, del Dto. N°1825/1998

Fuente: Elaboración propia

Las notas asignadas a los subfactores respectivos deberán expresarse en entero sin decimales, correspondiendo la nota de cada factor al promedio aritmético de las notas asignadas a los subfactores respectivos. Las notas asignadas a los factores se multiplicarán por el coeficiente que se establece para cada uno de ellos, lo que dará el número de puntos de cada factor, y la suma de los mismos dará el puntaje final y la lista de calificaciones que corresponda al empleado. Tanto las notas asignadas a los factores como el puntaje resultante se expresarán hasta con dos decimales. En todo caso si el tercer decimal fuera igual o superior a cinco se subirá al decimal siguiente.

<sup>24</sup> Artículo 14, Dto. N°1825/1998

La asignación de cada nota deberá ser fundada en circunstancias acaecidas durante el período de calificaciones.

Los coeficiente por los que deberá multiplicarse la nota asignada a cada factor para obtener el respectivo puntaje, serán los siguientes:<sup>25</sup>

FACTORES PARA TODAS LAS PLANTAS FUNCIONARIAS	COEFICIENTE QUE SE APLICA A CADA PLANTA FUNCIONARIA			
	DIRECTIVOS	PROFESIONALES Y TÉCNICOS	ADMINISTRATIVOS	AUXILIARES
<b>1. RENDIMIENTO</b>				
Mide el trabajo ejecutado durante el período, en relación a las tareas encomendadas.	4,5	4,0	4,0	4,0
<b>2. CONDICIONES PERSONALES</b>				
Evalúa la actitud del funcionario en su vinculación con los demás.	3,5	3,5	3,0	3,0
<b>3. COMPORTAMIENTO FUNCIONARIO</b>				
Evalúa la conducta funcionaria en el cumplimiento de sus obligaciones	2,0	2,5	3,0	3,0

Tabla 5 – Coeficientes establecidos en el Artículo 17, del Dto. N°1825/1998

Fuente: Elaboración propia

➤ Párrafo 3°: De las etapas del proceso calificadorio

Para el reglamento de calificaciones, se entenderá por:<sup>26</sup>

- a) **Precalificación:** la evaluación previa realizada por el jefe directo del funcionario.
- b) **Calificación:** la evaluación efectuada por la Junta Calificadora que corresponda, teniendo como base la precalificación realizada por el jefe directo del funcionario.

<sup>25</sup> Artículo 17, Dto. N°1825/1998

<sup>26</sup> Artículo 18, Dto. N°1825/1998

- c) Apelación y Reclamo: los recursos con que cuenta el funcionario contra la resolución de la Junta Calificadora, o la evaluación efectuada de conformidad al inciso final del artículo 29 de la ley N°18.834 (Dos o más instituciones públicas podrán desarrollar programas o proyectos conjuntos de capacitación y coordinar sus actividades con tal propósito)

La *precalificación* que realiza el jefe directo estará constituida por los conceptos, notas, las cuales deberán ser debidamente fundamentadas, y antecedentes que éste deberá proporcionar por escrito, considerándose para este efecto las anotaciones efectuadas en la hoja de vida durante el respectivo período de calificación.

Los funcionarios precalificadores con el objeto de cumplir con dicha obligación principal, conservando la debida garantía de los derechos funcionarios, deberán emitir dos informes de desempeño del personal de su dependencia en el respectivo período de calificaciones, el primero comprendido desde el 1° de septiembre hasta el 31 de enero, y el segundo, considerando el desempeño funcionario desde el 1° de febrero hasta el 30 de junio. Dichos informes deberán considerar una hoja de observaciones del funcionario, donde el personal podrá hacer presente su opinión sobre el citado informe; además, estos informes con la respectiva hoja de observaciones deben ser incluidos en la respectiva hoja de vida y tendrán el carácter de instrumentos auxiliares básicos de evaluación del personal.

Los informes de desempeño deberán ser notificados personalmente dentro de los diez días siguientes a la fecha de cumplimiento del plazo del respectivo informe de desempeño. Si el funcionario no fuere habido por dos días consecutivos en su domicilio o en su lugar de trabajo, se lo notificará por carta certificada, de lo cual deberá dejarse constancia. En esta última circunstancia, el funcionario se entenderá notificado cumplidos tres días desde que la carta haya sido despachada.

El funcionario podrá formular observaciones al informe de desempeño dentro del plazo de dos días contado desde su notificación.

*Sin perjuicio de lo anterior, las instituciones podrán utilizar otros instrumentos auxiliares para fundamentar y apoyar el sistema de evaluación del desempeño, de modo de contribuir a su necesaria objetividad.<sup>27</sup>*

La calificación será efectuada por la Junta Calificadora.

La Junta Calificadora estará compuesta por los cinco funcionarios de más alto nivel jerárquico, con excepción del Jefe Superior, y por un representante del personal elegido por éste.

El nivel jerárquico para integrar las Juntas Calificadoras estará determinado por el grado o nivel remuneratorio.<sup>28</sup>

El representante del personal, tanto titular como suplente, será elegido por todos los funcionarios afectos a calificación.<sup>29</sup>

La Asociación de Funcionarios con mayor representación del respectivo servicio o institución tendrá derecho a asignar a un delegado que sólo tendrá derecho a voz, ante la Junta Calificadora.<sup>30</sup>

La Junta Calificadora adoptará sus resoluciones teniendo en consideración, necesariamente, la precalificación del funcionario hecha por su jefe directo, la que estará constituida por los conceptos, notas y antecedentes que éste deberá proporcionar por escrito. Entre los antecedentes, se considerarán las anotaciones de mérito o de demérito que se hayan efectuado dentro del período anual de calificaciones, en la hoja de vida que llevará la unidad del personal para cada funcionario.<sup>31</sup>

La notificación de la resolución de la Junta Calificadora deberá realizarse dentro del plazo de cinco días contado desde la fecha de la última sesión de

---

<sup>27</sup> Artículo 19, Dto. N°1825/1998

<sup>28</sup> Artículo 22, Dto. N°1825/1998

<sup>29</sup> Artículo 23, Dto. N°1825/1998

<sup>30</sup> Artículo 24, Dto. N°1825/1998

<sup>31</sup> Artículo 27, Dto. N°1825/1998

calificaciones. La notificación se practicará al empleado por el secretario de la Junta o por el funcionario que designe, quien deberá entregar copia autorizada del acuerdo respectivo de la Junta Calificadora y exigir la firma de aquél o dejar constancia de su negativa a firmar.<sup>32</sup>

➤ Párrafo 4º: De los recursos (apelación y reclamo)

El funcionario tendrá derecho a apelar de la resolución de la Junta Calificadora. De este recurso conocerá el Jefe Superior del Servicio.

La *apelación* deberá interponerse ya sea en el mismo acto de la notificación de la resolución de la Junta Calificadora o dentro del plazo de cinco días contado desde la fecha de la notificación, ante la misma Junta recurrida, la que la remitirá con los antecedentes respectivos a la autoridad superior del servicio, en el plazo de tres días. En casos excepcionales, calificados por la Junta, el plazo para apelar podrá ser de hasta diez días contados desde la fecha de la notificación.<sup>33</sup>

La apelación deberá ser resuelta fundadamente en el plazo de 15 días contado desde su presentación.<sup>34</sup>

Una vez que el jefe de la institución conozca el hecho de haberse presentado el *reclamo*, sea de oficio o a requerimiento del interesado o de la Contraloría General de la República, procederá a remitir a esta última los antecedentes que sirvieron de base para calificar (la hoja de vida, la precalificación, la calificación y los antecedentes que proporcione el respectivo funcionario).<sup>35</sup>

➤ Párrafo 5º: De los efectos de la calificación

El funcionario calificado por resolución ejecutoriada en lista 4 o por dos años consecutivos en lista 3, deberá retirarse del servicio dentro de los 15 días

---

<sup>32</sup> Artículo 31, Dto. N°1825/1998

<sup>33</sup> Artículo 32, Dto. N°1825/1998

<sup>34</sup> Artículo 33, Dto. N°1825/1998

<sup>35</sup> Artículo 35, Dto. N°1825/1998

hábiles siguientes al término de la calificación. Si así no lo hiciera se le declarará vacante el empleo a contar desde el día siguiente a esa fecha. Se entenderá que la resolución queda ejecutoriada desde que venza el plazo para reclamar o desde que sea notificada la resolución de la Contraloría General de la República que falle el reclamo.

