



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ANÁLISIS CRÍTICO DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES DE LOS  
PROFESORES DE LA UNVIERSIDAD DE CHILE, Y DEL NUEVO  
PROYECTO DE REMUNERACIONES.

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

VÍCTOR HUGO SAN MARTÍN CANALES

PROFESOR GUÍA:  
VÍCTOR PEREZ VERA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
LUIZ ZAVIEZO SCHWARTZMAN  
DANIEL BURGOS BRAVO

SANTIAGO DE CHILE  
2017

# ANALISIS CRITICO DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES DE LOS PROFESORES DE LA UNVIERSIDAD DE CHILE, Y DEL NUEVO PROYECTO DE REMUNERACIONES

El trabajo de esta memoria de título consiste en un análisis crítico acerca de la actual situación de las compensaciones de los profesores de la Universidad de Chile, revisando la historia del sistema y lo que se hace en otras universidades con similares características y observando lo que se quiere cambiar del sistema actual de remuneraciones, además de una observación al nuevo sistema de remuneraciones, el cual en la actualidad, es votado en el Senado Universitario.

Con el sistema en ejercicio, se sufre el problema de poca claridad en la redacción y el cumplimiento de los objetivos de las asignaciones que conforman el sistema de remuneraciones. Esta poca claridad, sumada a que el control de las remuneraciones se lleva a nivel de Facultades y no a nivel central, da espacio para que se de usos indebidos a ciertas asignaciones. Esto, sumado a las diferencias salariales que existen entre profesores que realizan un mismo trabajo tanto dentro como entre Facultades, y a la promulgación de la nueva ley de transparencia, que indicaba que todos los fondos públicos debían quedar a disposición de cualquier persona, evidenció algunos errores en un sistema que viene mutando desde la vuelta a la democracia en 1990.

Se planteó, por lo tanto, realizar un análisis del sistema actual de remuneraciones, partiendo por observar como fue la transformación del sistema hasta el día de hoy. Se observó que en 1990, se propuso cambiar el sistema buscando dos objetivos: rejuvenecer la plantilla de profesores y reducir el número de profesores en la Universidad, y a través de esos objetivos, indirectamente, mejorar los sueldos de los profesores, disminuyendo las diferencias entre ellos.

Luego, se observó los sistemas de remuneraciones de otras universidades, primando que la comparación fuera con universidades públicas y que desarrollen investigación, extensión y docencia. La comparación dio por resultado que casi todas las universidades dan espacio para que los profesores desarrollen trabajos externos, con los cuales mejoran sus remuneraciones e ingresan dinero a la universidad, pero bajo ciertos límites. Por último, se observaron las planillas de sueldos de las Facultades y se comenzó a observar la Asignación Universitaria Complementaria, y ver si los profesores recibían una fracción similar entre ellos o su distribución sigue algún patrón. Se descubrió que algunas Facultades ocupan ciertos sistemas para distribuir la asignación, mientras que otros no siguen ningún patrón para su entrega. Además, testeó cuando sería el valor de una nivelación en la AUC, de manera que las diferencias dentro de las facultades disminuyeran.

La conclusión de este trabajo es que, si bien el sistema ha mejorado sustancialmente desde la vuelta a la democracia, hace falta un mayor control sobre algunas asignaciones, y un plan de fondo que dirija el cambio a introducir. Para eso, se hace necesario que los decanos se hagan participe de un proceso que debe tomar todo el tiempo necesario.



# TABLA DE CONTENIDO

---

1	Antecedentes Generales .....	1
2	Descripción del problema y justificación .....	4
3	Objetivos .....	9
4	Marco Conceptual .....	9
4.1	Universidad de Chile .....	9
4.2	Teoría de la compensación .....	10
4.3	Reglamento actual de remuneraciones .....	11
4.4	Jerarquización de los profesores de la Universidad de Chile .....	15
4.5	Benchmarking .....	18
5	Metodología .....	19
6	Alcances .....	21
7	Resultados obtenidos .....	21
7.1	Dictadura militar .....	21
7.2	Vuelta a la democracia y cambio en el sistema de remuneraciones .....	22
7.2.1	Antecedentes y objetivos .....	22
7.2.2	Tabla de posiciones relativas .....	23
7.2.3	Asignación de antigüedad .....	25
7.2.4	Calificación de profesores .....	26
7.2.5	Ley 19.200 .....	26
7.3	Sistema actual de remuneraciones de la Universidad de Chile .....	27
7.3.1	Asignación de Productividad .....	29
7.3.2	Asignación Universitaria Complementaria .....	31
7.4	Propuesta de nuevo sistema de remuneraciones de la Universidad de Chile .....	36
7.4.1	Asignación de Productividad .....	36
7.4.2	Asignación de Responsabilidad Superior .....	36
7.4.3	Asignación de Responsabilidad Directiva .....	37
7.4.4	Asignación Universitaria de Desempeño .....	38
7.4.5	Asignación por Interés Institucional .....	38
7.4.6	Asignación de Jerarquía Académica .....	39
7.4.7	Asignación de Exclusividad .....	39
7.4.8	Asignación de Fomento a la Inserción Académica .....	39
7.4.9	Análisis final a la propuesta de nuevo sistema de compensaciones .....	40
7.4.10	Desenlace del proyecto de sistema de compensaciones .....	42
7.5	Recomendaciones a futuro para el nuevo sistema de remuneraciones .....	44

7.6	Benchmarking de sistemas de remuneraciones.....	47
7.6.1	Universidad of California.....	47
7.6.2	Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) .....	49
7.6.3	Universidad de Santiago de Chile (USACH).....	51
7.6.4	Universidad de Sao Paulo (USP).....	52
7.7	Comentarios acerca de los sistemas de remuneraciones .....	55
8	Conclusiones .....	57
9	Bibliografía .....	59
10	Anexos.....	61
10.1	Anexo 1: Escala de sueldos Universitarios .....	61
10.2	Anexo 2: Organigrama Universidad de Chile .....	62
10.3	Anexo 3: Cantidad de profesores en Facultades en experimento.....	63
10.4	Anexo 4: Comparación de desviaciones estándar antes y después de simulación .....	64
10.5	Anexo 5: Extracto trabajo estadístico de AUC .....	66

# 1 ANTECEDENTES GENERALES

---

Con la promulgación de la nueva Ley de Transparencia (Ley 20.285) promulgada el 20 de agosto del año 2008, y entrando en vigencia el 20 de abril del 2009, todas las instituciones públicas debieron comenzar a rendir de manera pública (ya sean sitios web, libros contables, etc.) todos sus gastos e ingresos, con el objetivo de generar una apertura hacia la ciudadanía e informar de que manera se estaban ocupando los recursos del Estado y de todos los chilenos. Además, se crea el Consejo de Transparencia, cuyo fin es velar por el cumplimiento de la ley anteriormente enunciada. Esto generó que la Universidad de Chile (y al igual que todas las demás universidades públicas) tuviera que transparentar todos sus gastos, entre los cuales se encuentran su personal de planta, contrata y honorario, además de sus remuneraciones. Cabe mencionar que las remuneraciones son uno de los mayores gastos en los cuales se incurre, llevándose para 2016 un 44% del presupuesto total universitario (sumando remuneraciones de personal académico y de colaboración).

La publicación de los sueldos permitió realizar comparaciones de remuneración del trabajador que se quisiese, según nivel jerárquico dentro de la estructura organizacional de la Universidad y según unidades académicas. Estas comparaciones revelaron la existencia de diferencias significativas de sueldos entre profesores pertenecientes a la misma Facultad, departamento, carrera académica y jerarquía universitaria, siendo que los profesores que se equiparen en esos niveles, deberían recibir la misma carga de trabajo y tener características similares en torno a formación académica y prestigio y, por lo tanto, recibir sueldos parecidos, o que no se escapen de cierto margen.

A continuación, se observan gráficos que distribuyen los sueldos de los profesores de dos unidades académicas (Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, y la Facultad de Química y Farmacéutica), dentro de las cuales se seleccionaron profesores que cumplieran las mismas características en torno a jerarquía académica y a carrera académica (las cuales en este caso son la carrera ordinaria y profesores titulares). Se ordenaron los sueldos de menor a mayor, representando cada sueldo como un punto, para finalmente unir todos los puntos para generar una recta, que grafica la evolución de los sueldos a través de los profesores:

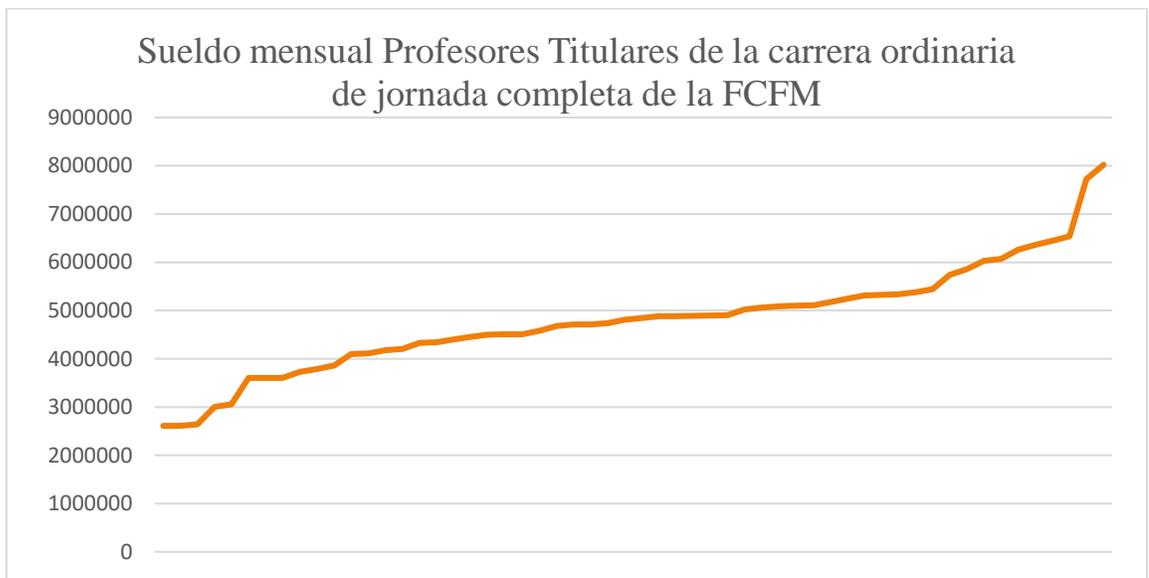


Figura 1: Sueldo mensual de los profesores titulares de la carrera ordinaria de jornada completa en la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas

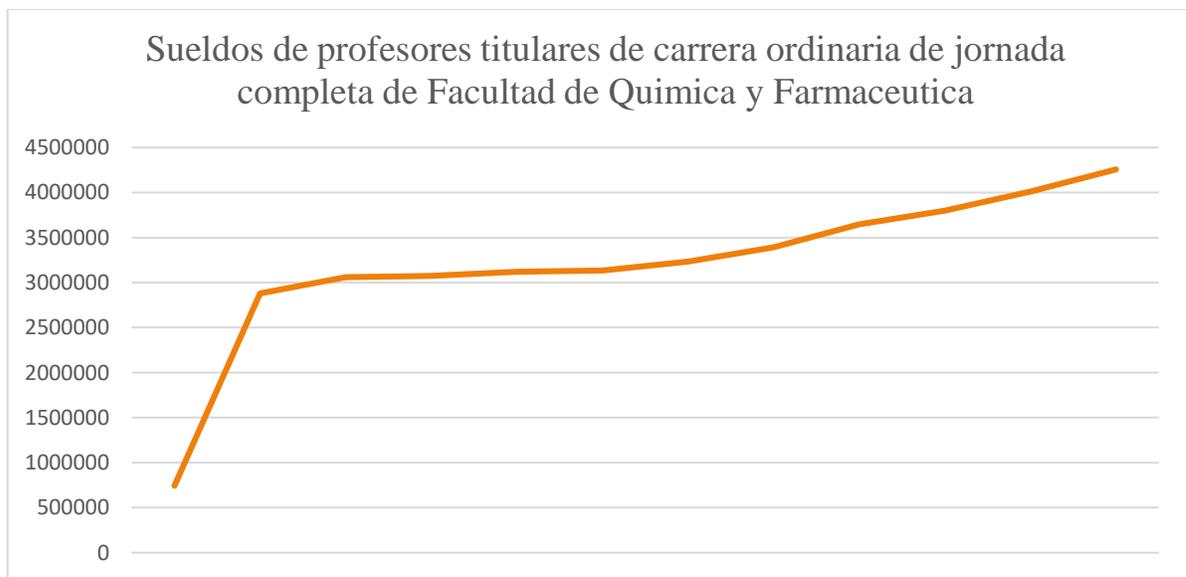


Figura 2: Sueldo mensual de los profesores titulares de la carrera ordinaria de jornada completa en la Facultad de Química y Farmacéutica

Como se observa en la figura 1 y 2, en ambas unidades se observan diferencias de hasta el doble o triple entre profesores que, como se mencionó antes, cumplen las mismas labores, mismas horas de trabajo y tienen los mismos méritos académicos. Si bien en todo tipo de organizaciones, los colegas que cumplen la misma función no siempre ganan el mismo sueldo, se espera que en una institución de carácter público la brecha entre trabajadores que desempeñan las mismas tareas y tienen similares méritos académicos no fuera la actual.

Lo descrito anteriormente, que no solamente esta presente en las unidades desplegadas en los gráficos, implicó la revisión del sistema de sueldos que se ocupa hasta el día de hoy en la Universidad, revelando ambigüedades en las definiciones de algunas asignaciones pertenecientes al sistema, lo cual da pie a un uso indebido de algunas, abriendo la posibilidad de que existan diferencias en las remuneraciones. Es así como desde el 2015 el senado universitario se encuentra en la creación de un nuevo sistema de sueldos de profesores, modificando las antiguas asignaciones y generando nuevas asignaciones que regularicen la entrega de los fondos públicos de la Universidad, y así justificar las diferencias según desempeño y mérito, y no a partir de la ventana que permite la definición ambigua de una asignación.

En consecuencia, el trabajo presente tiene como objetivo el estudio de los aspectos del sistema actual y detectar en que momento el sistema de remuneraciones mutó hasta el sistema que conocemos hoy en día.

## 2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

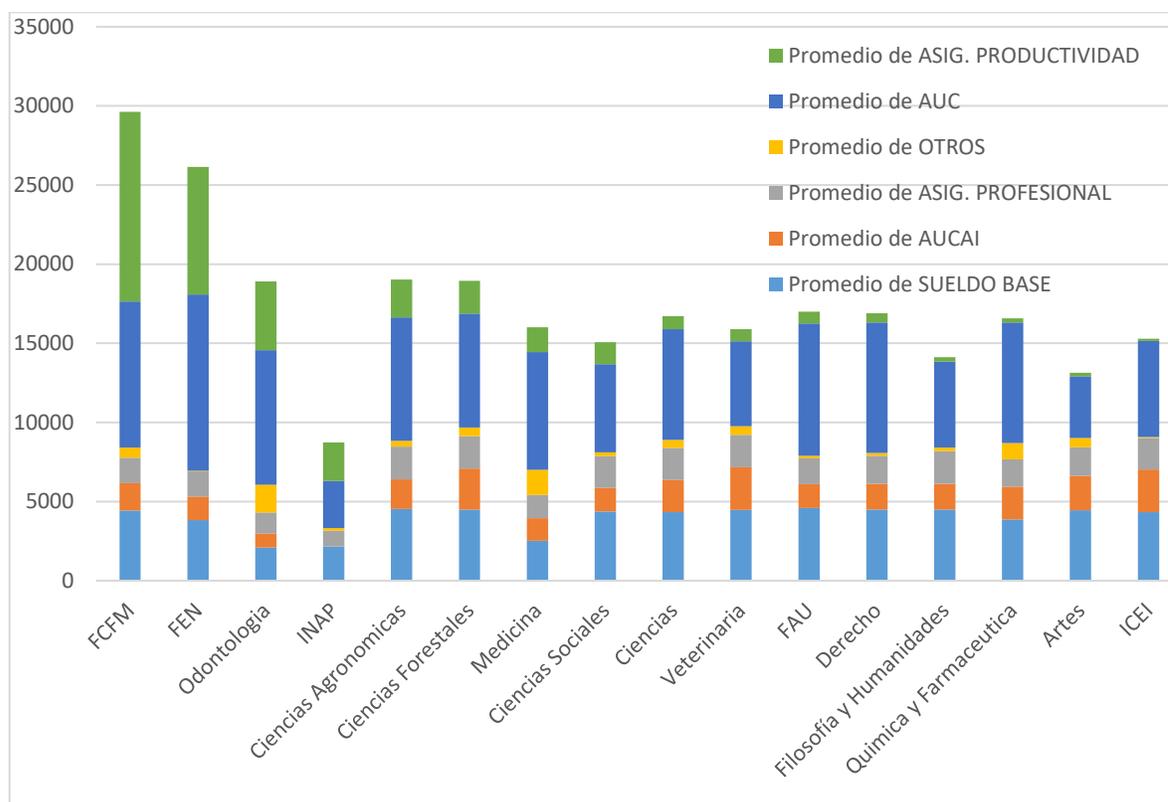


Figura 3: Comparación de remuneración promedio por hora de Profesores titulares de carrera Ordinaria para 2014 divididos en unidades académicas, desglosada según asignaciones.

Como un adelanto, a través de la figura 3 se observa que la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas (desde ahora FCFM), la Facultad de Economía y Negocios (desde ahora FEN) se encuentran ambos sobre los 30.000 pesos en promedio por hora, mientras que en general los profesores titulares en las otras unidades tienen sueldos que en promedio oscilan entre los 20.000 y los 15.000 pesos, salvo las excepciones de la Facultad de Artes, la Facultad de Filosofía y Humanidades y el Instituto de Asuntos Públicos (desde ahora INAP). Cabe mencionar que, si no existiera la asignación de productividad, observaríamos una curva de crecimiento mucho más plana y sueldos con un mayor grado de similitud.

