Recursos Humanos en la Universidad de Chile. Elementos de diagnóstico y bases para una propuesta de políticas.

I. ANTECEDENTES

El personal académico de la Universidad de Chile desempeña un rol fundamental en el cumplimiento de su misión, dada las características de las funciones principales que realiza: docencia, investigación y creación, extensión y actividades de servicio público. El personal no académico, contribuye apoyando el cumplimiento de estas labores a través de los niveles directivos, profesional, técnico, administrativo y de servicios. La importancia de los recursos humanos en el desarrollo institucional ha sido destacada en diversas oportunidades e instancias de la Universidad. El documento *Avances en la Implementación de Orientaciones Estratégicas* establece que uno de los retos determinantes en el futuro de la Universidad de Chile es contribuir al desarrollo de la dimensión humana, tanto a nivel de personal académico como de personal no académico. Del mismo modo, el documento *La Universidad de Chile hacia el siglo XXI: Una propuesta al Estado Nacional* destaca, como uno de los aspectos principales en la proyección institucional, las políticas de recursos humanos.

A partir de julio del año 1998 se creó la Dirección de Recursos Humanos, dependiente de la Prorrectoría con el objetivo de lograr una definición de políticas y una estrategia de implementación de medidas que contribuyera al desarrollo del personal. A fines del año 2002 la Dirección de Recursos Humanos fue traspasada a la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional con el propósito de vincular las propuestas de desarrollo de recursos humanos a los planes de modernización y mejoramiento de gestión, incluyendo los aspectos financieros. Diversas acciones se han llevado a cabo en distintas instancias de la Universidad para avanzar en el objetivo propuesto, sin embargo, se ha continuado con una estrategia dependiente de cada Facultad u Organismo, en el marco de la descentralización de la gestión. Esta es una práctica que se viene implementando hace varios años, profundizándose a partir de 1995.

Esta estrategia ha permitido flexibilidad en la administración de los recursos humanos ya que cada Facultad dispone de las atribuciones para

adoptar decisiones de reajuste de remuneraciones según sus disponibilidades financieras y evaluación del desempeño de su personal, planes de retiro implementados hasta el año 2000, políticas de asignaciones complementarias y de productividad, contratos a honorarios según necesidades y disponibilidades presupuestarias, entre otras. Estas políticas tienen ventajas si se comparan con la alternativa de un sistema centralizado en sus decisiones independientemente de consideraciones presupuestarias o de desempeño. Sin embargo, este esquema descentralizado, en una institución con la diversidad de la Universidad de Chile, genera distorsiones o efectos no deseables desde la perspectiva institucional, en contrataciones, nivel y estructura de remuneraciones, entre otros beneficios. En particular, el problema no sería las diferencias de criterios aplicados en las remuneraciones, si estas estuviesen relacionadas con desempeño y con remuneraciones de mercado laboral. La preocupación surge cuando se observan situaciones con gran diferencial de remuneraciones que no satisfacen las condiciones anteriores, lo cual genera problemas de equidad y eficiencia en la administración de recursos humanos de la Universidad. Esta situación ha sido descrita en diversas instancias de la Universidad, incluyendo Consejo Universitario, Senado, Comisiones del Consejo, tanto por autoridades y directivos como por dirigentes gremiales, pero no se ha incluido como punto de tabla en la Comisión de Economía, Finanzas y Políticas de Personal. La agenda de trabajo aprobada para el presente año incluye una sesión para analizar un informe sobre políticas de personal y remuneraciones. No se trata en esta oportunidad de adoptar decisiones respecto de una propuesta sobre políticas de recursos humanos en todos los ámbitos relacionados, sino más bien de aportar elementos para una propuesta, sobre la base de las orientaciones que aporte la Comisión.