Desvinculación del funcionario, si conserva la calificación en lista 3 por dos períodos consecutivos.<sup>36</sup>

Con el resultado de las calificaciones ejecutoriadas, las instituciones confeccionarán un escalafón disponiendo a los funcionarios de cada grado de la respectiva planta en orden decreciente conforme al puntaje obtenido.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Artículo 37, Dto. N°1825/1998

<sup>37</sup> Artículo 38, Dto. N°1825/1998



## Participantes del proceso de calificaciones

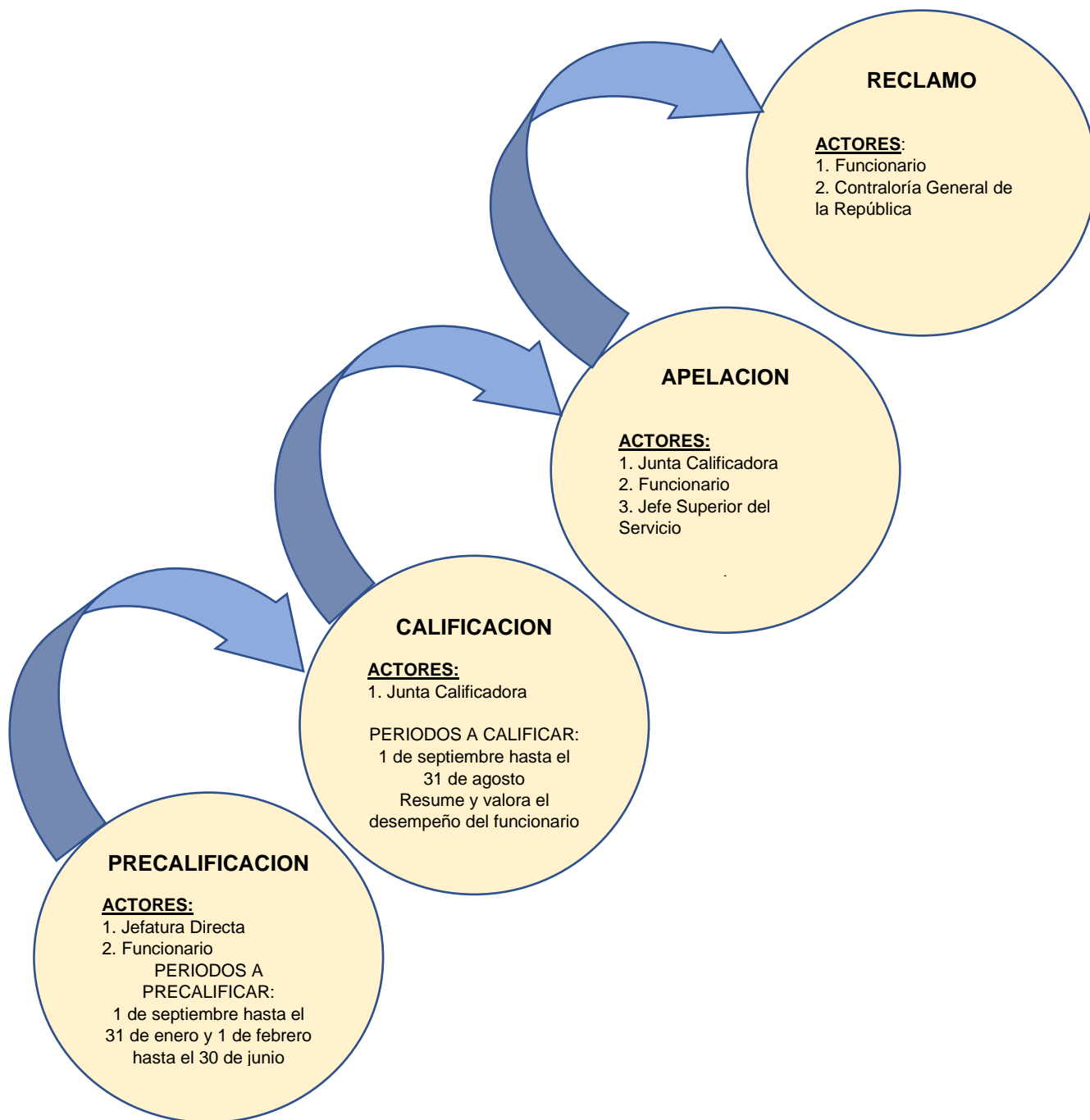


Figura 7 – Actores participantes del Proceso de Calificaciones

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar en este apartado, la Resolución N°2, de 22 de marzo de 2018, de la Dirección Nacional del Servicio Civil, dependiente del Ministerio de Hacienda, que aprueba normas de aplicación general en materias de gestión del desempeño individual y sistema de calificaciones, entre otras.

Textualmente se transcribe el Título IV, Gestión del Desempeño Individual y Sistema de Calificaciones, desde los artículos 28 al 31, por la importancia que reviste para esta investigación:

*“Artículo 28: Los Servicios Públicos deberán implementar un Sistema de Gestión del Desempeño Individual que incorpore las orientaciones que disponga para tales efectos la Dirección Nacional del Servicio Civil, considerando como procesos clave la planificación, dirección, evaluación y mejora o desarrollo del desempeño de las personas.*

*El sistema de gestión del desempeño individual deberá, entre otros, identificar y reconocer los desempeños de excelencia, diferenciándolos adecuadamente de los demás, con la finalidad de avanzar en la valoración de la función pública.*

*Para los efectos señalados, se entenderá por:*

*a) Planificación. Al inicio o previo al período anual de calificación, la jefatura correspondiente deberá establecer los compromisos o metas de desempeño esperadas para el o los funcionarios, en base a la planificación estratégica institucional, a las metas del área de desempeño, el perfil o descripción del cargo, la formación y las habilidades observadas en la persona.*

*b) Dirección. Corresponde a cada jefatura conducir a sus equipos y funcionarios hacia el logro de las metas o compromisos establecidos, orientar, motivar y efectuar el seguimiento y supervisión permanente del desempeño de las personas.*

c) *Evaluación. En el proceso de calificación, la jefatura debe efectuar la apreciación de desempeño efectivo del funcionario/a, en función a las metas o compromisos de desempeño establecidos, y los demás factores de evaluación señalados en el correspondiente Reglamento Especial de Calificaciones.*

d) *Mejora o desarrollo del desempeño de las personas. A partir de los resultados del proceso de gestión del desempeño, cada jefatura deberá establecer planes de mejora o planes de desarrollo individual, los que comprenderán el establecimiento o definición formal de los nuevos desafíos respecto a la mejoras necesarias de impulsar o ámbitos de desarrollo detectado, y los mecanismos que la jefatura defina, en colaboración con el funcionario.”*

*“Artículo 29: Los Servicios Públicos deberán establecer en el Sistema de Gestión del Desempeño Individual, procedimientos de retroalimentación, que permitan asegurar prácticas de liderazgo y mejora continua en el desempeño de las personas, fortaleciendo la relación de las jefaturas y funcionarios en torno al desempeño y a las expectativas del mismo.*

*Para asegurar el adecuado desarrollo de la retroalimentación del desempeño individual, los Servicios Públicos podrán realizar acciones de formación y/o capacitación en forma sistemática en esta materia, a todas las jefaturas y funcionarios con personas a cargo.”*

*“Artículo 30: Los Servicios Públicos deberán propender a contar con Reglamentos Especiales de Calificaciones, elaborados siguiendo las orientaciones entregadas por la Dirección Nacional del Servicio Civil, los cuales deberán contener los elementos que permitan el desarrollo del Sistema de Gestión del Desempeño.*

*Los Reglamentos Especiales de Calificaciones deberán establecer:*

- a) El período calificadorio más conveniente para la institución;*
- b) Escala de notas a utilizar;*

- c) La cantidad de informes de desempeño en el período;*
- d) Rango de las listas de Calificaciones de Distinción, Buena, Condicional y de Eliminación;*
- e) El establecimiento de metas o compromisos de desempeño;*
- f) Proceso de retroalimentación;*
- g) Autoevaluación, de carácter no vinculante;*
- h) Factores y Subfactores a considerar, de acuerdo a la especialidad institucional y a las orientaciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil.”*

La letra h), del artículo 30 de la Resolución N°2, de 22 de marzo de 2018, de la Dirección Nacional del Servicio Civil, dependiente del Ministerio de Hacienda, será desarrollado en el Capítulo 3, del Marco Metodológico.

*“Artículo 31: En la formulación de los factores y/o subfactores de calificación, contenidos en los Reglamentos Especiales de Calificaciones, los servicios públicos deberán regular, entre otros:*

- a) El establecimiento de un factor o subfactor asociado al cumplimiento de las metas o compromisos de desempeño.*
- b) La incorporación de elementos que permitan evaluar aspectos relacionados con buen trato, respeto y no discriminación.*
- c) La incorporación para las jefaturas y profesionales con personal a cargo, de un factor o subfactor asociado al liderazgo y gestión del desempeño de su equipo de trabajo.”*

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO**

#### **3.1 ENFOQUE METODOLÓGICO DEL ESTUDIO**

El enfoque metodológico de esta investigación es cualitativo, porque se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en la comprensión del significado, en este caso de los criterios a considerar en materia de evaluación de desempeño del personal perteneciente a la planta funcionaria de la Universidad de Valparaíso y su relación con el compromiso institucional, como factor de identidad y desarrollo organizacional, entendiendo que pueden existir variedad de concepciones o marcos de interpretación, que guardan un común denominador: todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera de ver el mundo y entender situaciones, la que se construye por el inconsciente, lo transmitido por otros y por la experiencia.

Así entonces, la investigación se constituye en un esfuerzo también, para poder comprender el contexto desde donde se construyen los significados y se elaboran las relaciones en su contexto.

