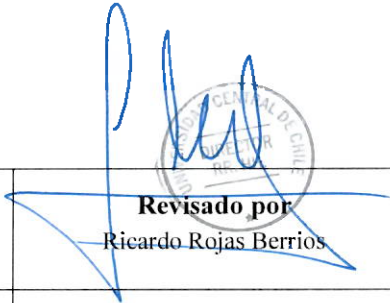
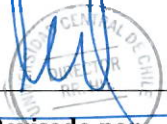


 Universidad Central	DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAS	Fecha de Elaboración: 08/07/2026
	VICERRECTORÍA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	Número de Versión: 1.0

MARCO INSTITUCIONAL DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO

  Elaborado por Carolina Cerda Leiva	  Revisado por Ricardo Rojas Berrios	  Aprobado por Mario Pinto Astudillo
<i>Jefa de Desarrollo Organizacional</i>	<i>Director de Desarrollo de Personas</i>	<i>Vicerrector de Administración y Finanzas</i>



**Universidad
Central**

MARCO INSTITUCIONAL DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO

**Vicerrectoría de Administración y Finanzas
Dirección de Desarrollo de Personas**

ÍNDICE	
1. INTRODUCCIÓN	3
2. NATURALEZA DEL MARCO INSTITUCIONAL ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO	3
3. OBJETIVO	4
4. MARCO NORMATIVO	4
5. PRINCIPIOS DEL SISTEMA INSTITUCIONAL ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO	5
6. ALCANCE	7
7. GLOSARIO	7
8. MARCO INSTITUCIONAL DEL SISTEMA DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO	9
9. CICLO DEL SISTEMA INSTITUCIONAL DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO	11
10. ROLES Y RESPONSABILIDADES	13
11. EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DE IMPACTO	16
12. CONTROL DE GESTIÓN E INDICADORES	17
13. FINANCIAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA	18
14. REGISTRO Y TRAZABILIDAD DEL MARCO INSTITUCIONAL DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO	19
15. ACTUALIZACIÓN Y MEJORA CONTINUA	20
16. ANEXOS	21

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento constituye un instrumento técnico de gestión institucional derivado de la Política de Desarrollo de Personas, del Modelo de Gestión de Desarrollo de Personas (MGDP) y del Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2026–2032 de la Universidad Central de Chile.

La Atracción y Retención de Talento se concibe como un proceso estratégico de gestión de personas, orientado a identificar, atraer, seleccionar, incorporar, acompañar y favorecer la permanencia de personas idóneas, diversas y comprometidas con el proyecto institucional. Desde esta perspectiva, el sistema contribuye al fortalecimiento de las capacidades institucionales, a la continuidad operacional, al desarrollo de equipos colaborativos e inclusivos y al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por la Universidad.

En términos específicos, el presente marco busca:

- a) Fortalecer los procesos de atracción, selección e incorporación de personas bajo criterios de objetividad, transparencia e igualdad de oportunidades.
- b) Estandarizar las etapas del ciclo de gestión del talento, asegurando trazabilidad y consistencia.
- c) Favorecer condiciones institucionales que contribuyan a la permanencia y desarrollo de los(as) colaboradores(as).
- d) Articularse con los demás sistemas del Modelo de Gestión de Desarrollo de Personas (MGDP), promoviendo una gestión integrada del ciclo de vida del(la) colaborador(a) al servicio de la misión institucional.

Este sistema constituye el punto inicial del ciclo institucional de gestión de personas, vinculándose progresivamente con los distintos procesos institucionales orientados al desarrollo, desempeño, formación, clima organizacional y permanencia de los(as) colaboradores(as), favoreciendo una gestión integral del talento institucional.

2. NATURALEZA DEL MARCO INSTITUCIONAL ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO

La aplicación de este Sistema Institucional deberá generar evidencia verificable respecto de la planificación de dotación, ejecución de procesos de atracción y selección, incorporación, seguimiento inicial, integración institucional, indicadores de retención y trazabilidad de las acciones desarrolladas en el marco de la gestión del talento institucional.

3. OBJETIVO

Establecer los lineamientos, criterios y mecanismos que regulan el Sistema Institucional de Atracción y Retención de Talento de la Universidad Central de Chile, mediante un ciclo orientado a gestionar integralmente la identificación de necesidades, atracción, evaluación, incorporación, integración, desarrollo inicial y permanencia de los(as) colaboradores(as), contribuyendo al fortalecimiento del capital humano institucional, al cumplimiento del Plan Estratégico Corporativo, de la Política de Desarrollo de Personas, del Modelo de Gestión de Desarrollo de Personas y de los objetivos estratégicos definidos por la Universidad.

4. MARCO NORMATIVO

4.1. Marco Estratégico Institucional

El presente documento se encuentra alineado con el PEC 2026–2032, con la Política de Desarrollo de Personas y con el Modelo de Gestión de Desarrollo de Personas de la Universidad Central de Chile, particularmente con el eje estratégico de Atracción y Retención del Talento, articulándose además con el eje de Excelencia Operacional y Transformación Digital mediante el fortalecimiento progresivo de procesos institucionales más eficientes, trazables y digitalmente integrados.

A través de este sistema, la Universidad operacionaliza los lineamientos institucionales referidos a la gestión integral del talento, promoviendo procesos orientados a identificar necesidades de dotación, atraer personas idóneas, desarrollar procesos de selección transparentes y objetivos, gestionar adecuadamente la incorporación institucional y favorecer condiciones que fortalezcan la permanencia, compromiso y desarrollo de los(as) colaboradores(as).

4.2. Contribución al Aseguramiento de la Calidad y Acreditación Institucional

El Sistema Institucional de Atracción y Retención de Talento contribuye al aseguramiento de la calidad y a los procesos de acreditación institucional, en cuanto constituye un mecanismo formal, sistemático, evaluable y trazable para gestionar los procesos asociados a la incorporación, integración y permanencia de las personas, fortaleciendo la gestión institucional y la sostenibilidad del capital humano.

Para estos efectos, el sistema considerará mecanismos de registro, seguimiento, evaluación e informes institucionales que permitan evidenciar la existencia, aplicación y mejora continua de procesos formales asociados a la gestión del talento institucional.

