



**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**COMISIÓN NORMATIVA TRANSITORIA**  
**SUBCOMISIÓN NORMATIVA INTERNA**

**INFORME SOBRE NORMATIVA VIGENTE  
QUE REGULA LA CARRERA FUNCIONARIA  
DEL ESTAMENTO, POLITICAS DE RR.HH. Y BIENESTAR**

# INDICE

Detalle:	N° de Hoja
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1 - 3
<b>DESARROLLO</b>	
<i>I. CARRERA FUNCIONARIA</i>	
1. Aceptación de cumplimiento de normas y reglamentos	4
2. Financiamiento	5
3. Ajuste de dotación de Plantas	5
4. Sobredotación de Personal	5
5. Estructura de Remuneraciones	6
6. Estructura e implementación del Depto. de RR. HH.	6
<b>Temas básicos a considerar en Carrera Funcionaria</b>	
1. Reclutamiento, selección, admisión e inducción del personal	7
2. Evaluación, descripción de cargos y promoción	8 - 9
3. Capacitación y Perfeccionamiento	9 - 11
4. Evaluación del desempeño	11
<i>II. POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS</i>	
<i>POLITICAS PARA CONTRATOS EN CONTRATA Y HONORARIOS</i>	11 - 12
• Personal a Contrata	
• Personal a Honorarios	
<i>III. DESAHUCIO Y DESVINCULACIÓN DEL PERSONAL</i>	12 - 14
a) Jubilaciones	
Personal cotizantes del INP	
Personal cotizantes de AFPs.	
b) Desvinculación Asistida	
<i>IV. BIENETAR DEL PERSONAL</i>	15 - 17
<i>V. CONCLUSIONES</i>	17 - 18

**INFORME SOBRE NORMATIVA VIGENTE  
QUE REGULA LA CARRERA FUNCIONARIA  
DEL ESTAMENTO, POLITICAS DE RR.HH. Y BIENESTAR**

**INTRODUCCION.**

El presente documento tiene como finalidad, dar a conocer la normativa que rige hoy la vida funcionaria de quienes trabajan en esta Casa de Estudios y como ésta afecta a la Institución; la carencia de normas reguladoras y la importancia de implementar una Carrera Funcionaria.

Primero debemos tener presente, que la norma que regula a todo el Personal de la Universidad de Chile, tanto Académicos como al estamento de Colaboración, es la Ley N° 18.834 del 27/09/89. Esta ley contempla para el estamento no académico la Carrera Funcionaria. Al respecto el Estatuto Administrativo en su Artículo 3° letra f) la define como: "un sistema integral de regulación del empleo público, aplicable al personal titular de planta, fundado en principios jerárquicos, profesionales y técnicos, que garantizan la igualdad de oportunidad para el ingreso, la dignidad de la función pública, la capacitación y el ascenso, la estabilidad en el empleo, y la objetividad de las calificaciones en función del mérito y de la antigüedad". Definición aplicable a todos los servidores públicos y funcionarios de la Universidades Estatales por tener el carácter de públicos.

Lo dispuesto en el Estatuto desde su promulgación a la fecha, no se ha implementado en esta Casa de Estudios.

Cabe destacar como positivo del Estatuto Administrativo, la Carrera Funcionaria, que de haberse aplicado en la Institución, muchos de los problemas que actualmente existen, se habrían solucionado en beneficio de la Universidad, como por ejemplo, un adecuado sistema de selección y admisión de Personal, permitiendo que quienes postulan tengan igualdad de oportunidades al concursar a los diversos cargos a ocupar, permitiendo que se seleccione al Personal más calificado e idóneo para la función a cumplir; capacitación y perfeccionamiento adecuado a las necesidades de la Institución, oportunidad para su Personal para concursar a cargos de mejor nivel, etc..

Una Carrera Funcionaria debe implementarse a partir de las políticas de Recursos Humanos, que se den en la Universidad, normas y reglamentos que aseguren su cumplimiento; existiendo un primer intento en 1989-1990, período en el cual se conformó la Comisión Central de Carrera Funcionaria, establecida por Decreto Universitario, con participación de los actores involucrados y dependiente del Consejo Universitario, acuerdo que se rompió en el transcurso de 1990, cuando se permitió el ingreso de Personal sin concursos y sin un examen de las necesidades de la Institución.

Por tanto, un análisis de Personal de la Universidad de Chile, académico y de Colaboración, debe ser realizado teniendo presente la Universidad que queremos construir, es así, como lo estableció la Comunidad Universitaria en el referéndum, el que constituye un referente insoslayable para cualquier autoridad. Si la Universidad ha de mantenerse, requiere de una determinada planta funcionaria para atender, por ejemplo, un aumento de matrícula, lo que

permitiría alcanzar su nivel de atención a estratos sociales más amplios y abarcar otras carreras en el tiempo, cumpliendo su visión y misión.

Definidos los Estatutos de la Universidad, debiera implementarse otra planta de Personal de colaboración que permitiera cumplir esos propósitos.