#### **3.2 TIPO DE ESTUDIO**

El estudio que se desarrolla se ha definido como estudio de caso, entendiendo por él, “una metodología que observa de manera analítica y en profundidad una institución o colectividad (para este caso, la realidad de la evaluación de desempeño del personal que forma parte de la planta funcionaria de la universidad de Valparaíso, buscando poder establecer algunas interrelaciones entre los criterios a considerar en el proceso de evaluación de desempeño

institucional con las particularidades que obliga a la universidad, con el concepto de identidad y desarrollo organizacional.

### **3.3 DISEÑO DEL ESTUDIO**

El estudio que se presenta, se organizó en el desarrollo de tres fases, las que se describen a continuación:

#### **3.3.1. FASE 1: Análisis documental de las orientaciones de modernización para las universidades estatales y marco normativo que lo regula.**

Esta fase tiene por objetivo identificar en el marco regulatorio, los elementos que éste determina y /o se deben considerar para establecer los criterios de un nuevo sistema de evaluación de desempeño de la planta funcionaria de la Universidad de Valparaíso.

Para lo anterior, se analizó el contenido de los siguientes textos:

- La ley N°21.091, de 29 de mayo de 2018,
- La ley N°21.094, de 5 de junio de 2018
- El decreto exento N°1302, de 25 de mayo de 2021, de la Universidad de Valparaíso
- La ley N°21.369, de 15 de septiembre de 2021, del Ministerio de Educación.

El análisis realizado fue de carácter descriptivo, de manera tal de establecer aspectos comunes en los diferentes textos, o bien aquellos que hoy resultan inclusivos respecto de las materias vigentes en las entidades de educación superior de carácter público.

### 3.3.2. FASE 2 :Sistema de calificación del desempeño vigente en la Universidad de Valparaíso.

El diseño de esta fase tuvo como propósito establecer un diagnóstico respecto del sistema vigente, por parte de algunos directivos de la institución así como desde la percepción de un grupo de funcionarios administrativos, para lo anterior se realizaron entrevistas y encuestas.

El análisis se realizó, comparando de manera descriptiva lo relatado por los distintos entrevistados, aspectos que se complementaron con lo respondido en la encuesta por el grupo de funcionarios encuestados, considerando que el sistema de calificación del desempeño que utiliza la Universidad de Valparaíso como se describió en el capítulo anterior se realiza en el marco del Decreto N°1825, del Ministerio del Interior; Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, publicado el 10 de septiembre de 1998, que aprueba el reglamento de calificaciones del personal afecto al Estatuto Administrativo, ley N°18.834, cuyo cuerpo normativo se encuentra vigente a la fecha, el que determina los factores de calificación y que de acuerdo al Decreto N°1825, de 1998 en el párrafo 2°, artículo 22, son los que se detallan:

FACTORES Y SUB FACTORES PARA TODAS LAS PLANTAS FUNCIONARIAS	
FACTORES	SUB-FACTORES
<b>1. RENDIMIENTO</b>	<b><i>Cumplimiento de la labor realizada</i></b>
Mide el trabajo ejecutado durante el período, en relación a las tareas encomendadas.	Mide la realización de los trabajos asignados y la rapidez y oportunidad en su ejecución.
	<b><i>Calidad de la labor realizada</i></b>
	Evalúa las características de la labor cumplida y la ausencia de errores en el trabajo y la habilidad en su ejecución.
<b>2. CONDICIONES PERSONALES</b>	<b><i>Interés por el trabajo que realiza</i></b>

Evalúa la actitud del funcionario en su vinculación con los demás.	Mide el deseo del funcionario de perfeccionarse en el cumplimiento de sus obligaciones, de proponer la realización de actividades y de soluciones ante los problemas que se presentan y de proponer objetivos o procedimientos nuevos para la mejor realización del trabajo asignado.
	<b>Capacidad para realizar trabajos en equipo</b>
	Mide la facilidad de integración del funcionario en equipos de trabajo, así como la colaboración eficaz que éste presta cuando se requiere que trabaje con grupos de personas.
<b>3. COMPORTAMIENTO FUNCIONARIO</b>	<b>Cumplimiento de normas e instrucciones</b>
Evalúa la conducta funcionaria en el cumplimiento de sus obligaciones	Mide el respeto a los reglamentos e instrucciones de la institución y a los demás deberes estatutarios.
	<b>Asistencia y Puntualidad</b>
	Mide la presencia o ausencia del funcionario en el lugar de trabajo y la exactitud en el cumplimiento de la jornada laboral.

Tabla 3 – Factores y Subfactores establecidos en el Artículo 16, del Dto. N°1825/1998

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.3. FASE 3: Brecha entre la documentación legal, Plan de desarrollo estratégico institucional y sistema de calificación vigente.

La tercera fase del estudio, se orientó a definir las diferencias existentes entre el sistema legal vigente aplicable al estamento funcionario de la universidad, lo definido en el plan estratégico institucional y el sistema de calificación vigente, con el propósito de identificar los factores y subfactores que se debieran mantener y los que se deberían suprimir, para finalmente establecer, aquellos que se debieran incorporar.



### **3.4 SUPUESTO DE INVESTIGACIÓN**

Establecer los criterios de desempeño a incorporar en los instrumentos de calificación del desempeño de los/as funcionarios/as de la Universidad de Valparaíso, afectos al Estatuto Administrativo, de acuerdo a la realidad actual de la institución en el marco de la ley de universidades estatales, favorecerá los procesos de gestión de las personas y a través de ello, aportar al cumplimiento de los objetivos del plan de desarrollo estratégico institucional.

### **3.5 CATEGORÍAS DE ANÁLISIS.**

Las categorías de análisis aplicadas al desarrollo de la presente investigación, se definieron de acuerdo a dos dimensiones, la primera de ellas relacionada con el sistema de evaluación de desempeño vigente y que corresponden a:

1. Eficiencia o no del actual instrumento de calificación del desempeño
2. Normativa vigente respecto a las universidades estatales
3. El plan de desarrollo estratégico institucional que proporciona elementos necesarios para modernizar los actuales instrumentos de calificación del desempeño.
4. Toda la normativa vigente, relacionada a la modernización del Estado, gestión de personas y orientaciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil, en materia de calificación del desempeño.

Y la segunda dimensión asociada, a los factores y subfactores a considerar, respecto del desempeño, y que corresponden a:

- **Comunicación:** Se refiere a la capacidad para escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, confiable y con actitud positiva. La habilidad para saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
- **Planeación:** Se refiere al planeamiento adecuado del trabajo, a la definición clara de sus objetivos con apego a las políticas, procedimientos y programas de la institución. Determina eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlos.
- **Compromiso:** Evidencia el asumir como propios los objetivos, directrices y metas de la organización. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas, cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aún en las tomas de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de objetivos de la institución. Controlar la puesta en marcha de acciones acordadas.
- **Delegación:** Capacidad para asignar equitativamente las tareas del área a su cargo a cada uno de sus colaboradores, estableciendo puntos y criterios válidos de control, que garanticen la calidad y correcta ejecución de los productos y procesos.
- **Liderazgo:** Capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la institución, transmite entusiasmo, ilusión y compromiso.
- **Adaptación al cambio:** Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen

dificultades, nueva información o cambios en el entorno. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

- **Transparencia:** Hace uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantiza el acceso a la información gubernamental.

### **3.6. POBLACIÓN DE ESTUDIO**

1. Director de Gestión y Desarrollo de Personas de la Universidad de Valparaíso.
2. Ex Directivo de la Asociación de Funcionarios de la Universidad de Valparaíso.
3. Presidente de la Federación Nacional de Funcionarios de Universidades Estatales de Chile.
4. Grupo de funcionarios representantes de cada estamento (Directivos, profesionales, técnicos, administrativos y funcionarios).

### **3.7. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

#### **3.7.1. Protocolo de entrevista**

1. ¿Qué elementos (factores y subfactores) se deben mantener, porque se ajustan bien a la realidad actual de la Universidad de Valparaíso?
2. ¿Qué elementos (factores y subfactores) se deben modificar, por obsolescencia o mala formulación?

3. ¿Qué elementos (factores y subfactores) no se encuentran insertos en los instrumentos de calificación del desempeño, es decir, porque existen vacíos o brechas?.

### **3.7.2. Descripción y formato de encuesta.**

A continuación se describen las preguntas efectuadas a través de las encuestas realizadas, las que se aplicaron utilizando la plataforma Google forms.

1. ¿Cree usted que los actuales elementos que miden el desempeño funcionario, utilizados en los instrumentos de calificación del desempeño son representativos con la realidad actual de la Universidad de Valparaíso? Justifique brevemente su respuesta.
2. ¿Usted reconoce elementos para la calificación del desempeño en el Desarrollo Organizacional de la Universidad de Valparaíso?
  - a) Si
  - b) No

Justifique brevemente su respuesta.

3. ¿Usted reconoce elementos para la calificación del desempeño en la Gestión de Personas, necesarios para la Gestión Institucional de la Universidad de Valparaíso?
  - a) Si
  - b) No

Justifique brevemente su respuesta.

