

**DECRETO EXENTO N° 00.11/2017.**

Arica, enero 04 de 2017.

Con esta fecha la Rectoría de la Universidad de Tarapacá, ha expedido el siguiente decreto:

**VISTO:**

Lo dispuesto en el D.F.L. N° 150, de 11 de diciembre de 1981, del Ministerio de Educación; Resolución N° 1600, de noviembre 06 de 2008, de la Contraloría General de la República; Resoluciones Exentas CONTRAL. N°s. 0.01 y 0.02/2002, ambas de fecha enero 14 de 2002; Carta DAF. N°190/2016, de diciembre 15 de 2016, Carta VAF. N°883/16, de diciembre 20 de 2016, Traslado REC. N°1264.16, de diciembre 22 de 2016, los antecedentes adjuntos, y las facultades que me confiere el Decreto N° 268, de 17 de junio de 2014, del Ministerio de Educación.

**CONSIDERANDO:**

La necesidad de identificar claramente las funciones que cada funcionario cumple en el desarrollo de los procesos al interior de esta Institución, con la finalidad de modernizar los procesos de valorización de cargos, evaluación de desempeño, selección, inducción, capacitación, desarrollo, gestión de compensaciones, calidad de vida laboral, entre otros.

**DECRETO:**

1.- Apruébase el documento denominado “**PROYECTO DE LEVANTAMIENTO DE CARGOS UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ**”, elaborado por la Dirección de Administración y Finanzas, contenido en documento anexo, compuesto de once (11) hojas, rubricadas por el Secretario de la Universidad de Tarapacá.

2.-Publíquese, en el sistema informático conforme lo señalado en el art. 7 de la Ley N°20.285 de 2008, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, sobre Acceso a la información pública.

Regístrate, comuníquese y archívese.



AFF.LTI.ycl.