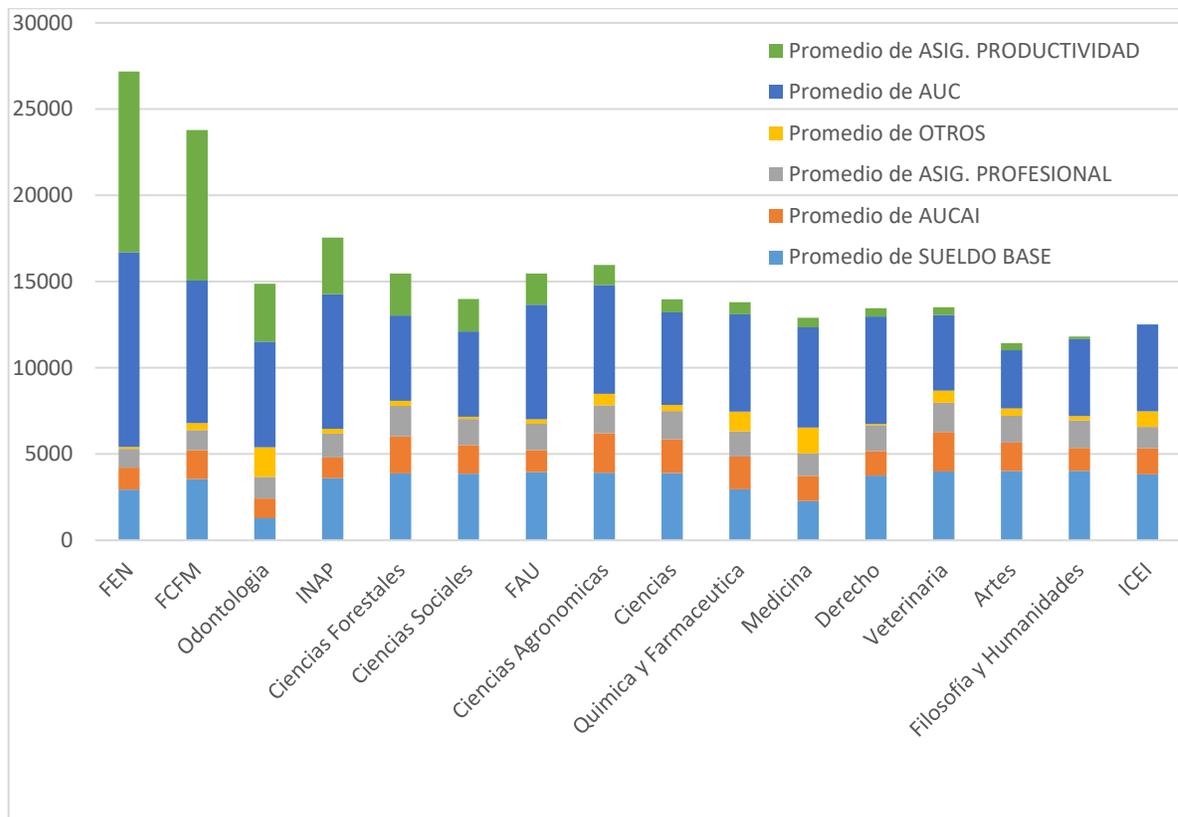


Figura 4: Comparación de remuneración promedio por hora de Profesores asociados de carrera Ordinaria para 2014 divididos en unidades académicas, desglosada según asignaciones.

Revisando los profesores asociados, nuevamente persisten las diferencias, que son significativas, entre pares de Facultades: las mismas unidades del caso anterior superan largamente en sueldo por hora a las demás Facultades. Por otro lado, y al igual que en el gráfico anterior, si se extrajera la asignación de productividad del análisis, se observaría una mayor paridad entre las distintas unidades.

Es posible que las diferencias expuestas en estos dos últimos gráficos tengan un origen en los sueldos que reciben los profesionales una vez que egresan de la universidad: un ingeniero proyecta a recibir en promedio 2 millones de pesos, mientras que un egresado de artes proyecta 700 mil pesos (ambos casos luego de 4 años del egreso)<sup>1</sup>. Sin embargo, al tratarse de una universidad que proyecta generar los profesionales que necesita el país a partir de su identidad pública, debe valorar de una manera equitativa todas las carreras, transmitiendo así la necesidad de un país íntegro en todas las áreas del conocimiento.

<sup>1</sup> [www.mifuturo.cl](http://www.mifuturo.cl)

Una arista de la situación actual son las externalidades negativas que genera sobre la imagen de la Universidad, al valorar de mejor manera algunas profesiones sobre otras, como se mencionó en el párrafo anterior. Según lo enunciado dentro de las misiones y visiones estratégicas de la Universidad de Chile, se enuncia en los objetivos estratégicos “*Ser reconocida como la universidad que: cuenta con un cuerpo académico que tiene el mejor nivel del país*”, lo cual se contradice con una distribución desigual entre sus profesores. Optar a un cuerpo académico que tenga el mejor nivel del país debe ir acompañado por una compensación justa al trabajo realizado y a la jerarquía académica a la cual pertenece, afirmación que se contradice con la entrega de sueldos que poseen una composición de asignaciones porcentualmente distinta.

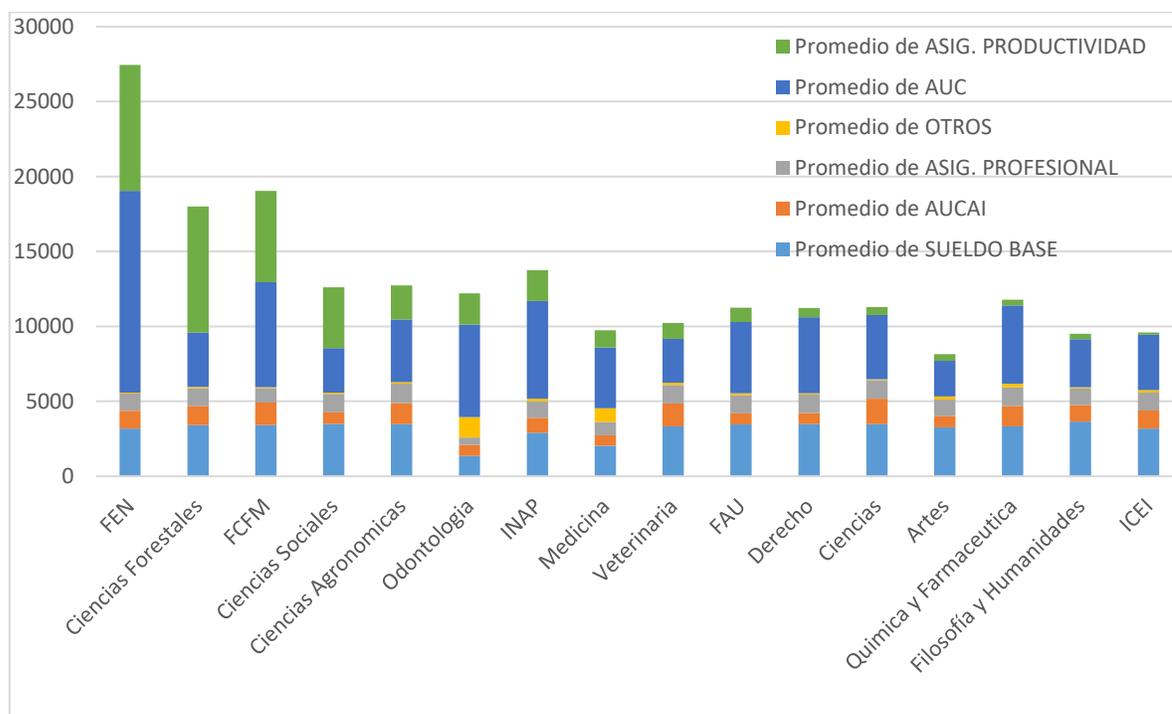


Figura 5: Comparación de remuneración promedio por hora de Profesores asistentes de carrera Ordinaria para 2014 divididos en unidades académicas, desglosada según asignaciones.

Nuevamente se vuelven a observar diferencias entre los profesores de distintas unidades. Se puede concluir, entonces, que no es un hecho aislado, sino que se replica en todos los niveles de jerarquías de los profesores: existen diferencias entre los profesores de distintas unidades de la Universidad de Chile. Sin embargo, y como se mencionó antes, la realidad en el mercado laboral no es muy distinta a la realidad observada en la Universidad de Chile (los sueldos percibidos como académicos de la Universidad por lo general son más altos que los percibidos en el mercado laboral, y se cree que los profesores hacen más la comparación con sus pares en su unidad académica y

carrera respectiva que con profesionales de otras carreras) y, por lo tanto, quizás no es un problema solo de la Universidad, mas bien es un problema que como sociedad valoramos ciertas profesiones sobre otras, y la Universidad de Chile es solo un caso dentro de los muchos donde se da esta situación. Para hacer la comparación entre mercado y el sueldo de un académico se tomaron los datos del portal Mi Futuro, el cual publica las expectativas de sueldo a 4 años para un estudiante, según carrera y universidad. Para efectuar la comparación se tomó a los profesores de la penúltima jerarquía, la cual son los ayudantes, los cuales están comenzando su carrera dentro del cuerpo académico. Vale mencionar que las exigencias para entrar al cuerpo académico pueden ser distintas entre cada unidad: algunas exigen estudios de postgrado y otras solo exigen la realización de un pregrado, por lo cual, el sueldo de un profesor universitario puede ser mayor al de un profesional debido a mayores méritos académicos, pero por otro lado, es importante hacer la comparación con la misma cantidad de años de experiencia.

Adicionalmente, para hacer la comparación correspondiente, se realizó una agrupación de carreras según su pertenencia a las Facultades de la Universidad de Chile, tal cual como se trabajó con los sueldos de los profesores. Por lo tanto, si existen anomalías al juntar dos carreras con expectativas de sueldo distintas, esa situación se replica en la agrupación de profesores por facultad. Por último, se tomaron las carreras que cumplieran con un número mínimo de profesores por jerarquía. Es por eso que no se tomaron profesores de INAP y otras carreras, como las ciencias.

<b>Facultad</b>	<b>Carreras</b>
FAU	Arquitectura, Diseño, Geografía
FCFM	Geología, Ingeniería Civil , Ingeniería Civil Eléctrica, Ingeniería Civil en Biotecnología, Ingeniería Civil en Computación, Ingeniería Civil en Minas, Ingeniería Civil Industrial, Ingeniería Civil Mecánica
Derecho	Derecho
Antumapu	Ingeniería en Recursos Naturales Renovables e Ingeniería Forestal, Agronomía y Veterinaria
Medicina	Medicina, Enfermería, Obstetricia, Nutrición y Puericultura, Kinesiología, Tecnología Medica, Terapia Ocupacional
Ciencias sociales	Antropología, Psicología, Sociología, Licenciaturas (historia, lenguas hispánicas, filosofía)
Química y Farmacéutica	Química y farmacia, Licenciado en química
ICEI	Periodismo
Odontología	Odontología
Artes	Artes Plásticas
Ciencias	Licenciatura en Física y Licenciatura en Química

Tabla 1: Agrupación de carreras según Facultades.

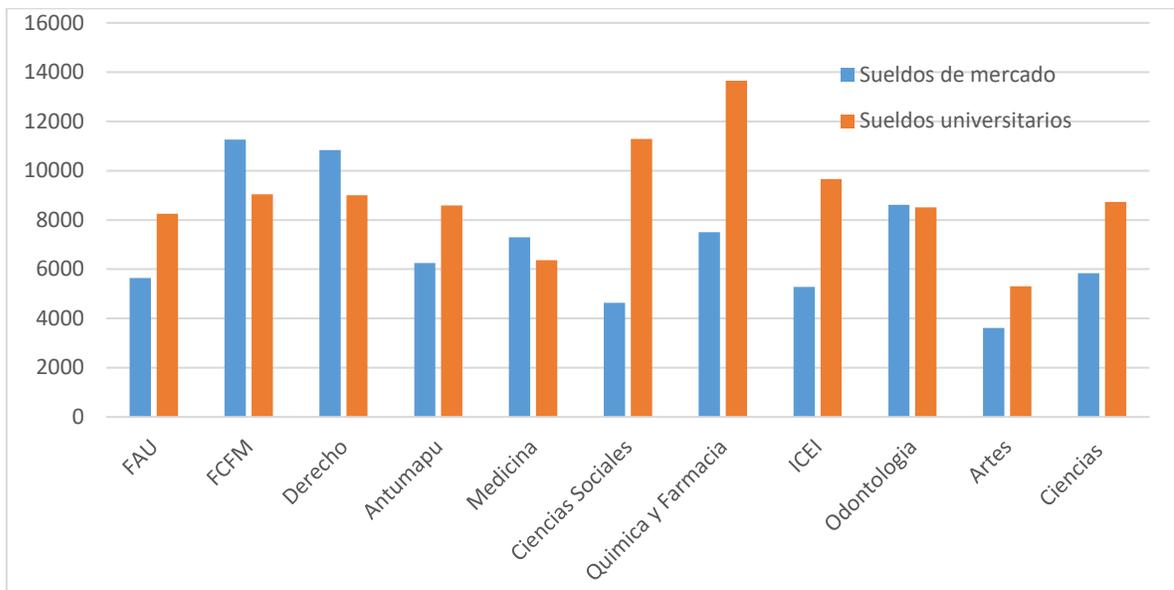


Figura 6: Comparación sueldo por hora entre mercado y sueldo de profesor universitario.

Un elemento que se puede extraer de la figura 6 es una mayor valoración para carreras como ingeniería, derecho o medicina (tres de las mejores pagadas en el mercado excluyendo universidad) afuera que dentro de la universidad, mientras que otras carreras, las cuales por lo general perciben un menor sueldo en el mercado, son mejor remuneradas dentro de la universidad.

A partir de la información extraída del gráfico, quizás no se trata de un problema para toda la Universidad, sino que es un problema para los que se ven afectados negativamente acerca de la actual distribución: el sistema de remuneraciones no es un problema para los profesores de ingeniería civil e ingeniería comercial, ya que la valoración es acorde al trabajo que deben desempeñar, y aparte recibe más que sus pares en otras unidades, por lo cual su único foco de posible “desigualdad” sería dentro de su unidad académica; pero para otro profesor de una Facultad distinta y que recibe un sueldo menor al promedio dentro de su jerarquía puede resultar injusto recibir mucho menos que el profesor de ingeniería, siendo que tiene los mismos méritos académicos.

Para finalizar, lo que se busca lograr al final de este trabajo es cuantificar las diferencias de manera exacta dentro de las distintas unidades pertenecientes a la Universidad, de manera de evidenciar a través de información verídica la magnitud del problema. Luego, se pretende revisar el estado actual del sistema de remuneraciones de algunas universidades y sus estatutos tanto dentro como fuera del país, con el objetivo de verificar cuales son los lineamientos que se siguen en torno a la valoración de los profesionales de distintas carreras, y compararlo con la situación actual de la Universidad de Chile.

### **3 OBJETIVOS**

---

- **Objetivo General**

Realizar un análisis crítico acerca del sistema actual de remuneraciones para los profesores de la Universidad de Chile

- **Objetivos Específicos**

- Benchmark de los sistemas de compensaciones utilizados en otras universidades que sirvan de modelo para la Universidad de Chile.
- Analizar sistema actual de remuneraciones y detectar errores de formulación a partir de teoría de compensaciones.
- Observar distribución de sueldos dentro de las unidades y comparar las asignaciones entregadas con el método de asignación.
- Ocupar el sistema que se encuentra en discusión en el Senado Universitario y realizar comparación entre la propuesta de este trabajo y el sistema actual.

### **4 MARCO CONCEPTUAL**

---

#### **4.1 UNIVERSIDAD DE CHILE**

La Universidad de Chile nace el año 1842 con Andrés Bello como su primer rector, quien declaró que la Universidad sería a servicio de las necesidades de la patria, tanto en la docencia como en la investigación, que comenzaría a aparecer con fuerza en el mandato de Ignacio Domeyko (rector entre 1867 y 1883), fomentando la creación del Código Civil o el Diccionario Geográfico de Chile, y comenzando en el siglo XX su labor de extensión, completando así las 3 labores que hasta el día de hoy cumple la Universidad: docencia (formación de nuevos profesionales), investigación (la búsqueda y la creación de conocimiento) y extensión (vinculación de la Universidad con su entorno y con el país).

En un ámbito organizacional, la Universidad se le reconoce como una institución de carácter público, ya que la mayoría de su financiamiento proviene del Estado, mientras que otra parte de

financiamiento se obtiene a partir de los aranceles que sus estudiantes cancelan para pertenecer a ella. Con respecto a un marco organizativo, se le reconoce como una organización de servicios, ya que entrega un producto que es intangible y que se define como una habilidad, la cual es traspasada desde los profesores a los estudiantes mediante la asistencia a clases. Con respecto a la gobernabilidad, reside en una autoridad unipersonal, la cual tiene influencia en los demás cuerpos de autoridad universitarios, como el Consejo Universitario y el Senado Universitario.

Esta institución educativa se divide académicamente en Facultades, las cuales agrupan carreras especializadas en algún tópico o materia. La Universidad de Chile está formada por 14 Facultades, las que entre ellas agrupan 115 programas educativos que conducen a un título de licenciatura o profesional.

Con respecto al Senado Universitario, es una institución que reúne a personas pertenecientes a todos los estamentos de la Universidad (profesores, estudiantes y funcionarios), los cuales son representados en distintas proporciones (36 miembros: 27 profesores, 7 estudiantes y 2 funcionarios), siendo su misión cumplir una función normativa, llevando a cabo estrategias y políticas de desarrollo institucional. Es esta institución la encargada de realizar la nueva propuesta de reglamento de remuneraciones de la Universidad, generando también las indicaciones a cada uno de los artículos que lo forman. Su presidencia está a cargo del rector de la Universidad, el cual, además de corresponderle la presidencia del senado, tiene la facultad de emitir reglamentos, decretos y resoluciones para toda la Universidad, los cuales, dada su naturaleza como institución perteneciente al Estado y autónoma, pueden ser creados sin la intervención del poder ejecutivo del Estado. Se menciona este último aspecto debido a que, a lo largo de este trabajo, se nombrarán varios decretos, algunos son internos y otros externos a la Universidad de Chile.

## 4.2 TEORÍA DE LA COMPENSACIÓN

Compensación se define como la devolución a un trabajador el valor equivalente generado por su trabajo, devolución que está compuesto por un salario y beneficios. El primero es la parte monetaria que compone una compensación, compuesto por el pago fijo y el pago variable, mientras que los beneficios pueden significar prestaciones o servicios a los cuales los trabajadores pertenecientes a la empresa pueden acceder de manera gratuita u optando a un descuento.

Para un mejor detalle, un pago se divide en tres partes:

- **Pago fijo:** Corresponde a la componente basal del pago de un empleado. Es un monto de dinero que no varía en su valor a través del tiempo (salvo un reajuste general, que se realizan en cada cambio de año o dada una situación excepcional) y por lo general es la mayor parte del porcentaje de una compensación. Este monto es la mayoría de las veces negociado por el empleado con el empleador una vez que comienza a trabajar.