4. De los siguientes principios, cuales a su juicio se encuentran presentes en la actual evaluación de desempeño de la universidad:
  - El pluralismo
  - La laicidad (respeto de toda expresión religiosa)

- Libertad de pensamiento y de expresión
  - La participación
  - La no discriminación
  - La equidad de género
  - El respeto
  - La tolerancia
  - La valoración y el fomento del mérito
  - La inclusión
  - La equidad
  - La solidaridad
  - La cooperación
  - La pertinencia
  - La transparencia
  - Acceso al conocimiento
5. Si no existen principios vigentes en los instrumentos de calificación del desempeño. ¿Cuál o cuáles le gustaría incorporar? Mencione de acuerdo a la lista anterior.
6. Usted considera que en una futura calificación del desempeño, haya que considerar elementos tales como por ejemplo, los que regulan el acoso sexual, la violencia y discriminación de género?
- a) Si
  - b) No
- Justifique brevemente su opción de respuesta.
7. ¿Qué elementos incorporaría en los actuales instrumentos de calificación del desempeño, que no esté/n en las preguntas anteriores?

## CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

### 4.1. Antecedentes del Capítulo

Para el desarrollo del presente capítulo, se consideró el análisis e interpretación de cada una de las fases descritas en el diseño de la investigación, para cada una de las cuales se describen las técnicas aplicadas, la población considerada y el análisis de la información propiamente tal, desde el cual se fundamentan finalmente, los resultados y conclusiones.

### 4.2. Análisis e interpretación de resultados FASE 1

De acuerdo a lo definido en la ley N°21.091, de 29 de mayo de 2018, del Ministerio de Educación, sobre Educación Superior, señala textualmente en su artículo 2, letra i, que “ ***El respeto y promoción de los derechos humanos deberá regir siempre la actuación del Sistema y de las instituciones de educación superior en relación a todos los miembros de su comunidad, tanto en sus propuestas formativas, de desarrollo organizacional, como también en las relaciones de trabajo y aprendizaje. El acoso sexual y laboral, así como la discriminación arbitraria, atentan contra los derechos humanos y la dignidad de las personas.***”

La promoción es un término muy general y abarca una amplia gama de posibles actividades. Para promover los derechos humanos, las instituciones nacionales podrán dedicarse a:

- Informar y educar acerca de los derechos humanos;
- Fomentar el desarrollo de valores y actitudes que respalden los derechos humanos.

- Alentar las medidas que permitan defender los derechos humanos para que no se violen.

El respeto de los derechos humanos requiere una vigilancia constante a nivel interno y externo. A nivel interno, es preciso sensibilizar al individuo acerca de la posibilidad de cometer violaciones. A nivel externo, es preciso alentar a los grupos o individuos a defender los derechos humanos. (Naciones Unidas. Centro de Derechos Humanos, 1995)

Dentro de los valores y actitudes que respaldan los derechos humanos, se pueden definir los siguientes conceptos:

- Solidaridad: Tiene su origen en un aspecto social, etimológicamente esta palabra proviene del latín “solidus” y significa solidario, en la sociología es una sensación de unidad, cuyo objetivo es lograr el bien común.

Dentro de los sinónimos de este término está la fraternidad, compañerismo, hermandad, comunión, cordialidad y amistad. (Perez, 2021)

- Respeto: Consideración de que algo es digno y debe ser tolerado (el respeto a los derechos humanos). (Oxford Languages)

Así entonces, lo definido en la ley N°21.091 y que se explicara precedentemente, se complementa con lo definido en la ley N°21.094 de 5 de junio de 2018, del Ministerio de Educación sobre Universidades Estatales, en la que se señala textualmente en el artículo 5 párrafo 2° que la misión y principios de las universidades del estado que son:

*“Los principios que guían el quehacer de las universidades del Estado y que fundamentan el cumplimiento de su misión y de sus funciones son el pluralismo, la laicidad, esto es, el respeto de toda expresión religiosa, la libertad de pensamiento y de expresión; la libertad de cátedra, de investigación y de estudio;*

*la participación, la no discriminación, la equidad de género, el respeto, la tolerancia, la valoración y el fomento del mérito, la inclusión, la equidad, la solidaridad, la cooperación, la pertinencia, la transparencia y el acceso al conocimiento”*

*”Los principios antes señalados deben ser respetados, fomentados, y garantizados por las universidades del Estado en el ejercicio de sus funciones, y son vinculantes para todos los integrantes y órganos de sus comunidades, sin excepción.”*

De tal manera entonces que conceptos tales como , equidad, inclusión, pertinencia , tolerancia, transparencia, entre otros adquieren preminencia y que para efectos del presente estudio se consideró de interés precisar conceptualmente, de la manera que se describe a continuación:

Equidad: entendida como la realización de las funciones misionales sin distinción de raza, credo o procedencia social, como un aporte a la construcción de una sociedad más democrática. (Universidad del Valle, Colombia)

Inclusión: La integración de individuos, o grupos de individuos, en la sociedad como ciudadanos o como miembros de diversas redes sociales públicas. (CEDEFOP, 2008)

Sentido de pertenencia o pertinencia: Sentirse parte de la organización, seguir sus normas de convivencia, trabajar por el alcance de sus objetivos y compromisos. Sentir orgullo y satisfacción de los logros alcanzados. (Universidad del Valle, Colombia)

Tolerancia: Comprensión y flexibilidad ante situaciones adversas, frente a las posiciones y limitaciones de los demás. (Universidad del Valle, Colombia)

Transparencia: El principio de transparencia de la función pública consiste en respetar y cautelar la publicidad de los actos, resoluciones, procedimientos y documentos de la administración, así como la de sus fundamentos, y en facilitar



el acceso de cualquier persona a esa información, a través de los medios y procedimientos que al efecto establezca la ley. (Artículo 4°, inciso 2, de la ley N°20.285, de 20 de agosto de 2008)

Así también se estima de interés para el análisis de la documentación legal, relacionada con la evaluación de desempeño y los criterios a considerar en ésta, la misma ley 21094 en materia de capacitación y perfeccionamiento de los funcionarios no académicos (Artículo 47), estableciendo que “las universidades del Estado deberán promover la capacitación de sus funcionarios no académicos, con el objeto de que puedan perfeccionar, complementar o actualizar sus conocimientos y competencias necesarias para el eficiente desempeño de sus funciones.”

En otro sentido, esta ley define asimismo los actos atentatorios a la dignidad de los integrantes de la comunidad universitaria y las prohibiciones para el personal académico y no académico de las universidades del Estado, en esta materia, incluido el acoso sexual, el acoso laboral y la discriminación arbitraria, se entenderán referidas también a conductas del mismo tipo que resulten atentatorias a la dignidad de estudiantes, y de toda persona vinculada, de cualquier forma, a las actividades de la respectiva institución.” (ley N°21.094, artículo 49) y que son definidas con mayor precisión en el artículo 2, letra i) de la ley N°21.091, tales como lo constituyen, el acoso sexual, el acoso laboral y la discriminación arbitraria.

Institucionalmente, las orientaciones anteriores se recogen y formalizan en el decreto exento N°1302 de 25 de mayo de 2021, de la Universidad de Valparaíso, el que incorpora modificaciones al reglamento (D.E. N°613/2018) sobre normas de conducta, criterios y protocolos de actuación para prevenir y enfrentar situaciones de acoso u hostigamiento sexual o sexista, en concordancia con lo establecido en el artículo 49 de la ley N°21.094, de 5 de junio de 2018, del Ministerio de Educación, sobre Universidades Estatales.

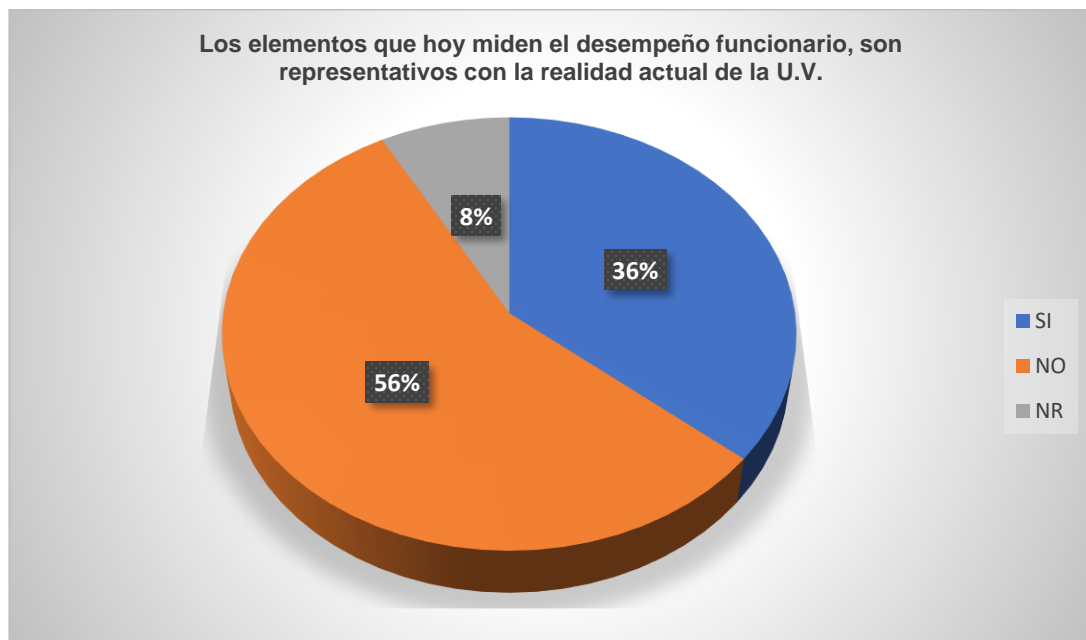
Finalmente, para este análisis es de considerar lo definido en la ley N°21.369, de 15 de septiembre de 2021 del Ministerio de Educación, que regula el acoso sexual, la violencia y la discriminación de género en el ámbito de la Educación Superior, la que señala textualmente en su artículo 1° y 8°, lo siguiente:

“El objetivo de la presente ley es promover políticas integrales orientadas a prevenir, investigar, sancionar y erradicar el acoso sexual, la violencia y la discriminación de género, y proteger y reparar a las víctimas en el ámbito de la educación superior, con la finalidad de establecer ambientes seguros y libres de acoso sexual, violencia y discriminación de género, para todas las personas que se relacionen en comunidades académicas de educación superior, con prescindencia de su sexo, género, identidad y orientación sexual”.