La información generada por este sistema podrá ser utilizada como evidencia en procesos de autoevaluación, auditoría, acreditación institucional, seguimiento del Plan Estratégico Corporativo y mejora continua de la gestión de personas.

Desde la perspectiva del Criterio N°6 de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), el Sistema Institucional de Atracción y Retención de Talento contribuye a evidenciar cómo las políticas de gestión de personas potencian las capacidades del personal y cómo estas capacidades sostienen la misión, los propósitos y el desarrollo de la Universidad. En concreto, una selección efectiva y basada en criterios técnicos objetivos fortalece la idoneidad del equipo institucional, impactando directamente en la calidad de los procesos académicos y administrativos; mientras que las estrategias de retención contribuyen a la continuidad operacional, a la acumulación de capital de conocimiento institucional y a la sostenibilidad del proyecto educativo. Los indicadores de gestión definidos en el presente marco permitirán evidenciar, de manera verificable, la contribución del sistema al fortalecimiento de las capacidades institucionales a lo largo del tiempo.

4.3. Marco Normativo Externo

La implementación del Sistema Institucional de Atracción y Retención de Talento se realizará conforme a la legislación laboral vigente y a la normativa aplicable en materias de contratación, relaciones laborales, igualdad de oportunidades, inclusión, no discriminación, protección de datos personales y demás disposiciones legales aplicables al ámbito de la gestión de personas.

4.4. Marco Normativo Interno

Este documento se relaciona con los reglamentos, procedimientos y normativas internas de la Universidad, así como con los lineamientos institucionales emanados de Rectoría, Vicerrectorías y demás autoridades competentes en materias relacionadas con la gestión de personas.

Asimismo, se articula con el Modelo de Gestión de Desarrollo de Personas y con los procedimientos institucionales asociados a Onboarding, Gestión del Desempeño, Formación y Desarrollo y Clima Organizacional, promoviendo una gestión integrada del ciclo de vida del(la) colaborador(a) y fortaleciendo la coherencia del sistema institucional.

5. PRINCIPIOS DEL SISTEMA INSTITUCIONAL ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO

El presente documento se ejecutará considerando los siguientes principios:

- **Alineación estratégica:** los procesos de atracción y retención de talento deberán contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales definidos en el PEC, en el MGD y en los lineamientos estratégicos vigentes de la Universidad.
- **Objetividad e idoneidad:** los procesos de reclutamiento y selección deberán desarrollarse sobre la base de criterios técnicos, metodologías definidas y mecanismos que permitan evaluar de manera objetiva la idoneidad de los(as) postulantes en relación con las necesidades institucionales.
- **Inclusión, igualdad de oportunidades y no discriminación:** la gestión del talento deberá promover procesos equitativos, transparentes e inclusivos, resguardando el acceso igualitario a oportunidades laborales y el respeto por la diversidad, conforme a los principios institucionales y normativa vigente.
- **Experiencia del colaborador(a):** la incorporación e integración de nuevos(as) colaboradores(as) deberá promover una experiencia de ingreso estructurada, positiva y coherente con la cultura organizacional, favoreciendo la adaptación temprana y el sentido de pertenencia institucional.
- **Corresponsabilidad institucional:** la atracción y retención de talento constituyen una responsabilidad compartida entre la Dirección de Desarrollo de Personas (DDP), las jefaturas directas y las unidades institucionales involucradas, quienes deberán participar activamente en las distintas etapas del sistema.
- **Trazabilidad y gestión de la información:** los procesos asociados al reclutamiento, selección, incorporación y seguimiento deberán respaldarse mediante registros verificables que permitan su monitoreo, control institucional y toma de decisiones basada en evidencia.
- **Desarrollo y permanencia:** la gestión del talento no se limita a la incorporación de personas, sino que considera la generación de condiciones institucionales orientadas a fortalecer el compromiso, desarrollo progresivo y permanencia de los(as) colaboradores(as) dentro de la Universidad.
- **Evaluación y mejora continua:** el sistema deberá incorporar mecanismos de evaluación, seguimiento y análisis de resultados que permitan identificar oportunidades de mejora y fortalecer progresivamente la efectividad del Sistema Institucional de Atracción y Retención de Talento.
- **Resguardo de la información:** los procesos de atracción y retención de talento deberán resguardar la integridad, confidencialidad, disponibilidad y uso responsable de la información personal, curricular, técnica, psicolaboral y administrativa que se genere durante las distintas etapas del sistema, asegurando su tratamiento conforme a la normativa vigente y a los lineamientos institucionales definidos por la Universidad.
- **Excelencia Operacional y Transformación Digital:** el Sistema Institucional promoverá progresivamente procesos más eficientes, trazables y digitalmente integrados, favoreciendo

la optimización operativa, la automatización de registros institucionales y la disponibilidad de información estratégica para apoyar la gestión y la toma de decisiones.

6. ALCANCE

El Marco Institucional de Atracción y Retención de Talento se aplica de manera transversal a todos los procesos institucionales asociados a la identificación de necesidades, atracción, reclutamiento, selección, incorporación, integración, movilidad interna y retención de personas que ingresen o formen parte de la Universidad Central de Chile, conforme a las necesidades institucionales y a los lineamientos definidos por la Dirección de Desarrollo de Personas.

Su alcance comprende a todas las personas dentro de la institución, incluyendo personal académico, administrativo, personal de servicios, cargos directivos, autoridades y cualquier otro cargo o función que requiera la incorporación de personas mediante mecanismos institucionales de gestión del talento.

Este sistema será aplicable a todas las sedes de la Universidad Central de Chile, actualmente sede Santiago y sede Regional de Coquímbo, sin perjuicio de las particularidades operativas, procedimientos específicos o requisitos diferenciados que puedan establecerse de acuerdo con la naturaleza del cargo, nivel de responsabilidad, normativa interna aplicable o necesidades institucionales específicas.

La aplicación del presente sistema deberá resguardar criterios de transparencia, objetividad, inclusión, igualdad de oportunidades, confidencialidad, trazabilidad y resguardo de la información en todas las etapas asociadas a la gestión institucional de Atracción y Retención de Talento.

7. GLOSARIO

Para efectos del presente documento, se entenderá por:

- **Atracción de talento:** conjunto de estrategias, acciones y mecanismos orientados a identificar, convocar y atraer personas idóneas para cubrir necesidades institucionales, procurando asegurar compatibilidad entre las características del cargo, las competencias requeridas y el proyecto institucional.