Desde el ámbito del Personal de Colaboración, la Carrera Funcionaria corresponde a un proceso que se enmarca en políticas y objetivos corporativos, y dentro de un **Plan de Desarrollo de la Universidad de Chile**, en la cual debiera estar el tema de los Recursos Humanos. En este sentido, hay que ser coherente con el objetivo de optimización de la gestión Universitaria, la profesionalización de la administración y el mejoramiento de la calidad de los servicios que presta. Es así, toda vez que tales objetivos no se pueden cumplir, si el recurso humano que ejecuta tales acciones no ha sido ponderado en forma prioritaria. (1 final)

### **Intento de avance en materias de Carrera Funcionaria para el Estamento de Colaboración.**

La Dirección de Recursos Humanos durante 1999, trabajó con Dirigentes de la Federación de Asociaciones de Funcionarios, Asociaciones gremiales y profesionales de la línea, en el diseño de un modelo de Carrera Funcionaria, dándose término en noviembre de 1999, sin que a la fecha, se cuente con su aprobación, modificación o rechazo. El documento elaborado, contó con el apoyo de profesionales especializados en el área de Personal, por lo cual he considerado, que dicho documento es importante como base para el presente informe.

Reiterando que al carecer la Institución en el ámbito central, de normas internas que regulen la vida funcionaria, nace la necesidad de orientar una Carrera Funcionaria basada en las siguientes premisas:

- La participación de todos los agentes involucrados, (por ejemplo, Académico jefe, que requiere del Personal, Psicólogo, Comisión seleccionadora de Personal), mediante opiniones sobre el diseño y los mecanismos de retroalimentación continua para mejorar el sistema.
- La aplicación de conceptos modernos de desarrollo de Personal, adecuándolo a características estructurales y de eficacia organizacional de la Universidad, como también a las necesidades de los trabajadores de dicho estamento.
- La transversalidad de la Carrera Funcionaria, la cual favorece el sentido corporativo, que se espera reforzar en los funcionarios de la Universidad.
- La implementación de la Carrera, supone el adecuado funcionamiento de los subsistemas de Recursos Humanos, en una interacción articulada y consistente, mediante procedimientos e instrumentos que respondan a las características de la Universidad de Chile, tales como: el diseño se aplica a toda la dotación de planta y contrata de los cargos del Personal de Colaboración.

### **Aspectos ha considerar que afectan la Carrera Funcionaria.**

Se aprecian 3 aspectos que deben ser estudiados con detenimiento en un corto plazo e implementar normas que la regulen, a cargo de una Comisión mixta integrada por la Dirección

de Recursos Humanos, Académicos, Profesionales de la línea y gremios, con la finalidad de implementar una carrera funcionaria que responda al proyecto de desarrollo institucional.

1) Carrera Funcionaria

- Políticas de recursos humanos, que permitan tener normas para el cumplimiento de lo indicado en los puntos anteriores, políticas para el ingreso y permanencia del Personal a contrata y honorarios.
- Evaluación, descripción de cargos y promoción
- Reclutamiento, Selección, Admisión e Inducción del Personal
- Capacitación y perfeccionamiento
- Evaluación del desempeño o calificación
- Externalización de los cargos que requiere
- Desvinculación de la Corporación

2) Desahucio y desvinculación de su Personal, incluyendo Académicos y de Apoyo.

3) Bienestar del Personal

## DESARROLLO

### I.- CARRERA FUNCIONARIA

La Carrera Funcionaria desde la perspectiva del desarrollo de la organización, se entiende como un proceso en el cual una persona, contratada por un Servicio Público como lo es la Universidad de Chile, va desempeñando cargos en sus niveles ascendentes, de responsabilidad. Para esto, es necesario contar con una política de ascensos. El ascenso no está referido a un simple cambio de grado en las distintas plantas, sino a un cambio de funciones y responsabilidades, apoyado de un adecuado sistema de capacitación, perfeccionamiento, nivel de formación, calificación y un ajuste en la política y procedimientos de remuneraciones.

En el ámbito de la Universidad de Chile tenemos dos Carreras Funcionarias, una es la del Personal de Colaboración y la otra es la Carrera Académica. Ambas se diferencian por una serie de contenidos que están ligados al desarrollo de la investigación, extensión y logro de títulos y grados académicos y la otra a funciones de apoyo a la gestión universitaria.

Por lo anteriormente dicho, quizás parezca un tanto complejo todo el tema de Carrera Funcionaria para el estamento de Colaboración, pero hay que tener claridad que la realidad es muy distinta a la académica, que el Estatuto Administrativo los rige, que existe la necesidad de un Estatuto de la Universidad que contemple la Carrera Funcionaria para este estamento y ahí entonces, se puede aplicar supletoriamente el Estatuto Administrativo. Mientras esto no ocurra, se tiene que dar cumplimiento a cabalidad con la norma vigente.

Del análisis de la situación actual frente al tema, es importante hacer presente que es necesario que existan algunos requerimientos previos para la implementación de un plan de Carrera

Funcionaria, pues se deben dar condiciones organizacionales adecuadas para el desarrollo de ésta y aunque parezca un pliego de peticiones no lo es ni pretende ser, por lo cual resumidamente se indican los siguientes aspectos:

### **1. Aceptación de cumplimiento de normas y reglamentos centrales.**

En beneficio de la Universidad, los Decanos, Directores de Institutos, y Jefaturas de los distintos organismos universitarios, deberían aceptar y aplicar el modelo de Carrera Funcionaria. No se debe ver como una intromisión en la autonomía de los Servicios, muy por el contrario, permitiría a la Institución un mejor uso de los recursos humanos, con un costo beneficio favorable a ésta.

La Universidad necesita realizar un ordenamiento de los Recursos de Personal, de tal forma que le permita mejorar su gestión, con políticas justas, claras e igualitarias, donde prevalezca el sentido de la Institución y no el de una multiplicidad de Facultades e Institutos, en las cuales se aplican criterios diversos, sin que mejore el nivel de la Institución como un todo.