- **Pago Variable o Incentivos:** Parte minoritaria del sueldo monetario de un trabajador, el cual se va consiguiendo a medida que el trabajador logre cumplir metas individuales o grupales y tener buen rendimiento. Estos componentes son mencionados una vez que el trabajador comienza a cumplir su contrato, de manera que tenga conocimiento de la compensación a la cual podría llegar a obtener.
- **Beneficios:** Se llama así a todos los programas que puede usar u obtener gracias a un descuento el trabajador por el hecho de pertenecer a una empresa, pero que son intangibles o no se traducen en una recompensa que se entrega en forma de dinero, tales como beneficios de salud, días libres, descuentos para usar el servicio o producto que se fabrica en la empresa del empleado, entre varios más.

### **4.3 REGLAMENTO ACTUAL DE REMUNERACIONES**

El sistema usado para la compensación de los profesores de la Universidad de Chile consta de 26 asignaciones, las cuales, sumadas, entregan la remuneración final. Según el Artículo 1 del Decreto N°462, se define una escala de sueldos para todo el personal de la Universidad (desde ahora Escala de Sueldos Universitaria), la cual explicita el sueldo base de cada funcionario de la Universidad según el grado al cual pertenezca. Así, los grados (que están enumerados desde el 1 al 25), en el caso de los profesores, van en directa relación con la carrera a la cual pertenece (ordinaria o docente) y a la jerarquización que tiene el docente dentro de la carrera (titular, asociado, asistente, instructor, ayudante). En tanto, los profesores que pertenecen a la carrera adjunta no forman parte de la Escala de Sueldos Universitaria, ya que es exclusiva para el personal que cumple 44 horas semanales en la Universidad y, por lo tanto, sus asignaciones son calculadas a partir de la escala, pero reajustando tomando en consideración las horas que desempeña el docente en la Universidad, tomando como 100% el cumplimiento de 44 horas semanales.

Dentro del conjunto de asignaciones, existen 5 que juegan un rol fundamental en la composición final de la remuneración de un profesor:

- **Sueldo Base:** Parte no modificable del sueldo, que según la jerarquía y carrera que siga un profesor, se le asigna un grado dentro de la escala, entregándole el monto designado a ese grado. Esta asignación es igual para todos los profesores de la Universidad que se encuentren en el mismo grado dentro de la Escala de Sueldos Universitaria (desde ahora ESU).
- **Asignación Profesional:** Monto entregado a los funcionarios que cumplan más de 44 horas semanales en la Universidad y tengan un título profesional. Se debe mencionar que es calculado a partir de la Escala de Sueldos de Funcionarios Públicos (escala creada a partir de la Contraloría General de la República, la cual se basa en los años de servicio del empleado y a partir del número de horas que el funcionario desempeña semanalmente), y no a partir de la ESU. Corresponde al 80% para los sueldos entre grado 1 y 6. El 70% entre los grados 7 al 12, 60% entre los grados 13 y 17, y finalmente 25% entre el 18 y el 23.
- **Asignación Universitaria de Productividad:** Asignación creada para los servicios universitarios que generen ingresos propios y deseen conceder a su personal una parte. La asignación universitaria de productividad fue establecida en el decreto universitario de 1987, y establece que se deberá informar a través de oficio al vicerrector de asuntos económicos y gestión institucional, el monto de dichos ingresos. El pago de la asignación se divide en un 70% que puede ir destinado al pago de remuneraciones, mientras que el 30% es destinado a gastos de inversión y funcionamiento del respectivo servicio (en este caso, la institución que genera la productividad, ya sea un instituto, una Facultad o un departamento). Además, se entregará constancia de los montos obtenidos para certificar los ingresos propios generados. Este monto no podrá superar mensualmente 5 veces el sueldo base de grado 1 dentro de la escala de sueldos universitaria.
- **Asignación Universitaria Complementaria (AUC):** Establece una asignación universitaria que podrá ser entregada a personal tanto académico como no académico, de jornada completa o parcial, a través de un porcentaje correspondiente a las horas que cumpla como jornada laboral semanal dentro de la Universidad. Será una suma mensual que no podrá superar el equivalente a siete veces el sueldo base de grado 1 de la escala de sueldos universitaria.
- **Asignación Universitaria Complementaria Académica Incremental (AUCAI):** Es igual en toda la Universidad y se le entrega a los profesores que solo hagan clases en la Universidad de Chile y en ninguna otra institución superior. Tiene la característica de que

es concursable, vale decir, los profesores deben realizar una postulación, presentando los antecedentes pedidos desde rectoría. Estos antecedentes son: poseer un nombramiento académico de 22 horas o más, tener una calificación mínima dentro de los procesos de evaluación. Los únicos profesores inhabilitados para participar del proceso son los profesores adjuntos y los profesores de la jerarquía ayudante de la carrera ordinaria.

- **Asignación de Responsabilidad Directiva:** Establece una serie de montos a entregar a cada personal que adquiera un cargo de responsabilidad directiva, obteniendo una renta mayor producto del aumento de las responsabilidades. En la siguiente tabla, se detalla el aumento de remuneraciones según el cargo adquirido. Los decanos incluso pueden solicitar un monto mayor al Rector en el caso que existan los recursos requeridos dentro de la unidad.

<b>CARGO</b>	<b>MONTO</b>
RECTOR	\$ 2.471.393
PRORRECTOR	\$ 2.162.474
CONTRALOR	\$ 2.162.474
VICERRECTORES Y SECRETARIO GENERAL	\$ 2.083.035
DIRECTOR JURIDICO	\$ 1.544.620
DIRECTOR DE COMUNICACIONES Y RELACIONES PUBLICAS	\$ 1.544.620
DIRECTOR GENERAL DEL HOSPITAL CLINICO J.J. AGUIRRE	\$ 1.156.262
DECANOS	\$ 1.774.107
VICEDECANOS	\$ 1.156.262
DIRECTORES DE INSTITUTOS	\$ 1.544.620
DIRECTOR ADJUNTO DE INSTITUTO	\$ 617.845
DIRECTORES DE DEPARTAMENTOS, ESCUELAS, INSTITUTOS Y CENTROS DE FACULTADES E INSTITUTOS.	\$ 123.571
DIRECTOR ACADEMICO Y ESTUDIANTIL DE FACULTADES E INSTITUTOS.	\$ 123.571
JEFE SUB-DEPARTAMENTO (DIRECTOR ECONOMICO Y ADMINISTRATIVO DE FACULTADES E INSTITUTOS)	\$ 123.571

COORDINADOR DE CAMPUS FACULTAD DE MEDICINA	\$	123.571
SECRETARIO DE ESTUDIOS DE FACULTADES E INSTITUTOS	\$	123.571
JEFES DE DEPARTAMENTO DE LOS SERVICIOS CENTRALES	\$	776.726
JEFE DE DEPARTAMENTO (GABINETE DE RECTORIA)	\$	1.156.262
DIRECTOR CENTRO DE EXTENSION ARTISTICA Y CULTURAL	\$	776.726
JEFE SECCION (BIBLIOTECA CENTRAL)	\$	388.362
JEFE SECCION (S.E.M.D.A)	\$	388.362
JEFE SECCION (SERVICIO DE BIENESTAR ESTUDIANTIL)	\$	388.362
JEFE SECCION (SERVICIO DEPORTES Y RECREACION)	\$	388.362

Tabla 2: Desglose de Asignación de Responsabilidad Directiva.

La suma del Sueldo Base, la Asignación de Productividad, la AUC, la AUCAI y la Asignación Profesional conforman en promedio el 94% de la remuneración total de los profesores, mientras que las 22 asignaciones restantes (encontrándose entre ellas asignaciones especiales para decanos, para jefes de departamentos, para funcionarios de rectoría) componen en promedio el 6% restante de los sueldos docentes. Cabe mencionar que todas estas asignaciones no cuentan con una estructura interna, y se rigen en base a un máximo y un mínimo posible a imponer, dando pie a la posibilidad de que un profesor pueda obtener todos los máximos posibles por asignación, obteniendo un sueldo bastante alto con respecto a pares con igual rango económico e igual rango horario. En la Figura 7 se puede ver la composición en promedio de los sueldos de los profesores de la carrera académica ordinaria y docente (parte de la división interna de los profesores, la cual será explicada más adelante), los cuales tienen un porcentaje muy bajo de sueldo base (menos del 19%) y otros elementos que son variables entre cada Facultad, lo cual genera la brecha antes descrita.

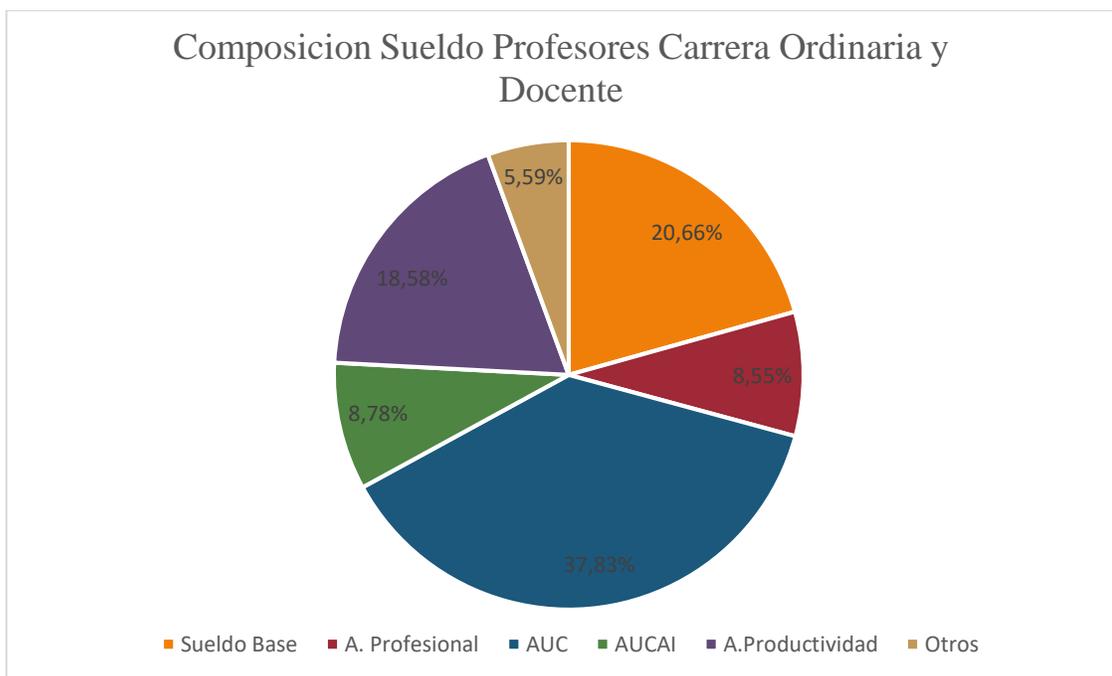


Figura 7: Composición porcentual del sueldo promedio de un académico de la Universidad.

#### **4.4 JERARQUIZACION DE LOS PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE**

Con respecto a la estructura interna que tienen los profesores dentro de la Universidad, ellos son categorizados y jerarquizados al momento de entrar a trabajar. Esta categorización, sin embargo, se diferencia según la unidad académica a la cual se ingresa. Las carreras que pueden seguir los profesores se dividen en dos: carrera ordinaria y carrera docente. La primera son los profesores que deben cumplir tres aspectos de trabajo: Investigación, Docencia y Extensión; mientras que la carrera docente solo incluye la temática de realizar docencia. Hay unidades en las cuales solo se realiza la carrera académica ordinaria, como es el caso de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, mientras que en otras unidades se aceptan tanto por carrera ordinaria como por carrera docente, tal es el caso de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacéuticas. Este aspecto depende solo de la decisión de la Facultad y va variando según la unidad académica. Finalmente, existe una tercera carrera académica, que es la adjunta, la cual, al igual que la carrera académica docente, solo debe cumplir su labor docente, pero no en horario completo de trabajo, sino que cumpliendo solo algunas horas de la semana realizando clases. Sus sueldos basales se calculan a partir de la misma escala de sueldos universitaria, pero calculando una proporción a partir de las horas que ejerce dentro de la Universidad.

Siguiendo con las carreras, cada una de estas se subdividen en distintos números de jerarquías, las cuales, por lo general, se diferencian según los años que el académico lleva ejerciendo. A medida que el académico va adquiriendo más tiempo ejerciendo, va avanzando en las jerarquías, lo cual incluye un aumento en la remuneración basal. Este traspaso de jerarquías va también acompañado por una revisión de evaluación, la cual siempre es realizada por una comisión evaluadora, formada por el vicedecano y por los directores de departamentos o carreras correspondientes.

En el caso de la carrera académica ordinaria, se divide en cinco niveles:

- **Ayudante:** Etapa inicial de la carrera ordinaria, la cual consta de cursos de perfeccionamiento de aptitudes académicas y trabajos de colaboración con profesores. Son acogidos por un profesor que supervisa el aprendizaje del ayudante. La permanencia en este rango no puede exceder los cuatro años, tiempo en el cual son evaluados y verificados si pueden seguir avanzando en la carrera académica.
  
- **Instructor:** Segunda etapa de formación docente, a la cual pasan los ayudantes que demuestran aptitudes docentes y académicas. Siguen con cursos de perfeccionamiento, pero se internan en las labores académicas, realizando tanto clases o investigación, según lo crean los profesores que lo acogen bajo tutela. Se debe mencionar que los postulantes no pueden pasar más de ocho años sumando los periodos siendo ayudante e instructor. Luego de ese tiempo, es evaluado.
  
- **Profesor Asistente:** Integración total a las labores académicas, cumpliendo además la extensión y formación de estudiantes a través de sus actividades docentes, el cual debe ser hecho de manera autónoma. Se incluye la realización de un programa de especialización, el cual puede ser un postítulo o un postgrado. Luego de 12 años, tiempo máximo de permanencia en este nivel, son evaluados para su paso a profesor asociado, pudiendo incluso ser evaluados antes.
  
- **Profesor Asociado:** Estos profesores tienen la Facultad de crear programas docentes y de investigación. Debe ser un académico que logre realizar un aporte relevante para la institución y ser reconocido a nivel nacional dentro de su especialización. A diferencia de los niveles anteriores, no tienen límite de estancia en el nivel, pudiendo estar el nivel que sus superiores crean pertinente.

- **Profesor Titular:** Último nivel de jerarquía. Para avanzar a este nivel, no priorizan los años que lleva el académico ejerciendo como asociado, sino que su productividad y su influencia a nivel nacional e internacional. Estos docentes son los que pueden optar a cargos directivos, y junto a los asociados, velan por el desarrollo de la calidad docente que entregan los Instructores y Asistentes.

En el caso de la carrera académica ordinaria, no es posible que los profesores disminuyan de nivel, prevaleciendo este nivel en el caso de que se vaya a otra institución a entregar sus servicios.

Luego, para la carrera académica docente, la cual, para ir escalando en niveles, tienen que ser confirmado por las Comisiones de Facultad y las Comisiones Superiores de Evaluación Académica, tiene los siguientes niveles:

- **Profesor Asistente:** Son aceptados los profesionales que puedan realizar actividades docentes, desarrollar programas docentes y que hayan cumplido un mínimo de tiempo de cuatro años, con un prestigio en su especialidad profesional.
- **Profesor Asociado:** Pasan a este nivel los profesores que cumplen una buena labor docente, son reconocidos a nivel nacional por su trabajo docente y hayan cumplido doce años como profesional destacado.
- **Profesor Titular:** Son aquellos que son reconocidos a nivel tanto nacional como internacional. Son aquellos que ya han cumplido con más de dieciocho años como profesional destacado a nivel nacional.

Es importante mencionar el hecho de que el número de profesores de esta jerarquía no pueden superar el cincuenta por ciento del número de profesores que están dentro de la carrera académica ordinaria.

Finalmente, la carrera académica adjunta está compuesta por dos niveles:

- **Instructor Adjunto:** Proceso inicial de profesor adjunto. Solo se hace cargo de actividades docentes, sin trabajar en los programas docentes, siempre bajo la tutela de un profesor adjunto.

- **Profesor Adjunto:** Son promovidos los profesores que destaquen en su labor docente y hayan alcanzado prestigio nacional o internacional en su especialidad, además de ser capaces de generar programas docentes y de guiar a nuevos alumnos y docentes en su formación.

La participación de un profesor en un concurso para formar parte de la planilla de la Universidad de Chile es bastante larga: primero pasa por una comisión de concurso (formada por directores y académicos), la cual evalúa todos los currículos que llegan para postular al puesto en específico, evaluando las investigaciones que han realizado, la experiencia, viendo si cumplen los requisitos pedidos por la Universidad. Luego de ser filtrados, la comisión de concurso pide presentaciones a cada uno de los postulantes para que expongan acerca de ellos. Luego, la comisión realiza su elección y se traspa la información a un consejo central que funciona desde rectoría, quien ratifica la elección y realiza la jerarquización del docente. Por otro lado, la única manera que un profesor sea desvinculado de la Universidad es por una mala evaluación hecha por el consejo evaluador o por una renuncia.

## 4.5 BENCHMARKING

Según Robert Camp el benchmarking se define como un “proceso continuo de mejoramiento de los productos, servicios y métodos, con respecto de los competidores más recientes o a las empresas reconocidas como líderes” además de “encontrar y poner las mejores prácticas en ejecución”. Robert Camp fue uno de los creadores del concepto, el cual, aplicado por primera vez sobre Xerox Corp., mejoró la satisfacción de sus clientes, disminuyó los costos laborales y de materiales, disminuyó costos de reparación y mantenimiento, entre otros. El objetivo del benchmarking es optimizar algún producto o servicio de la empresa, tomando como muestra a empresas competidoras y saber cómo llevan a cabo el mismo proceso, para así compararlos y extraer la mejor practica para implementarla.

El modelo de benchmarking de Robert Camp se estructura de la siguiente forma:

- Planificación: identificar temas, identificar socios a comparar, planificar y ejecutar la recogida de datos.
- Análisis: Fijar diferencia actual con el socio, proyectar niveles futuros de resultados.
- Integración: Comunicar los resultados del proceso y cambiar los objetivos de la empresa a partir de la información recopilada.
- Acción: Desarrollar plan de acción, implementarlos y realizar seguimientos, y establecer nuevo punto de referencia.

Su éxito o fracaso se verá afectado por cómo se ejecuten las tareas pertenecientes al benchmarking: la identificación del tema, elegir los socios, desarrollo del nuevo pan de acción, entre otros.

## 5 METODOLOGÍA

---

Para el desarrollo del benchmarking, se debe primero buscar los socios o competidores posibles con los cuales la Universidad de Chile se comparará a partir del sistema de compensaciones de sus profesores. Para elegirlos, se deben seleccionar ciertos aspectos primarios que ayuden a elegir y descartar posibles competidores. Los dos criterios elegidos fueron los siguientes.

- Desarrollen docencia, investigación y extensión.
- Públicas, vale decir, que la mayoría de su financiamiento venga por parte del Estado.