Con este propósito durante el año 2003, se formaron dos grupos de trabajo. Uno de ellos, presidido por el Prorrector, e integrado por directivos y representantes del personal académico y no académico, el cual efectuará una propuesta para corregir las distorsiones que se generan con la contratación de personal que cumple funciones no académicas, pero cuyo nombramiento es de carácter académico. El caso del personal acogido a la Ley N°15.076, es un ejemplo de esta situación, así como parte del personal del Centro de Extensión Artística y Cultural Domingo Santa Cruz. Un segundo grupo de trabajo, integrado por personal de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos, Hospital Clínico y representantes de la Fenafuch, tuvo por objetivo emitir un informe sobre elementos de diagnóstico y bases para una propuesta de políticas de personal no académico. El objetivo de este

informe es contribuir al análisis de la Comisión de Economía y Políticas de Personal sobre este último tema.

El informe que se presenta en ningún caso es un documento acabado ya que pretende solamente identificar los elementos antes indicados junto a información e indicadores de respaldo que permitan dimensionar los problemas y redefiniciones de políticas cuando corresponda [1].

II. ELEMENTOS DE DIAGNÓSTICO.

1. Dotación de personal

1.1 Dotación de personal no académico y calidad jurídica contractual.

A Octubre del 2004, en la Universidad existe un total de 4.533 cargos provistos en cualquiera de los tres tipos de nombramientos (planta, contrata y suplencia), encontrándose el mayor número de cargos, en el Hospital Clínico de la Universidad, con 1.557 cargos y el menor número de ellos, en el Instituto de Estudios Internacionales con 13 cargos provistos.

Existen un total de 5.844 cargos vacantes, encontrándose el mayor número de ellos en el Hospital Clínico de la Universidad, con 4.243 cargos vacantes.

El total de cargos en Planta es de 10.377 y 1.627 cargos en contrata, encontrándose a la fecha antes señalada, la dotación de cargos en contrata ajustados a las normas vigentes, pues representan un 15,68% de los cargos en planta.

Los Organismos que se encuentran individualmente excedidos con respecto a su Personal a contrata, son Servicios Centrales (26,36%), el Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (26,00%), la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas (30,27%), la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (34,22%), la Facultad de Derecho (37,80%), la

[1] Salvo algunas propuestas específicas que recogen orientaciones previas de la Comisión de Economía o del Consejo Universitario.

Facultad de Ciencias Veterinarias y Pecuarias (27,66%), la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacéuticas (35,04%) y Facultad de Ciencias Forestales (27,54%).

1.2 Contratos a honorarios

A la dotación de planta y contratas se debe agregar el personal contratado a honorarios, cifra que es desconocida en su totalidad ya que son administrados directamente por cada Facultad. La restricción de no mantener a contrata más allá del 20% del total de cargos en planta, probablemente esté limitando el ingreso a esta categoría del personal contratado a honorarios, los cuales podrían asumir responsabilidades que hoy la normativa les impide. Por otro lado, al pasar a contrata pueden aprovechar los beneficios asociados: cotización para jubilación y salud, seguros de protección contra accidentes laborales y enfermedades profesionales, entre otros.

1.3 Descripción de cargos y funciones

Los nombramientos del personal son genéricos en cada planta, es decir una persona en un cargo de secretaria, por ejemplo, para efectos contractuales se denomina "administrativo". Esto impide realizar comparaciones detalladas a nivel de funciones y rentas según funciones en la Universidad. Más aún, no es posible conocer las reales funciones que cumple cada funcionario en los organismos en que se desempeña.

La Universidad realizó en 1992, un proceso de descripción de cargos, donde el personal no académico se ubicó en una determinada Planta y se le asignó un cargo de acuerdo con las funciones específicas que cada funcionario realizaba. El objetivo central era disponer de un sistema de personal que permitiera implementar políticas de selección de personal comunes, comparar funciones y desempeño, así como establecer la base de una carrera funcionaria, incluyendo ascensos del personal en toda la Universidad. Finalmente la institución optó por un esquema de administración de recursos humanos descentralizada, lo cual significó el abandono del sistema de descripción de cargos. Hoy éste carece de validez ya que algunas de las funciones descritas ya no se realizan, se han

creado nuevas funciones asociadas a la incorporación de nuevas tecnologías, y debido al cambio de funciones del personal. Actualizar el sistema de descripción de cargos implica un nivel de esfuerzo y costos no despreciables, los cuales tendría sentido asumir si se optara por un esquema que favoreciera la carrera funcionaria de la Universidad en todos sus niveles.