- **Reclutamiento:** proceso mediante el cual la Universidad identifica, difunde y gestiona oportunidades laborales, con el propósito de atraer postulantes que cumplan con los requisitos establecidos para un determinado cargo o función.
- **Selección:** proceso técnico orientado a evaluar candidatos(as) a través de distintas metodologías e instrumentos, con el propósito de identificar a la persona que presente el mayor nivel de ajuste o compatibilidad con los requerimientos del cargo y las necesidades institucionales.
- **Perfil de cargo:** documento institucional que define las funciones, responsabilidades, requisitos, competencias, conocimientos y condiciones requeridas para el adecuado desempeño de una determinada posición dentro de la Universidad.
- **Compatibilidad laboral:** grado de correspondencia existente entre las competencias, conocimientos, experiencia, habilidades y características del(la) postulante en relación con los requerimientos definidos para un determinado cargo o función.
- **Onboarding:** proceso institucional orientado a facilitar la incorporación, integración, adaptación y acompañamiento inicial de nuevos(as) colaboradores(as), favoreciendo su conocimiento de la institución, del cargo, de su equipo de trabajo y de la cultura organizacional.
- **Retención de talento:** conjunto de acciones, condiciones y estrategias institucionales orientadas a favorecer la permanencia, compromiso, desarrollo y continuidad de los(as) colaboradores(as), fortaleciendo su experiencia laboral y reduciendo factores de rotación no deseada.
- **Experiencia del colaborador(a):** percepción y experiencia integral que vive una persona durante su trayectoria dentro de la institución, considerando aspectos asociados a su incorporación, desarrollo, bienestar, relaciones laborales, liderazgo y entorno de trabajo.
- **Vacante:** necesidad institucional formalmente identificada que requiere iniciar un proceso de búsqueda, reclutamiento o selección para incorporar a una persona a una determinada función o cargo.
- **Rotación:** movimiento de salida o desvinculación de colaboradores(as) desde la institución, ya sea por decisión voluntaria, término contractual u otras causas que impacten la continuidad de la dotación institucional.
- **Trazabilidad:** capacidad de registrar, consultar y verificar información asociada a todas las etapas del Sistema Institucional de Atracción y Retención de Talento, desde la identificación de una necesidad de contratación hasta la incorporación, seguimiento y permanencia del(la) colaborador(a).
- **Carta oferta:** documento formal mediante el cual la Universidad comunica a un(a) postulante seleccionado(a) las condiciones generales asociadas a una propuesta de incorporación

laboral, incluyendo cargo, condiciones contractuales, remuneración, fecha estimada de ingreso y demás antecedentes aplicables al proceso de contratación.

- **Proceso de contratación:** etapa institucional posterior a la selección, orientada a formalizar la incorporación laboral del(la) candidato(a) seleccionado(a), mediante la validación documental, emisión de antecedentes contractuales, coordinación administrativa y cumplimiento de requisitos institucionales previos al ingreso.
- **Inclusión laboral:** principio institucional orientado a promover condiciones equitativas de acceso al empleo, resguardando la igualdad de oportunidades, la valoración de la diversidad, la no discriminación y el respeto por la dignidad de las personas en todas las etapas del proceso de gestión del talento.
- **Fuentes de reclutamiento:** medios, canales o mecanismos utilizados por la Universidad para difundir oportunidades laborales y atraer postulantes, pudiendo considerar fuentes internas, externas, redes profesionales, plataformas digitales u otros mecanismos definidos institucionalmente.
- **Dotación:** Número total de personas que trabajan en la Universidad en un momento determinado, considerando los distintos tipos de contrato, jornada, cargo y unidad organizacional. La planificación de dotación es el proceso mediante el cual la institución proyecta sus necesidades de personas en función de sus objetivos estratégicos.
- **Movilidad interna:** Proceso institucional que permite a los(as) colaboradores(as) acceder a nuevas funciones, cargos o unidades dentro de la Universidad, mediante mecanismos formales de concurso interno, reconversión de funciones o reasignación, contribuyendo al desarrollo profesional y a la optimización de las capacidades institucionales disponibles.

8. MARCO INSTITUCIONAL DEL SISTEMA DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO

El presente apartado establece el enfoque institucional y los componentes estructurales del Sistema Institucional de Atracción y Retención de Talento, definiendo su función dentro del Modelo de Gestión de Desarrollo de Personas y su articulación con los demás procesos institucionales de gestión de personas. La secuencia operativa mediante la cual estos componentes se implementan se desarrolla en el apartado siguiente.

8.1. Enfoque del Sistema.

La Universidad Central de Chile concibe la Atracción y Retención de Talento como un sistema institucional estratégico orientado a gestionar de manera integral la incorporación, integración, desarrollo inicial y permanencia de las personas dentro de la organización, asegurando que la

institución cuente con colaboradores(as) idóneos(as), comprometidos(as) y alineados(as) con los desafíos institucionales presentes y futuros.

Desde esta perspectiva, el sistema no se limita exclusivamente a la ejecución de procesos operativos de reclutamiento y selección, sino que constituye un mecanismo institucional orientado a identificar necesidades de talento, atraer personas con las competencias requeridas, desarrollar procesos de evaluación objetivos y transparentes, gestionar adecuadamente la incorporación institucional y generar condiciones que favorezcan la integración, adaptación, compromiso y permanencia de los(as) colaboradores(as).

El sistema se concibe como el punto inicial del ciclo de vida del(la) colaborador(a) dentro de la Universidad, articulándose de manera transversal con los distintos subsistemas del Modelo de Gestión de Desarrollo de Personas y con los mecanismos institucionales orientados al desarrollo, desempeño, formación, clima organizacional y fortalecimiento de capacidades institucionales.