La elección del primer criterio va de la mano con la labor que los profesores pueden llegar a cumplir dentro de la organización, y como son remunerados por esas tareas, por lo cual, es preferible comparar organizaciones en las cuales sus trabajadores deben cumplir las mismas tareas. El segundo criterio corresponde a la dirección que tiene la Universidad en contraparte a universidades que son privadas y con intereses que conducen sus controladores, direccionando la enseñanza e investigación de la Universidad en contraparte al pluralismo que impone en las universidades públicas.

Otro aspecto como el tamaño de la Universidad si es considerado como un criterio para discriminar, tomando en cuenta las universidades que son consideradas de gran tamaño (con una matrícula mayor a 15.000 estudiantes<sup>2</sup>). Sin embargo, es un criterio que juega un rol secundario, permitiendo comparar universidades que, dentro del espectro de universidades de gran tamaño, difieren significativamente en su tamaño debido a que sus sistemas de compensaciones se basan en una alta proporción de sueldo fijo y una porción menor de sueldo variable, en función de control de gastos de personal. De esa manera, se permite elegir universidades que superen la matrícula de la Universidad de Chile.

Luego de ingresados los criterios, se seleccionaran los competidores y se agruparán según las siguientes características:

- Universidades públicas latinoamericanas con similar desempeño en rankings internacionales: Este criterio se basa en la premisa de que en esas universidades existen profesores de similares cualidades a los de la Universidad de Chile, y que tienen un origen de fundación similar, por lo cual es más probable que hayan pasado por un proceso histórico comparable.

---

<sup>2</sup> [www.collegedata.com](http://www.collegedata.com). Por otro lado, rankings internacionales (como Times Higher Education) consideran universidades grandes las cuales tienen matrícula sobre 10.000 estudiantes.

- Universidades públicas del ámbito internacional con buenos desempeños en rankings internacionales: universidades que sean exitosas a nivel internacional y que no compartan el mismo origen fundacional que la Universidad de Chile.

El ranking ocupado en ambos casos fue el elaborado por Quacquarelli Symonds. Para finalizar, y como se mencionó antes, lo que se considera una universidad grande internacionalmente corresponde a 15.000 estudiantes, sin embargo en el contexto chileno, son pocas las universidades que superan ese número de alumnos, y que además cumplen con los dos requisitos previamente establecidos.

<b>Universidad</b>	<b>Cantidad de alumnos matriculados</b>
Universidad de Chile	29.496
Pontificia Universidad Católica	25.456
Universidad de Santiago de Chile	22.004
Universidad Técnica Federico Santa María	18.045
Universidad Andrés Bello	43.744
Universidad Mayor	18.345
Universidad Autónoma	19.771
Universidad Santo Toma	29.048
Universidad San Sebastián	27.075

Tabla 3: Universidades chilenas consideradas de gran tamaño.

Por otro lado, se define una universidad como antigua si fue fundada antes de la Reforma Universitaria del año 1981. Considerando aquello, las únicas universidades que pertenecen a este listado serían la Universidad de Chile (fundada en 1842), la Universidad de Santiago de Chile (fundada como la Escuela de Artes y Oficios en 1849 para luego transformarse en la Universidad Técnica del Estado en 1952 y transformarse en 1981 en la Universidad de Santiago de Chile) y la Universidad Técnica Federico Santa María (fundada en 1931).

Es por todo lo anterior que la única universidad chilena que formará parte de las competencias del benchmarking será la Universidad de Santiago de Chile. A pesar que a nivel de rankings internacionales no se encuentra en la misma banda que la Universidad de Chile, sirve tener un ejemplo que forme parte de un contexto cultural congruente.

## **6 ALCANCES**

---

El alcance de este proyecto terminará en la discusión del nuevo sistema, ya que, al momento de entregar la memoria, las últimas asignaciones estaban siendo votadas, mientras que otras ya habían sido descartadas. Por lo tanto, es altamente probable que este trabajo no tenga incidencia sobre la decisión final de un nuevo sistema de compensaciones. Sin embargo, se recomienda tomar las recomendaciones de seguimiento, para poder realizar gestión a partir de las nuevas asignaciones, y revisar si efectivamente se están consiguiendo las metas propuestas.

## **7 RESULTADOS OBTENIDOS**

---

### **7.1 DICTADURA MILITAR**

El golpe militar que derrocó al gobierno de Salvador Allende sepultó la reforma universitaria comenzada en 1968, la cual buscaba una mayor participación de todos los estamentos en las decisiones de la Universidad, participando así los estudiantes por primera vez en la elección de un rector (Eduardo Boeninger, desde 1969 hasta 1973). En contraparte, se comenzó una transformación a todo el sistema organizacional de la Universidad, comenzando en 1973 designando a los rectores directamente desde la junta militar, eliminando la autonomía con la cual gozaba el ejecutivo universitario, y siguiendo en 1981, extirpando todas las sedes regionales de la Universidad de Chile, creando nuevas universidades para eliminar el centralismo organizacional con el que gozaba la Universidad, eliminando cualquier posibilidad de acción conjunta en contra de la dictadura. Durante todo este periodo (1973 – 1990) se sucedieron 9 rectores distintos, 7 de ellos funcionarios de las fuerzas armadas y 2 profesores de la Universidad.

Entre todas las consecuencias nombradas anteriormente, se encuentra la designación de sueldos por parte de los decanos, los cuales, al igual que los rectores, fueron designados desde la dictadura. Previo a la vuelta a la democracia en la Universidad de Chile, no existía un sistema de remuneraciones tal que los sueldos a través de organismos y jerarquías, siguieran un patrón. Se trataba de un mecanismo que solo pasaba por la decisión unipersonal (la decisión del decano de turno), y que no conservaba ninguna relación con algún objetivo en pos de mejorar la docencia, la investigación y, por lo tanto, el rendimiento de los profesores dentro de la Universidad.

## 7.2 VUELTA A LA DEMOCRACIA Y CAMBIO EN EL SISTEMA DE REMUNERACIONES

### 7.2.1 Antecedentes y objetivos

Con la vuelta de la democracia, cambia el rumbo de la dirección de la Universidad, con la elección de Jaime Lavados como decano. Se compromete con instaurar un nuevo sistema de remuneraciones, la cual se ejecuta desde 1990 hasta 1993, intentando cumplir dos objetivos: reducción y rejuvenecimiento del plantel.

El primer objetivo tiene relación con el alto número de profesores por alumno que la Universidad tenía con respecto a las demás universidades que formaban el sistema universitario nacional (año 1988). El promedio de las universidades era de 13,27 alumnos por profesor, mientras que la Universidad de Chile tenía 5,91 alumnos por cada profesor dentro de la Universidad. Se hace, por lo tanto, necesario disminuir el número de profesores que componen el padrón de la Universidad, pudiendo así, disminuir gastos en remuneraciones. El desafío era elegir el método con el cual se elegiría a los profesores que se mantendrán y los profesores que deberán dejar la institución.

<b>Universidades</b>	<b>Alumnos por académico</b>
UTFSM	21,93
U. del Norte (actual Universidad Católica del Norte)	21,79
U. de Talca	21,56
U. de Atacama	18,14
U. de la Serena	17,80
U. Católica de Valparaíso (actual PUCV)	14,75
U. del Bio Bio	14,11
U. de Antofagasta	14,02
U. de Playa Ancha	13,71
U. Católica de Chile (actual PUC)	13,48
Instituto Profesional de Santiago (actual UTEM)	12,92
U. de Magallanes	12,62
U. Metropolitana (actual	12,23
U. de la Frontera	12,02
U. de Concepción	11,67
U. de Tarapacá	10,40
U. de Valparaíso	8,94
U. Austral	8,15
U. de Chile	5,91

PROMEDIO	13,27
----------	-------

Tabla 4: Ratio alumnos/personal académico del sistema universitario nacional.

El segundo objetivo planteado por decanato era más difícil. Con respecto al sueldo que los profesores percibían, la única parte que era imponible (vale decir, que se acoge al impuesto de salud y jubilación) era el sueldo base, mientras que las demás asignaciones no eran imponibles, vale decir, no se acogían a los porcentajes del sistema de pensiones ni a los sistemas de salud, y al igual que en la actualidad, el sueldo base era una parte menor del sueldo total de un profesor. Los sistemas de salud y de pensiones consideraban que la partición que debían rendir (correspondiente al sueldo base) era muy baja como para incluir al trabajador dentro del sistema, a lo cual se debe añadir que los sueldos universitarios en sí eran bajos. Todo lo anterior implicaba jubilaciones bajas y un ahorro voluntario, generando pocos incentivos a los académicos para jubilarse, dando la razón de porqué el cuerpo académico en todas sus jerarquías tenía una edad demasiado alta.

El logro de estos dos objetivos se entendía que se podía lograr a través de la creación de un nuevo sistema, pero se necesitaron herramientas adicionales para cumplir las promesas. En primer lugar, se comenzó por diseñar la nueva estructura de sueldos, la cual partía de la premisa que a igual función, igual remuneración, debido a la gran asimetría que existía entre las Facultades y dentro de ellas (entre profesores de una misma Facultad y carrera).

## 7.2.2 Tabla de posiciones relativas

Para crear la nueva normativa, que regulaba el sueldo base, se crearon tres grupos excluyentes, en los cuales se agruparon a las Facultades según sus características: Facultades que contengan áreas del conocimiento que sean equivalentes se designaban a un mismo grupo, cuidando que la expectativa de sueldo también fuera similar.

Los grupos nacieron a partir de una comparación que se realizó entre pares de Facultades y entre Facultades y expectativa de sueldo: la primera se hizo para saber cuál era la posición relativa de una Facultad en comparación a sus pares, tomando como variable el sueldo, y la segunda comparación se hizo para tener una referencia del sueldo que se recibía en el mercado laboral no-universitario, y así poder aplacar los incentivos a dejar la universidad por una carrera profesional. Cabe mencionar que, por simplicidad, se agruparon las carreras según Facultades, ocupando el promedio de sueldo de todas las carreras, y en el caso del mundo laboral, se obtenían los sueldos de egreso de cada carrera en el decimoquinto año de ejercicio, ocupando el equivalente a los años que un profesor debe pasar en la Universidad para obtener el máximo grado.

Luego de obtenidas las cifras descritas el en párrafo anterior, se crearon los dos ratios:

$$\textit{Posicion relativa universidad: } \frac{\textit{Sueldo profesor en facultad j}}{\textit{Sueldo profesor en la FCFM}}$$

Formula 1: Posición relativa de Facultad con respecto a la FCFM

$$\textit{Posicion con respecto al mercado: } \frac{\textit{Sueldo de mercado}}{\textit{Sueldo profesor en universidad}}$$

Formula 2: Comparación entre sueldo de mercado y sueldo académico.

Se ocuparon los sueldos de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas para hacer las comparaciones entre Facultades, determinando que el ratio correspondiente a esa facultad sería 1. Luego de obtenidos los dos ratios para cada Facultad, ambos se compararon: el mayor ratio se conserva y se implementa para crear la tabla de posiciones relativas de las Facultades, la cual anuncia el porcentaje que corresponde el sueldo de un profesor de esa Facultad con respecto al sueldo de un profesor de la FCFM. Se obtuvo que el menor porcentaje fue de un 64%, correspondiente a la Facultad de Artes.

Finalmente, y una vez lograda la tabla, se procedió a agrupar a las Facultades en los tres grupos enunciados al principio de la descripción, según las características de las disciplinas y de los resultados que se obtuvo en las ponderaciones, creando finalmente las ponderaciones definitivas. Estas ponderaciones se conservaron para las 5 jerarquías presentes en la carrera académica de la universidad.

<b>Composición de grupo</b>	<b>Ponderación</b>
Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas	1,0
Facultad de Economía y Negocios	
Facultad de Ciencias Químicas y Farmacéutica	0,9
Facultad de Odontología	
Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales	

Facultad de Medicina Facultad de Ciencias Veterinarias Facultad de Ciencias Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales	
Facultad de Ciencias Políticas (actual INAP) Facultad de Derecho Facultad de Ciencias Sociales Facultad de Arquitectura Instituto de Estudios Internacionales Facultad de Filosofía Facultad de Artes	0,8

Tabla 5: Ponderaciones de sueldo finales

A través de este cálculo, se logró normalizar las remuneraciones y además aplacar en cierta parte los incentivos del mercado externo a los profesores de migrar de la academia. De todos modos, se dejó abierta la opción de que cada Facultad pudiese generar sus propios ingresos, para así permitirse adquirir más dinero y pagar mejores remuneraciones, y poder hipotéticamente competir con otros planteles en conseguir mejores profesores.

### 7.2.3 Asignación de antigüedad

Entregar una asignación a la permanencia en la Universidad sin mecanismos de evaluación no premia la calidad, y castiga a los profesores que estén comenzando su carrera académica. En la tabla x se muestra como era la asignación de antigüedad previa a la implementación de las mejoras al sistema, la cual solo tenía cambios significativos una vez que se avanzaba desde instructor a asistente, observándose un crecimiento homogéneo desde ese punto en adelante.

Jerarquía	Ponderación
Profesor titular	1,00
Profesor asociado	0,78
Profesor asistente	0,57
Profesor Instructor	0,38
Profesor Ayudante	0,35

Tabla 6: Ponderación del sueldo base según jerarquías, julio 1990.

A partir de la información del cuadro, se puede deducir que no existen incentivos a los profesores a iniciar una carrera académica en la Universidad, y si a los profesores más antiguos a persistir en

su labor. Fue por esta razón que se reformularon los porcentajes e antigüedad, privilegiando a los profesores que estuvieran iniciando su carrera académica, premiándolos con altos aumentos en la asignación de antigüedad en los primeros ascensos en la escalera de la carrera ordinaria, y relajando el aumento una vez que el profesor alcanzara la jerarquía titular.

<b>Jerarquía</b>	<b>Permanencia promedio en la Universidad</b>	<b>Porcentaje máximo de asignación de antigüedad</b>
Profesor titular	30 años	15%
Profesor asociado	20 años	10%
Profesor asistente	12 años	6%
Profesor Instructor	6 años	3%
Profesor Ayudante	3 años	1,5%

Tabla 7: Nuevos porcentajes de asignación de antigüedad

#### **7.2.4 Calificación de profesores**

Para poder complementar los planes creados, se crearon programas de evaluación, tanto para profesores como para funcionarios, con el objetivo de poder llevar un catastro del rendimiento de los profesores y funcionarios según distintos parámetros: en el caso de los profesores, se comenzó a exigir un número mínimo de clases, número de publicaciones y medición de impacto de ellas. Se crearon la comisión de calificación que evalúa la producción de los profesores y la comisión de evaluación que fijan los niveles mínimos de producción que debían cumplir el personal académico y no académico para mantenerse en la Universidad. Se decidió que los profesores asociados y titulares debían ser medidos a nivel central, mientras que para las otras tres jerarquías más bajas se debían medir de manera interna, o sea, a nivel de Facultad.

A través de este programa de calificación, se pudo comenzar a reducir el número de profesores en cada Facultad, permaneciendo los profesores que solo cumplieran con el estándar mínimo exigido por la Universidad.

#### **7.2.5 Ley 19.200**

Otro de los problemas que se mencionó fue la antigüedad del plantel de la Universidad, ante lo cual se fijó como meta rejuvenecer el plantel. Sin embargo, las bajas pensiones disponibles y la dificultad de entrar en el sistema de AFP e ISAPRE obligaban a los profesores a seguir trabajando

y saltarse el periodo de jubilación, ante la dificultad de poder sostener una vida con las pensiones disponibles. Varias ideas emergieron para poder entregar buenas pensiones. Una opción que se manejó fue la creación de una ISAPRE universitaria: el alto número de profesores que impartía clases en la Universidad justificaba la creación de una empresa de esas características, con alrededor de 12.000 posibles asociados (sumando personal académico y no académico, añadiendo los trabajadores del hospital, de ellos se contabilizaban 2.940 profesores según el Anuario Estadístico del 1988 del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas), sin embargo la idea no prosperó dado que ya habían trabajadores que se encontraban acogidos al sistema de pensiones.

La solución condujo a la creación de la Ley 19.200 , la cual fue aprobada en 1993 y que permitió a los profesores (y a todos los empleados públicos) hacer que sus bonos y asignaciones pasaran a ser imponibles, junto a su sueldo base. Al igual que en la actualidad, los sueldos de los profesores estaban compuestos en una gran parte por asignaciones de carácter variable, y una pequeña parte la componía el sueldo base, el cual, como se mencionó antes, no justificaba la adhesión a un sistema de pensión y de salud.

A través de esta ley, e incluso permitiendo que la Universidad de Chile fuera la primera en acogerse a la ley, se solucionaba el problema, y se les entregó un premio a los profesores para que jubilaran para que se acogieran a la ley, logrando así reducir los cuadros académicos y logrando disminuir la edad promedio de los profesores.

Actualmente, existe una asignación llamada Ley 19.200<sup>3</sup>, la cual se hace cargo del 20% que se impone por salud y pensión, entregándole al profesor una cifra similar a la que debe tributar.

### **7.3 SISTEMA ACTUAL DE REMUNERACIONES DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE**

Para que el proceso de entrega de sueldos se cumpla, las distintas Facultades tienen varios medios con los cuales se financian, pero su financiamiento proviene de dos fuentes en particular: los aranceles y la productividad. Como se habló antes, la productividad son todos los trabajos externos los cuales las Facultades cumplen a empresas externas, por lo que recibe a cambio una suma de dinero. Estos dineros entran directamente a la Facultad, sin pasar a nivel central.

---

<sup>3</sup> Entrevista a Sergio Zúñiga, jefe del área de remuneraciones de la Universidad de Chile.

En segundo lugar, están los aportes de aranceles, los cuales si pasan primero a través de rectoría, para luego ser entregados a las Facultades correspondientes, previo a un cobro de un impuesto de un 20%, el cual se queda en rectoría. Ellos se encargan de acumular todos los ingresos de aranceles, los cuales se juntan con los Aportes Fiscales Directos (aporte entregado a la Universidad de parte del gobierno, el cual se decide por criterios históricos, desde ahora AFD), las transferencias del Estado (becas y proyectos de investigación como CONYCIT o CORFO), renta de inversiones (que son donaciones o dineros que fueron depositados en un banco) y se forma un fondo general, el cual se reparte a todas las Facultades según (también) criterios históricos. Con respecto a la composición porcentual de los ingresos totales a la Universidad (considerando el presupuesto del año 2016 como referencia), el aporte del AFD al presupuesto total no fue más allá del 8%, mientras que el aporte en aranceles (tomando pregrado y postgrado) es un 28,4% del aporte total, y el aporte por ventas de bienes y servicios (productividad) es de un 40,2%. El fondo general (del cual no forma parte la venta de bienes y servicios), como se dijo, es, para algunas Facultades, el ingreso más importante para sus operaciones, y para otras Facultades, lo es la venta de bienes y servicios. Los fondos se devuelven a las Facultades previas a una estimación realizada por las Facultades, en la cual resumen el costo de todas sus operaciones. Luego, se le entrega el valor equivalente a esa estimación a principio de año, para a final de año, volver a realizar el cálculo del costo de operación (esta vez el costo real), para devolver o cobrar a rectoría la diferencia entre la estimación del gasto y el gasto total<sup>4</sup>.