El Hospital Clínico de la Universidad acaba de implementar un proceso de levantamiento de funciones para actualizar la descripción de cargos, realizada por el Hospital durante el año 1994. Dicho organismos tiene definido 320 cargos (incluido el personal médico) y se espera disminuir el número de cargos definidos con el nuevo proceso. La meta del Hospital Clínico es tender hacia una política de remuneraciones más justa y equitativa, enfatizando a su vez, la incorporación de incentivos pecuniarios al desempeño laboral de los funcionarios. Se definió una curva de remuneraciones para las plantas de personal profesional, técnico, administrativo, y auxiliar, con rangos de remuneraciones máximas y mínimas. Como es obvio, en el Hospital Clínico se facilita la definición e implementación de estas políticas al tener una Dirección de Recursos Humanos con atribuciones centralizadas en este ámbito a nivel de todo el organismo.

1.4 Dotación óptima de personal.

No existen estudios para determinar el nivel de dotación óptima de personal no académico para la Universidad, aún cuando existe evidencia del desarrollo que han tenido en la institución la incorporación de tecnologías de información, de comunicaciones y de modernización de equipamiento en todos sus niveles. Este desarrollo tendría que significar un rediseño de los procesos de colaboración con la actividad académica lo cual podría determinar un menor nivel de requerimientos de personal o de redefinición del perfil de recursos humanos que la institución necesite. Algunos indicadores muestran que la relación entre personal no académico y personal académico es superior al existente en otras instituciones de educación superior del Consejo de Rectores. Del mismo modo, la relación entre personal no académico y número de estudiantes es alta comparado con otras instituciones. Una parte de estas

diferencias se explica por la existencia del Hospital Clínico de la Universidad, pero aún así los indicadores son relativamente altos. En parte, las Facultades y Organismos no han realizado estudios de dotación óptima de personal no académico, entre otras razones debido a que no existen mecanismos adecuados para incentivar el retiro de funcionarios más antiguos los cuales, además, en su mayoría estarían en condiciones de jubilar.

2. Política de remuneraciones institucional.

La Universidad de Chile mantiene un esquema absolutamente descentralizado en la determinación del nivel de remuneraciones de su personal, incluyendo asignaciones complementarias, de productividad, entre otras. La premisa básica es que las Facultades y Organismos tienen mejor información que un organismo centralizado respecto de la importancia relativa de las funciones, desempeño laboral, y cumplimiento de metas y objetivos cuando existen. Asimismo, los propios organismos disponen de más y mejor información que un organismo central en el aprovechamiento de oportunidades para generar ingresos propios en sus respectivos ámbitos de acción. De este modo, pueden definir y aplicar un sistema de incentivos pecuniarios que permita diferenciar remuneraciones dependiendo del logro de objetivos específicos. Sin embargo, existe cierta evidencia de que nada garantiza que el sistema funcione de este modo, lo cual explicaría grandes diferencias de remuneraciones entre organismos e incluso al interior de cada uno de ellos. En primer lugar, las asignaciones tienden a mantenerse en el tiempo y se transforman en indefinidas independientemente del cumplimiento de metas.[2] En segundo lugar, existe una alta concentración de las calificaciones del personal no académico en el decil superior, con evidentes deficiencias como mecanismos de evaluación de desempeño como se verá más adelante. En tercer lugar, las diferencias más notables en los niveles de remuneraciones del personal no académico se observan en Facultades que tienen la alternativa de generar (y generan)

[2] La Escala de Remuneraciones Universitaria solo fija el sueldo base que se asocia a cada grado de dicha escala y por consiguiente el valor las horas extraordinarias diurnas y nocturnas. La asignación universitaria complementaria aunque la fija el Rector a proposición de los Jefes de Servicio, debe ser financiada con los recursos de cada organismo. La asignación de productividad es fijada mensualmente en forma local y depende de la cantidad de ingresos propios que genere cada organismo

más ingresos propios, siendo éste un determinante principal en la dispersión de rentas.[3]