### **2. Financiamiento de la Carrera Funcionaria.**

La posibilidad de financiamiento se visualiza a través del delta favorable que se produciría en el gasto de remuneraciones al reducir la dotación. Ello supone, congelar el sistema de contrataciones por un período de tiempo extenso y redistribuir los excedentes producidos en porcentajes que favorezcan a quienes permanecen, particularmente a aquellos que deberán asumir las funciones de los cargos suprimidos. Este criterio podría ser aceptado, modificado o rechazado. Debido a la actual situación económica de la Institución y al no visualizarse otra salida más óptima que ésta, es importante que previamente se dicten normas que garanticen las condiciones para que los funcionarios puedan abandonar dignamente la Institución.

De acuerdo a lo informado por el Sr. Vicerrector Económico, don Carlos Cáceres, la Universidad no cuenta con financiamiento para implementar una Carrera Funcionaria por el alto endeudamiento que ésta mantiene con Instituciones Financieras, sin embargo, se podría avanzar en muchas otras áreas que no requieren un financiamiento inmediato, para lo cual se necesita de la voluntad de las autoridades universitarias.

### **3. Ajuste de la dotación de Planta:**

Una medida necesaria para objetivizar la discusión, que en el corto y mediano plazo, se debe dar en torno al personal de Colaboración, es realizar un catastro del crecimiento que experimentó la planta, contrata y honorarios a partir del año 1990 y estudio acabado de las necesidades de la Universidad en cuanto a su dotación de personal; esto nos permitiría determinar si el personal existente es en cantidad el adecuado o existe una sobredotación, y de ser esto último, implementar Planes de Retiro, incentivos a la jubilación para quienes cumplen con el requisito de edad y en general, un Plan de Desvinculación Asistida, a través de los cuales se provea de una alternativa de salida digna, para aquellos funcionarios que reúnan los requisitos y deseen acogerse a ellos. Creaciones de cargo según las necesidades del Servicio y regular la cantidad de personal a contrata y honorarios.

Finalmente realizar un nuevo encasillamiento del personal de colaboración, con clara definición de funciones.

#### 4. **Sobredotación del personal.**

No existe ningún estudio acerca de los requerimientos de Personal de Apoyo que necesita la Institución para el cumplimiento de su Misión. A nivel Central, se desconoce si el Personal existente en las distintas unidades académicas es el necesario, si falta o sobra Personal, por tanto, difícilmente se puede realizar alguna observación al respecto. Lo que sí está claro, es que se **debe disponer de un proyecto de desarrollo y de una estructura de cargos** que evite una duplicidad de funciones, ya que existe desconocimiento o poca claridad en la transversalidad de algunas de ellas.

Cabe la observación que siempre se ha visto en el estamento en cuestión, una sobredotación de personal, pero curiosamente se continúa contratando nuevo contingente en diversas áreas.

#### 5. **Estructura de Remuneraciones.**

Es imprescindible contar con una política de remuneraciones, con identificación de rangos de rentas por planta y cargo. Los incentivos adicionales que los Organismos Universitarios entregan con financiamiento propio, quedan fuera de esta estructura, no obstante deben establecerse rangos tope, mediante una reglamentación interna a modo de disminuir las grandes desigualdades existentes entre los Organismos Universitarios.

#### 6.- **Estructura e implementación de un Departamento de Recursos Humanos**

Como entidad reguladora, fiscalizadora y gestora de políticas de Recursos Humanos, se debe dar un financiamiento e importancia tal que permita que este Departamento pueda cumplir con la misión para la cual fue creada, además, no se debe olvidar que el Dpto. de RRHH. es la instancia asesora de las máximas autoridades de la Universidad en materias de Recursos Humanos e instancia de trabajo y diálogo con los empleados, por tanto, cumple un rol importante en prevenir conflictos de intereses, mal uso de los recursos humanos y otros.

Difícilmente se puede dar inicio a un trabajo de Carrera Funcionaria si no se consideran los puntos indicados anteriormente.

## **Temas básicos a considerar en Carrera Funcionaria**

Los grandes temas que debe abarcar la Carrera Funcionaria ya fueron estudiados por la comisión que se indicó al inicio, cuyo documento debería ser considerado en el momento que se legisle sobre este tema. A continuación se indican los puntos más relevantes y que tienen directa relación con el éxito de la gestión universitaria y con el cumplimiento de normas vigentes sobre el tema.

### **Políticas de personal**

#### **1. Reclutamiento, Selección, Admisión e Inducción del Personal.**

Como ya se indicó anteriormente, el régimen legal que regula al estamento de Colaboración es el Estatuto Administrativo, por tanto la Universidad, debe preocuparse porque los procesos a través de los cuales se provee del Personal necesario, se basen en tres principios fundamentales:

- **Equidad.** Igualdad de acceso a las oportunidades de empleo, a través de un procedimiento claro, expedito y transparente de reclutamiento de personal, que responda a las necesidades de las distintas unidades. Esto significa que a nivel central, se deben conocer las necesidades del requerimiento del Personal por parte de alguna unidad y la Universidad de esta forma pueda informar ampliamente, de tal modo que aquellos interesados que reúnan los requisitos establecidos, puedan postular a las vacantes de trabajo disponibles.
- **Rigurosidad.** Contar con mecanismos técnicos adecuados, que permitan una rigurosidad y precisión tal en la selección del personal, la que necesariamente debería apuntar a favorecer y resguardar el principio de idoneidad del trabajador con relación a su puesto de trabajo, lo cual se traduce en mejores niveles de rendimiento y desempeño laboral, acordes con la misión y objetivos institucionales.
- **Apoyo institucional.** Está referida fundamentalmente, al proceso de orientación e inducción del funcionario, tanto al cargo que desempeñará, a la Unidad que se inserta como de la Institución.