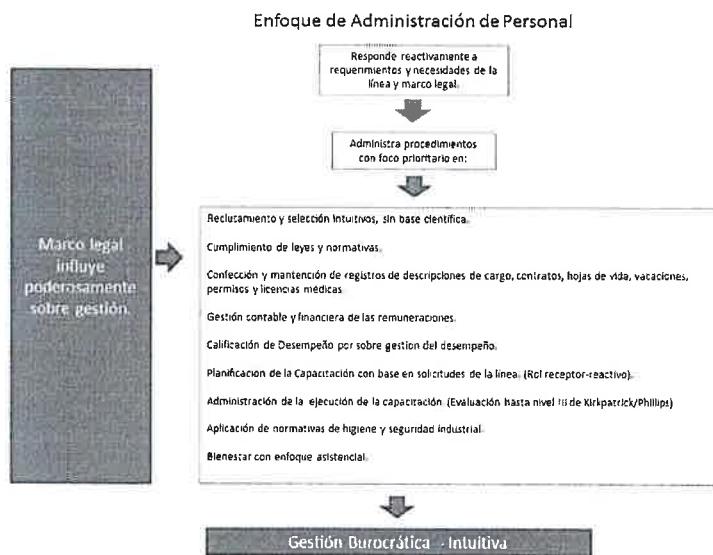
11 ENE 2017

## Proyecto Levantamiento de Cargos Universidad de Tarapacá

### 1 Introducción:

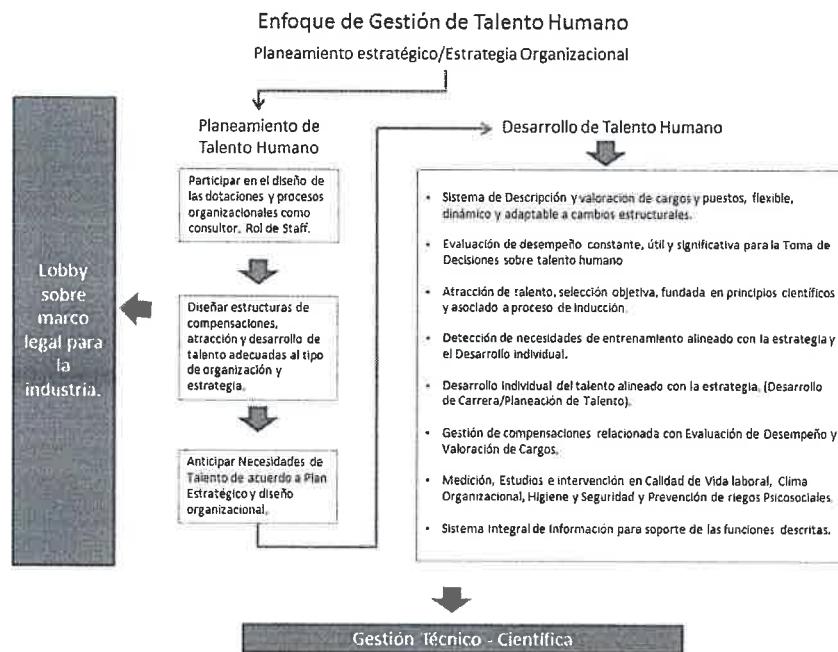
Hoy la tecnificación de los procesos de gestión en todas las organizaciones es un imperativo de eficiencia y racionalidad administrativa. En el caso de las universidades públicas chilenas ello es aún más importante dado el cambio en la forma y fondo de los aportes estatales al presupuesto universitario, donde la “accountability” de los mismos debe ser mantenida y mejorada.

Para hacer efectiva la “accountability” una objetivación y fundamentación racional de la gestión es prioritaria. En la Universidad de Tarapacá la gestión de RRHH, está más bien orientada a las funciones tradicionales de personal (contratación, pago de remuneraciones, aplicación y cumplimiento de la normativa legal a la relación contractual con los funcionarios y mantención de registros), así como administrar el bienestar del personal desde un enfoque asistencialista. Estas tareas son hechas de manera eficiente y adecuada, pero representan un enfoque tradicional y administrativo de la gestión del talento humano.



Fuente: Confección propia GMZ.

Con todo se requiere un vínculo más fluido con la estrategia de la universidad, por la vía del desarrollo y gestión de políticas de soporte a ésta, en los ámbitos de selección, desarrollo de carrera, entrenamiento, perfeccionamiento y cambio organizacional, como asimismo en términos de alineamiento del capital humano, lo que se consigue fundamentalmente con el desarrollo de equidad interna y externa, así como con la implementación de intervenciones de prevención de riesgos psicosociales en el trabajo y de mejora de la calidad de vida laboral.



Fuente: Confección propia GMZ.

Dos pasos básicos e iniciales son necesarios en ese proceso.

El primero es disponer de una descripción de funciones de cada colaborador y de esa manera determinar su agregación de valor a la organización.

El segundo es precisamente evaluar esa agregación de valor mediante criterios y técnicas objetivas y fundadas.

Para lograr esto existen diversas herramientas y una de las primeras decisiones es escoger un modelo de descripción de cargos. Estando hoy en boga las competencias laborales, por las ventajas que ofrecen, consistentes con la gestión de talento humano, se escogerá un modelo que las contemple.

#### *Beneficios de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias.*

*La aplicación de Competencias Laborales en una organización nos proporciona una matriz de los conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un puesto, sus criterios y evidencias de desempeño y el grado en que los ha cubierto cada uno de los ocupantes del puesto.*

*Esto nos da las ventajas de:*

*Definir perfiles más completos y objetivos, proporcionando bases para la Selección de personal, además de la posibilidad de reclutar personal previamente certificado.*

*Facilitar la detección de necesidades de Capacitación, así como su secuenciación y atención por prioridades, más que por modas o gustos particulares.*

*Objetivizar la identificación de causas del mal desempeño, ya que es frecuente que éste se deba a una falta de dominio de una habilidad o capacidad requerida para realizar el trabajo.*

*Proporcionar la base para la Evaluación de desempeño, sobre criterios relevantes, al comparar el avance de un periodo a otro.*

*Indicar la ruta a seguir en la adquisición de nuevas competencias, utilizando otras matrices de competencias para la Planeación de carrera.*



UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ  
Vicerrectoría de Administración y Finanzas  
Dirección de Administración y Finanzas

*Cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9000-2000 en materia de capacitación y desarrollo del personal, además de identificar aspectos de los procesos productivos o de servicio que pudieran estar siendo limitados por una deficiente atención al desarrollo del personal.*

*De esta forma, la gestión de los Recursos Humanos se vuelve más clara y efectiva, además de facilitar realizarla de manera estratégica, en apoyo de las metas y objetivos de la organización.*

*En general, prácticamente todos los procesos estratégicos de Recursos Humanos, --como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y la planeación de los mismos— se vuelven más eficientes al trabajar con base en Competencias laborales.*

*Algunos beneficios tangibles de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias incluyen:*

*Incorporación rápida y eficaz del personal al proceso productivo.*

*Disminución de la rotación sustentada en un adecuado plan de desarrollo personal.*

*Elevar el nivel de conciencia del personal en su propia superación.*

*Eficientar los recursos y el tiempo invertido en la capacitación.*

*Facilitar el proceso de promoción interna.*

*Constituye la base de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.*

*Es una herramienta básica para el sistema de evaluación del desempeño del trabajador.*

*Constituye un importante requisito de la certificación de las normas ISO-9000.*

\*escrito por Héctor Maguel (Consultor Asociado de Zeus Management Consultants)  
Fuente: <http://www.recursonline.com.mx/aventajables.htm>

En cuanto a las herramientas de levantamiento de información y después de haber comenzado con un piloto en el desarrollo de mapas funcionales para la descripción de cargos se ha evidenciado que esta herramienta es de lenta aplicación en la UTA por la recursividad requerida y hoy la demanda de información de la organización se ajusta a otros tempos.

Es así que se ha optado por proponer un modelo de levantamiento sencillo mediante cuestionarios y eventuales entrevistas en profundidad que si bien no entrega la misma riqueza de información, ni amplitud en la visión organizacional, si permite servir el objetivo con estándares aceptables.

Ahora respecto de las competencias laborales el proceso de escoger un modelo para la gestión del capital humano de la organización requiere determinar las características de ésta, así como sus procesos y productos.

En el caso de la universidad de Tarapacá se trata de una universidad estatal, tradicionalmente orientada a la docencia de pregrado y con áreas de investigación, post grado y vinculación con el medio relativamente nuevas en cuanto a estructura si bien han existido como actividades constantes desde su fundación.

Por otro lado dentro de la universidad coexisten dos realidades distintas. La del estamento académico y al del estamento administrativo, que tienen diferencias no menores en términos de su cultura organizacional y comportamiento.

El estamento administrativo está profundamente regulado por un marco legislativo cual es el estatuto administrativo y éste establece evaluaciones y requisitos formales que la universidad debe cumplir.

Es importante señalar que la ley en general establece un marco mínimo para los recursos humanos, pero no define muchos aspectos de una manera más detallada. La universidad es exitosa en el cumplimiento de esas condiciones mínimas, pero su avance más allá de ello es marginal. Ej.- No hay descripciones detalladas de cargos, la capacitación es eminentemente reactiva, los criterios de promoción no son estándar, etc.,)

El estamento académico tiene un marco diferente donde existen espacios respecto de evaluación y guía comportamentales que más bien obedecen a las culturas propias de cada facultad o escuela e incluso a diferentes departamentos o carreras.

Desde esta perspectiva la introducción de un modelo de competencias debe considerar inicialmente sólo al estamento administrativo porque existe una mayor uniformidad y sistematización de labores y objetivos.

Finalmente, como se señalaba, está el elemento tiempo. Es altamente probable que dentro del contexto de la gratuidad haya una demanda del Estado por cautelar el uso de sus recursos y en esa medida conocer y comprender, justificadamente, la estructura organizacional, sus cargos y dotaciones.

## 2 Modelo de Competencias

El modelo propuesto contempla cuatro tipos de competencias:

**2.1.- Competencias Transversales asociadas a valores:** Son aquellas competencias que deben tener todos los miembros de la organización con relación a su misión.