Del mismo modo, no existe una política que al menos fije los sueldos mínimos para las funciones comunes o más estandarizadas que se realizan en la Universidad. En algunos casos el personal cumple más de una función por la cual recibe una remuneración más alta aún cuando los mecanismos de monitoreo del rendimiento son débiles. A nivel académico existen buenas razones para mantener un esquema más diferenciado de remuneraciones según el tipo de funciones y cumplimiento de objetivos que defina la unidad académica a la cual pertenece, pero en el caso de personal no académico existen funciones más estandarizadas que podrían estar sujetas a un rango razonable en la dispersión de rentas. [4]

3. Selección de personal.

La Universidad no ha establecido normas al ingreso de personal no académico, salvo las existentes para la realización de concursos públicos los cuales son muy escasos. La tendencia en las Facultades y Organismos es la preferencia por los nombramientos en contrata o suplencia. En estos casos la Dirección de Recursos Humanos no dispone de las atribuciones, instrumentos y mecanismos de control para asegurar estándares mínimos en la selección y contratación de personal. Esto explica diferencias importantes en la contratación y en el perfil técnico y profesional de personal, entre Facultades y Organismos.

La mayor parte de los organismos carece de una unidad de selección de personal que asegure que el personal que ingresa a la Universidad sea el más capacitado e idóneo para el cargo. En general, los concursos que se realizan son para regularizar la planta y no son utilizados como un sistema permanente de selección de personal. Del mismo modo, la inexistencia de perfiles de cargo implica que existe una alta dispersión de criterios respecto de las condiciones para ocupar las vacantes que se generen en la Universidad. Más aún no existen políticas institucionales de inducción del personal y de mecanismos de

[3] Lo cual no necesariamente se asocia a diferencias de productividad en el desempeño laboral.
[4] Es importante destacar que también existe una política descentralizada de remuneraciones a nivel de decanos, a través de asignaciones complementarias.

control que aseguren que la incorporación de nuevo personal responda a crecientes expectativas de desempeño.

Centralmente no se han establecido políticas de ingreso de personal no académico, tampoco para el personal académico. Sólo se exigen requisitos mínimos establecidos en el decreto que regularizó las plantas los cuales se refieren, principalmente, a niveles de escolaridad más que a competencias o requisitos específicos de cada cargo. Existen algunos vacíos en la definición de criterios para ingresar a un cargo de planta, contrata o suplencia.

4. Sistema de evaluación de desempeño.

El sistema de Evaluación que utiliza la Universidad, está reglamentado por la Ley 18.834 y el decreto Supremo 1.825 de 1998, misma normativa que se aplica a toda la Administración Pública. Sin embargo, es posible establecer modificaciones al proceso y particularmente al instrumento de evaluación utilizado, tendiendo a reconocer las diferencias entre cada una de las plantas y funciones (hoy se utiliza el mismo instrumento para evaluar a un Decano y a un auxiliar general).

En general, las fallas del sistema están relacionadas con el proceso de calificación, el instrumento utilizado y la forma como se aplica dicho instrumento por parte del precalificador (que finalmente no es el calificador):

a) El Reglamento establece que para ser precalificador necesariamente debe tener un cargo directivo formal, es decir, aquellos profesionales y técnicos que tienen personal bajo su supervisión pero que formalmente no tienen nombramiento directivo no pueden precalificar a nadie, por lo cual, el responsable de dicha evaluación es quien sigue en la cadena de mando con cargo directivo. De esta forma quien formalmente precalifica no tiene conocimiento real del desempeño del precalificado, generalmente debe precalificar a muchas personas, por lo que el tiempo disponible no alcanza y, finalmente, esta situación genera que la mayoría de la gente es calificada con nota máxima para evitar destinar más tiempo a cumplir con el proceso.

b) No existen consecuencias reales (positivas y negativas), ni para los mejor calificados como para el mal calificado.

c) En el proceso no se respetan los plazos para realizar los informes de desempeño necesarios para la calificación final y generalmente los plazos son demasiado cortos para aquellos calificadores que deben evaluar a mucho personal.