Lo importante es mencionar que, al recibir las Facultades dinero desde el fondo general, no se sabe la composición porcentual del dinero que las Facultades reciben, y que después comienzan a destinar en sus operaciones, entre ellas el pago de remuneraciones. Vale decir, no se puede determinar cuál es el origen de los dineros que se ocupan en el pago de los sueldos, y a nivel central es difícil conocerlo, al estar el manejo de los dineros a cargo de las Facultades.

<b>Asignación</b>	<b>Año de creación</b>
AUCAI	2007
Asignación de responsabilidad directiva	1993
AUC	1990
Asignación universitaria de productividad	1987
Asignación de responsabilidad superior	1983
Asignación profesional	1974

Tabla 8: Año de creación de distintas asignaciones.

<sup>4</sup> Entrevista a Eduardo González, director de presupuesto de la Universidad de Chile.

Luego de la creación del programa propuesto por Jaime Lavados, y como se detalló antes, modificaron las asignaciones existentes de manera tal que se pusiera un límite a cada asignación en función del sueldo base por medio de porcentajes.

Dentro de todas las asignaciones, hay algunas que se pueden considerar como “fijas”, ya que, por su definición, es muy difícil que cambien dentro de un año en curso. Sumándose al sueldo base, estas asignaciones serían la asignación profesional, la AUC, y la colación y movilización. Por otro lado, hay otras asignaciones que tienen la característica de ser concursables (no todos los profesores pueden acceder a ellas), como lo son la asignación de productividad, la asignación de responsabilidad directiva y el AUCAI. Si bien este sistema posee 26 asignaciones, se mencionaran 2 asignaciones en particular que agrupan el mayor número de problemas que posee este sistema.

### **7.3.1 Asignación de Productividad**

Esta asignación es uno de los elementos que puede generar diferencias salariales entre dos docentes pertenecientes a la misma Facultad: cada profesor destina distinto tiempo y esfuerzo en la realización de aquellas labores. Sin embargo, los problemas no solo pasan por las diferencias que pueden generar entre profesores. Uno de los problemas en su definición es el no detalle de los trabajos externos que categorizan como ingresos propios a la Universidad (puede ser desde una auditoría o una clase en un diplomado hasta una charla en otra Universidad), lo cual podría chocar hipotéticamente con la AUCAI, la cual, como se mencionó previamente, la reciben profesores que solo realizan clases en la Universidad de Chile. Al realizar alguna auditoría a otra Universidad o una charla, se puede suponer que las labores del docente están extendidas a otra institución de educación superior.

Otro punto importante es el propósito que sigue esta asignación: permite a cada unidad o instituto obtener recursos propios para su desarrollo, y la posibilidad a un docente de aumentar sus remuneraciones. Sin embargo, esto conlleva a la realización de labores que no se encuentran dentro de las que el docente debiera cumplir dentro de sus horas laborales (docencia, investigación y extensión en el caso de la carrera ordinaria), generando conflicto entre sus labores de docencia, extensión e investigación y los posibles trabajos externos.

Además, los criterios de entrega de esta asignación: no todas las Facultades la ocupan para pagar productividad, sino que la ocupan para gratificar otras cosas o reemplazar otras asignaciones.

<b>Unidad</b>	<b>Criterio</b>
Ciencias Químicas y Farmacéuticas	No existen criterios estandarizados, entregando a todos los profesionales que hayan participado en la generación de valor.
Ciencias Forestales	Se entregan a los profesionales que ocupan cargos directivos y a los docentes que generan asesorías, consultorías, postgrado y actividades productivas.
Filosofía y Humanidades	No existen criterios estandarizados, pero solo se entregan a los profesionales que realizan trabajos externos.
Derecho	Determinan si la labor realizada a través de productividad forma parte del quehacer cotidiano del profesional, y si esta tarea fue realizada durante su horario laboral.
Medicina	Se entrega a todos los profesionales que generen
Ciencias Físicas y Matemáticas	Cada departamento tiene su criterio propio para la entrega de las productividades.
Veterinaria	Distintos porcentajes según la tarea que desempeñe el académico (si son actividades de servicio o postgrado).

Tabla 9: Sistemas de distribución de productividad por Facultad.

De la tabla anterior se deduce fácilmente que todas las Facultades tienen criterios distintos para la entrega de la asignación: algunas entregan montos iguales entre todos sus académicos y otros entregan a cada académico su diferencial de productividad a través de todos los trabajos en los cuales participó. Siguiendo en el análisis de las Facultades, varias declararon que no conocían los criterios que sus departamentos y/o institutos seguían para la entrega de esta asignación: dejaban que cada organismo se manejara de manera local, pero aun así la información no se encuentra centralizada o almacenada en alguna parte. Parte de las dificultades para realizar esta labor es que varios profesores no solo realizan productividad en un departamento, sino que algunas veces en más de uno, además de combinarlo con productividad en institutos pertenecientes a la Facultad (IDIEM en el caso de la FCFM o el INTA, en el cual varias Facultades trabajan).

Observando el presupuesto de la Universidad de Chile para 2016, los ingresos por productividad superan ampliamente el ingreso en términos de aranceles en varias Facultades, el cual,

excluyendo productividad, es el mayor ingreso al cual una Facultad accede. La asignación beneficia a profesores, Facultades y a la Universidad en varios aspectos:

- Crecimiento económico, dando la oportunidad para el mejoramiento en infraestructura. El 30% de impuesto a nivel central ha permitido crecer a toda la Universidad.
- Aumento de los sueldos de los profesores, permitiendo contratar mejores profesores y evitando que la fuga sea por motivos económicos.
- Libertad a los profesores para poder desarrollar proyectos atractivos con empresas importantes, lo cual les permite desarrollarse profesionalmente y mejorar su curriculum, lo cual beneficia indirectamente a la Facultad a la cual pertenece y a la Universidad.

Finalmente, existe un efecto de mercado sobre esta asignación: todas las carreras no poseen la misma oportunidad de generar productividad (por ejemplo, ingeniería y artes), lo cual crea diferencias de presupuesto entre las Facultades. Así, la FEN es la Facultad que logra obtener la mayor cantidad de dinero proveniente de ingresos propios (productividad) debido a los conocimientos en materia económica y administrativa con las cuales sus profesores cuentan y de los estudios que han realizado (estudios de postgrado). Constantemente son requeridos por grandes empresas para realizar auditorías, consultorías o asesorías que involucran grandes cantidades de dinero. La realidad antes descrita no se cumple para todas las Facultades, siendo las pertenecientes a las áreas de estudio de las matemáticas y ciencias las más requeridas para estos trabajos externos, lo cual les permite obtener un presupuesto mayor. Sin embargo, no es correcto culpar a esta asignación de las diferencias entre Facultades, ya que el efecto del mercado externo no está dentro del rango de acción de la Universidad, y en la suma final, termina beneficiando a las Facultades pudiendo tener un mayor presupuesto.

### **7.3.2 Asignación Universitaria Complementaria**

Esta asignación tiene la llamativa característica de quedar solamente a criterio del decano correspondiente a que profesionales se les entregara y la cantidad del monto, prestándose para irregularidades entre decanos y docentes ante el uso de criterios disimiles en la entrega de una misma asignación a dos profesionales con las mismas características.

El propósito general para el cual se ocupa esta asignación es para que las Facultades tengan un poco de espacio para la negociación de sueldo entre un profesor y la Facultad, pudiendo comprometerse a asegurarle un monto mayor al sueldo base al cual accedería el profesor, dado que la obtención de las demás asignaciones dependen de él.

Actualmente, varias Facultades (ejemplo de esto es la Facultad de Ciencias) deciden la entrega de la AUC según el grado dentro de la ESU al cual el profesor pertenezca, siendo creciente a medida que se va avanzando en jerarquía. De esa manera, se ocupa un sistema estandarizado en la entrega de la asignación, evitando que existan criterios diferentes entre dos profesores, y entregando cifras que no son muy distintas entre profesores que pertenecen a una misma jerarquía. Otros métodos que se ocupan (este es el caso de la FCFM) es fijar un límite de sueldo que puede recibir un profesor: este límite está compuesto por el sueldo base, asignación profesional, AUC, colación y movilización. Cada jerarquía tiene un límite, el cual no puede ser sobrepasado por la suma de las 5 componentes anteriormente enunciadas. La suma del sueldo base, asignación profesional, colación y movilización son agrupados y sumados, y luego se toma la AUC, la cual se define de tal manera que, sumándola a las otras 4 componentes, llegue justo al límite que el profesor tiene impuesto a la suma de estas 5 asignaciones. Las variaciones en la AUC se producen, por lo tanto debido al sueldo base que el profesor reciba (el cual viene dado según al grado que pertenezca en la ESU) y según el monto de asignación profesional que reciba (el cual, como fue detallado, también varía según el grado al cual el profesor pertenezca en la ESU), ya que la asignación de colación y movilización son iguales para todos. Fuera del límite quedan la AUCAI y la asignación de productividad.

Como se ve, ambos métodos sirven para estandarizar la entrega de la AUC, entregando cifras similares para los profesores que tengan características similares. Sin embargo, existen otras Facultades en las cuales los montos entregados por AUC difieren significativamente entre profesores que pertenecen a una misma jerarquía y mismo departamento, resultando en diferencias que se terminan traduciendo en una renta final distinta unos de otros. Es por eso que se realizó un análisis con respecto al AUC, asignación que pasa directamente por la decisión del decano y en la cual se podrían generar cambios en pos de una entrega con criterios claros.

Al revisar la AUC a lo largo de las unidades, se comienza a comprobar que, si bien las diferencias de sueldos a través de unidades pueden encontrar justificación en los distintos ingresos que cada unidad percibe producto de la matrícula (número de alumnos y arancel) y en las distintas necesidades que cada Facultad tiene desde el mercado para la generación de productividad, existen diferencias entre profesores de una misma unidad y dentro de la misma jerarquía, y, si bien se entiende que los méritos de los profesores, o sus estudios o experiencia no siempre son la misma (factores que conducen a una diferencia salarial), se supone que las distorsiones en algunas unidades son exageradas para dos profesionales que cumplen la misma labor.

Para el análisis salarial dentro de cada jerarquía, unidad y área (carrera en la cual está suscrito el profesor), se calculó el promedio y luego la desviación estándar, y como esta última medida no es comparable debido a la diferencia en el número de profesores que componen la jerarquía en cada unidad, se calculó la desviación estándar ponderada, la cual saca el porcentaje de desviación promedio que cada elemento contribuye:

$$\text{Desv. Est. ponderada} = \frac{\text{Desviación estandar}}{\text{Numero de profesores}}$$

Formula 3: Desviación estándar ponderada

Las Facultades y unidades elegidas para el cálculo fueron cinco, y se eligieron también las áreas que cumplieran con un número mínimo de profesores dentro de su jerarquía. Dentro de aquella elección, se seleccionaron 6 Facultades: la Facultad de Artes, Facultad de Ciencias, Facultad de Derecho, Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, y la Facultad de Filosofía y Humanidades.

El ejercicio realizado fue calcular las desviaciones estandar dentro de cada grupo de profesores, según Facultad, carrera y jerarquía a la cual pertenece, comparando así profesores que debieran cumplir la misma labor por hora. La unidad ocupada para el análisis es lo recibido con respecto a la Asignación Universitaria Complementaria por hora, para así eliminar el sesgo de un contrato con un mayor o menor número de horas. Se ocupó solamente profesores que pertenecieran a la carrera Ordinaria, ya que es la única carrera que tiene presencia en todas las unidades de la Universidad de Chile.

Antes de comenzar con la comparación, se comenzó por revisar qué porcentaje representaba el AUC dentro del sueldo de un profesor, excluyendo las asignaciones que varían mes a mes (Asignación Profesional) para excluir cualquier efecto de mercado dentro del sueldo y para solo comparar las asignaciones que, si bien pertenecen al sueldo variable, pertenecen fijas durante todo el año, pudiendo cambiar una vez que termina el año; estas asignaciones son: sueldo base, asignación profesional y AUCAI. A la suma de todas las asignaciones que se mantienen fijas se le llamará sueldo fijo total, mientras que la suma del sueldo fijo total más la asignación de productividad será llamada sueldo total.

El resultado que se esperaba previo al experimento es que para dos profesores iguales (igual jerarquía, Facultad, departamento), si existiese una diferencia en el sueldo fijo total, el porcentaje que representa la AUC sobre ese sueldo total sean similares. Sin embargo, a medida que se revisa el porcentaje de colaboración del AUC sobre el sueldo fijo total, se descubre que además de existir asimetrías en la AUC, también las existen en la colaboración del AUC dentro del sueldo fijo del profesor, salvo la FCFM y la Facultad de Derecho, en las cuales, salvo algunos datos aislados, se detectó que las AUC son distribuidas por bandas, concordando con el método previamente descrito ocupado en la distribución de la AUC en la FCFM. En el caso de Ciencias, se observaron patrones que tienen a agruparlo junto a las Facultades que poseen un sistema para entregar la AUC, sin embargo, hay una mayor presencia de casos especiales, lo cual obliga a incluirlo dentro del siguiente ejercicio a realizar. Por otro lado, en el caso de Artes, y Filosofía y Humanidades, solo se vieron patrones en algunos profesores, mientras que en otros segmentos no se observaban patrones o porcentajes parecidos, ni tampoco se observan rentas que sean

similares entre académicos. El caso de la FAU fue que no existía el número de registros necesarios por grupos de estudio como para comprobar la hipótesis, aunque de todos modos, no se encontró una relación entre profesores de una misma jerarquía tanto en el monto entregado en AUC por hora como en el sueldo total fijo percibido.

La siguiente tarea a realizar fue la comparación de desviaciones estándar dentro de cada grupo de estudios. Para este testeo, se tomaron solo las Facultades en las cuales no se observó un patrón claro de distribución de AUC, vale decir: Facultad de Ciencias, Facultad de Filosofía y Artes, Facultad de Artes y Facultad de Arquitectura, tomando los grupos de estudio que tuvieran 9 integrantes (vale decir, se tomaban las jerarquías dentro de las carreras que tuvieran más de 9 integrantes, pudiendo excluir una jerarquía de la carrera que no tuviera el número de profesores límite). El experimento a realizar fue el aumento de la AUC para los profesionales que reciben menor cantidad: se ordenó a los pertenecientes de los grupos de estudio en quintiles, siendo el primer quintil el 20% de los profesores que recibe menor cantidad de AUC por hora, y así sucesivamente hasta el quinto quintil, el cual es el 20% de los profesores que reciben la mayor cantidad de AUC por hora. Se tomaron a los dos primeros quintiles y se aumentó la cantidad de AUC en un 30% y en un 15% para el primer y segundo quintil respectivamente, y de esa manera se logra disminuir la diferencia entre profesores que realizan la misma labor, sin aumentar el AUC de los profesores que más reciben. El objetivo del experimento es tener un estimado de cuanto significaría a la Universidad el aumento en la AUC y una disminución en las desviaciones estándar de los grupos de estudio, equivalente a disminuir la brecha entre los que menos reciben y los que más reciben. El ejercicio implicó indirectamente a 304 profesores (el 17,6% del total de los profesores pertenecientes a la carrera ordinaria, quienes son 1724 profesores), vale decir, el total de profesores que pertenecían a los grupos en los cuales los dos quintiles más bajos se vieron beneficiados por un aumento. De esos 304 profesores, se modificó la renta de solamente 115 profesores (menos del 7% del total de los profesores pertenecientes a la carrera ordinaria) y dio como resultado que requeriría 121.070.574 pesos anuales para generar el aumento propuesto. El cálculo se realizó, como se mencionó antes, con el monto de AUC explicado en horas, por lo cual, para el cálculo final de presupuesto, se volvió a multiplicar el aumento por el número de horas semanales que cumple el profesor en la Universidad, y luego por 48, que corresponde a las semanas por las cuales el profesor es remunerado en la Universidad.

Los elementos que no se pudieron considerar en la simulación fueron los siguientes:

- No se conoce el grado dentro de la ESU al cual los académicos pertenece (recordemos que dentro de cada jerarquía, existen dos grados para la asignación del sueldo base, y algunas Facultades ocupan ese criterio para la entrega de la AUC), por lo cual, se intuye que las menores asignaciones en AUC pertenecen en cada jerarquía a los menores grados. Al no poder hacer esa distinción, y elegir a los profesores según quintiles, no siempre se incluyeron (hipotéticamente) a todos los profesores pertenecientes a un grado, y por lo tanto, resultando

en un aumento en la AUC para solo algunos profesores dentro de un grado, mientras que a los otros no.

- Sería beneficioso conocer los criterios de la distribución de la AUC a los outliers presentes en algunas Facultades. De esa manera, se podrían excluir de posibles simulaciones, o regularizar la creación de outliers. Se presume que son casos excepcionales de figuras nacionales o internacionales que entrarían a la jerarquización de profesores en una escala bastante baja, y se intentó mejorar su remuneración a través de un AUC mayor. Sin embargo, no se podría justificar para profesores que son más destacados que sus pares dentro de una jerarquía y un grado, ya que existen métodos para diferenciar, como el sueldo base o el AUC mismo.
- El porcentaje de aumento fue calculado de tal manera que la mayoría de los profesores con las menores cantidades de AUC pudiesen acortar pero no alcanzar el promedio de AUC entregado dentro de su jerarquía y su carrera. Menores porcentajes de aumento, sumado a la creación de niveles de entrega podría conducir al aumento y el emparejamiento del AUC dentro de las jerarquías, pero al mismo tiempo conduciría a la disminución en la asignación en otros profesores, ya que el aumento de unos debe significar la redirección del presupuesto desde el sueldo de otros profesores.

Otra solución posible puede ser la adopción de grados para la entrega de la asignación, tal cual funciona en algunas Facultades, y plantear un cambio que sea gradual, y que no signifique la disminución en la AUC para ningún profesor.

La simulación fue hecha con el objetivo de obtener un estimado de cuanto significaría para la Universidad una transformación en el sistema de remuneraciones, y así aterrizar un poco una posible transformación de la asignación y cuanto resultaría para la Universidad. Sin embargo, y aunque los aumentos propuestos disminuyen las varianzas dentro de los grupos, no es el resultado de una política profunda que vaya en la dirección de recompensar con criterios claros a los profesores de la Universidad. Se hace necesario que cada Facultad transparente los criterios de entrega de la AUC a nivel central, no para aumentar el control y quitarle autonomía a las Facultades, pero sí para evitar que ocurran irregularidades en la entrega de la asignación, y que responda a un criterio y no a una decisión. Se hace necesario que, además, el cambio de la AUC responda a un cambio que vaya en armonía con las demás asignaciones, y que finalmente la parte de sueldo que venga por los estatutos de la Universidad sean estandarizados para todos los profesores, y que la productividad sea el diferenciador entre las facultades.