Actualmente no existe una reglamentación general para toda la Universidad, cada Servicio, Facultad e Instituto se encuentra aplicando su propio criterio en el reclutamiento, selección e inducción del Personal de Colaboración, actuando como instituciones autónomas, sin que exista voluntad para atenerse a una reglamentación de carácter central que regule la vida laboral del funcionario en todos sus aspectos, como lo es por ejemplo la selección del Personal.

La escasa información que fue posible recabar de los distintos Organismos, nos indica que en el Hospital J.J. Aguirre, existe un sistema de selección de Personal e inducción al cargo, que tiene cierta rigurosidad y determina al menos, una base importante de cómo un sistema podría ser aplicable a toda la Institución. En la Facultad de Arquitectura, aunque menos riguroso, también se ha logrado implementar un ordenamiento que satisface las necesidades de la facultad y a los funcionarios.



Aspecto a considerar al no existir una normativa Institucional y que forman parte de una Carrera Funcionaria:

**Reclutamiento.** Implementación de un sistema orientado a la idoneidad, enmarcado en la igualdad y reconocimiento a la experiencia obtenida como funcionario de esta Institución para los funcionarios, reclutándose primeramente desde el interior de las Facultades, Institutos y Servicios Universitarios, hasta el reclutamiento externo, fases progresivas excluyentes, garantizándose de esta forma la selección de los mejores candidatos para cubrir una vacante disponible.

Es importante al considerar este tema, que las acciones de reclutamiento sean coordinadas en conjunto entre el Departamento de Recursos Humanos y la Oficina de Personal de las Unidades Universitarias, manteniendo ambas una información completa de bases de datos.

En cuanto a la inducción al cargo, prácticamente no existe un procedimiento o norma que permita recibir, ubicar, presentar, en resumen, ambientar al funcionario que recién ingresa.

**Selección y Admisión.** Del reclutamiento de personal según reglamentación que debería realizarse sobre el tema, salen escogidos los postulantes que reúnan los requisitos para postular a un cargo, debiéndose en esta etapa aplicar pruebas de selección, análisis psicológico, evaluación de curriculum y en una terna enviarse al Servicio que requiere cubrir el cargo y finalmente será de responsabilidad de la jefatura directa del cargo vacante, contratar a la persona que gane el concurso.

También la Universidad debe tener un pronunciamiento sobre los ingresos de familiares de funcionarios, minusválidos, edad de los postulantes externos.

**Inducción.** En esta etapa se deberían considerar dos aspectos, inducción a la Universidad como Institución e inducción al cargo que asume el nuevo funcionario, incluyendo en esta etapa la entrega del conocimiento sobre los deberes, obligaciones y normas que lo rigen.

Implementar este primer punto no requiere de un gran financiamiento, por tanto la Universidad debería en un corto plazo, legislar sobre éste, logrando mejorar la calidad de los funcionarios que ingresen a la Institución.

## 2.- Evaluación, Descripción de Cargos y Promoción.

La última evaluación y descripción de cargos realizada por la Universidad fue en mayo de 1993 y parte del Departamento de Administración de Recursos Humanos existente en esa fecha, cuyo trabajo permitió contar con un elemento de discusión para la evaluación de los cargos y proponer un modelo de Sistema de Remuneraciones para el Estamento No Académico de la Universidad de Chile. Hoy la realidad de la Universidad es otra, existe todo un avance en lo tecnológico, competencia y dinámicas del quehacer, que requiere de toda una revisión sobre esta tema.

Es importante indicar lo propuesto por la Comisión que trabajó el tema, en el que se propone abordar dos fases diferentes, con objetivos específicos en cada una de ellas:

“1ro.- Revisar los antecedentes de descripción de cargos existentes, con el propósito de validar cierto tipo de información que permita contar con datos confiables para alimentar a sistemas complementarios de recursos humanos, a saber, selección de Personal y capacitación. Esto implica realizar las siguientes tareas:

- 1) Revisar es estudio de Descripción de Cargos antes mencionado.
- 2) Chequear con los Organismos Universitarios cuáles de aquellos cargos descritos están en vigencia y cuáles han desaparecido.
- 3) Determinar cómo fueron absorbidas las funciones de los cargos que ya no existen, de modo de verificar las modificaciones sufridas por otros cargos de la misma unidad.
- 4) Explicitar claramente los requerimientos de formación y capacitación requeridos, como información básica a ser utilizada por los subsistemas de selección de Personal y de capacitación.
- 5) Socializar ampliamente la información hacia los niveles de base, de modo de ir sensibilizando hacia una cultura de compromiso de desempeño, entendida como una mirada más amplia que el simple cumplir de una tarea.
- 6) Incorporar el resultado de este estudio a la discusión respecto del sistema de incentivos y remuneraciones.

2do. Proponer una estructura metodológica para determinar las Competencias Funcionarias en cada área de trabajo, con el propósito que cada unidad académica cuente con un instrumento moderno, flexible y adaptable a cada realidad, con información válida para los otros subsistemas de recursos humanos que constituye la base para definir parámetros de carrera para los funcionarios de la Universidad.”

**Promoción.** Este tema también está regulado por el Estatuto Administrativo. Actualmente las promociones que se realizan en la Universidad corresponden a cargos vacantes, los cuales son mínimos, ya que el número de funcionarios que abandona la Institución es muy baja, por tanto el personal permanece por años en los mismos cargos y grados. No hay política a nivel de la institución por este tema.