Efectuado el análisis conceptual a toda la documentación expuesta en esta investigación, como leyes, decretos, reglamentos, normativa interna de la Universidad de Valparaíso y externa, como las orientaciones para la elaboración y/o modificación de reglamentos especiales de calificaciones, donde se abordan aspectos normativos, técnicos y procedimentales para realizar dichas modificaciones, de la Dirección Nacional del Servicio Civil, dependiente del Ministerio de Hacienda, se ha podido verificar que las principales orientaciones contenidas en los citados documentos, se encuentran recogidos en los valores institucionales que se encuentran declarados en los principios que guían el quehacer de las Universidades, su misión, la visión y en el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, de manera tal que desde una mirada de la gestión eficaz y eficiente de los recursos humanos, estos principios y definiciones institucionales, deberán formar parte y ser operativizados a través de los criterios a considerar en el desarrollo de un sistema e instrumentos de evaluación de desempeño, que resulten coherentes y pertinentes respecto de los objetivos de desarrollo de la universidad, entendiendo que las tareas que los constituyen, son realizadas por las personas, y que de ello depende en gran medida, el devenir de la universidad a través del tiempo.

### 4.3. Análisis e interpretación de resultados FASE 2.

Entendiendo que el propósito de esta fase, consistió en conocer las percepciones acerca del actual sistema e instrumentos de evaluación del desempeño vigentes en la universidad, se consultó en primer término acerca de los actuales elementos que miden el desempeño funcionario, utilizados en los instrumentos de calificación del desempeño y de su nivel de representatividad respecto de la realidad actual de la Universidad, obteniéndose los resultados que se exponen en el siguiente gráfico:



El 56% de la población encuestada no se siente representada por los elementos que miden el desempeño funcionario, enfatizando en que falta una actualización de ellos ya que no mide la realidad en la que están inmersos, son poco precisos y por sobre todo no miden la eficacia del desempeño.

Adicionalmente, se puede señalar que las personas entrevistadas coincidió con la percepción del grupo de funcionarios, manifestando que los actuales criterios

que se utilizan para evaluar el desempeño funcionario no son representativos con la realidad actual de la Universidad de Valparaíso, argumentando razones tales como:

*“Los elementos de medición del desempeño que se utilizan hoy día son los generales de la administración pública, ya tienen larga data en su aprobación”.*

*“Los criterios e instrumentos que actualmente utiliza la evaluación del desempeño de los funcionarios resulta muy general y ha estado por años en la universidad, hay factores que en cierta manera pueden medir el desempeño funcionario o valorar los diferentes aspectos del desempeño de las/os funcionarias/os, pero faltan aspectos o principios de la ley de universidades estatales.”*

*“El trabajo de adecuación propuesto por la Dirección Nacional del Servicio Civil, que trabaja mucho en lo que es innovar sobre procesos que puedan ir apuntando a medir el desempeño funcionario dentro del servicio público ,incorporan hoy temas que están en relación con la modernización del Estado. Nosotros al regirnos por una evaluación tipo que existe desde hace años y que es lo que nos rige dentro del Estatuto Administrativo, limita considerar otras variables que pudiesen abordar en lo que ha ido innovando la Universidad y reflejar mejor el desempeño de cada uno de los/as funcionarios/as porque además, el instrumento tal cual como está diseñado depende mucho de la capacitación o de las buenas formas de redactar e informar por parte de las jefaturas”.*

Complementariamente a lo anterior, se consultó entonces acerca de algunos de los criterios vigentes en la evaluación de desempeño, y de cómo éstos eran percibidos por los encuestados y entrevistados, obteniéndose que :

Seleccione los Elementos (Factores/Subfactores) del Dto. N°1825 que usted cree que se deben mantener o eliminar del instrumento de calificación del desempeño

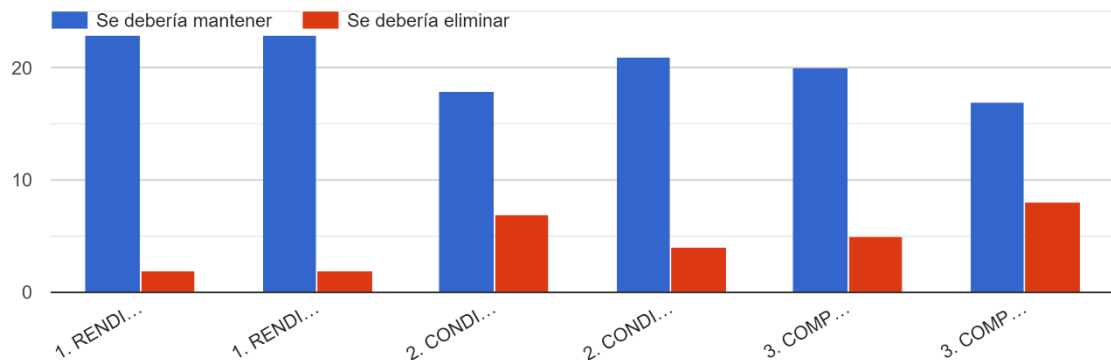


Gráfico 3 – Percepción acerca de los actuales elementos o criterios de evaluación de desempeño.

Los elementos (factores y subfactores) que se analizaron en esta pregunta fueron de rendimiento a través de los criterios cumplimiento de la labor realizada y calidad de la labor realizada, luego aspectos relacionados con condiciones personales, entendidas como interés por el trabajo que realiza y capacidad para realizar trabajos en equipo, para finalizar con aspectos relacionados con el comportamiento funcionario, a través del cumplimiento de normas e instrucciones y la asistencia y puntualidad, respecto de su trabajo en general y sus tareas en particular.

De los antecedentes recopilados, es posible establecer que en general existe acuerdo en que se mantengan estos factores y subfactores, aun cuando una proporción relevante de encuestados identificó interés en eliminar criterios asociados a evaluar el interés por el trabajo que se realiza y criterios asociados a la asistencia y puntualidad.

Respecto a la justificación de eliminar el subfactor “Asistencia y Puntualidad”, se sostuvo en que éste se encuentra regulado a través del sistema de reloj control biométrico existente en la Universidad, y que los informes mensuales que se

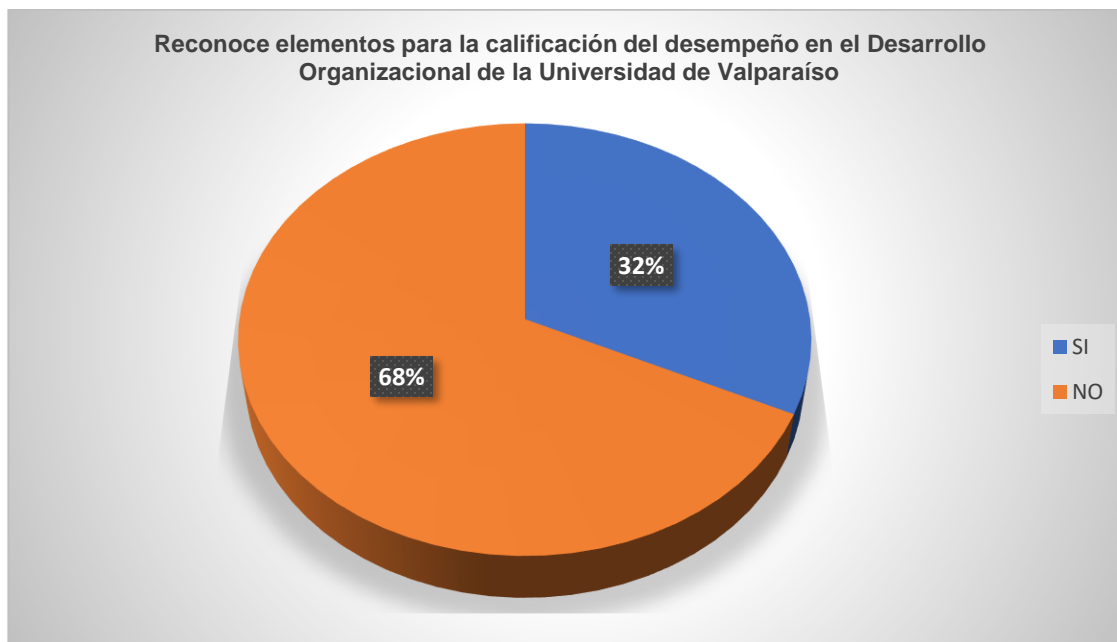
generan permiten conocer la puntualidad, inasistencias y atrasos de los/as funcionarios/as, para tomar las medidas correspondientes respecto a las reducciones de renta o sancionados que corresponda, según lo definido en el artículo 72, inciso 2° y 3°, DFL N°29, Estatuto Administrativo Interpretado y Concordado.