Por último, en los anexos 3, 4 y 5 de este trabajo se pueden encontrar el detalle del número de profesores involucrados en la simulación, el valor de las varianzas antes y después de la aplicación de aumento de AUC e imágenes de la simulación, extraídas de Microsoft Excel.

## **7.4 PROPUESTA DE NUEVO SISTEMA DE REMUNERACIONES DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE**

Ante las irregularidades del sistema, y como un compromiso tomado por la rectoría de Ennio Vivaldi, se busca, desde el senado, perfeccionarlo, lo cual comenzó a ser debatido en Enero del 2015, creando un documento que agrupa todas las indicaciones del nuevo reglamento de remuneraciones hechas por los senadores, las cuales, en algunos casos, modifican asignaciones que existen del reglamento actual, mientras que otras crean nuevas asignaciones que intentan suplir los vacíos que existen en el actual sistema. Este proyecto, luego de estar detenido en el senado, paso por un proceso de consulta, en el cual, todas las personas pertenecientes a la Universidad pudieron leer la propuesta y realizar los alcances correspondientes, articulo por articulo. El resultado de este proces de consulta fue evaluado por el senado, estudiando la factibilidad de cada indicación y su efecto final sobre el sistema, discusión que se llevó a cabo durante el año 2017. Finalmente, en el mes de abril, se voto la aceptación y el rechazo de las modificaciones realizadas al sistema, lo cual arrojó como resultado el proyecto actual de remuneraciones. A la fecha, se está votando la inclusión de dos nuevas asignaciones que reemplazarían las eliminadas durante el proceso de consulta.

A continuación, se revisarán las asignaciones ingresadas en el proyecto del 2014:

### **7.4.1 Asignación de Productividad**

El cambio que se ingresa a esta asignación es la especificación de las tareas que serían ingresadas a productividad, las cuales serían labores que no forman parte de sus obligaciones como profesor de la Universidad. Su monto se define como variable y en 1 año no puede exceder 36 veces el sueldo base anual del académico, transparentando que las asignaciones a distribuir provienen de los fondos adquiridos por la productividad correspondiente. Se refuerza que el 30% de los ingresos de la productividad deben quedar dentro de la institución como patrimonio. La entrega de la asignación debe ser aprobada por el rector, previa solicitud del directivo de la unidad correspondiente.

### **7.4.2 Asignación de Responsabilidad Superior**

Corresponderá al 100% del respectivo sueldo base y será entregado al Rector, Vicerrector, Contralor y Prorrector.

### 7.4.3 Asignación de Responsabilidad Directiva

Se le entregará a quienes desempeñen cargos directivos. El Rector determinará el monto para los Directores de Nivel Central y al Jefe de Gabinete de Rectoría. Estos montos servirán para definir cuanto se le asignará a directores de otras unidades.

<b>Cargo o funciones en el nivel central</b>	<b>Porcentaje</b>
Rector	250%
Prorector y Contralor	200%
Vicerrectores y Secretario General	150%
Director General Hospital Clínico J.J. Aguirre	125%
Director de Organismos y Jefe de Gabinete de Rectoría	100%
Jefes de Departamento	75%
Jefes de Sección	40%
Jefes de Oficina	30%

Tabla 10: Distribución de Asignación de Responsabilidad Directiva según cargos a nivel central.

<b>Cargo o función en Facultades e Institutos</b>	<b>Tipo de unidad (según cuartil presupuestario)</b>	<b>Porcentaje</b>
Decanos y directores de institutos de rectoría	Cuarto cuartil	150%
	Tercer cuartil	125%
	Segundo cuartil	100%
	Primer cuartil	75%
Subdirectores y vicedecanos de institutos de rectoría.	Cuarto cuartil	125%
	Tercer cuartil	100%
	Segundo cuartil	75%
	Primer cuartil	50%

Tabla 11: Distribución de Asignación de Responsabilidad Directiva según cargos en Facultades e Institutos.

<b>Cargo o función en Facultades e Institutos</b>	<b>Número de jornadas académicas completas equivalentes de la unidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Directores de departamento e institutos de facultad	48 o mas	40%
	36 a 47	30%
	25 a 35	20%
	12 a 24	10%

Tabla 12: Distribución de Asignación de Responsabilidad Directiva según cargos en departamentos e institutos dentro de una Facultad.

<b>Cargo o función en Facultades e Institutos</b>	<b>Tipo de unidad (según cuartil de matrícula)</b>	<b>Porcentaje</b>
Directores de escuelas	Cuarto cuartil	50%
	Tercer cuartil	40%
	Segundo cuartil	30%
	Primer cuartil	20%

Tabla 13: Distribución de Asignación de Responsabilidad Directiva según directores de escuelas.

<b>Cargo o función en Facultades e Institutos</b>	<b>Porcentaje</b>
Directores de centros y de unidades académicas de institutos de Rectoría	10%
Directores de organismos de asesoría integral del Decano o el Director de Instituto de Rectoría	10%
Secretario de Estudios	10%

Tabla 14: Distribución de Asignación de Responsabilidad Directiva según otros cargos.

Donde los cuartiles de matrícula y de presupuesto se definen como los grupos de Facultades e institutos que agrupan la mayor cantidad de presupuesto/matricula ordenados por cuartiles, siendo el primer cuartil las Facultades e institutos con menor presupuesto/matricula y el cuarto cuartil las Facultades e institutos con mayor presupuesto/matricula.

#### **7.4.4 Asignación Universitaria de Desempeño**

Se otorgará en función de cumplimiento de metas colectivas, las cuales se desprenderán como un porcentaje del sueldo base del profesional, siendo el mismo porcentaje para los profesionales que pertenezcan a la misma categoría. Sera medido por metas semestrales, trimestrales o anuales, las cuales serán definidas por el rector y verificadas por el vicerrector. El discriminante para la entrega de esta asignación será que el profesional haya dedicado más de un 50% de su tiempo en el cumplimiento de las metas colectivas, cumpliendo con cierto porcentaje de metas que será previamente acordado.

#### **7.4.5 Asignación por Interés Institucional**

Asignación que se le entregará al personal que sus servicios sean imperiosamente necesarios y le otorguen a la Universidad un notorio prestigio. Se le entregará al 10% del personal de una Facultad (académico y de colaboración por separado), será verificado por el Rector y no podrá duplicar el sueldo base correspondiente al grado al cual pertenece el beneficiado.

#### **7.4.6 Asignación de Jerarquía Académica**

Su misión será reconocer la idoneidad para desempeñar actividades académicas en la Universidad. Se fijará la asignación a los profesores asistentes y de ahí se comenzará a asignar a las demás jerarquías de manera porcentual. Las Facultades pueden pedir autorización a rectoría para aumentar los porcentajes sin superar el 10% definido por el desglose definido por rectoría. No podrán acceder a la asignación los profesores que estén excedidas el tiempo límite de pertenencia a una jerarquía.

<b>Jerarquía</b>	<b>Porcentaje</b>
Titular Categoría Ordinaria o Docente	170%
Asociado Categoría Ordinaria o Docente	140%
Asistente Categoría Ordinaria o Docente	100%
Instructor Categoría Docente	70%
Ayudante Categoría Docente	50%
Profesor Adjunto	100%
Instructor Adjunto	70%

Tabla 15: Distribución de Asignación de Jerarquía Académica

#### **7.4.7 Asignación de Exclusividad**

Se otorga a los académicos que cumplen jornada completa y suscriben un acuerdo de exclusividad con la Universidad, vale decir, no podrá desarrollar actividades académicas en otras instituciones de educación superior, salvo que se tenga firmado un convenio entre la Universidad y otra institución de educación superior. Se otorgará mensualmente como un porcentaje de la Asignación de Jerarquía Académica, porcentaje que será determinado por el Rector. En caso que el académico no suscriba al compromiso anual adquirido con la Universidad, deberá devolver todas las asignaciones recibidas hasta la fecha.

#### **7.4.8 Asignación de Fomento a la Inserción Académica**

Se otorga a los profesores que se suman al cuerpo académico de la Universidad por primera vez, y cumplen un compromiso de brindar dedicación académica exclusiva a la Universidad y en jornada completa durante los primeros tres años. Esta asignación se pagará de manera mensual y corresponderá a un valor definido por el rector. En caso que el académico no suscriba al compromiso anual adquirido con la Universidad, deberá devolver todas las asignaciones recibidas hasta la fecha.

## **7.4.9 Análisis final a la propuesta de nuevo sistema de compensaciones**

Lo primero, se entiende este sistema como una regulación al efecto producido por la AUC, la cual, al no tener mayores reglas de determinación, da espacio para que se ocupen criterios disímiles entre trabajadores que cumplen similares tareas. Para poder regular aquel efecto, se determina, a través del proyecto, eliminar la AUC, y reemplazarla por una serie de asignaciones que, finalmente, evitaran el problema previamente enunciado.

Dentro del proyecto, se pueden visibilizar un objetivos principal: eliminar el efecto generado por la AUC, eliminando la asignación y reemplazandola por otras asignaciones que tuvieran criterios que, en este caso, funcionan a través de premios en función de metas o logros alcanzados; y se pretende a través de dos acciones: disminuir la brecha existente entre la entrada de los profesores a la carrera académica, e incentivando a los profesores a tener contratos a tiempo completo con la Universidad.

Al momento de un egresado de entrar a la Universidad a hacer clases, se ve enfrentado a la difícil decisión de comenzar una carrera académica, o entrar al mundo profesional. Los recién egresados, muchas veces antes de poder entrar al cuerpo académico de una Universidad, deben pasar primero por realizar estudios superiores: magister, y en algunos casos, doctorados, los cuales, comparado al costo de oportunidad de estar trabajando en alguna industria, en promedio ofrecen una menor remuneración. Sumado al hecho de que cualquier estudio de ese tipo significa una dedicación de por lo menos 3 años, el costo de oportunidad va aumentando, al mejorar el sueldo en el sector privado, debido a la expertiz que va ganando el profesional. Finalmente, al terminar su proceso de expertiz, el estudiante podrá finalmente optar a entrar a trabajar al cuerpo académico, comenzando su carrera académica. Sin embargo, según los montos que tiene la Universidad, el profesor deberá esperar hasta entrar a la categoría de asociado (ya que todos los profesores, al entrar por primera vez a la Universidad, salvo algunas excepciones, comienzan su carrera en la categoría de asistente) para poder finalmente obtener un sueldo que se equipare al del sector no-universitario, sumando el hecho de que una mayor especialización significa muchas veces una alza en el sueldo percibido fuera de la Universidad.

Se observa que, a través de algunas asignaciones (como la asignación de fomento a la inserción académica y la asignación de jerarquía), quieren disminuir el costo de oportunidad de entrar a la academia en contra del mundo no-académico, disminuyendo la diferencia salarial que se da entre un profesor asistente y el profesor asociado, beneficiando directamente a los primeros (profesores que se inician en la carrera académica). Esto se complementa con la Asignación de Exclusividad, incentivando que los profesores tengan un contrato de 44 horas con la Universidad, haciendo menos atractiva la opción de tener un contrato de profesor adjunto y un trabajo fuera de la universidad (ya sea siendo académico en otra parte o grabajando en el mundo profesional). Esto difiere de la AUCAI, ya que esta última intenta evitar que los profesores trabajen en otra Universidad. Se espera que, a través de profesores con contratos que impliquen mas tiempo, se tengan mejores resultados en lo que es docencia e investigación, ya que se tiene a un profesor que enfoca la totalidad de su

jornada laboral en sus quehaceres dentro de la Universidad, en contraparte a un profesor con contrato de media jornada.

Siguiendo con las asignaciones, se comienza a pensar en un cuerpo académico que tenga una formación más integral, valorando que se den las relaciones entre trabajadores de una misma empresa (en este caso, la Universidad), en contraparte al trabajo de manera individual. Eso es lo que se espera que se lograra a través de la Asignación de Desempeño Académico: valorar el hecho de que los profesores piensen un poco más en los logros de Universidad más que en el desempeño individual. Además, se entiende que estas metas son alcanzables con mayor probabilidad si los profesores destinan más tiempo en la Universidad

Finalmente, la idea que se busca a través de la Asignación de Interes Institucional, con la cual se intenta entregar una asignación a personal destacado, es poder eliminar una de las utilidades que la AUC permitía a través de su falta de regularización. Muchas veces, cuando se contrataba un profesor que se le consideraba destacado, pero por cosas del sistema, no se le podía entregar un sueldo un poco mayor a la media (producto de sus méritos), se ocupaba la AUC para entregarle un sueldo que pudiera satisfacer sus pretensiones y evitar que se fugara a otra Universidad.

Otros posibles efectos que tendrían este tipo de acciones sería una disminución en el promedio de edad de los profesores (producto del aumento del numero de profesores que ingresan a la categoría de asociados, los cuales por lo general son jóvenes) y la disminución del numero de profesores pertenecientes a la carrera adjunta (debido al aumento de profesores accediendo a contratos de tiempo completo).

Al mismo tiempo, este proyecto presenta varios problemas en su formulación. En la asignación de exclusividad, no se explica que significa tener exclusividad con la Universidad (se limita a hacer cklases o se incluyen seminarios, trabajar en asesorías para entidades externas como el gobierno o el caso del hospital), o las posibles sanciones en el caso de que un profesor vulnere su acuerdo de exclusividad con la Universidad. Por otro lado, hay profesores que valoran el hecho de tener un trabajo alternativo a asistir a la Universidad.

Otro elemento que falta especificar son los métodos con los cuales se decidirían algunas asignaciones. Esta el caso de la Asignación de Interes Institucional, en la cual se deberían explicitar los criterios con los cuales se elegirían a los profesores que le otorgan prestigio a la Universidad (cargos importantes, doctorados), o si debe cumplir un horario minimo en la Universidad para que se considere que su aporte sea considerado significativo (es distinto que un profesor cumpla un contrato a tiempo completo a que solamente cumpla 6 horas en la Universidad). Por otro lado, aportar con los valores y la misión de la Universidad va mucho mas allá que ser un profesional destacado en su área de interés, teniendo tambien un componente valórico y docente que debe ser tomado en cuenta, y que no se menciona en el artículo correspondiente a la asignación. Por otro lado, en la Asignación de Desempeño, se hace difícil poder medir el tiempo que cada profesor destina a una tarea, y ver si efectivamente cumple con el desempeño o el esfuerzo mínimo como para recibir la asignación. Se hace necesario que exista un cuerpo fiscalizador que esté verificando cual es el grado de aporte de cada profesor dentro de las tareas distribuidas, lo cual, incluso en un

grupo de trabajo de Universidad, se hace difícil. Acompañarlo con una autoevaluación podría colaborar, pero poner medias fiscalizadoras como esa fomenta la idea de que se trabaje en pos de conseguir la asignación, perdiendo el sentido de final realizar investigación o realizar trabajos de productividad: la obtención de una asignación por la realización de estos trabajos no debería ser el objetivo final.

Si bien las propuestas van en la dirección de emparejar la cancha entre profesores que no pueden acceder a venta de bienes y servicios, y profesores que tienen mucho acceso a ellos, no es parte de un plan de fondo que pretenda aumentar los incentivos de los profesores o privar a los profesores de malas prácticas. El sistema de remuneraciones actual de la Universidad logró un cambio sustantivo con respecto al sistema que se ocupó durante la dictadura militar, ordenando las finanzas de la Universidad, dando pasos claros en torno a la evolución de las Facultades que tuvieron la oportunidad y dejando criterios claros para la entrega de asignaciones. A todo esto, se le suma la Ley de Transparencia, la cual colabora para que no existan vicios en las asignaciones que aún presentan vacíos de los cuales existe oportunidad de sacar provecho.

#### **7.4.10 Desenlace del proyecto de sistema de compensaciones**

Luego de la realización de la consulta de indicaciones, estas fueron procesadas por la comisión de presupuesto, perteneciente al Senado Universitario, y se comenzaron a revisar todas las indicaciones realizadas al proyecto. Fue un proceso bastante largo debido al volumen de indicaciones recibidas, y la obligación de evaluarlas todas antes de desechar un comentario o aprobarlo. Finalmente, se pasó a discutir las indicaciones que no habían sido aprobadas ni rechazadas, para la creación de nuevas asignaciones en el espacio en el cual habían sido eliminadas algunas que formaban parte del proyecto inicial.

En el caso del sistema de remuneraciones de los profesores, se decidió eliminar las siguientes asignaciones:

- Asignación de Universitaria de Desempeño
- Asignación de Interés Institucional
- Asignación de Exclusividad
- Asignación de Fomento a la Inserción Académica

Por otro lado, las Asignaciones de Jerarquía y la Asignación de Productividad fueron aprobadas, haciendo un pequeño cambio en esta última, en límite de remuneración que puede recibir el profesional al momento de completar un trabajo. El cambio fue de 36 veces a 24 veces anualmente el sueldo base, según el grado al cual pertenecía el profesor, siendo que antes las 36 veces correspondían al sueldo base de grado 1. Con esto, se limita considerablemente la cantidad que los profesores podrán atribuirse a partir de esta asignación.

Además, y en consideración al hecho de que se eliminaron una gran cantidad de asignaciones a añadir, se crearon dos nuevas asignaciones, que vendrían a cubrir el espacio dejado por las asignaciones del proyecto anterior. Estas asignaciones son las siguientes:

- Asignación Universitaria de Proyecto Académico: Nueva asignación de productividad, la cual, a diferencia de la asignación de productividad anterior, permite a los profesores obtener 18 veces el sueldo base mensual correspondiente al grado que pertenezcan en la Escala de Sueldos Universitarios anualmente. Permite a los profesores realizar trabajos externos que guarden relación con su área de conocimiento, siendo aprobada previamente por el rector. Por las utilidades conseguidas a través de estos trabajos, solo se podrá ocupar el 70% en materia de sueldos, mientras que el 30% restante se quedará en la unidad a la cual el profesor pertenezca, para ser ocupado según como la unidad lo disponga. Al igual que su predecesora, esta asignación será entregada de manera variable, siendo mensual y entregable de 1 a 12 meses.
- Asignación Universitaria de Actividad Académica Destacada: Su objetivo es entregar un incentivo económico por acciones extraordinarias relacionadas con la misión y/o la visión de la Universidad o la unidad académica donde se desempeñe. Para que se considere la entrega de la asignación, el profesor deberá cumplir un desempeño mínimo de acuerdo a sus labores, establecido previamente por el rector y confirmado con los decanos y/o directores de la unidad a la cual el profesor pertenezca. Esta asignación será variable, pudiendo ser entregada durante 1 y hasta 12 meses, y no podrán recibir, dentro de un año calendario, más de 24 veces su sueldo base mensual del grado al cual pertenezca el académico dentro de la Escala de Sueldos Universitarios.