### 3.- Capacitación y Perfeccionamiento.

La disposición legal que regula la Capacitación es la Ley N° 18.834, Título I, II y III en los párrafos 1°, 2°, y 6°, en los artículos 3, 16, 21, 22, 23, 25, 25,26, 81 y 82 y letra f. Se describen los tipos de capacitación como:

- a) Para el ascenso
- b) De Perfeccionamiento
- c) Voluntaria

El propósito es que la capacitación universitaria debiera estar destinada al apoyo de los contenidos, a la misión, objetivos estratégicos y tareas de las respectivas áreas y/o unidades de trabajo y acorde al Estatuto Administrativo, estos tipos de capacitación deben estar considerados en la Carrera Funcionaria de la Universidad y debe servir como herramienta que prepara al funcionario, para desempeñar mejor su función y debe estar en estrecha relación al sistema de evaluación del desempeño.

Actualmente, la Universidad a través de la franquicia tributaria, permite acceder a la capacitación vía código SENCE para académicos y personal de Colaboración, sin embargo, se puede apreciar que la finalidad de la actual capacitación no está clara, pues factores como necesidades del Servicio, necesidades del funcionario y políticas de capacitación, no han sido consideradas.

Dentro de los avances en una aproximación a Carrera Funcionaria, el "Proyecto de Diseño de Carrera Funcionaria" indica la necesidad de implementar la modernización en la gestión Universitaria, la que requiere desarrollar sus recursos humanos permanentes, con la finalidad de que realicen sus funciones en forma eficiente, para lo cual:

- La capacitación deberá ser considerada, en función de la Carrera Funcionaria, como uno de los elementos de análisis para el ascenso. Asimismo, los procesos de evaluación de personal deberán ser insumo para la formulación de programas de capacitación.
- Los contenidos de la capacitación, deberán tener una estructura en relación con el perfil del cargo que ocupe el funcionario.
- Se deberá cautelar que el impacto de la capacitación vaya en beneficio del progreso de la Institución, sin perjuicio de los beneficios personales a que ella da lugar. Si bien se reconoce el derecho a las personas a progresar a través de la capacitación, para el caso de procesos de formación que determinen cambios sustantivos en el perfil técnico-profesional de los funcionarios, se deberá alentar y apoyar aquellos que sean de interés Institucional y que por lo tanto serán objeto de promoción.
- Se deberá estimular el proceso de capacitación, como una actividad permanente en el puesto de trabajo, destinado a producir cambios significativos en la transformación de actitudes y el desarrollo de valores éticos, profesionales y humanos.
- Se requiere desarrollar programas de capacitación focalizados en el desempeño, así mismo como metodología de aprendizaje, centrada en el sujeto y no tanto en el proceso. El desafío consiste en desarrollar programas basados en los principios de educación de adultos que constituyan, en todo los niveles, al mejoramiento de la atención da los usuarios y al apoyo en la gestión de los académicos.
- La incorporación de tecnología siempre deberá llevar asociada programas de capacitación que permitan su uso adecuado, así como la mejor adaptación de las personas. Ello deberá involucrar procesos permanentes de reentrenamiento y adaptación tecnológica del Personal.
- La Universidad deberá estar en condiciones de asumir con propiedad temas centrales de desarrollo organizacional, planificación estratégica de Servicio, diagnósticos y mejoramiento del clima laboral, estrategias de desarrollo de habilidades y valores, procurando crear condiciones que permitan al máximo desarrollo del potencial y talento humano de sus trabajadores.

- Especial importancia, adquiere el perfil de las jefaturas, quienes deben constituirse en legítimos líderes administradores de procesos de cambio”.

Todo el aspecto de Capacitación y Perfeccionamiento requiere de una amplia discusión y merece un capítulo especial dentro de la Carrera Funcionaria, pues incide directamente en el cumplimiento de metas de la institución. Por tanto, aquí se ha indicado lo más relevante en forma resumida.

Ha existido voluntad por parte de las autoridades y gremios por avanzar en este tema, sin embargo no se ha logrado sacar el rendimiento que la Universidad y los funcionarios necesitan.

#### 4.- Evaluación del desempeño

Debemos entender la Evaluación del desempeño como una herramienta administrativa cuya finalidad es proporcionar información directa, confiable y precisa de la forma como el funcionario realiza su trabajo, comparándolo con un parámetro predeterminado, sin embargo, los instrumentos y procedimientos utilizados del actual sistema de evaluación no satisfacen las expectativas de las jefaturas, ni de los funcionarios, ya que es un mecanismo que existe en la ley y se aplica en forma global, no adecuándose a los requerimiento de la Institución.

El actual sistema de evaluación tiene fortalezas y debilidades que en resumen, permiten apreciar la necesidad de crear un nuevo instrumento de Evaluación de Desempeño, un modelo que no sea asociado al actual por parte de la comunidad universitaria, además de generar las condiciones institucionales para su adecuado uso, flexible en su estructura, y que tenga un reconocimiento para la institución y funcionario.

## II.- POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y POLÍTICAS PARA CONTRATOS EN LA CONTRATA Y HONORARIOS.

“La política de Recursos Humanos de la Universidad de Chile consiste en la creación, desarrollo y fortalecimiento permanente de condiciones organizacionales y laborales para que las personas ejecuten y aporten a su trabajo en forma creativa y eficiente, con apego a procedimiento y criterios de eficacia institucional, y en que se consideren garantías de progreso individual, a través de un sistema de carrera, en que cada persona pueda crecer en virtud a sus méritos evaluados objetivamente y de acuerdo con su propio esfuerzo y capacidad”.