Así también, una de las personas entrevistadas hizo una reflexión respecto al subfactor “interés por el trabajo que realiza”, y señaló textualmente lo siguiente:

*“Los factores de calificación deberían tender a ser lo más objetivos posibles, y en ese sentido el interés por el trabajo que realiza, yo creo que es el subfactor más débil que habría que mejorar y tal vez cambiarlo por otro, porque en definitiva es muy subjetivo, y por la imposibilidad que se atribuye a poder evaluar en términos reales el interés de una persona”*

Cuando se preguntó acerca de la percepción de los funcionarios, acerca de la relación entre el Desarrollo Organizacional de la Universidad de Valparaíso y los criterios utilizados en la evaluación de desempeño de los funcionarios, se obtuvo los siguientes resultados:

Gráfico 4 – Relación entre el desarrollo organizacional de la universidad y los criterios de evaluación del desempeño.



El 68% de la población no reconoce elementos para la calificación del desempeño en el Desarrollo Organizacional de la Universidad de Valparaíso, justificando principalmente que con el actual modelo de evaluación del desempeño no se busca el bienestar del funcionario como tal, ni cómo su calidad de vida afecta su desempeño, sino que sólo medir si se cumple o no con los elementos planteados en el instrumento de evaluación, donde también los encuestados hacen hincapié en que falta incorporar elementos que incluyan la calidad de vida del funcionario, respuesta que a juicio del investigador, también se percibe sesgada, por cuanto no permite establecer una adecuada relación entre el desempeño personal y el desarrollo organizacional, y por ende, situada sólo en la realidad individual, lo que abre una duda razonable acerca de la valoración de la evaluación de desempeño como instrumento idóneo para la gestión de recursos humanos y del desconocimiento en la materia de parte de los funcionarios entrevistados, aspecto que se refuerza coherentemente, cuando debieron responder acerca del

Reconocimiento de los elementos para la calificación del desempeño en la Gestión de Personas, necesarios para la Gestión Institucional de la Universidad de Valparaíso, en la que se obtuvo los siguientes resultados:

Gráfico 6 –Relación entre los elementos de calificación del desempeño y gestión de personas en la Universidad de Valparaíso.



Del gráfico se evidencia que el 64% de los encuestados no reconoce elementos para la calificación del desempeño en la Gestión de Personas, necesarios para la Gestión Institucional de la Universidad de Valparaíso, no obstante, manifestaron que en estos momentos se realiza poca gestión de personas dentro de la Universidad, puesto que para el buen desempeño funcionario es importante tener estos elementos textualmente validados e incorporados en los instrumentos de calificación del desempeño.



No obstante la situación evidenciada a través de las pesquisas anteriores, se recopiló la opinión acerca de las percepciones en materia de la aplicación de los principios que establece la ley N°21.094, del Ministerio de Educación, sobre Universidades Estatales, en los instrumentos de evaluación de desempeño vigentes, entendiendo que la mencionada ley es posterior a éstos, pero como una manera de identificar aquellos criterios que se debieran mantener en una evaluación de desempeño futura, ya que no habrían perdido pertinencia respecto de las nuevas orientaciones ministeriales en la materia, frente a lo que se consultó en primer término acerca de los principios que actualmente estarían presentes en los instrumentos de calificación del desempeño, de acuerdo a la siguiente lista:

El pluralismo, laicidad, libertad de pensamiento y de expresión, participación, no discriminación, equidad de género, respeto, tolerancia, valoración y el fomento del mérito, inclusión, equidad, solidaridad, cooperación, pertinencia., transparencia y acceso al conocimiento.

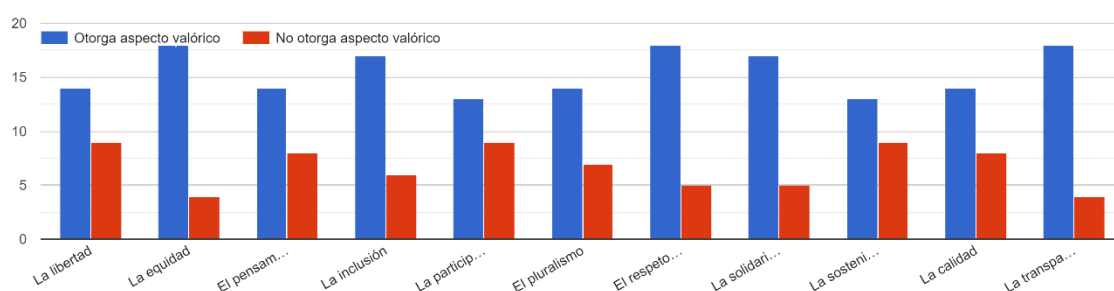
Según los resultados, más del 50% de los principios que se mencionaron no se reconocieron como parte de los criterios presentes en los instrumentos de evaluación de desempeño vigentes, opinando que deberían ser incorporados en un futuro, valorando con porcentajes sobre la media los principios de equidad de género e inclusión. Por el contrario, el principio de participación, cooperación y pertinencia, si bien fueron reconocidos como existentes dentro de los instrumentos de evaluación de desempeño actuales, fueron considerados por menos del 50% de los encuestados para incorporarlos a futuro.

Esta pregunta también fue incluida para los funcionarios entrevistados, y el principio de "Equidad" tuvo una valoración del 100% para ser incorporado en los instrumentos de calificación del desempeño.

Como complemento de lo anterior, se consultó también acerca de la relación entre los valores institucionales y la evaluación de desempeño, desde una

perspectiva valórica, frente a lo que se obtuvo que considerando los siguientes valores institucionales, libertad, equidad, pensamiento crítico, inclusión, participación y formación ciudadana, pluralismo, respeto a la diversidad, solidaridad, sostenibilidad, calidad y transparencia, los resultados fueron los que se exponen en el siguiente gráfico:

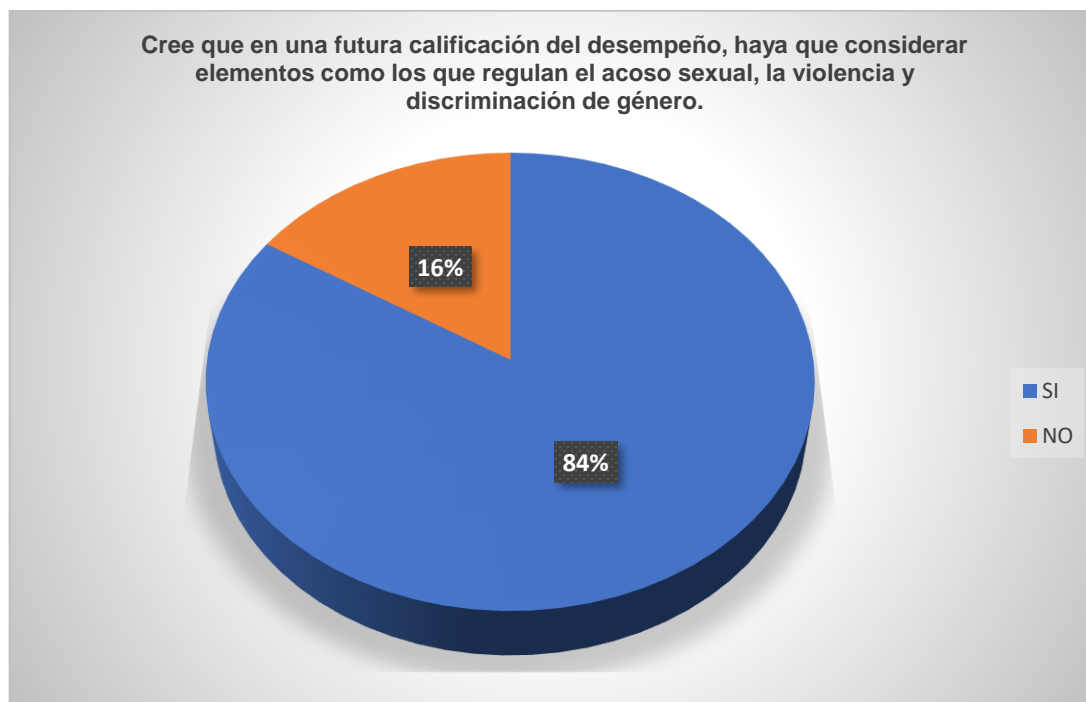
De acuerdo a los "valores institucionales", seleccione cuál o cuales cree que otorga/an un aspecto valórico a la calificación del desempeño.