*La Universidad de Tarapacá es una institución estatal y regional cuyo quehacer esencial es la formación de profesionales capaces de insertarse con éxito en el mercado laboral y contribuir al desarrollo de la sociedad. Del mismo modo, la institución se preocupa de la enseñanza de postgrado, en un marco de educación continua. La investigación científica teórica y aplicada se desarrolla en aquellas áreas en las cuales posee ventajas competitivas significativas. La vinculación con el medio forma parte de las tareas de la institución, en la perspectiva de contribuir al desarrollo regional.*

*La Universidad realiza su labor académica en las regiones XV y I, y además proyecta su quehacer en el contexto de la Región Centro Sur Andino. Como parte de su impronta y de su rol estratégico institucional, la universidad prioriza los méritos académicos, apuesta a la generación de movilidad social, y a la preservación y cultivo de un patrimonio cultural milenario, junto a la integración académica con Perú y Bolivia.*

Desde esta definición se consideran como centrales los siguientes valores

**Comportamiento Ético:** El funcionario muestra una conducta laboral ajustada a los conceptos de probidad, honestidad, justicia, prudencia, equidad y además cumple con las políticas, normas y definiciones organizacionales. Las acciones son coherentes con lo que dice.



**Valoración del acervo cultural regional:** El funcionario/académico conoce y valora las tradiciones culturales de la zona, considerándolas cuando corresponda en su quehacer laboral.

**Orientación social:** El funcionario/académico es consciente que como institución estatal el rol de la universidad es eminentemente social en el sentido de ser un instrumento de movilidad y desarrollo social de los alumnos.

**Orientación al alumno:** El funcionario/académico se comporta siempre considerando como foco el mejor desarrollo y aprendizaje de los alumnos de la universidad por sobre intereses, prejuicios o consideraciones personales.

Estas son las competencias asociadas a valores propuestas. En todo caso en la versión definitiva del modelo éstas no debieran exceder de tres o cuatro.

**2.2.- Competencias Transversales asociadas a desempeño:** Son aquellas competencias que deben tener todos los miembros de la organización independientemente de donde se encuentren y cuyo nivel debe ser acorde a la posición organizacional que ocupan.

Buscando reducir cualquier disonancia con los sistemas propios del estatuto administrativo las competencias genéricas se construyen a partir de la operacionalización de los factores y sub factores del reglamento general de calificaciones del estado de chile

Factor y sub factores	Competencias asociadas
<b>1. RENDIMIENTO</b> Mide el trabajo ejecutado durante el período, en relación a las tareas encomendadas.  Comprende la valoración de los siguientes subfactores:  a) Cumplimiento de la labor realizada: mide la realización de los trabajos asignados y la rapidez y oportunidad en su ejecución.  b) Calidad de la labor realizada: evalúa las características de la labor cumplida y la ausencia de errores en el trabajo y la habilidad en su ejecución.	<b>Gestión del Tiempo</b> <b>Orientación a la Calidad</b>
<b>2. CONDICIONES PERSONALES:</b>	<b>Compromiso con el trabajo</b>



<p>Evalúa la actitud del funcionario en su vinculación con los demás.</p> <p>Comprende la valoración de los siguientes subfactores:</p> <p>a) Interés por el trabajo que realiza: mide el deseo del funcionario de perfeccionarse en el cumplimiento de sus obligaciones, de proponer la realización de actividades y de soluciones ante los problemas que se presenten y de proponer objetivos o procedimientos nuevos para la mejor realización del trabajo asignado.</p> <p>b) Capacidad para realizar trabajos en equipo: mide la facilidad de integración del funcionario en equipos de trabajo, así como la colaboración eficaz que éste presta cuando se requiere que trabaje con grupos de personas.</p>	<p><b>Rigor Profesional</b>  <b>Trabajo en Equipo</b></p>
--	---

Factor y sub factores	Competencias asociadas
<p><b>3. COMPORTAMIENTO FUNCIONARIO:</b>            Evalúa la conducta del funcionario en el cumplimiento de sus obligaciones.            Los siguientes son los subfactores a medir:</p> <p>a) Cumplimiento de normas e instrucciones: mide el respeto a los reglamentos e instrucciones de la institución y a los demás deberes estatutarios.</p> <p>b) Asistencia y Puntualidad: mide la presencia o ausencia del funcionario en el lugar de trabajo y la exactitud en el cumplimiento de la jornada laboral.</p>	<p><b>Aceptación de normas y políticas</b></p>

### Matriz de valoración

De acuerdo a los pesos relativos de cada sub factor se propone los niveles en que tendrían que estar las escalas por estamento, inicialmente. Con posterioridad a la descripción de cargos estos niveles deberían ajustarse con mayor precisión.