Documento de Carrera Funcionaria U. de Chile, RR.HH.

### 1.- Personal a Contrata

El personal a Contrata de la Universidad merece una especial atención, ya que según lo dispone la misma Ley 18.834, artículo 9 párrafo segundo, “no podrá exceder de una cantidad equivalente al veinte por ciento del total de los cargos de la planta del personal de ésta”, considerando además, la exclusión en la Ley N° 19.651 de Presupuesto para el Sector Público año 2000, de una norma que al igual que años anteriores, suspenda la

aplicación de lo establecido precedentemente, supone un eventual despido de una cantidad determinada de funcionarios.

De cualquier forma, es necesario reglamentar la permanencia en calidad de contrata para los funcionarios de Colaboración y se deben establecer las causales de cese anticipado del contrato en beneficio de la institución y de las personas que laboran en esas condiciones.

## 2.- Personal a honorarios

Tal como lo dispone el Estatuto Administrativo en su artículo 10, "podrá contratarse sobre la base de honorarios, a profesionales y técnicos de educación superior o expertos en determinadas materias, cuando deban realizarse labores accidentales y no sean las habituales de la Institución, mediante resolución de la autoridad correspondiente".

Las diferentes Facultades y/o Servicios Universitarios han usado en forma importante este sistema, contratando personas a honorarios para funciones permanentes de la Institución. Esta situación provoca un serio problema social para un número importante de trabajadores, a quienes se les confina a una vida laboral sin ningún resguardo en el aspecto previsional y social.

Existe dictamen de la Contraloría Interna de la Universidad, que regula el contrato a honorarios en el que establece que las labores habituales, permanentes y propias de la institución, no pueden ser desempeñadas por este Personal, ya que no tienen ningún vínculo administrativo con la Institución.

## III.- DESAHUCIO Y DESVINCULACIÓN DEL PERSONAL

### Desahucio.

Este tema tiene varios aspectos:

- a) Con la aplicación del D.L.3.500/80 para la administración pública, se terminó la obligatoriedad de imponer a un fondo de desahucio o retiro, lo que ha traído como consecuencia, que el personal que es despedido o se retira por diversas circunstancias, se va con el último mes de sueldo. Los seis meses que estipula el Estatuto Administrativo, como indemnización al funcionario, están referidos expresamente, para aquellos despidos por efectos de reestructuración, por tanto, en la Universidad, cualquier fondo de retiro depende de la disposición y financiamiento que dispongan las distintas autoridades.
- b) Por otra parte, los funcionarios que cotizan desahucio estando en una AFP, deben esperar muchos años para retirar este beneficio, cuyo monto se calcula hasta los 24 años y de ahí en adelante, no obstante seguir cotizando, éstas no son consideradas para los efectos de cálculo total del fondo de desahucio. En este sentido, sería importante realizar un estudio que permita encontrar un camino a través del cual los funcionarios puedan retirar dichos fondos, sin perder su calidad de Planta.

Consultado el Sr. Rogelio González, coordinador de las Universidades Estatales de la Contraloría General, expresó que la única forma para el Personal ex imponente de CANAEMPU y que hoy se encuentra cotizando en AFPs, es que se solicite al Gobierno, legisle para que estos fondos sean retirados, ya que en el nuevo modelo los funcionarios deben cotizar como mínimo 40 años de servicio, fundamentándose para por ejemplo, compra de vivienda, pago de créditos hipotecarios y compra de acciones en el mercado de capitales.

### **Desvinculación del Personal**

- a) **Jubilaciones**
- b) **Desvinculación Asistida:** Retiro voluntario y Necesidades del Servicio.

- a) **Jubilaciones.**

#### **Personal que cotiza previsión en AFP.**

Dada la experiencia existente, es probable que la Universidad en términos Institucionales, deba abordar el tema previsional de su Personal, tanto académico como también del de Colaboración. Resolver el tema previsional de aquellos funcionarios que estando en las antiguas cajas de previsión, se cambiaron al nuevo sistema de AFP y están en condiciones de jubilar, le significa a la Universidad un enorme beneficio en términos institucionales y sociales, como asimismo, soluciona un problema humano que hasta la fecha no ha sido resuelto, manteniendo de por vida una cantidad de funcionarios anclados a la Institución, ante la imposibilidad de jubilarse por las bajas pensiones que otorgan las AFPs.

Ver propuesta del Profesor Bruno Muñoz y Proyectos alternativos de solución.

#### **Personal que cotiza previsión en INP.**

- a) Otorgar un incentivo a la jubilación para aquellos funcionarios que se encuentran cotizando en el antiguo sistema de previsión, hoy INP, para lo cual distinguimos dos puntos importantes

1.- **Jubilación de Académicos.** Estos podrán tener un nuevo contrato equivalente a horas de trabajo, a fin de preparar a los nuevos docentes, investigadores y académicos de la Universidad, por un tiempo determinado.

2.- **Jubilación al Personal de Colaboración.**

Los funcionarios que reciban un incentivo económico para jubilar, no debieran ser recontratados bajo ningún sistema, y aquellos que jubilen sin recibir estos incentivos, podrán ser recontratados por el tiempo que dure el trámite legal de la jubilación.

- b) **Desvinculación Asistida.**

Es importante que la Universidad considere un fondo especial de retiro para los funcionarios de Planta y Contrata.