La primera asignación viene a reemplazar a la actual reglamentación de la asignación de productividad, haciendo énfasis en el nuevo límite de remuneración posible a partir de los trabajos realizados. Se observa como una política positiva, ya que el fin de estos trabajos debiera ser el contacto de los profesores con agentes externos que esperan conseguir mejoras en sus proyectos a partir del conocimiento que los profesores les pueden brindar, haciendo énfasis en la ayuda que un profesor de la Universidad de Chile le puede brindar al país, más allá de la remuneración que puede significar esa asesoría. Por otro lado, y como se mencionó antes, se puso el límite sobre el grado al cual pertenezca el profesional sobre la ESU, y no sobre el grado 1 (grado que tiene el mayor sueldo base dentro de la ESU) en función de limitar aún más el monto producto de productividad.

En segundo lugar, se modificaron algunas asignaciones, se juntaron y se creó la asignación Universitaria de Actividad Académica Destacada, la cual, no solamente premiaría una serie de rendimientos que guarden relación con respecto a docencia, investigación o extensión, sino que premiará al profesor por ser un profesional íntegro, y logre representar de manera fiel los ideales de la Universidad. Falta verificar de qué manera se efectuará la elección de los profesores que cumplen esas características.

Como se puede observar, se valora más el hecho de ser un profesional que logre abarcar los valores de la Universidad sobre la posibilidad de generar una mayor cantidad de recursos para la unidad correspondiente, cambiando el paradigma anterior, que daba la posibilidad de ser premiado en caso de que el decano de la unidad lo estimase correspondiente a través de la AUC.

Finalmente, lo que se está logrando a través de la introducción de estas nuevas asignaciones (Asignación de Jerarquía, Asignación Universitaria de Proyecto Académico y Asignación Universitaria Académica de Actividad Destacada) se están reemplazando todos los criterios que se ocupaban antes para entregar la AUC, por nuevos espacios reglamentados que permiten premiar las mismas cualidades, pero a través de métodos más ordenados, premios establecidos y condiciones claras para obtener la asignación. Queda cierto margen con respecto a lo que buscaba el senado en torno a la disminución de la brecha entre los profesores asociados y los asistentes, logrado a través de la modificación de los porcentajes de aumento con la Asignación de Jerarquía, pero quedando espacio para que posibles profesores opten por tomar una carrera profesional en contraparte a una carrera académica, pero es una hipótesis que no puede ser confirmada. A partir de aquello, sería positivo comenzar a medir a través de indicadores la cantidad de alumnos que toman cargos académicos en otras partes, y las razones del porque ocurre (porque en otras universidades y no en la Universidad de Chile). Sin embargo, estos cambios se traducen en un avance en el ordenamiento del sistema de remuneraciones, faltando ver como se comporta a través de los años.

Cabe mencionar que estas últimas dos asignaciones se encuentran actualmente en proceso de votación, quedando espacio para que sean rechazadas o cambiadas en alguno de sus artículos.

## **7.5 RECOMENDACIONES A FUTURO PARA EL NUEVO SISTEMA DE REMUNERACIONES**

Luego de que se aprueben las asignaciones (en el caso de que se aprueben) se hace necesario de que se le de seguimiento a las asignaciones en varios aspectos:

- Primero, se debe comenzar por medir la cantidad de recursos monetarios que implica la creación de las nuevas asignaciones. La Asignación de Jerarquía y la Asignación de Actividad Académica Destacada), se piensa, serían financiadas a través de los recursos que dejaría la Asignación Universitaria Complementaria. Se hace necesario que se lleve un registro de los recursos que se destinan para la entrega de estas asignaciones, con el objetivo de poder hacer un control sobre ese gasto, y poder después compararlo al resultado y las transformaciones que genera la aplicación de la asignación.
- Junto con el registro de gastos en torno a las asignaciones, se debe fijar explícitamente el objetivo estratégico que se busca a través de estas asignaciones. En 2014, al tratarse solo de un proyecto, no venía acompañado con objetivos específicos para cada asignación ni

indicadores de rendimiento para cada uno, al igual que una estimación presupuestaria de lo que significaba la aplicación del proyecto, a pesar que los lineamientos del proyecto eran claros y se podía desprender los objetivos estratégicos de cada asignación. A través de la declaración de estos objetivos, se podrá medir si efectivamente las asignaciones están logrando su propósito. Es importante que se genere una instancia para definir estos objetivos, y que sean lo suficientemente excluyentes, de tal manera que se pueda medir que aquel objetivo es cumplido a través de la implementación de la asignación, y no otros efectos externos.

- El control presupuestario permitirá poder comparar cada una de las asignaciones, con respecto al grado en el cual cumple su objetivo, y cuando gasta la Universidad para poder lograr ese objetivo. De esa manera, se podrá ver que política es más efectiva, cual es más costosa y generar gestión a partir de los indicadores. Además, servirá para comparar con casos internacionales en los cuales se ocupen las mismas acciones, o compararlo con otras industrias o universidades dentro de Chile.
- De todas maneras, es clave la comparación a través del tiempo que se haga con la misma Universidad de Chile, para ver como van cambiando distintos factores a través del tiempo, como lo son la composición académica (edad promedio de cada jerarquía, composición en torno a género, cantidad de doctorados y post-doctorados, cuantos profesores vienen directamente de la Universidad de Chile, composición según género y nacionalidad), como va evolucionando la producción investigativa de los profesores, la percepción acerca de docencia por parte de los alumnos, como se evalúa el contacto realizado con las empresas externas, etc. Se hace necesario evaluar si a través de estos cambios se está construyendo una mejor Universidad de Chile, y si esta construcción va en servicio de Chile.

Una herramienta que puede servir mucho para la medición del alcance de los objetivos estratégicos es el Balance Scorecard. Esta herramienta sirve para observar los resultados de la empresa desde distintas perspectivas, sin perder nunca el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos. A través de esta herramienta, se va observando si la empresa se está desviando de su objetivo, y la manera para redirigirlo. El cumplimiento de estos objetivos se ven a través de cuatro perspectivas: financiera, desarrollo y aprendizaje, cumplimiento con el cliente y procesos internos de negocio. Permite, además, descubrir nuevos procesos que pueden ser claves para conseguir el objetivo principal y alineando las estrategias tanto individuales como grupales en torno al éxito a largo plazo, evitando tomar medidas cortoplacistas que resuelvan problemas que a la larga sean ligeros.

Esta herramienta fue dada a conocer por primera vez por David Norton y Robert Kaplan en la revista Harvard Business Review, el número correspondiente a Enero-Febrero de 1992. A través del tiempo, la Balance Scorecard ha experimentado mutaciones, obteniendo una para distintos casos particulares, como lo son las entidades públicas y una Balance Scorecard especial para sistema de remuneraciones. Existen casos (el primero) en el cual la herramienta es aplicada a universidades, cambiando las dimensiones en las cuales se mide la estrategia, que en este caso,

sería la misión y visión de la Universidad. Toma mayor importancia la perspectiva del consumidor (estudiantes) y reduce la importancia de los indicadores financieros, tomando como objetivo principal el impacto social que tendría la organización. Por otro lado, el Balance Scorecard ocupado para los sistemas de remuneraciones fija sus dimensiones según los objetivos particulares de cada dimensión (cada dimensión tendrá uno o mas objetivos), vale decir, se fija la importancia de cada uno de los objetivos dentro de las dimensiones (cliente, procesos internos, crecimiento y resultados financieros), y se retribuye al trabajador según como haya sido su rendimiento en cada una de los objetivos, generalmente ocupando porcentajes con respecto al sueldo base. Cada área tendrá distintos objetivos, que irán a cumplir distintas partes de la misión y visión de la empresa, o según como lo crea correcto los encargados de generar la Balance Scorecard.

Los beneficios que traería ocupar esta herramienta es un sistema ordenado, que va marcando que retribuir, porque retribuirlo, y el beneficio que trae a la empresa (en este caso, la Universidad) el logro de ese objetivo, y el proceso previo de detectar (a través de todos los actores involucrados dentro de la Universidad) cuales son los objetivos específicos que la Universidad tienen con cada uno de sus actores, de que manera puede cumplir aquellos objetivos, y como se va a premiar a los involucrados en el cumplimiento de aquellos deberes.

En el caso de las asignaciones que se han propuesto (o que están a punto de ser aprobadas por el senado) los objetivos que persiguen fueron intuitivos a través de este trabajo, pero de todas maneras, se recomienda que se genere un trabajo mas extenso en el cual se definan objetivos excluyentes, y que su éxito o fracaso tenga la mayor correlación posible con la implementación de la asignación (sabiendo que existirán mas factores que generen ruido).

Los objetivos propuestos para cada asignación son los siguientes:

- Asignación de Jerarquía: Pretende disminuir la diferencia entre la entrada de un profesor a la carrera académica en desmedro de una carrera fuera de la Universidad, disminuyendo las diferencias de sueldo base entre los profesores de la jerarquía asociada y la jerarquía asistente (jerarquía de entrada a la carrera académica). Por lo tanto, se espera que el numero de profesores que cominezen una carrera aumenten, aumentando el numero de profesores dentro de la jerarquía de asistentes, y disminuyendo el promedio de edad dentro de esa jerarquía.
- Asignación Universitaria de Carrera Académica Destacada: Busca generar profesionales que cumplan con la misión y visión de la Universidad, siendo profesionales destacados en sus áreas de crecimiento, y también personas integrales con sus alumnos, colegas y su entorno. Este objetivo es particularmente difícil de medir, pero debería ser una relación entre el rendimiento del profesor dentro del aula de clases (medido por los alumnos y por sus colegas), la calidad de su investigación (cantidad y calidad), labores de extensión realizadas fuera de la Universidad (acompañado de una retroalimentación por parte de los agentes que reciben fuera al profesor) tanto asistencia a eventos docentes (conferencias) como de extensión (colegios u otras instituciones). Se espera que la percepción del actuar

de los profesores sea positiva en todos los eventos anteriormente citados, para que puedan optar a recibir la asignación.

El último paso sería la comparación entre la cantidad de cambio entre el escenario sin asignación y el escenario con asignación, haciendo la comparación a través del gasto que implica la implementación de la asignación, versus el escenario anterior. Estos deberían ser ratios, de tal manera que sean comparables entre sí.

## **7.6 BENCHMARKING DE SISTEMAS DE REMUNERACIONES EN OTRAS UNIVERSIDADES**

El benchmarking realizado parte por detectar el aspecto que se desea mejorar dentro de la organización, el cual, en este caso, será el sistema de compensaciones de la plantilla de académicos, y el objetivo será recopilar prácticas que no sean aplicadas en la Universidad de Chile o métodos que se lleven de mejor manera (o que no se presten para discrecionalidad) para poder incluirlos en una nueva propuesta de remuneraciones.

La recopilación de datos fue principalmente hecha, tanto en el caso nacional como el internacional, a través de correo electrónico, y cuando se tuvo la oportunidad, de manera telefónica. Hubo casos en los cuales no se logró obtener los datos, como es el caso de la UBA, institución que, si bien en un inicio contestó a los correos, no volvió a contestar una vez que se preguntó por la política de remuneraciones. Sin embargo, los casos recopilados alcanzan para detectar prácticas que podrían ser positivas para el sistema de la Universidad de Chile. Como se mencionó, no se buscó marcar diferencias con respecto a los volúmenes de la universidad, tanto en profesores como en número de alumnos.

Por último, se tomo testimonios de profesores de cada una de las universidades, con el objetivo de conocer como funciona el sistema, y las trabas que tienen en asignaciones similares a las que se encuentran en el sistema de remuneraciones de la Universidad de Chile. Como estas entrevistas no son suficientes como para sacar conclusiones, se expondrán en los comentarios finales de esta sección, sin sacar ninguna conclusión a partir de ellas.

Las universidades de las cuales se logró obtener información fueron las siguientes:

### **7.6.1 Universidad of California<sup>5</sup>**

La Universidad de California es una de las instituciones más grandes de Estados Unidos, formada por 9 campus distribuidos a través de todo el Estado de California. Posee más de 238.700

---

<sup>5</sup> Entrevista con Janet Lockwood, directora de Políticas de Académicos y del Personal, del departamento de Asuntos Académicos y de Personal.

estudiantes y 198.300 empleados, dando a entender que es una institución de un volumen mucho más grande que el de la Universidad de Chile (alrededor de 12.000 empleados y 25.000 alumnos).

Actualmente, ocupa también una idea de grados académicos, con la cual determina el sueldo que debe recibir un académico según su grado, aplicando a todos los académicos de su universidad salvo tres casos: los académicos pertenecientes a las escuelas de leyes, la escuela de los cuidados de la salud y la escuela de negocios y administración. Estas tres excepciones tienen sueldos que se encuentran sobre la indicada por la escala, la cual está dividida en 15 escalones: los profesores titulares tienen desde el grado 1 al 9, los profesores asociados entre el 10 y el 14, y finalmente los asistentes tienen desde el grado 15 al 20, disminuyendo en este mismo orden.

Los grados son determinados netamente por un criterio de méritos, el cual es evaluado por los mismos pares, e incluso por expertos a nivel estadounidense en las disciplinas correspondientes. Esta evaluación (la cual se da cada 3 años) es medida en todas las actividades de un profesor: docencia, investigación y actividad creativa, servicio público y universitario, actividad profesional y (en el caso que aplique) actividades focalizadas, como por ejemplo lo son el servicio entregado por los médicos en los hospitales (este aplica solamente para los profesores de jornada parcial). Por otro lado, se establece que los sueldos deben ser en primera instancia evaluados a partir de sus propios pares, y además deben ser similares para un mismo grado, tanto a través de la Facultad como del campus.

Los aumentos de sueldos se dan solo en ocasiones especiales:

- Ascenso en la escala dentro de una jerarquía.
- Ascenso de jerarquía.
- Reajuste general de los sueldos.

El único caso en el cual los profesores reciben asignaciones variables es por trabajos realizados fuera de su contrato (durante vacaciones), el cual puede ser hecho a partir de un año académico (contrato de 9 meses) o a partir de un año fiscal (12 meses). En el caso en que se realice un trabajo a partir de un contrato de año académico, el docente solo puede recibir 1/3 de un sueldo anual de año académico, mientras que un profesor con contrato de año fiscal puede recibir a lo más 1/12 de un sueldo anual de contrato fiscal.

Con respecto a las actividades y consultorias a empresas externas, la universidad las permite ya que se considera que se están haciendo labores de extensión, comunicando conocimiento y

ocupándolo en externos en pos de conseguir mejoras. Si bien la universidad las ve como una buena oportunidad para que sus alumnos y profesores se pongan en contacto con el exterior y apliquen las herramientas enseñadas, aquellas actividades están permitidas bajo ciertas reglas.

En primer lugar, según la actividad de la cual se trate, el académico la deberá declarar ante el jefe de Departamento o de Facultad, declarando específicamente de qué actividad se trata. Las actividades fuera de la universidad se dividen en categorías, siendo la categoría 1 la que necesita una aprobación (tratándose de cargos administrativos en empresas, docencia o investigación en otra institución), dada su naturaleza como actividad que se enmarca dentro del área de expertiz del profesor (la cual fue requerida por la universidad a través de un contrato) y requiere un férreo compromiso (el cual puede tener conflicto con el compromiso que adquiere con la universidad). La categoría 2 corresponde a consultoría con empresas externas, presentar trabajos en convenciones, entre otros, las cuales no es necesario que sean declaradas antes de ser realizadas, sino que basta que sean declaradas al final del semestre. Para este tipo de actividades, se plantean límites de días en los cuales los profesores pueden destinarlos a aquellas actividades, siendo 39 días para un año académico y 48 días para un año fiscal. Por último, la categoría 3 corresponden a actividades que no deben ser notificadas y no interfieren en las labores del profesor, como lo son asistir a conferencias, recibir premios, colaborar en paneles escolares organizados por el gobierno.

Dentro de las actividades que forman parte de la categoría 1, se les permite incluir alumnos dentro de sus actividades externas, de tal manera de complementar de manera aplicada lo enseñado por el profesor en la universidad.

Actualmente la Universidad de California no mide si está consiguiendo el objetivo planteado al permitir este tipo de actividades fuera de la universidad, además de poder entregarle una remuneración extra al profesor por desarrollar estas actividades. Por lo tanto, no existe un registro que pueda verificar que realmente la universidad está logrando su objetivo a raves de esa asignación.

## **7.6.2 Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)<sup>6</sup>**

En términos de dimensión, la UNAM es la universidad más grande en términos de alumnos, con 350.000 estudiantes de pregrado, postgrado y bachillerato, y con 39.500 profesores, siendo 12,171 a tiempo completo. Nace en 1910 con la integración de varias escuelas que funcionaban de manera independiente, y adquiriendo su carácter de autónoma en 1929. Se menciona que tiene un origen

---

<sup>6</sup> Intercambio de correos con Facundo Ruiz Doncel, de la Dirección de personas de la UNAM.

en la Real y Pontificia Universidad de México en 1551, el cual es debatido con la Universidad Pontificia de México.

Su personal académico se divide en tres grupos: técnicos académicos, ayudantes de profesor o investigador y profesores e investigadores. El primer grupo se dedica a realizar tareas dentro de los programas académicos o servicios técnicos dentro de una dependencia de la universidad. Estos se jerarquizan en 3 categorías: auxiliar, asociado y titular, teniendo además 3 niveles en cada uno: A, B y C, siendo el C el nivel más alto antes de ascender de categoría. Los ayudantes de investigadores y profesores son, valga su nombre, ayudantes que asisten al profesor o investigador en sus labores docentes o de investigación. Pueden ser contratados por horas (donde existen los niveles A y B) y por media jornada o jornada completa (caso en el cual existen los niveles regulares: A, B y C). Dentro de la categoría de profesores ordinarios (aquellos que tienen labores permanentes dentro de la universidad), se pueden dividir en profesores de asignaturas (contratados para ciertas asignaturas y por un número de horas menor al equivalente a media jornada) y de carrera (contratados por media jornada y jornada completa).