d) Las personas que finalmente precalifican al personal no se consideran calificadores dado que existe una Comisión Central que reglamentariamente es considerada como la que "califica", por lo cual, puede modificar cualquier calificación sin la obligación de consultar a quien a sido el precalificador o incluso el precalificado, no obstante la calificación que efectúan debe ser fundada.

e) Los precalificadores no son capacitados en la correcta aplicación del instrumento, por lo tanto, pueden llegar a existir para un mismo factor de evaluación tanto criterios como precalificadores existan.

f) En muchos casos, la calificación no se utiliza como una instancia de buscar mejoras y reforzar los buenos desempeños, más bien se utiliza como una herramienta coercitiva y de castigo psico-social.

g) Los precalificadores no efectúan la calificación directamente con el funcionario.

h) La calificación tal como se realiza, no ayuda a mejorar ni a incentivar la eficiencia funcionaria

5. Capacitación

Hasta el año 1999, la Universidad de Chile no aprovechaba los beneficios de la franquicia SENCE, pese a reunir las condiciones para ello. En parte esto obedecía a que no existía una instancia institucional preocupada de esta gestión, y a la inexistencia de un Programa de Capacitación para la Universidad. Con la creación de

la Dirección de Recursos Humanos se iniciaron los trámites para hacer uso de este beneficio a partir del año 2000.

Durante los primeros años de implementación de un Programa de Capacitación institucional bajo la modalidad SENCE, se definió una fase de motivación entre los directivos y personal de la Universidad por la capacitación, con cursos y actividades que incentivaban una participación activa del personal a través del tiempo. En una segunda etapa, se incorporó un módulo especial de capacitación para el personal académico. Pese a estos esfuerzos e incentivos, no todos los organismos estaban dispuestos a enviar su personal a cursos de capacitación y tampoco solicitaban cursos especiales según requerimientos propios. El año 2003, participaron en diversos cursos y modalidades, 1.086 académicos y 3.019 funcionarios no académicos de la Universidad de Chile, aprovechando la franquicia SENCE por un monto de $ 603.390.796, en pesos de 2003. En el transcurso del mes de Enero del año 2004, mediante licitación pública, se seleccionó la OTIC que realizará la administración de la franquicia tributaria para Capacitación de la Universidad de Chile, año 2004, resultando adjudicada la empresa CORCIN, quien presentó la propuesta más conveniente para la Universidad. Del mismo modo, a partir del año 2004, se constituyó el Comité Bipartito de Capacitación, conformado por seis miembros, tres representantes de los funcionarios y tres representantes designados por el Rector, los cuales ya fueron elegidos o designados según el caso.

Entre los principales elementos de diagnóstico en el ámbito de la capacitación destacan los siguientes.

- El Programa de Capitación responde a requerimientos de cada Facultad u Organismo, pero no ha logrado vincularse a un programa de modernización y mejoramiento de gestión institucional.

- La capacitación no se relaciona con otros componentes del sistema de recursos humanos, en particular, nada garantiza una asociación entre ésta y el desarrollo o carrera funcionaria del personal no académico. Tampoco existe evidencia que la asociación con el sistema de evaluación de desempeño sea una práctica generalizada y permanente en la Universidad.

Finalmente, no existe un mecanismo que permita evaluar el impacto de la capacitación en la productividad y mejoramiento de la calidad de los servicios de las Facultades y Organismos.

- Algunos organismos exigen una asignación de recursos, proveniente de la franquicia SENCE, igual o superior al 1% de su gasto proporcional en remuneraciones. Acceder a esta aspiración significaría limitar el diseño de un programa de capacitación institucional con objetivos transversales.

- No existe evaluación sistemática del impacto de los programas de capacitación dirigidos a familiares de funcionarios y a no funcionarios beneficiados con becas sociales.