Recursos Humanos, en conjunto con las Organizaciones Gremiales de la Universidad, han realizado una propuesta de "Plan Voluntario de Desvinculación Asistida", el que se encuentra en poder de la máxima autoridad de la Institución.

Como no hay normativa vigente que permita reunir recursos, es importante considerar la propuesta de implementar o aplicar a las Unidades mayores, un impuesto corporativo que se acumule en un fondo general, destinado sólo a la implementación de indemnizaciones por retiro programado o asistido del funcionario. También podría ser usado como fondo compensatorio para quienes jubilan con el requisito de edad bajo el sistema de AFP.

#### **IV.- BIENESTAR DEL PERSONAL.**

No siendo tema de Carrera Funcionaria, dentro de la Sub Comisión se consideró importante incluir el Bienestar del Personal, por lo que esto significa, ya que una Institución logra sus objetivos y metas cuando su Personal es considerado parte de la Institución.

Durante años, los representantes de los diversos estamentos de la Universidad, integrados también los jubilados, solicitaron a las distintas autoridades realizar un estudio acabado con respecto a la normativa y quehacer del Bienestar, en la perspectiva de que en el futuro, los representantes al Consejo de Administración del Bienestar, sean elegidos por los propios socios. Este estudio, además de analizar la reestructuración posible de Consejo de Administración, deberá considerar un análisis de toda la normativa interna, situación financiera y particularmente, el uso que la Universidad hacía de los recursos del Bienestar,

En agosto de 1999 a solicitud de la Federación de Asociaciones de Funcionarios de la Universidad de Chile, se constituye una comisión especial, integrada por autoridades y gremios, para analizar los temas planteados anteriormente.

El 20 de octubre de 1999 por Decreto N° 4277, se aprueba el nuevo Reglamento del Departamento de Bienestar de la Universidad de Chile. En diciembre de 1999, el Sr. Rector nombra como su representante ante el Consejo de Administración del Bienestar al Profesor Edwin Haramoto Nishikimoto, reemplazando al Profesor Iñigo Díaz, quien había renunciado a fines de 1999.

#### **Nuevo Consejo de Administración.**

El 20 de abril de 2000, la comisión que estuvo trabajando en el tema de Bienestar, acordó realizar las elecciones, para elegir a los nuevos integrantes del Consejo de Administración del Bienestar, el día 6 de julio 2000.

Realizada la elección, el Nuevo Consejo de Administración quedó constituido de la siguiente forma:

- Un titular y un suplente en representación del personal de colaboración.
- Un titular y un suplente en representación de los académicos.
- Un titular y un suplente de los jubilados
- El Rector o su representante
- El Director de Recursos Humanos o su representante
- El Jefe de Bienestar
- Un Asistente Social, (elegido por el Sr. Rector de entre una terna presentada por el Colectivo de Asistentes Sociales).

El Jefe de Bienestar y Asistente Social, participan como asesores del Consejo de Administración y no tienen derecho a voto.

En general, la democratización del Consejo de Administración del Bienestar, ha resultado trascendental para el mejor desarrollo de este Servicio, sin embargo, aún



carece de algunas deficiencias y con la finalidad de aclararlas y de tener un criterio amplio de la Normativa Interna que regule el quehacer de este Servicio, la Sub comisión de Normativa Interna, invitó a la Sra. Elba Rivera, Jefa del Servicio de Bienestar y a don Germán Rojas, Director de la Dirección de Recursos Humanos, quienes expusieron sobre como ha afectado la Normativa Interna en el funcionamiento del Bienestar del Personal, de cuyas entrevistas hemos llegado a las siguientes conclusiones:

a) Si bien este Servicio se democratizó el 6 de julio del 2000, cuando los socios del Bienestar eligieron por estamento a sus representantes ante el Consejo de Administración, por primera vez en más de 25 años, se hace necesario que sea reorganizado, para lo cual se sugiere lo siguiente:

1. Debería tener dependencia directa de la Vicerrectoría Económica y no de la Dirección de Recursos Humanos.

2. El aporte al Servicio debería ser paritario.

El financiamiento del 1% por parte de la Universidad podría parecer una suma considerable, sin embargo, se debería estudiar el mecanismo legal y/o la forma de solucionar este problema como, por ejemplo, un incremento del 1% en la asignación complementaria o universitaria, la cual es discrecional de las autoridades respectivas, pudiendo de esta forma, destinar un 1% fijo para aporte adicional al Servicio de Bienestar o simplemente que del delta que queda cada año por Licencia Médicas, Permisos y otros sea destinado a cubrir ese 1%.

3. Mejorar y buscar el máximo de beneficios directos, (ayudas médicas, dentales, préstamos de auxilio, de vivienda, matrimonio, nacimiento, fallecimiento y otros) y beneficios indirectos a través de seguros colectivos, con un costo muy inferior al ofrecido en el mercado si lo tomaran individualmente, pudiendo el Servicio beneficiarse con un porcentaje a su favor para aumentar el nivel de ayudas directas.

4.- Analizar la conveniencia que el Servicio de Bienestar se incorpore al sistema de Servicios de Bienestar de la Superintendencia de Seguridad Social, fundamentalmente, para reguardar los intereses del servicio y sus socios vuelvan a confiar en la gestión.

En 1981 la autoridad de la época, unilateralmente tomó la decisión de retirar el Servicio de Bienestar de la Universidad de este ente Fiscalizador.