Así entonces, se puede derivar que el 100% de los criterios consultados, es percibido que asigna una perspectiva valórica a la evaluación de desempeño, teniendo una menor diferencia de preferencias los valores "libertad", "participación", "sostenibilidad". Por el contrario "equidad", "inclusión", "respeto a la diversidad", "solidaridad" y "transparencia" tuvieron mayor diferencia de preferencias, haciéndolos los valores más considerados por los encuestados, lo que coincide con las nuevas orientaciones que se han venido impulsando en el contexto de la educación superior, evidenciando que las personas encuestadas poseen información al respecto o bien poseen cierta sensibilidad y comparten el discurso, no obstante éste aún no ha permeado algunos elementos como por ejemplo, acontece con los instrumentos de evaluación vigentes en esta materia.

De acuerdo a los resultados obtenidos a esta pregunta por parte de los entrevistados, el valor institucional mas votado fue el "respeto a la diversidad" teniendo un 100% de preferencia, luego lo siguen la equidad, inclusión, participación y transparencia.

Cuando se consultó acerca de materias específicas a considerar como criterios en la evaluación de desempeño, en particular relacionadas con el acoso sexual, la violencia y discriminación de género, se obtuvo que :



El 84% de la población encuestada está de acuerdo en considerar elementos como los que regulan el acoso sexual, la violencia y discriminación de género, haciendo aún más consistente la idea de querer incorporar a futuro los valores y principios de “equidad de género”, considerándolo incluso primordial dentro de los criterios a considerar para una evaluación de desempeño.

Uno/a de los/as funcionarios/as encuestados/as al justificar su respuesta, señala textualmente: *“Debería ser incluido, en atención a los compromisos institucionales asumidos en dicha materia, acompañado de una capacitación a la comunidad universitaria, para que estén en conocimiento de la normativa asociada”*.

De la misma manera, uno de los funcionarios entrevistados, con basta experiencia en la materia señaló textualmente: *Yo creo que los elementos que tienen que ver con género, en general deberían ser recogidos en los instrumentos de las futuras evaluaciones del desempeño. Calificarlos como acoso sexual, de violencia, o de discriminación, me parece a mí que no son elementos propios que deben ser incorporados en el proceso de evaluación del desempeño, toda vez que circunstancias como el acoso, ofensa y la discriminación son conductas que tienen penalización dada por el ordenamiento jurídico, de manera tal, que si una persona es sancionada por acoso, violencia o discriminación de género, naturalmente se va a reflejar en el resultado de la evaluación del desempeño, , por lo tanto hacer ese link tan directo, no me parece correcto. Lo que si me parece correcto y totalmente razonable, es incorporar elementos de género, es decir, por ejemplo, que sea evaluada/o a las/os funcionarias/os que asistan y aprueben una o más capacitaciones en materia de género, que participen en actividades de promoción de género, u otros elementos que puedan valorarse positivamente y que puedan tener desde la perspectiva de la evaluación del desempeño en una forma de incentivar, primero el conocimiento y segundo la conducta de las personas, es decir, el enfoque de la evaluación del desempeño, creo yo que debería estar más bien en un enfoque en el ámbito de la prevención y particularmente de la socialización de estos contenidos.”*

Por último en esta etapa, se consultó acerca de aquellos elementos que de acuerdo a los conocimientos, percepción y experiencia de los funcionarios encuestados, sería deseables de incorporar como criterios a considerar en una evaluación de desempeño institucional, no considerados en las preguntas anteriores, frente a lo que se obtuvo que la mayor importancia se asigna a criterios asociados al establecimiento de compromisos medibles en el tiempo, realización de retroalimentación por parte de la jefatura, capacitaciones y mejoramiento continuo, sumados a los principios consignados en la ley de Universidades Estatales de “Equidad de Género” e “Inclusión” , más los

pertinentes a los valores institucionales de la Universidad de Valparaíso, como lo son equidad, inclusión, respeto a la diversidad, solidaridad y transparencia.

De lo anterior es posible inferir que las personas encuestadas identifican el proceso de evaluación como una herramienta que se relaciona con el desarrollo y la gestión organizacional, en la medida que identifica la necesidad de incorporar compromisos medibles y retroalimentación de las jefaturas, lo que dice relación con el trabajo en equipo y la posibilidad de que con buenas orientaciones se pueda cumplir una lógica de mejora continua en función de la calidad de los diferentes procesos que implica el trabajo en la institución.

También es importante destacar las respuestas entregadas por dos de los funcionarios entrevistados, que señalan textualmente lo siguiente:

*“Elementos cualitativos de relaciones interpersonales, dentro de los equipos de trabajo como, por ejemplo, quizás reformulando el aspecto que está contenido y que dice relación con la calidad del trabajo en equipo, creo que ese factor nos puede dar algún tipo de pie para partir desde ahí e incorporar estos elementos cualitativos, que tienen que ver con mejorar los climas internos institucionales, me parece que por ahí podría ir y que hoy no están y que son tan necesarios o tan directamente ser considerados.”*

*“Elementos que tengan que ver con la participación, en donde el propio funcionario se hiciera una autocrítica, en cuanto a cómo mejoraría su labor, cómo podría dar más de lo que lo están calificando, como partícipe de su unidad, integración con su equipo de trabajo, donde el funcionario pueda aportar con sus iniciativas, mejorar su entorno laboral, mejorar los procesos propios de su trabajo.”*

#### **4.4. Fase 3 Identificar brecha entre la documentación legal y sistema de calificación vigente**

De acuerdo al análisis efectuado en las dos fases anteriores, es posible inferir la necesidad de redefinir algunos de los factores y subfactores de los instrumentos de calificación del desempeño en la Universidad de Valparaíso, por ser considerados subjetivos y por ende inadecuados desde una perspectiva de equidad concordantes con los lineamientos de la normativa vigente, e incorporar los siguientes elementos:

Establecer un subfactor asociado al cumplimiento de las metas o compromisos de desempeño individual, recibiendo una ponderación de al menos al 30% del total de subfactores. Estas metas deben considerar en su formulación los compromisos institucionales, del área y el perfil del cargo como insumo.

Incorporar para las jefaturas y profesionales con personal a cargo, un factor o subfactor asociado a la capacidad de gestionar el desempeño de su equipo.

Incorporar para las jefaturas y profesionales con personal a cargo un factor o subfactor que evalúe el cumplimiento del rol de jefatura y estilo de liderazgo esperado y definido por la institución.

Agregar para todas/os las/los funcionarias/os la evaluación de conductas en aspectos relacionados con la dignidad humana, buen trato, respeto y no discriminación, en algún factor o subfactor vinculado a manejo de relaciones interpersonales.

En cuanto al factor Cumplimiento de Normas, se sugiere abordarlo desde una perspectiva amplia, considerando además de la normativa general (Estatuto Administrativo, Ley de Probidad y Transparencia, entre otros), las políticas y procedimientos internos que el servicio establezca. Y para reforzar el punto anterior, podría agregarse cualquier protocolo de buen trato o similar que la institución tenga.

Incorporar factores y/o subfactores que digan relación con aspectos tales como respeto a la diversidad, comunicación efectiva e inclusiva, inclusión, transparencia, gestión directiva, visión estratégica, manejo estratégico, liderazgo, eficiencia en la gestión, gestión del desempeño, relaciones colaborativas y de buen trato, orientación a clientes internos y externos, entre otros

#### **4.5. Síntesis del análisis e interpretación de la información.**

Según la metodología que se utilizó para la recogida de la información, es posible evidenciar que la mayoría de las/os funcionarias/os no están de acuerdo con los actuales criterios (factores y subfactores) utilizados en los instrumentos de evaluación del desempeño, ya que no se perciben como representativos de la realidad actual de la Universidad, lo que en una primera instancia permite justificar y validar la propuesta de nuevos criterios a considerar para los instrumentos que miden el desempeño funcionario.

No obstante lo anterior, la información recopilada permite reconocer algunos elementos que se perciben importantes por la población objetivo y uqe por lo mismo se debieran incorporarlos a futuro, tales como por ejemplo los relacionados con equidad de género, inclusión, equidad, respeto a la diversidad, solidaridad, transparencia y trabajo en equipo, con el fin de poder fortalecer el desempeño y a través de ello el desarrollo de los objetivos organizacionales definidos en el plan estratégico.

Bajo los efectos de la pandemia, la universidad debió incorporar nuevas modalidades de trabajo que llegaron para quedarse, de manera tal que desde este contexto evaluar el desempeño funcionario como si fueran las mismas condiciones laborales de antaño, permite fundamentar aún más la idea de que los criterios a considerar en la evaluación de desempeño institucional, requieren actualizarse no sólo en cumplimiento de lo que se determina para las entidades de la administración pública, como lo es la Universidad, si no que también

considere las particularidades de la Universidad de Valparaíso, en cumplimiento de las orientaciones emanadas de la ley sobre universidades estatales, el plan de desarrollo estratégico institucional, los lineamientos de modernización del estado y las orientaciones que propone la Dirección Nacional del Servicio Civil sobre esta materia.