6. Programa de retiro y desvinculación.

Actualmente la Universidad de Chile posee una planta de personal no académico que incluye funcionarios de mucha antigüedad en la institución, y con años suficientes para optar a una pensión de vejez. Sin embargo, dado el problema previsional de la mayoría de ellos, al haberse cambiado al nuevo sistema de pensiones, no pueden acogerse a jubilación al obtener pensiones mínimas y muy por debajo del promedio de sus últimas remuneraciones. Lamentablemente la legislación vigente y las restricciones de la normativa existente no permiten la posibilidad de reducir los años promedio de antigüedad de la planta funcionaria y, en consecuencia, optimizar el gasto en remuneraciones.

Por otra parte, la Universidad de Chile no ha definido reglas y normas claras y aplicables en toda la institución, en cuanto a no seguir recontratando a funcionarios que se acogen a jubilación, ya sean estos académicos o no académicos.

En síntesis, los elementos de diagnóstico enunciados permiten concluir que la Universidad de Chile ha mantenido una política descentralizada de Recursos Humanos caracterizada por múltiples disparidades en los criterios de selección de personal, contratación, compensaciones y remuneraciones, capacitación, evaluación de desempeño, entre otros. Continuar con esta modalidad significa facilitar la gestión de las Facultades y Organismos a través de una flexibilidad con amplias atribuciones,

pero aceptando una situación con escasos mecanismos de aseguramiento de eficiencia y equidad desde la perspectiva institucional.

III BASES PARA UNA PROPUESTA DE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.

1. Las aspiraciones del personal.

La Dirección de Recursos Humanos ha recibido, en los últimos años, diversas propuestas de dirigentes y asociaciones gremiales relacionadas con sus aspiraciones y demandas en varios de los aspectos de diagnóstico indicados en la sección anterior. No es la oportunidad para analizar cada una de ellas ni entrar en detalles respecto de sus fundamentos, consistencia y factibilidad de su implementación. Sin embargo, una característica común de tales aspiraciones apunta a definir e implementar una carrera funcionaria para el personal no académico en toda la Universidad (incluye mecanismos de selección, capacitación, ascensos, sistema de compensaciones y remuneraciones, y planes de desvinculación institucionales), tender hacia un sistema de remuneración sobre la base de igual función igual remuneración en la institución, asignación de beneficios que premie los años de antigüedad en la Universidad, programas de desvinculación sobre la base de incentivos al retiro, entre otras. Además, una aspiración prioritaria es la participación activa del personal en comisiones locales en Facultades y Organismos para resolver temas relacionados con la administración de recursos humanos en dichas instancias.

2. Definiciones y premisas básicas para una política de recursos humanos.

Una premisa básica en la definición de una política de recursos humanos en la Universidad de Chile es que ésta debe compatibilizar el desarrollo del personal y alcanzar niveles superiores de beneficios a éste, con el desarrollo institucional desde una perspectiva de largo plazo. Al menos tres condiciones son fundamentales en este planteamiento:

a) ***Equidad y eficiencia.*** Las políticas de recursos humanos deben ser percibidas como justas por el personal y no estar reñidas con el objetivo de eficiencia en el uso de los recursos. La comparación con el sistema de educación superior y con algunos indicadores del mercado laboral son convenientes de tener como referencias respecto de las buenas prácticas en la administración de recursos humanos y los sistemas de compensación.

b) ***Generar valor.*** Satisfacer algunas de las aspiraciones antes indicadas significan aumento del presupuesto de remuneraciones, y disponer de una fuente de financiamiento institucional. Dada las condiciones actuales del Fondo General, el personal aumentará las probabilidades de participar de nuevos beneficios pecuniarios, en la medida que las políticas de recursos humanos apunten a generar valor en la institución, esto es a mejorar la cantidad y calidad de los servicios, aumentar la generación de ingresos, y reducción de costos donde existan recursos mal utilizados.

c) ***Disponer de instrumentos y levantar las restricciones del marco jurídico.*** La Universidad de Chile enfrenta un conjunto de restricciones para lograr una modernización y mejoramiento de la gestión, dada por el Estatuto Administrativo y otras disposiciones legales que regulan a las universidades estatales. Es necesario garantizar en el corto plazo el levantamiento de, al menos, algunas de estas restricciones.