#### A. Directivos:

Factor: Rendimiento: 4,5

Factor: Condiciones Personales: 3,5

Factor: Comportamiento Funcionario: 2,0

#### B. Profesionales y Técnicos:

Factor: Rendimiento: 4,0

Factor: Condiciones Personales: 3,5  
 Factor: Comportamiento Funcionario: 2,5

C. Administrativos:

Factor: Rendimiento: 4,0  
 Factor: Condiciones Personales: 3,0  
 Factor: Comportamiento Funcionario: 3,0

D. Auxiliares:

Factor: Rendimiento: 4,0  
 Factor: Condiciones Personales: 3,0  
 Factor: Comportamiento Funcionario: 3,0

Competencias	Directivos	Profesionales	Técnicos	Administrativos	Auxiliares
Gestión del Tiempo	Nivel máximo	Nivel Alto	Nivel medio	Nivel Medio	Nivel Bajo
Orientación a la Calidad	Nivel máximo	Nivel Alto	Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel Medio
Compromiso con el trabajo	Nivel máximo	Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel Medio	Nivel Medio
Rigor Profesional	Nivel máximo	Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel medio	Nivel medio
Trabajo en Equipo	Nivel máximo	Nivel Alto	Nivel medio	Nivel medio	Nivel medio
Aceptación de normas y políticas	Nivel Medio	Nivel Medio	Nivel Alto	Nivel Alto	Nivel alto

**2.3.- Competencias Específicas o Funcionales:** Estas competencias se relacionarán directamente con el cargo que la persona ocupa.

Estas se desprenderán de la definición de cargos a partir de las tareas y funciones concretas y se dividen en dos grandes grupos.

Competencias de gestión: Son aquellas que tiene que ver con la administración de grupos humanos y sólo aplican en aquellos cargos que tengan dependencia de gente. Liderazgo, comunicación, planificación, etc. Están entre ellas.

Competencias operativas: son aquellas vinculadas al quehacer mismo y específicas de las actividades del cargo. Ej.- Mantención de sistemas eléctricos. Conducción de vehículos menores, etc.

### 3 Modelo de Descripción de Cargo:

El modelo de descripción de cargo considera varios elementos:

#### 3.1.- Datos formales:

Estos son los datos que se asocian a la posición formal del cargo en la organización, su nombre, nivel y relaciones estructurales.

Se sintetizan en la primera parte de la ficha de descripción de cargos.

Ítem	Descripción
Nombre del cargo:	<i>Nombre formal que aparece en el contrato de la persona. No se deben añadir denominaciones que no sean aquellas propias del contrato de trabajo del que se trata (Planta, Contrata). No se pueden reseñar cargos a honorarios como parte del manual de cargos.</i>
Nombre de la Unidad a la cual pertenece el cargo:	<i>Señalar el nombre de aquella dependencia, formalizada en el organigrama, en la cual se inserta el cargo. No señalar unidades que tiene existencia de facto pero no se encuentran definidas en un documento registrado como organigrama.</i>
Dependencia jerárquica del cargo:	<i>Quién es la jefatura, nombrada por autoridad competente y respaldada con decreto o resolución, a la cual reporta el cargo.</i>
Dependen del cargo:	<i>Personal cuyo contrato especifique la unidad que la jefatura dirige.</i>
Estamento:	<i>Directivo, Académico, Profesional, Técnico, Administrativo o Auxiliar de acuerdo a Estatuto Administrativo.</i>
Fecha de última actualización:	<i>Lo que se señala.</i>

Durante el levantamiento se espera asimismo identificar las relaciones informales y formalizar los organigramas de facto que se dan en las unidades de tal forma de transparentar la estructura subyacente al nivel de Jefatura de Departamento considerado en la LOCGBAE los que de acuerdo al **Artículo 29, inciso 1º**, deberían corresponder a Sub departamento, Sección y Oficina.