8.2. Componentes estructurales del Sistema

El Sistema Institucional de Atracción y Retención de Talento contempla los siguientes componentes estructurales:

- **Atracción y reclutamiento de talento:** componente orientado a identificar necesidades institucionales de incorporación y desarrollar mecanismos que permitan atraer postulantes idóneos(as), mediante fuentes internas, externas o mixtas, resguardando criterios de objetividad, transparencia, inclusión e igualdad de oportunidades.
- **Evaluación y selección:** componente orientado a analizar la compatibilidad entre las características de los(as) postulantes, los requerimientos del cargo y las necesidades institucionales, mediante metodologías, instrumentos y criterios técnicos definidos por la Universidad.
- **Incorporación institucional:** componente orientado a formalizar el ingreso de la persona seleccionada, coordinando las condiciones administrativas, documentales, contractuales y organizacionales necesarias para su incorporación efectiva.
- **Onboarding e integración institucional:** componente orientado a facilitar la adaptación inicial del(de la) nuevo(a) colaborador(a), favoreciendo su conocimiento del cargo, del equipo, de la cultura organizacional y del funcionamiento institucional.
- **Retención del talento:** componente orientado a generar condiciones institucionales que favorezcan la permanencia, compromiso, desarrollo progresivo y experiencia laboral positiva de los(as) colaboradores(as), en articulación con los demás sistemas de gestión de personas.

8.3. Articulación institucional

El Sistema Institucional de Atracción y Retención de Talento se articula con los procesos de Onboarding, Formación y Desarrollo, Gestión del Desempeño, Clima Organizacional, Bienestar Institucional y demás instrumentos asociados al Modelo de Gestión de Desarrollo de Personas.

Esta articulación permite gestionar de manera integrada el ciclo de vida del(la) colaborador(a), asegurando coherencia entre la incorporación de personas, su integración inicial, desarrollo, desempeño, experiencia laboral y permanencia en la institución.

La información generada por este sistema podrá constituir un insumo para la planificación de acciones de formación, acompañamiento inicial, desarrollo de liderazgo, movilidad interna, fortalecimiento del clima organizacional, bienestar laboral y mejora continua de la gestión institucional de personas.

Asimismo, dicha información podrá contribuir progresivamente al fortalecimiento de sistemas institucionales de análisis, digitalización de procesos y mejora continua de la gestión de personas.

9. CICLO DEL SISTEMA INSTITUCIONAL DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO

El presente apartado describe la secuencia operativa mediante la cual se implementan los componentes estructurales del Sistema Institucional de Atracción y Retención de Talento. A diferencia del apartado anterior, que define el enfoque y los componentes del sistema, este ciclo ordena las etapas sucesivas que permiten gestionar la incorporación, integración y permanencia de los(as) colaboradores(as) en la Universidad.

9.1. Etapas del ciclo institucional

El Sistema Institucional de Atracción y Retención de Talento considera las siguientes etapas interdependientes:

a) Identificación de necesidades institucionales

Corresponde al levantamiento formal de requerimientos de incorporación de personas derivados de necesidades de reposición, cargos nuevos, crecimiento institucional, proyectos estratégicos, cambios organizacionales u otros requerimientos definidos por las distintas unidades de la Universidad.

Esta etapa se formaliza mediante los mecanismos institucionales definidos para tales efectos y considera el análisis de los antecedentes necesarios para validar la pertinencia y viabilidad del requerimiento.

b) Atracción y reclutamiento de talento

Etapa orientada a desarrollar mecanismos institucionales destinados a atraer postulantes potencialmente compatibles con los requerimientos definidos para cada cargo, promoviendo procesos de búsqueda bajo criterios de objetividad, transparencia, inclusión e igualdad de oportunidades.

La Universidad podrá desarrollar procesos de atracción interna, externa o mixta, favoreciendo tanto la movilidad interna como la búsqueda de talento externo, de acuerdo con las necesidades institucionales y características del cargo requerido.

c) Evaluación y selección

Etapa orientada a evaluar candidatos(as) mediante herramientas metodológicas institucionalmente definidas, permitiendo identificar personas que presenten adecuados niveles de compatibilidad con el perfil del cargo, las competencias requeridas, el potencial de desarrollo y las necesidades institucionales.

El proceso podrá considerar los mecanismos técnicos de evaluación definidos institucionalmente, resguardando criterios de objetividad, confidencialidad, inclusión y trazabilidad.

d) Incorporación institucional

Etapa orientada a formalizar el ingreso del(la) colaborador(a), considerando la emisión de carta oferta, validación documental, formalización contractual y coordinación administrativa necesaria para dar inicio al vínculo laboral entre la persona y la Universidad.

La aceptación de la carta oferta permitirá activar el proceso institucional de incorporación y preparar las condiciones necesarias para el inicio formal del cargo.

e) Onboarding e integración institucional

Etapa destinada a acompañar el proceso inicial de adaptación del(la) nuevo(a) colaborador(a), facilitando su integración al cargo, al equipo de trabajo, al funcionamiento institucional y a la cultura organizacional, conforme a lo establecido en el procedimiento institucional de Onboarding.

f) Compromiso, retención y permanencia institucional

Etapa orientada a generar condiciones institucionales que favorezcan el compromiso organizacional, bienestar laboral, sentido de pertenencia, desarrollo continuo y permanencia sostenible de las personas dentro de la Universidad.

Esta etapa se vincula directamente con los sistemas institucionales de Gestión del Desempeño, Formación y Desarrollo, Clima Organizacional, Bienestar Institucional y Desarrollo Organizacional.

9.2. Continuidad del ciclo y articulación institucional

Una vez iniciado el proceso de incorporación institucional, el(la) colaborador(a) comenzará su integración progresiva a los distintos sistemas institucionales que conforman el ecosistema de gestión de personas de la Universidad Central de Chile.

Esta continuidad tiene como propósito favorecer una incorporación estructurada, promover condiciones adecuadas de integración institucional y asegurar que la experiencia inicial del(la) colaborador(a) se vincule progresivamente con los demás mecanismos institucionales orientados a su desarrollo, desempeño y permanencia dentro de la organización.

10. ROLES Y RESPONSABILIDADES

La implementación del Sistema Institucional de Atracción y Retención de Talento requiere la participación coordinada de distintos actores institucionales, quienes cumplen funciones complementarias dentro de las distintas etapas del ciclo institucional de gestión del talento.

La Universidad Central de Chile reconoce que la atracción, incorporación, desarrollo y permanencia de las personas constituye una responsabilidad institucional compartida, por lo que cada actor deberá ejercer sus funciones conforme a los principios de corresponsabilidad, coordinación institucional, uso eficiente de recursos, transparencia, trazabilidad y articulación con el ecosistema institucional de gestión de personas.