6.- Buscar mecanismos, a través de los cuales los funcionarios que se jubilan por AFP, puedan pertenecer al Servicio de Bienestar. Actualmente no es posible, ya que las distintas AFPs o empresas Aseguradoras, se niegan a realizar un descuento por planilla de la renta de los jubilados, a favor del Bienestar.

- 7.- Bajo la normativa que existió, se debe aclarar la irregularidad administrativa ocurrida en el pasado, la cual involucra una deuda de la Universidad alrededor de los Mil millones, aquí hay una responsabilidad de gestión que no puede quedar sin resolverse. También es importante realizar una auditoria a los balances de los años 1995 en adelante.

## CONCLUSIÓN

La Universidad de Chile requiere en el más corto plazo, diseñar e implementar una Carrera Funcionaria basada en las políticas y objetivos corporativos, y dentro de un plan de desarrollo de la Universidad, elaborando en base a ello, las normativas internas de esta carrera, cuya ausencia afecta a la Universidad y a las personas que trabajan en ella.

Un sistema normado de ingreso, progreso y egreso de esta Carrera, con un proceso de calificación y políticas de capacitación en función de las necesidades proyectadas por la institución, contribuirán a mejorar la calidad del Personal de Colaboración. La carencia de estas normativas y políticas y otras inadecuaciones que a continuación se detallan, ha contribuido en gran medida, al deterioro en la calidad de la gestión del estamento de colaboración.

- Ausencia de un proceso de selección de personal riguroso que dé cuenta de una política de provisión de Recursos Humanos adecuada a las necesidades de la Universidad. En la actualidad el proceso de selección obedece a una diversidad de criterios demasiado amplios y muchas veces subjetivos, determinados por el sesgo de quienes ejecutan la selección. Se observa además una falta de evaluaciones psicológicas y otros procedimientos de medición en los llamados a concurso.
- Inexistencia de un proceso de inducción al cargo, con las excepciones indicadas en el texto.
- Se observa carencia de una política de capacitación y perfeccionamiento y, en consecuencia, la existencia de Personal poco idóneo en determinadas materias. Los funcionarios perciben una falta de compromiso de las autoridades de Unidades Administrativas de los Organismos Universitarios en el ámbito de los Recursos Humanos y una ausencia de información formal y sistemática que permita generar un sistema adecuado de capacitación.
- Inadecuación de los instrumentos necesarios para la evaluación del desempeño, del compromiso y de la gestión. El sistema vigente es subjetivo, y en muchas ocasiones los precalificadores realizan la evaluación del Personal de su dependencia sin una programación de trabajo convenida con el funcionario.
- La actual evaluación de desempeño o calificación del Personal no se ha integrado a una política, estrategias, planes y programas de administración de Recursos Humanos.
- Actualmente la calificación del personal, es realizada por la Junta Calificadora, compuesta por las más altas autoridades de la Universidad con exclusión del Rector, quienes realizan

- su trabajo en el plazo de 15 días, (según lo establece la Ley), a un universo de aproximadamente 4.613 funcionarios y este plazo tan reducido no permite un proceso eficiente.
- Se constata una escasa renovación de Personal, motivada por la inexistencia de una política de retiro. Por otra parte en algunas unidades de gestión hay recontrataciones de personal acogido a jubilación que no obedece a una política o proyecto institucional.
  - Habría una falta de recursos y financiamiento para implementar una Carrera Funcionaria.
  - Debe haber una mayor voluntad de parte de las autoridades para normar esta Carrera.
  - La ausencia de una política gubernamental adecuada de Educación Superior. Las Universidades Estatales no son una prioridad, existiendo el peligro de disminución de los aportes directos, lo que afecta directamente cualquier iniciativa de implementación de Carrera Funcionaria.
  - Se aprecia una falta de credibilidad por parte de los funcionarios con relación al interés de la Institución por considerar el tema de Carrera Funcionaria. Esto ha sido motivado porque el Personal de Colaboración siente que se ha trabajado en reiteradas oportunidades sobre estos aspectos, sin que finalmente se concrete en resultados positivos, provocándose un clima de descontento que indudablemente afecta a la institución.

#### **Sugerencia.**

- El tema de Carrera Funcionaria para el Estamento de Colaboración, debería ser de responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, con participación de los gremios y profesionales de la línea, siendo oportuno considerar el trabajo ya realizado por éstos en las Subcomisiones de "Reclutamiento, Selección e Inducción del Personal", "Evaluación y Descripción de Cargos", "Evaluación del Desempeño", Capacitación y Desarrollo", con la finalidad de avanzar lo más pronto posible en el tema.

El presente informe es solo un resumen de todas las materias que contiene una Carrera Funcionaria y los temas que apoyan a ésta, considerando lo planteado por los distintos actores del quehacer Universitario, debiéndose dejar para construcción de reglamento en el nuevo Estatuto de la Universidad, un modelo tal de Carrera Funcionaria que permita una modernización de la Institución, considerando a las personas y a esta Casa de Estudios.

Santiago, Junio de 2001.

## BIBLIOGRAFIA

- Estatuto Administrativo. Ley 18.834
- Propuesta de Diseño de Carrera Funcionaria de la Universidad de Chile 30/10/99 RR.HH
- Plan voluntario de Desvinculación Asistida, estamento no Académico 4/01/2000 RR.HH
- Planteamiento de la Federación de Asociaciones de Funcionarios de la Universidad de Chile, respecto al Personal no Académico
- El Modelo de Administración de Recursos Humanos en la Universidad de Chile. Marzo 1991
- Carrera Funcionaria. Humberto Palma. Ultimo Presidente de APEUCH. Enero 1993