De acuerdo a lo anterior, la definición de criterios que resulten pertinentes a la realidad del contexto, así como a los lineamientos legales e institucionales que se deben considerar, requiere de un trabajo participativo que recoja las apreciaciones de las personas que componen la organización, proceso que asigna legitimidad al proceso de evaluación y que desde la mirada de la gestión de personas, contribuirá a la eficiencia de los procesos que conlleva el desarrollo institucional.

Con respecto a los lineamientos más específicos, el análisis efectuado permite inferir la necesidad de considerar en una futura evaluación de desempeño institucional, los siguientes elementos:

Establecer criterios asociados al cumplimiento de las metas o compromisos de desempeño individual, considerando en su formulación los compromisos institucionales, del área y el perfil del cargo como insumo.

Incorporar para las jefaturas y profesionales con personal a cargo, criterios asociados a la capacidad de gestionar el desempeño de su equipo.

Incorporar para las jefaturas y profesionales con personal a cargo criterios asociados al cumplimiento del rol de jefatura y estilo de liderazgo esperado y definido por la institución.

Establecer criterios explícitos relacionados con la dignidad humana, buen trato, respeto y no discriminación, vinculados al manejo de relaciones interpersonales.

En cuanto al factor Cumplimiento de Normas, se sugiere abordarlo desde una perspectiva amplia, considerando además de la normativa general (Estatuto



Administrativo, Ley de Probidad y Transparencia, entre otros), las políticas y procedimientos internos que el servicio establezca. Y para reforzar el punto anterior, podría agregarse cualquier protocolo de buen trato o similar que la institución tenga.

## CONCLUSIONES

1. Una vez concluida la presente investigación y tomando en cuenta la descripción de la realidad de la Universidad de Valparaíso, en materia de gobierno institucional, gestión de personas y marco regulatorio asociado, se concluye la necesidad de actualizar los criterios de evaluación de desempeño vigentes, los que se fundamentan principalmente en los establecidos por el Decreto N°1825, de 1998, del Ministerio del Interior, que aprueba el reglamento de calificaciones del personal afecto al Estatuto Administrativo, el que en sus particularidades no se ajusta al contexto actual de la Universidad de Valparaíso.
2. La relación entre los modelos teóricos de gestión de recursos humanos y su importancia para el desarrollo organizacional, permite establecer la sensibilidad que representa definir criterios de evaluación del desempeño, que resulten pertinentes y coherentes a los procesos institucionales, asumiendo que la evaluación de desempeño debe ser un proceso institucional que potencie las capacidades del recurso humano a nivel individual y colectivo y con ello, de los objetivos organizacionales como un todo.
3. Del proceso de caracterización del plan de desarrollo estratégico institucional y del concepto de calificación del desempeño vigente en función de la gestión de las personas y del desarrollo organizacional realizado para este estudio, se pudo identificar la importancia que se asigna en el plan de desarrollo estratégico institucional a los conceptos relacionados con los valores institucionales y que en coherencia a los lineamientos legales, promueven el respeto a una multiplicidad de derechos humanos, los que de acuerdo a la información entregada por la población de estudio considerada en el presente trabajo, no se encuentran reflejados del todo en los criterios de evaluación de desempeño vigentes.
4. De acuerdo a la metodología que se utilizó para la recogida de la información es posible evidenciar que la mayoría de las/os funcionarias/os entrevistados y/o

encuestados, no están de acuerdo con los actuales criterios utilizados para el proceso de evaluación de desempeño institucional, ya que no se perciben como representativos de los desafíos de desarrollo que posee la institución, ni de la realidad que enfrenta como contexto.

5. De la información recopilada para la presente investigación y del análisis efectuado, se puede establecer que definir elementos críticos a considerar para un proceso de evaluación del desempeño de los/as funcionarios/as sujetos al estatuto administrativo, coherente con los objetivos asociados al Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, las orientaciones del estado en materia de desarrollo de las universidades estatales y marco regulatorio asociado, entre otras, constituye un desafío profesional insoslayable ya que genera las bases que asignan fundamento al proceso en cuestión y a través de ello, a los procesos de gestión de personas a nivel organizacional, que posibiliten el cumplimiento de los objetivos organizacionales definidos en la planificación estratégica de la Institución.

6. Coherentemente con lo descrito en la conclusión precedente, es de considerar que la definición de criterios que resulten pertinentes a la realidad del contexto, así como a los lineamientos legales e institucionales, requiere de un trabajo participativo que recoja las apreciaciones de las personas que componen la organización, proceso que asigna legitimidad al proceso de evaluación y que desde la mirada de la gestión de personas, contribuirá a la eficiencia de los procesos que conlleva el desarrollo institucional.

7. Con respecto a los lineamientos más específicos en materia de los criterios a considerar en un proceso de evaluación de desempeño para los funcionarios de la universidad, de acuerdo a la información y el análisis efectuado en el presente estudio, se pueden establecer los siguientes elementos como los más relevantes de considerar:

- a. Establecer criterios asociados al cumplimiento de las metas o compromisos de desempeño individual, considerando en su formulación los compromisos institucionales, del área y el perfil del cargo como insumo.
- b. Incorporar para las jefaturas y profesionales con personal a cargo, criterios asociados a la capacidad de gestionar el desempeño de su equipo.
- c. Incorporar para las jefaturas y profesionales con personal a cargo criterios asociados al cumplimiento del rol de jefatura y estilo de liderazgo esperado y definido por la institución.
- d. Establecer criterios explícitos relacionados con la dignidad humana, buen trato, respeto y no discriminación, vinculados al manejo de relaciones interpersonales.

## REFERENCIAS

- Alles, M.A. (2016). *Cuestiones sobre gestión de personas: qué hacer para resolverlas*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Recuperado el 15 de 10 de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/uvalparaiso/66788?page=234>
- Alles, M.A. (2016). *Cuestiones sobre gestión de personas: qué hacer para resolverlas*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Recuperado el 05 de 11 de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/uvalparaiso/66788?page=234>
- Alles, M.A. (2016). *Cuestiones sobre gestión de personas: qué hacer para resolverlas*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Recuperado el 15 de 10 de 2022, de <https://elibro.net/ereader/uvalparaiso/66788?page=30>
- ANUARIO. (2013). ANUARIO. 7. Valparaíso: Universidad de Valparaíso. Recuperado el 15 de 10 de 2022
- CEDEFOP, E. C. (2008). <https://unevoc.unesco.org/home/TVETipedia+Glossary/filt=all/id=449>. (E. C. Training, Editor) Recuperado el 25 de 9 de 2022
- Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos Humanos. p=243*. México, México: México:McGraw-Hill. Recuperado el 16 de 10 de 2022
- E, H. F. (Ed.). (2014). *Igualdad Y Equidad De Género: Aproximación Teórico-Conceptual Herramientas De Trabajo En Género (Vol. Volumen I. )*. Recuperado el 17 de 12 de 2022, de <http://www.entremundos.org/databases/Herramientas%20de%20trabajo%20en%20genero%20UNFPA.pdf>
- García, A. M. (17 de 5 de 2022). <https://economipedia.com/definiciones/pensamiento-critico.html>. Recuperado el 25 de 9 de 2022
- Gasalla, J. (2015). *La dirección de personas*. Barcelona, Spain: Editorial UOC. Recuperado el 15 de 10 de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/uvalparaiso/57910?page=44>
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION (6 ed.)*. MEXICO: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 31 de 10 de 2022, de ISBN: 978-1-4562-2396-0

- INDEED. (8 de 9 de 2020). <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/pensamiento-critico>. (INDEED, Ed.) Recuperado el 25 de 9 de 2022
- Naciones Unidas.Centro de Derechos Humanos. (1995). SERIE DE CAPACITACION PROFESIONAL. (4 (fragmento)). Recuperado el 05 de 11 de 2022
- Oxford Languages. (s.f.). Recuperado el 05 de 11 de 2022
- PDEI. (2021-2030). Plan de Desarrollo Estrategico Institucional de la Universidad de Valparaíso. 13,14. Valparaíso, Valparaíso, Chile: DGDIAC, U.V.
- Perez, M. (2021). <https://conceptodefinicion.de/solidaridad/>. Recuperado el 25 de 9 de 2022
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (s.f.). Diccionario de la lengua española. [versión 23.5 en línea], 23.ª ed. Recuperado el 25 de 9 de 2022, de <<https://dle.rae.es>>
- Rey, Vanessa. (21 de 01 de 2022). Metodología de la Investigación, Estudio de Caso. *Universidad Nacional de Loja*. (C. d. biología, Ed.) Ecuador: Facultad de Educación, en Arte y la Comunicación. Recuperado el 01 de 11 de 2022
- Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento Organizacional*, pág,628-629 (Vol. Decimotercera). Mexico: Pearson Educación. doi:978-607-442-098-2
- UNFPA. (2014). *Igualdad y Equidad de Género:Aproximación Teórico-Conceptual Herramientas de Trabajo de Género* (Vol. I). (E. d. Unidas, Ed.) Recuperado el 17 de 12 de 2022
- UNICEF. (s.f.). <https://www.unicef.org/lac/misi%C3%B3n-9-respeto-la-diversidad>. Recuperado el 25 de 9 de 2022
- Universidad del Valle, Colombia. (s.f.). Oficina de relaciones institucionales. Recuperado el 05 de 11 de 2022