Las responsabilidades específicas asociadas a cada actor serán las siguientes:

10.1. Dirección de Desarrollo de Personas

La Dirección de Desarrollo de Personas será responsable de:

- Liderar técnica y estratégicamente el Sistema Institucional de Atracción y Retención de Talento, asegurando su adecuada implementación y articulación con los demás sistemas institucionales de gestión de personas.

- Coordinar la ejecución del sistema, velando por el cumplimiento de los principios, criterios y lineamientos definidos en el presente Marco Institucional.
- Asesorar técnicamente a las autoridades y unidades participantes en materias relacionadas con la atracción, incorporación y retención del talento.
- Promover la mejora continua del sistema mediante el seguimiento de resultados, la incorporación progresiva de mecanismos de digitalización y el fortalecimiento de la gestión basada en evidencia.

10.2. Rectoría

Será responsable de:

- Aprobar, cuando corresponda, los procesos de contratación que requieran autorización de la máxima autoridad institucional.
- Resguardar que las decisiones asociadas a cargos estratégicos sean coherentes con el Plan Estratégico Corporativo y las prioridades institucionales.

10.3. Vicerrectoría Académica

Será responsable de:

- Velar por la pertinencia académica de los requerimientos de contratación vinculados a las unidades bajo su dependencia.
- Autorizar, cuando corresponda, los procesos de contratación académica conforme a la normativa y lineamientos institucionales.
- Coordinar con la Dirección de Desarrollo de Personas las definiciones necesarias para el adecuado desarrollo del sistema.

10.4. Vicerrectoría de Administración y Finanzas

Será responsable de:

- Velar por la coherencia de los procesos de contratación con la planificación presupuestaria y los lineamientos administrativos institucionales.
- Autorizar, cuando corresponda, los requerimientos que impliquen impacto financiero o presupuestario.
- Coordinar con la Dirección de Desarrollo de Personas las definiciones administrativas necesarias para el adecuado funcionamiento del sistema.

10.5. Vicerrectoría Regional

Será responsable de:

- Velar por la adecuada implementación del Sistema Institucional de Atracción y Retención de Talento en la Sede Regional.
- Autorizar, cuando corresponda, los requerimientos asociados a la Sede Regional.
- Coordinar con la Dirección de Desarrollo de Personas la gestión de los procesos desarrollados en la sede.

10.6. Unidades requirentes

Serán responsables de:

- Identificar y fundamentar las necesidades de incorporación de personas conforme a los requerimientos de la unidad.
- Participar en el desarrollo del proceso de atracción y selección cuando corresponda.
- Facilitar la incorporación e integración inicial de los(as) nuevos(as) colaboradores(as).
- Coordinar con la Dirección de Desarrollo de Personas las acciones necesarias para el adecuado desarrollo del sistema.

10.7. Jefaturas directas

Serán responsables de:

- Definir las necesidades del cargo y participar en el proceso de selección cuando corresponda.
- Facilitar la incorporación e integración inicial del(la) nuevo(a) colaborador(a).
- Promover el acompañamiento, desempeño inicial y adecuada integración del(la) colaborador(a) a la Universidad.

10.8. Nuevos(as) Colaboradores(as)

Serán responsables de:

- Participar activamente en su proceso de incorporación institucional.
- Cumplir con las obligaciones asociadas a su ingreso a la Universidad.
- Participar en las actividades de integración y acompañamiento definidas institucionalmente.

Las funciones específicas, actividades operativas, instrumentos, registros, formularios y responsabilidades asociadas a cada una de las etapas del proceso de atracción y selección se desarrollan en el Procedimiento de Reclutamiento y Selección (Anexo 2), el cual regula la implementación operativa del presente Marco Institucional.

11. EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DE IMPACTO

11.1. Evaluación del Sistema

La Universidad Central de Chile aplicará mecanismos permanentes de evaluación orientados a medir la calidad, oportunidad, trazabilidad, eficiencia, experiencia de uso y contribución del Sistema Institucional de Atracción y Retención de Talento, considerando la percepción de las unidades requerientes, jefaturas participantes y, cuando corresponda, de los(as) nuevos(as) colaboradores(as) incorporados(as).

La evaluación del sistema permitirá analizar la correcta ejecución de las distintas etapas asociadas a los procesos de atracción e incorporación, así como la experiencia general de los distintos actores involucrados, la efectividad de los mecanismos de integración institucional y el adecuado funcionamiento del sistema en su conjunto.

La evaluación podrá considerar, entre otros aspectos, la claridad de las etapas, cumplimiento de plazos, pertinencia de los perfiles definidos, calidad de las postulaciones recibidas, efectividad de las fuentes de atracción utilizadas, oportunidad en la emisión de carta oferta, experiencia de incorporación, movilidad interna, permanencia inicial y funcionamiento de los mecanismos institucionales de acompañamiento e integración.

Asimismo, la Dirección de Desarrollo de Personas podrá aplicar mecanismos complementarios orientados a identificar oportunidades de mejora asociadas a la experiencia de uso del sistema, calidad del proceso, satisfacción de los actores participantes y funcionamiento general de las distintas etapas que conforman el Sistema Institucional de Atracción y Retención de Talento.

11.2 Mecanismos de evidencia de impacto institucional

Con el propósito de evidenciar la contribución del Sistema Institucional de Atracción y Retención de Talento al fortalecimiento de las capacidades del personal y al cumplimiento de la misión institucional, la Dirección de Desarrollo de Personas podrá implementar instrumentos de seguimiento que permitan analizar la efectividad de los procesos de incorporación, integración, permanencia y desvinculación de colaboradores(as).

Estos instrumentos deberán permitir levantar información respecto del ajuste entre la persona incorporada y los requerimientos del cargo, su contribución al funcionamiento del equipo, el impacto generado durante su primer año de desempeño, las condiciones que favorecieron o dificultaron su permanencia y, cuando corresponda, las causas asociadas a su salida de la Universidad.

La información obtenida será utilizada como insumo para fortalecer los procesos de atracción, selección, onboarding, formación, desempeño, clima organizacional y retención, permitiendo generar evidencia verificable sobre cómo la gestión del talento contribuye al desarrollo de capacidades institucionales, a la continuidad operacional y al cumplimiento de los objetivos definidos en el Plan Estratégico Corporativo y en el Modelo de Gestión de Desarrollo de Personas.