#### 3.2.- Funciones:

Estas se refieren a un verbo asociado a un dominio de acción para un objetivo en particular bajo determinadas condiciones.

Ej.-

Verbo	<i>Ordenar</i>
Sobre que opera	<i>... la secuencia de desarrollo (cómo y cuándo se ejecutarán) de aquellas tareas asignadas al área ...</i>
En qué condiciones	<i>... que se presenten con anticipación teniendo en consideración a aquellas actividades que pueden surgir de manera imprevista. ...</i>

(Memoria ICI UTA 2014 Alumnos: Gabriel Arias y Pablo Saavedra)

### 3.2.- Tareas o Actividades:

Estas se refieren a recopilar aquellas actividades que la persona realiza recurrentemente con relaciones a las funciones asignadas o aquellas que sin ser recurrentes son críticas para el cumplimiento de las funciones señaladas.

### 3.3.- Competencias:

Estas se trataron el apartado Modelo de Competencias y de determinaran a partir de las funciones y actividades, salvo aquellas transversales que son comunes a toda la organización y que solo se expresan distinto de acuerdo al nivel del cargo.

### 3.4.- Responsabilidades administrativas:

Administración de Fondos	Tiene asignado un monto de recursos sobre los que toma decisiones respecto de su gasto.
Documentos de valor	Custodia o controla el acceso a especies valoradas (cheques, bonos, vales vista, etc.)
Poderes	Tiene poder legal para representar a la organización en algún ámbito.
Administración directa de recursos físicos o materiales	Tiene bajo su responsabilidad, formalmente registrada con caución o sin ella equipos, laboratorios, vehículos u otros.
Información Confidencial	Maneja información que, de acuerdo a la ley de transparencia, la organización puede limitar el acceso al público. No aplica para información que no cumpla con criterios legales y sea por tanto pública.
Otra responsabilidad especial del cargo	Algun aspecto no considerado en los elementos anteriores.

### 3.5.- Requisitos del Cargo:

Si bien esta sección no corresponde exactamente a la descripción del cargo sino más bien al perfil del cargo, se aprovechará para levantar esta información que de todas formas debe ser actualizada en el momento de realizar concursos o promociones.

**Escolaridad:** Esto se refiere a solo aquella requerida por ley para el cargo. Se indica título específico si la naturaleza de las actividades es más bien operacional y ligada a un área específica (Ej.- Jefe de mantención eléctrica: Ingeniero de ejecución eléctrico), si no se establece, se indicará sólo el nivel de escolaridad:

1. Enseñanza Media.
2. Técnico nivel superior titulado.
3. Profesional titulado.
4. Post Grado

**Años de experiencia:** Se refiere a lo realmente requerido por el cargo según la siguiente tabla orientadora:

Cuantitativa:

1. Auxiliares y Administrativos no especializados: 0 años de experiencia.
2. Administrativos especializados: 1 año en similares funciones.
3. Técnicos: 1 año similares funciones.
4. Profesionales: 1 año de experiencia.
5. Jefaturas: 1 año de experiencia en funciones similares o 3 años de experiencia laboral.
6. Directivos: 2 años de experiencia en funciones similares o de jefatura, y 4 años de experiencia laboral.

Cualitativa: Se indicará cuando la naturaleza de las funciones requiera experiencia laboral no homologable a título técnico, profesional o universitario. Ej.- Jardinero.

Quedará en todo caso a juicio de la línea el modificar, fundadamente y con base en las funciones, mayores niveles de experiencia.



#### 4 Productos

Con los elementos anteriores se confeccionará:

- 4.1.- Ficha de Levantamiento de Cargos
- 4.2.- Diccionario de Competencias.
- 4.3.- Diccionario de Funciones.
- 4.4.- Matriz Electrónica Cargo competencia.
- 4.5.- Manual de Cargos de la Organización. (Se irá completando por etapas de acuerdo al aporte y respuesta de las unidades.)