En el ámbito de las definiciones y premisas básicas ya no es suficiente que la Universidad declare en su misión su vocación de servicio público sobre la base de excelencia en su quehacer académico. En la actualidad se requiere incorporar el concepto de excelencia en todos los ámbitos de acción de la Universidad, incluyendo el uso de los recursos a través de una gestión de calidad, particularmente, en el área de recursos humanos. Esto significa repensar las políticas de recursos humanos desde una perspectiva amplia que contribuya a superar las debilidades indicadas en los elementos de diagnóstico y que compatibilice las aspiraciones del personal con el desarrollo institucional cuando sea

posible. Existe evidencia de que la institución puede lograr avances en este sentido, pese a las restricciones legales que limitan acciones más efectivas.

En esta primera etapa es conveniente que las Unidades Académicas y organismos universitarios se planteen algunas interrogantes, con el objetivo de recoger algunas orientaciones para avanzar en definiciones amplias tales como:

- ¿En cuáles ámbitos se justificaría adoptar criterios más transversales en las políticas de recursos humanos?

- ¿En cuáles áreas entran en conflicto políticas de orientación transversal en la institución con la necesaria flexibilidad que necesitan las Facultades y Organismos para lograr una gestión de calidad?, ¿cuál es su visión respecto de la carrera funcionaria a nivel de toda la Universidad?[5]

- ¿Cuál es la visión de las Facultades y Organismos respecto del rol que debe cumplir la Dirección de Recursos Humanos, sobre la base de sus experiencias y aspiraciones?

3. Algunas medidas de corto plazo.

En el corto plazo es posible implementar ciertas acciones tendientes a superar algunos problemas indicados en la sección de diagnóstico, las que se enuncian a continuación, separadas por áreas inmediatas de acción:

a) **Dotación:** Establecer instrucciones de aplicación general, tendientes a dar cumplimiento a la restricción del porcentaje de contrata autorizado, fijando como política interna, administrar dicho porcentaje a nivel de Facultad u Organismos, de tal modo que aquellos que se encuentran con su dotación ajustada, no se vean afectados por aquellos que se encuentran en falta respecto a esa materia, lo que permitirá en el corto

[5] Carrera Funcionaria: Sistema integral de regulación del empleo público, aplicable al personal titular de planta, fundado en principios jerárquicos, y técnicos, que garantizan la igualdad de oportunidades para el ingreso, la dignidad de la función pública, la capacitación y el ascenso, la estabilidad en el empleo y la objetividad de las calificaciones en función del mérito y de la antigüedad. (Art.3° Estatuto Administrativo)

plazo ajustar el total de la dotación a nivel institucional, traspasando personal a contrata a la planta. Del mismo modo, esta acción permitirá el ingreso a la Universidad en calidad de funcionarios a quienes se encuentran vinculados a la institución mediante un convenio a honorarios, cuya labor es de aquellas que se pueden considerar como labores habituales, ya sea en planta o contrata dependiendo de la antigüedad y función que desarrollen.

b) **Remuneraciones:** Continuar con estudios comparativos de remuneraciones a nivel interno y en relación a ocupaciones análogas en el mercado laboral, cuando sea factible.

c) **Selección de personal:** Profundizar en el diagnóstico de los procesos de selección de personal en Facultades y Organismos. Se procurará definir una metodología básica de descripciones de cargos a desarrollarse por cada Facultad y Organismo.

d) **Capacitación:** Poner en funcionamiento durante el transcurso del mes de Marzo del 2004, el Comité Bipartito de Capacitación, el cual contribuirá a perfeccionar las políticas y programas de capacitación institucional.
Establecer una vinculación más estrecha de dicho programa, al Programa de Mejoramiento de Gestión Institucional.

e) **Planes de retiro:** En esta materia el Sr. Rector presentó al gobierno, a través del Ministerio de Educación una propuesta para que incluya dentro del proyecto de ley referido a la Modernización de las Universidades Estatales, una disposición que permita a las Universidades aportar incentivos a la desvinculación por jubilación.