12. CONTROL DE GESTIÓN E INDICADORES

El control de gestión del Sistema Institucional de Atracción y Retención de Talento tendrá por finalidad consolidar información cuantitativa y cualitativa mediante indicadores, reportes e informes institucionales que permitan monitorear el desempeño del sistema, analizar sus resultados y apoyar la toma de decisiones basada en evidencia.

La Dirección de Desarrollo de Personas elaborará anualmente un Informe del Sistema Institucional de Atracción y Retención de Talento, orientado a monitorear su desempeño general mediante indicadores asociados a cobertura, retención, trazabilidad, movilidad interna, onboarding, satisfacción y permanencia inicial de colaboradores(as), en coherencia con el Plan Estratégico Corporativo, la Política de Desarrollo de Personas y el Modelo de Gestión de Desarrollo de Personas de la Universidad Central de Chile, incorporando progresivamente mecanismos institucionales de digitalización, integración de información y análisis de datos que permitan fortalecer la gestión estratégica del talento institucional.

El Informe Anual del Sistema deberá consolidar información relevante sobre los procesos gestionados, los resultados obtenidos, las principales brechas identificadas, las tendencias observadas y las oportunidades de mejora asociadas a la gestión institucional del talento. Su estructura específica será definida por la Dirección de Desarrollo de Personas.

La Dirección de Desarrollo de Personas podrá incorporar indicadores adicionales conforme a requerimientos institucionales, procesos de acreditación, auditorías internas o externas, disponibilidad de información, procesos de mejora continua y necesidades institucionales de seguimiento y control de gestión.

Los resultados obtenidos deberán utilizarse para monitorear el comportamiento general del sistema, identificar brechas institucionales, evaluar tendencias asociadas a necesidades futuras de talento, fortalecer procesos internos y generar información verificable que permita apoyar procesos institucionales de análisis, planificación estratégica y toma de decisiones.

Los indicadores específicos del Sistema Institucional de Atracción y Retención de Talento se definirán en el anexo técnico correspondiente, el cual deberá considerar dimensiones de medición, indicadores, fórmulas, responsables, periodicidad y medios de verificación. Cuando corresponda, se podrán incorporar líneas base y metas referenciales, especialmente en aquellos indicadores orientados a evaluar percepción, satisfacción o resultados comparables en el tiempo.

13. FINANCIAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA

El Sistema Institucional de Atracción y Retención de Talento se ejecutará considerando los recursos institucionales disponibles para asegurar el adecuado funcionamiento de las distintas etapas asociadas al ciclo institucional de gestión del talento, incluyendo procesos de solicitud, atracción, selección, incorporación, integración, acompañamiento inicial y seguimiento de colaboradores(as), conforme a la planificación presupuestaria vigente y a los lineamientos institucionales definidos por la Universidad.

La planificación y utilización de recursos institucionales deberá orientarse a asegurar la continuidad operacional, la cobertura oportuna de vacantes, la movilidad interna, la incorporación de talento idóneo y el uso eficiente de recursos, resguardando coherencia con el PEC, la Política de Desarrollo de Personas y el Modelo de Gestión de Desarrollo de Personas.

La ejecución del Sistema deberá desarrollarse en coherencia con la planificación presupuestaria institucional y los criterios definidos por la Universidad.

Cuando un requerimiento implique modificaciones asociadas a dotación, renta, jornada, funciones u otras condiciones con impacto financiero relevante, la DDP deberá gestionar la revisión correspondiente con las autoridades institucionales competentes, conforme a los procedimientos, criterios de autorización y lineamientos institucionales vigentes.

La aprobación de solicitudes de contratación, reemplazo, aumento de dotación, aumento de jornada, reconversión de funciones u otros requerimientos asociados a personas deberá considerar la existencia de respaldo presupuestario suficiente, la pertinencia institucional del requerimiento, su contribución a las prioridades estratégicas institucionales y su coherencia con la estructura organizacional vigente.

14. REGISTRO Y TRAZABILIDAD DEL MARCO INSTITUCIONAL DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO

La Universidad Central de Chile dispondrá de registros asociados al Sistema Institucional de Atracción y Retención de Talento, los cuales deberán asegurar la trazabilidad, disponibilidad, integridad y seguimiento de la información generada en las distintas etapas asociadas al ciclo institucional de gestión del talento, incluyendo procesos de solicitud, autorización, atracción, selección, incorporación, acompañamiento inicial y seguimiento institucional.

Toda la información generada en el marco del presente Sistema Institucional deberá registrarse en los sistemas institucionales definidos para tales efectos, resguardando en todo momento la integridad de la información, confidencialidad, disponibilidad, uso responsable y cumplimiento de los criterios institucionales aplicables al tratamiento de datos y antecedentes asociados al sistema.

En coherencia con el Eje de Excelencia Operacional y Transformación Digital del MGD, la Dirección de Desarrollo de Personas promoverá la automatización y digitalización progresiva de los procesos asociados al sistema, incluyendo la gestión de solicitudes de contratación, el seguimiento de postulaciones y la generación de reportes de indicadores, favoreciendo una gestión basada en datos (People Analytics) que apoye la toma de decisiones estratégicas en materia de talento institucional.

El registro deberá permitir identificar, cuando corresponda y conforme a la disponibilidad de los sistemas institucionales, al menos los siguientes antecedentes:

- Solicitud de contratación.
- Unidad requirente.
- Cargo solicitado y tipo de requerimiento.
- Perfil, funciones y requisitos del cargo.
- Antecedentes presupuestarios y condiciones generales del cargo.
- Modalidad de atracción y publicación del proceso, cuando corresponda.
- Postulaciones recibidas y antecedentes revisados.
- Etapas de evaluación realizadas.
- Resultado del proceso y carta oferta emitida.
- Antecedentes de contratación e incorporación institucional.
- Activación de procesos de Onboarding o acompañamiento inicial.
- Registros de seguimiento e indicadores asociados.

La Dirección de Desarrollo de Personas deberá resguardar la disponibilidad y actualización de dichos registros para fines de seguimiento, auditoría interna, acreditación institucional, control de gestión,

análisis institucional y toma de decisiones asociadas a la Atracción y Retención de Talento. Asimismo, la Universidad promoverá progresivamente la digitalización, automatización e integración de los registros institucionales asociados al sistema, fortaleciendo la trazabilidad y la eficiencia operativa de los procesos vinculados a la gestión del talento.

Los registros del presente sistema serán gestionados mediante los sistemas de información institucionales habilitados para tales efectos (plataformas de gestión de personas, SharePoint institucional, formularios digitales u otros que la Universidad defina), resguardando un plazo mínimo de conservación de cinco años contados desde la fecha del registro, conforme a la normativa institucional y legal aplicable.

El sistema institucional de registro deberá facilitar el seguimiento, evaluación de resultados, identificación de brechas, disponibilidad de evidencia verificable y apoyo a los procesos institucionales de análisis, mejora continua y toma de decisiones asociadas a la gestión del talento.

15. ACTUALIZACIÓN Y MEJORA CONTINUA

La Dirección de Desarrollo de Personas realizará revisiones periódicas del Sistema Institucional de Atracción y Retención de Talento con el propósito de asegurar su pertinencia, consistencia, efectividad, sostenibilidad institucional y alineación con las necesidades estratégicas definidas por la Universidad Central de Chile.

Para estos efectos, se considerarán los resultados obtenidos mediante indicadores de gestión, mecanismos institucionales de evaluación del sistema, registros institucionales, experiencia de las unidades requirentes, antecedentes asociados a procesos de incorporación, condiciones de permanencia inicial de colaboradores(as), necesidades institucionales identificadas y requerimientos asociados al Plan Estratégico Corporativo, la Política de Desarrollo de Personas, el Modelo de Gestión de Desarrollo de Personas y los procesos institucionales de aseguramiento de la calidad y acreditación institucional.

Las actualizaciones que se realicen deberán resguardar la coherencia del Sistema con los lineamientos institucionales vigentes y con los principios de transparencia, inclusión, mérito, trazabilidad, eficiencia, mejora continua y desarrollo progresivo de las personas dentro de la organización.

El presente documento será revisado ordinariamente al menos cada dos años, sin perjuicio de su revisión o actualización anticipada cuando concurra alguna de las siguientes circunstancias:

- Actualización del PEC.

- Actualización del Modelo de Gestión de Desarrollo de Personas.
- Modificaciones normativas relevantes.
- Resultados de procesos de acreditación, auditoría o autoevaluación institucional.
- Cambios organizacionales significativos.
- Implementación de nuevos sistemas institucionales de información, digitalización o mecanismos de trazabilidad.

La Universidad Central de Chile reconoce que la gestión estratégica del talento constituye un sistema institucional dinámico y evolutivo, por lo que su actualización permanente resulta fundamental para asegurar que los procesos asociados a la atracción, incorporación y permanencia de personas continúen respondiendo de manera efectiva a los desafíos institucionales presentes y futuros, consolidando progresivamente un modelo de gestión de personas cada vez más integrado, sostenible y alineado con el desarrollo institucional.

El presente Marco Institucional constituye el instrumento rector para la gestión de la Atracción y Retención de Talento en la Universidad Central de Chile. Su implementación se desarrollará mediante los procedimientos, instrumentos técnicos y anexos que forman parte integral del presente documento, asegurando la coherencia entre la definición estratégica del sistema y su ejecución operativa.

16. ANEXOS

El presente Marco Institucional de Atracción y Retención del Talento considera los siguientes anexos:

Anexo 1: Formularios de Solicitud de Contratación

El presente anexo establece el formato estándar para la formalización de requerimientos de contratación directa, contratación vía concurso, solicitud de reemplazo, aumento de jornada, reconversión de funciones u otros requerimientos asociados a la modificación del contrato de trabajo, asegurando la trazabilidad, pertinencia y respaldo presupuestario de cada solicitud.

- **Formulario de Solicitud de Contratación Directa**

Este formulario será aplicable a requerimientos de contratación que, conforme a los criterios institucionales definidos, puedan gestionarse mediante contratación directa, ya sea por razones de continuidad operacional, especialidad del perfil requerido, urgencia institucional, reemplazo, proyecto específico u otra condición debidamente fundada y autorizada por las instancias competentes.

[Presione aquí: Solicitud de Contratación Directa](#)

- **Formulario de Solicitud de Contratación Vía Concurso**

Este formulario será aplicable a requerimientos de contratación que deban gestionarse mediante procesos formales de atracción, reclutamiento y selección, ya sea a través de concurso interno, externo o mixto.

[Presione aquí: Solicitud de Contratación Vía Concurso](#)

- **Formulario de Solicitud de Modificación Contractual**

Este formulario será aplicable a requerimientos asociados a modificaciones de condiciones contractuales de colaboradores(as) vigentes, tales como cambios de jornada, renta, funciones, dependencia jerárquica, sede, tipo de contrato, reconversión de funciones u otras adecuaciones que requieran revisión técnica, validación presupuestaria y autorización institucional correspondiente.

[Presione aquí: Solicitud de Modificación Contractual](#)

Anexo 2: Procedimiento Operativo de Reclutamiento y Selección.

El presente anexo regula las etapas operativas asociadas a la gestión de procesos de atracción y selección, incluyendo la definición de modalidad de concurso, recepción de postulaciones, evaluación de antecedentes, entrevistas, aplicación de instrumentos y selección de candidatos(as), en coherencia con el Sistema Institucional de Atracción y Retención de Talento.

[Presione aquí: FP-RH-002 - Reclutamiento y Selección](#)

Anexo 3: Perfil de Cargo.

El presente anexo define las funciones, responsabilidades, requisitos y criterios asociados a un cargo en específico.

[Presione aquí: Formato Perfil de Cargo](#)

Anexo 4: Formato de Carta Oferta.

El presente anexo establece el formato estándar para la emisión de la carta oferta, instrumento mediante el cual la Universidad formaliza las condiciones preliminares de incorporación de la persona seleccionada, incluyendo antecedentes esenciales del cargo, jornada, renta, beneficios y fecha estimada de ingreso.

Presione aquí: Formato Carta Oferta

Anexo 5: Formulario de Antecedentes para la Formalización Contractual.