f) **Evaluación del Desempeño:** Dado que el sistema de calificación del personal no académico se encuentra regulado por el Estatuto Administrativo, y no es posible modificarlo en su base, se establecerán avances tendientes a perfeccionarlo y ajustarlo a la realidad universitaria, estableciéndose como una acción inmediata en el ámbito operativo, su incorporación al sistema AUGE - Personal, lo que permitirá agilizar su desarrollo, y facilitar la labor de los precalificadores, haciendo uso de las nuevas tecnologías incorporadas en la

Universidad. Posteriormente y para el proceso de calificación siguiente 2004-2005, se introducirán modificaciones al proceso en el marco reglamentario establecido, mediante el desarrollo de instrumentos complementarios a los existentes, que permitan establecer factores o subfactores de calificación, diferenciados por plantas, y en relación a las funciones que se estén evaluando, que reflejen los niveles de desempeño efectivos del personal evaluado, otorgándole mayor transparencia y objetividad.

g) **Comisiones Locales:** Constituir en cada Facultad y Organismo, comisiones de trabajo que estén integradas por representantes de los funcionarios y del Jefe de Servicio, cuyo objetivo será el de apoyar acciones concretas que se definan a través de políticas generales que en tal sentido se establezcan, y podrán asimismo, constituir una instancia de diálogo en materias de personal, entre los funcionarios y las autoridades de las distintas Facultades y organismos universitarios.

4. Próxima etapa.

Implementar la constitución de Comisiones Locales y Comisión Central de Recursos Humanos

1. Constitución:

Se establecerán mediante Resolución Universitaria de Rectoría, Comisiones Locales de Recursos Humanos, en todos los organismos universitarios, las que se conformarán con tres representantes designados por los funcionarios y tres representantes de los Jefes de Servicios de cada organismo, designados por éste, uno de los cuales deberá ser el Director Económico y Administrativo, y en aquellos organismo en que no lo hubiere, el Jefe o encargado de Personal. Las Comisiones podrán, en todo caso, invitar a integrarse a sus trabajos, en forma transitoria y cuando la materia tratada así lo requiera, a terceros especialmente calificados.

2. Funcionamiento:

Las comisiones Locales sesionarán en forma permanente, en los días y horarios que de común acuerdo determinen sus integrantes.

De cada reunión de trabajo de estas comisiones, se levantará un acta que deberá ser firmada por todos los asistentes. Para llevar a cabo esta labor se elegirá de entre sus integrantes, un secretario de actas. Los resultados del trabajo de las comisiones locales se consignarán en informes firmados por todos los integrantes los cuales serán presentados a la Comisión Central integrada por representantes de los funcionarios, de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, organismo del cual depende la Dirección de Recursos Humanos, representantes de FENAFUCH y de los organismos que al efecto se determine, para su discusión. La Comisión Central de Recursos Humanos sobre la base de las orientaciones del Consejo Universitario y los antecedentes que entreguen las Comisiones Locales elaborará una propuesta sobre políticas de recursos humanos de aplicación general para la Universidad, para ser sometida a la aprobación del Consejo Universitario y su posterior implementación en toda la Universidad, en los plazos que al efecto se determinen.

3. Funciones:

Las Comisiones Locales constituirán una instancia de diálogo en materias de personal, entre los funcionarios y las autoridades de las distintas Facultades e Institutos y demás organismos universitarios.

En una primera etapa, las comisiones locales se abocarán a establecer un diagnóstico en las siguientes materias:

- ✓ Identificar el número de funcionarios por Organismos, con precisión de planta, contrata y honorarios, distinguiendo los cargos que se encuentren vacantes.
- ✓ Remuneraciones
- ✓ Programa de Retiro y Jubilaciones por Organismos.
- ✓ Capacitación: Detección de Necesidades y evaluación de la capacitación efectuada hasta la fecha.

- ✓ Selección de Personal. Profundizar en el diagnóstico de los procesos de selección de personal en Facultades y Organismos.
- ✓ Descripción y perfil de cargos. Situación del Organismo.
- ✓ Sistema de Evaluación del desempeño.
- ✓ Abordar otras materias que las Comisiones estimen relevantes.