El presente anexo establece el conjunto de antecedentes requeridos para la formalización administrativa y contractual del ingreso, con el propósito de asegurar el cumplimiento de los requisitos institucionales, normativos y documentales asociados a la incorporación de nuevos(as) colaboradores(as).

Presione aquí: Formulario Antecedentes Personales / Contratación

Anexo 6: Informe de Indicadores de Gestión del Marco Institucional de Atracción y Retención de Talento.

El presente anexo establece el conjunto de indicadores para el monitoreo, control de gestión y análisis del desempeño del Sistema Institucional de Atracción y Retención de Talento, permitiendo evaluar su cobertura, oportunidad, eficiencia, trazabilidad, movilidad interna, incorporación, permanencia y alineación estratégica con las necesidades institucionales.

Dimensión de medición	Indicador	Fórmula	Responsable	Periodicidad
Atracción interna	Porcentaje de procesos con postulantes internos(as)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de procesos con postulantes internos(as)}}{\text{N}^\circ \text{ total de procesos publicados}} \times 100$	DDP	Anual
Movilidad interna	Porcentaje de vacantes cubiertas internamente	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de vacantes cubiertas internamente}}{\text{N}^\circ \text{ total de vacantes cubiertas}} \times 100$	DDP	Anual
Atracción externa	Porcentaje de procesos con postulantes externos(as) idóneos(as)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de procesos con postulantes externos(as) idóneos(as)}}{\text{N}^\circ \text{ total de procesos externos}} \times 100$	DDP	Anual
Carta oferta	Porcentaje de cartas oferta aceptadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de cartas oferta aceptadas}}{\text{N}^\circ \text{ total de cartas oferta emitidas}} \times 100$	DDP	Anual

Integración institucional (onboarding)	Porcentaje de nuevos ingresos que completan proceso de onboarding institucional	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de nuevos ingresos con onboarding completado}}{\text{N}^\circ \text{ total de nuevos ingresos}} \times 100$	DDP	Anual
Retención	Porcentaje de permanencia de nuevos ingresos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de nuevos ingresos con cupo vacante que permanecen en la Universidad}}{\text{N}^\circ \text{ total de nuevos ingresos}} \times 100$	DDP	Anual
Satisfacción	Nivel de satisfacción de unidades requirentes. Línea base a levantar durante el primer periodo de aplicación del sistema, conforme a lo señalado en la nota de este anexo.	Resultado promedio de encuesta de satisfacción aplicada a unidades requirentes	DDP	Anual
Mejora continua	Número de mejoras implementadas al sistema	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de mejoras aprobadas e implementadas}}{\text{en el periodo}}$	DDP	Anual

Para el indicador "Nivel de satisfacción de unidades requirentes", la línea base será levantada durante el primer periodo de aplicación del sistema. A partir de dicha medición, la Dirección de Desarrollo de Personas definirá una meta referencial para el año 2027, con el propósito de asegurar comparabilidad temporal, seguimiento de resultados y generación de evidencia verificable para los procesos de control de gestión, aseguramiento de la calidad y acreditación institucional.

Anexo 7: Indicadores de impacto institucional

El presente anexo establece un conjunto de indicadores de impacto institucional que se buscarán implementar progresivamente a partir del año 2027, con el propósito de evidenciar la contribución del Sistema Institucional de Atracción y Retención de Talento al fortalecimiento de las capacidades del personal y al cumplimiento de la misión institucional.

Dimensión	Indicador	Fórmula	Medio de verificación
Selección efectiva	Porcentaje de incorporaciones con evaluación favorable al primer año	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de incorporaciones evaluadas favorablemente al primer año}}{\text{N}^\circ \text{ total de incorporaciones evaluadas}} \times 100$	Encuesta a jefatura

Ajuste al cargo	Nivel de ajuste entre perfil requerido y desempeño observado	Promedio de evaluación de ajuste al cargo aplicada a jefatura	Encuesta de impacto al primer año
Contribución institucional	Porcentaje de jefaturas que declaran que la persona incorporada fortaleció capacidades del equipo	N° de respuestas favorables / N° total de respuestas válidas x 100	Encuesta a jefatura
Retención temprana	Porcentaje de nuevos ingresos que permanecen al período definido	N° de nuevos ingresos que permanecen / N° total de nuevos ingresos x 100	Registro de dotación

Anexo 8: Matriz de Articulación Institucional del Sistema de Atracción y Retención de Talento

Para efectos de trazabilidad institucional, el Marco Institucional de Atracción y Retención de Talento deberá considerar la siguiente matriz de articulación con los marcos normativos, sistemas e instrumentos institucionales vigentes:

Etapas del Sistema de Atracción y Retención	Sistema Institucional Vinculado	Articulación Institucional	Información que se transfiere	Uso Institucional
Atracción y Reclutamiento	Política de Desarrollo de Personas	Aplicación de criterios institucionales de inclusión, igualdad y transparencia	Fuentes de reclutamiento, postulaciones, mercado de talento	Mejora de estrategias de atracción
Evaluación y Selección	Procedimiento de Reclutamiento y Selección	Evaluación técnica y psicolaboral objetiva	Resultados de entrevistas, evaluaciones, idoneidad	Toma de decisiones basada en evidencia
Incorporación	Procedimiento de Contratación / Carta Oferta	Formalización del ingreso institucional	Condiciones contractuales, aceptación carta oferta	Registro institucional y trazabilidad
Integración Inicial	Sistema Institucional de Onboarding	Acompañamiento e integración inicial del nuevo colaborador	Registro de inducción, seguimiento inicial	Adaptación institucional y experiencia colaborador

Desempeño Inicial	Sistema de Gestión del Desempeño	Inicio del ciclo formal de desempeño institucional	Objetivos iniciales, evaluación desempeño	Seguimiento de adaptación y desempeño
Desarrollo de Personas	Sistema de Formación y Desarrollo	Identificación de necesidades formativas iniciales	Brechas observadas, necesidades capacitación	Planificación formativa
Experiencia Laboral	Sistema de Clima Organizacional	Seguimiento experiencia institucional y percepción organizacional	Información de integración y experiencia colaborador	Planes de mejora institucional
Permanencia y Retención	Gestión Institucional de Personas	Seguimiento de permanencia temprana y retención	Indicadores permanencia, continuidad laboral	Análisis de sostenibilidad del talento