Dentro de sus remuneraciones, existen asignaciones que son entregadas según la antigüedad que tenga el profesor o investigador dentro de la universidad, correspondiente a un 2% del sueldo base hasta los 20 años de servicio, y de un 2,5% a partir del vigésimo año. Además, se les entregan primas por rendimiento en docencia, el cual corresponde a un porcentaje diferido según el nivel al cual pertenezca el profesor y a su tipo de contrato. Por otro lado, se les entrega una bonificación (correspondiente a una quincena de un sueldo mensual) en caso que cumpla una asistencia a la universidad que sea mayor al 90%. Reciben una prima de vacaciones, correspondiente al 60% de su sueldo total, el cual es entregado durante sus vacaciones, además de recibir su sueldo normal. Vale decir, además de recibir su sueldo durante todo el año, se les entrega una prima del 60% del sueldo, porcentaje que se extrae del tiempo total que el docente destina a vacaciones.

Una vez que comienza el año académico, los profesores presentan un calendario académico, en el cual detallan todas las actividades que van a desarrollar en el periodo que esta por comenzar (se menciona esto porque, según el contrato, se da la situación en la cual los profesores presentan un calendario académico semestral, o bien anual), dentro de las cuales van incluidas las actividades externas a desarrollar. Aquellas actividades pactadas con el cliente deben ser suscritas y aprobadas a través de un abogado, el cual evalúa el contrato enviado por la empresa a la universidad (este abogado, al igual que el Consejo Técnico, es una de las entidades universitarias que fiscaliza el correcto andar de estos contratos) previo a la inclusión de la actividad dentro del calendario académico. Este documento debe ser aprobado por citado Consejo Técnico, entidad que se encarga que los académicos cumplan su estatuto, para que tenga efecto en la planificación académica del profesor.

Con respecto a las actividades de productividad, las condiciones de cada uno de los convenios son distintos, por lo cual no existe una tabulación que indique específicamente cuanto remunerar a los

profesores y cuanto se debe quedar dentro de la universidad. De hecho, algunos contratos remuneran, y otros contratos no lo hacen, y a pesar de aquello, se adquieren de todas maneras, ya que forma parte de la misión y valores de la universidad, misión que dice lo siguiente:

*Fortalecer de manera integral e innovadora el proceso de internacionalización de la UNAM en sus funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión de la cultura. Apoyar programas para la formación de alumnos y el desarrollo académico de profesores e investigadores capaces de incidir en la nueva realidad global y de transformar favorablemente el ámbito mexicano.*

El permiso de realizar este tipo de actividades no cuenta con un objetivo definido, por lo cual no se le puede realizar el seguimiento correspondiente. Una manera de medir sería a través de la misión de la universidad. Sin embargo, esta misión es global para todas las actividades relacionadas a la docencia y a la extensión que realizan los profesores y personal de colaboración, y no es específica para el tipo de actividades citadas.

### **7.6.3 Universidad de Santiago de Chile (USACH)<sup>7</sup>**

La Universidad de Santiago de Chile fue fundada en 1848 como la Escuela de Artes y Oficios, la cual se dedica a la enseñanza de carpintería, herrería, y mecánica, complementando con la creación de carreras con relación a la manipulación de armas de guerra en 1879, y en 1947 se crea la Universidad Técnica del Estado, la cual adquiere la Escuela de Artes y Oficios y otras instituciones creadas a lo largo del país (escuelas de minería en La Serena en 1886 y Antofagasta en 1918, escuela industrial de Concepción en 1927, la escuela de Ingenieros en 1940). Luego de la reforma de 1981, la Universidad de Santiago de Chile es creada, siendo separada de todas sus sedes regionales. Actualmente cuenta con 21.000 estudiantes de pregrado y con 2388 profesores, siendo 582 de jornada completa.

Con respecto a su jerarquización, existen profesores a jornada completa (profesores habilitados para cumplir labores de responsabilidad superior) y media jornada, los cuales se jerarquizan según los mismos niveles que la Universidad de Chile (Titular, Asociado, Asistente, Instructor y Auxiliar), además de poseer la asignación de profesor visitante (profesores que se encuentran temporalmente en la universidad y gozan de prestigio a nivel internacional en su área de interés) y profesor emérito (profesor que realizó gran parte de su carrera en la universidad, que entregó una gran contribución al saber superior y ya se encuentra retirado). Al igual que los otros casos estudiados, cada categoría cuenta con distintos grados, los cuales tienen sueldos base diferidos.

Las asignaciones a las cuales pueden acceder los profesores son varias:

---

<sup>7</sup> Intercambio de correos con Francisco Vial, Coordinador de transparencia de la USACH.

- Asignación profesional que reconoce a los profesores a jornada completa que cuentan con un título profesional, entregándoles un porcentaje del sueldo base correspondiente al grado al cual pertenecen.
- Asignación de jerarquía: Se le entrega a todos los profesores, dependiendo de la jornada que cumplan y a la jerarquía a la cual pertenecen.
- Asignaciones de responsabilidad directiva: se beneficia a los profesores que cumplen cargos directivos o superiores a través de un monto que se calcula según la diferencia entre el sueldo base del rango inmediatamente superior al cual se encuentra el profesor y el sueldo base percibido por el profesor más su asignación profesional.
- Asignación especial universitaria: Permite uniformar los sueldos entre los grados, siendo los distintos niveles que se encuentran dentro de una jerarquía, con el objetivo de que profesores pertenecientes a un mismo grado no perciban diferencias tan grandes entre sus remuneraciones.
- Asignación especial de rendimiento: Asignación que se le entrega a todos los académicos y administrativos. No se calcula como un porcentaje, sino más bien es un monto fijo que va entre los 50.000 y 100.000 pesos.

Finalmente, cuentan con beneficio alimentario y de movilización, los cuales representan en algunos casos menos del 1% del sueldo total.

#### **7.6.4 Universidad de Sao Paulo (USP)<sup>8</sup>**

La Universidad de Sao Paulo es la más grande de Brasil en términos de estudiantes y profesores (contando con 6.000 profesores y más de 100.000 estudiantes), naciendo en 1930 a partir de la unión de varias escuelas que respondían a carreras específicas.

Al igual que los casos anteriores, esta universidad tiene a su personal académico organizado según la carga horaria y a la jerarquización que reciben una vez que entran a la universidad. Con respecto al tipo de contrato, un profesor puede solamente cumplir cierta parte de las labores comprendidas en la universidad (docencia o investigación), o cumplir ambas, caso en el cual el profesor puede realizar un turno de jornada completa o jornada parcial. Se declara, además, que dos profesores con la misma jerarquización y la misma carga horaria recibirían lo mismo como sueldo mensual.

Cada cinco años de efectivo ejercicio los servidores de la Universidad de Sao Paulo aumentan su remuneración base por tiempo de servicios, obteniendo un aumento del 5%, y obteniendo finalmente una remuneración adicional, correspondiente a la sexta parte del salario, una vez que el profesor cumple 20 años de servicio en la universidad. Además, los profesores nombrados para el ejercicio de funciones de confianza (Rector, Vicerrector, Prorector, Director de departamento),

---

<sup>8</sup> Intercambio de correos con Daniel M. de Souza, del Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de Sao Paulo.

pasan a recibir una gratificación de representación, cuyo valor va a depender del cargo que toma el profesor.

Con respecto a su jerarquización, se dividen según profesores doctores (nivel 1 y 2) y profesores asociados (nivel 1,2 y 3), obteniendo los siguientes aumentos según su avance en la carrera docente:

<b>Avance</b>	<b>Aumento</b>
De Doctor 1 a Doctor 2	9% en sueldo base
De Asociado 1 a Asociado 2	6% en sueldo base
De Asociado 2 a Asociado 3	12% del sueldo base

Tabla 16: Aumento de sueldo de profesores según jerarquía en UNAM.

La progresión horizontal puede ocurrir al final del ciclo de evaluación, siempre que el resultado de la evaluación, con base en un informe aprobado por el Consejo del Departamento, sea positiva. De todas maneras, si hay un docente que cumple con las condiciones para ser pasado de asociado 1 a asociado 3, se puede realizar, previo a una evaluación.

Con respecto a la “productividad”, se les permite a los profesores elaborar dictámenes científicos y responder a consultas sobre asuntos especializados, realizar ensayos o análisis, así como prestar servicios y ejercer actividades de asesoría, consultoría, pericia, coordinación de cursos, entre otras. Estas actividades podrán ser llevadas fuera de la universidad, siempre y cuando no perjudique el desempeño regular del docente de la universidad, y habiendo sido aprobadas previamente por el consejo de la unidad. El objetivo declarado por este tipo de actividades es la transferencia de conocimientos a la sociedad por parte del profesor. La retribución que reciba acorde a estos trabajos no puede superar la recibida según el cargo docente que tenga en la universidad, y puede dedicarse a lo más ocho horas semanales a este tipo de actividades. Al momento del pago por el servicio, la unidad correspondiente (vale decir, la facultad) retiene entre el 10% y el 50% del total del recibo por la participación del docente en la actividad que forma parte del convenio, y el 5% quedando para la oficina de rectoría (a partir de la remuneración líquida recibida por el profesor).

Además, los profesores pueden realizar cursos de extensión universitaria, cursos que son remunerados por parte de la unidad, pudieodn hacer 36 horas semestrales de estos cursos, para no desviar sus labores docentes oficiales. Estos cursos, al igual que las actividades de productividad, deben ser aprobadas por el Consejo de Derartamento. En este caso, si bien estas actividades podrian ser consideradas como productividad, se evita esa designación, ya que no es un convenio que adquiera un docente con una empresa externa, y es un curso que es organizado en parte por la unidad. Es por esa razón que el porcentaje final de rectoría (que sigue siendo el 5%) es desprendido a partir del ingreso total del curso, y no de la renta líquida recibida por el profesor.

Por último, el profesor puede ocasionalmente y sin carácter sistemático, realizar conferencias, charlas o seminarios, destinados a la difusión de ideas y conocimientos tanto dentro como fuera de la unviersidad. Este tipo de actividades se rigen de distinta manera a como lo hacen las actividades

consideradas como productividad, debido a un carácter docente y de transferencia de conocimientos entre pares.

## 7.7 COMENTARIOS ACERCA DE LOS SISTEMAS DE REMUNERACIONES

Se observa que, en la mayoría de las universidades investigadas, se da el espacio para realizar ventas de bienes y servicios, siendo el tiempo que los profesores destinan en cada universidad fiscalizado de distintas maneras, o algunas veces, sin existir fiscalización, como el caso de la Universidad de Carolina (existe un tiempo que es límite, pero no se encargan de fiscalizarlo, confiando en que los profesores no escaparan de sus labores<sup>9</sup>). En algunos casos, se mencionó que los profesores actúan de buena fe, y en muy pocas ocasiones las comisiones de evaluación y de fiscalización correspondientes encuentran casos en los cuales los profesores traspasan los límites horarios para realizar este tipo de actividades. En el caso de la UNAM, donde algunas veces los profesores no reciben remuneración alguna, por lo general no existen casos en los cuales se excedan en los tiempos establecidos para estas tareas. En contraparte, en la Universidad de Sao Paulo, se mencionó que algunos profesores ocupaban incluso sus días libres para completar este tipo de trabajos, evitando ocupar horarios de trabajo para no sobrepasar el límite. Mientras que en el caso de la Universidad de California, se cree que no altera sus labores como académicos, y no es necesario un cuerpo que los esté fiscalizando (el cual existe) ya que todos se preocupan de no pasar el límite de tiempo. Sin embargo, en ninguna universidad se realizan controles de rendimiento, o se les preguntaba de vuelta a las empresas el desempeño de los profesores. Por lo general, el trabajo terminaba cuando se generaba la cancelación de las remuneraciones, y no se les generaba un seguimiento al resultado final y la opinión por parte del beneficiado, lo cual no les daría oportunidad de generar cierta optimización a partir de los casos anteriores. Finalmente, se menciona que, a través de estos permisos, los profesores tienen la libertad de poder diversificar sus tareas, aprovechando de apoyar otras instituciones y empresas a obtener mejores resultados. Eliminar o acortar esos permisos podría llevar a un posible descontento, pero, como se mencionó anteriormente, la evidencia no es suficiente como para que aquel hecho sea una conclusión, mas es un aspecto a observar.

Lo que se entiende, en todo caso, es que no es muy común generar un seguimiento al cumplimiento de las asignaciones dentro de los profesores, y no se observa si, la entrega o la no entrega de una bonificación genera un cambio de comportamiento en el empleado. Por otro lado, sería muy beneficioso saber si la percepción de los profesores es cambiar su comportamiento y su actuar para recibir la bonificación, o esa no es un fin, sino un resultado debido a un buen rendimiento en todas sus labores dentro de la universidad.

Otro elemento que está presente es la asignación de antigüedad, como lo existía en el pasado en la universidad. No se pudo conseguir el promedio de edad de los académicos de la UNAM, sin embargo, hace mucho sentido que se reconozca a la permanencia dentro de la universidad, ya que eso demuestra que el profesor ha rendido acorde a la calidad que se espera en la universidad (relacionándolo con los sistemas de calificación que se implementaron en 1993). Un elemento de ese tipo se encuentra en el sistema, pero indirectamente dentro de los aumentos en los porcentajes

---

<sup>9</sup> mencionado por Janet Lockwood, pero no se pudo comprobar después de la entrevista a través de algún escrito o una reglamentación.

de jerarquía, premiando la permanencia y ascenso en la escala de jerarquías de la universidad. Se debe mencionar, que también esta presente (la asignación de antigüedad) en el sistema de remuneraciones de la USACH, viéndose beneficiados el 81% del total de los profesores de la universidad, mencionando, al respecto, que no se tenía un objetivo estratégico desingnado a la entrega de esta asignación<sup>10</sup>, por lo tanto, no se sabia si significaba un beneficio o un retroceso para la universidad. Además, se mencionó que el 99% del personal también recibía la signación profesional, la cual se le entrega al personal que psoea un titulo profesional, y al igual que la asingacion de antigüedad, son parte del sistema público, y, también, no tiene un obojetivo estratégico que siga, debido a que son impuestas por el sistema publico. Por otro lado, se menciona que llevan tantos tiempos implementados, que no se tiene registro de los cambios que pudieran haber generado.

Además, se nota que en ninguno de los casos explorados existe una asignación que sea elegida de manera unipersonal. Todas las asignaciones exploradas contienen un reglamento y un límite de monto a entregar. Hubo casos de universidades exploradas en las cuales, si bien los sueldos eran negociados de manera personal, sin existir asignaciones más que el sueldo negociado, la decisión no pasaba por el individuo que contrataba a los profesores, sino que por un comité que toma la decisión de contratar a los profesores<sup>11</sup>. El sistema de la Universidad de Chile fue transformado en 1990 en parte para no volver a un proceso en el cual la decisión pasara solo por una persona, y la AUC es precisamente un ejemplo a baja escala de ese sistema. Reglamentar esa asignación se hace necesario para poder seguir avanzando en un sistema moderno y acorde a los estándares en calidad que la universidad busca.

---

<sup>10</sup> En entrevista con Geremias Silva, del departamento de finanzas de la USACH.

<sup>11</sup> Caso de la Universidad de British Columbia, en la cual se tuvo una conversación telefónica con Michelle Berner, Directora del Departamento de Recursos Humanos.

## 8 CONCLUSIONES

---

- Al inicio del desarrollo y de las averiguaciones acerca del sistema, se pensó que el elemento diferenciador del sistema, y el principal error era la asignación de productividad. Sin embargo, al pasar el tiempo y avanzando en el estudio de la asignación en distintas facultades, se entendió que la asignación le da la posibilidad a las facultades, que tienen el espacio, de crecer y poder aumentar el capital que poseen, para así tener mejor infraestructura, mejores profesores, y, en conclusión, ofrecer a sus alumnos una mejor educación. La asignación de productividad le ha permitido a algunas facultades avanzar, pero hay otras en las cuales el mercado no permite un crecimiento exponencial, y es en esos casos, el fondo general podría no medirse por un criterio histórico y comenzar a ser más generoso con las facultades que no poseen ese espacio para desarrollarse, de tal manera de reflejar una imagen de Universidad donde la valoración de las carreras no viene desde la óptica del mercado, sino desde una visión en la cual todas las disciplinas son necesarias para el desarrollo del país.
- Se hace importante también, generar algún control en los tiempos que los profesores dedican a la venta de bienes y servicios (los cuales generan la asignación de productividad), con el objetivo de que sus labores académicas no se vean obstaculizadas. A pesar de que no existe evidencia que confirme lo anterior, aquellas actividades no forman parte de las labores para las cuales los profesores son contratados, y si bien permite el crecimiento de las facultades, ellos tienen primero un deber con los profesores y con sus facultades, cumpliendo en docencia e investigación, para después poder embarcarse en proyectos personales. Este control debe ser fijado en un mutuo acuerdo entre autoridades y profesores de cada facultad, buscando lo que sea beneficioso para ambas partes. Si bien la evidencia que muestra los casos internacionales, abogan a la confianza de los profesores a no sobrepasar ese límite, el volumen de la evidencia no es suficiente como para determinar que efectivamente no es necesario un cuerpo fiscalizador que verifique el tiempo destinado a este tipo de valores.
- La Asignación Universitaria Complementaria es la que genera las diferencias menos explicables entre los profesores que son colegas de trabajo dentro de una misma Facultad, que cumplen el mismo horario y tienen las mismas labores, y al no existir criterios claros para su entrega, generan diferencias en algunas facultades. Se requiere mayor control sobre esta asignación, creando límites por jerarquía y criterios según los cuales se deba entregar la asignación, como, por ejemplo, beneficios por estudios superiores o especializaciones. Se entiende que cada profesor debe tener espacio para negociar su sueldo con la universidad, pero bajo ciertos límites que permitan tanto a la facultad como a la universidad tener control de sus finanzas y sus sueldos. A través de su eliminación del sistema de remuneraciones, se estandarizan los criterios y se elimina el espacio como para caer en irregularidades que, en materia de méritos profesionales, no encuentra mucha explicación.

- El avance que el sistema ha presentado desde la vuelta a la democracia es notable, avanzando en todos los frentes: mayor igualdad entre los profesores, asignaciones con propósitos claros en torno a incentivar la carrera académica, incentivar la dedicación absoluta a la Universidad de Chile, permitir el crecimiento individual de las facultades y crear límites para la entrega de asignaciones. Considerando el estado previo a la vuelta a la democracia, el avance hasta el día de hoy ha sido notable, avance que se ha dado en plazos bastante largos (el primer cambio al sistema tomo más de 3 años en completarse), lo cual hace pensar que sería mejor dar tiempo para decantar la discusión entre los profesores, entre los decanos de las facultades, y observar de mejor manera cómo afectarían o beneficiarían las asignaciones a ingresar al sistema. Por otro lado, si el objetivo es modificar el sistema, se debería pensar en crear un plan mas completo, y en el cual el fin no sea solamente equiparar las diferencias, sino que a través de la equiparación de los sueldos de los profesores, se busquen objetivos indirectos, tal cual se realizó hace algunos años con los cambios introducidos a partir de 1990.
- Se hace imprescindible que la Universidad genere instrumentos que permitan medir el funcionamiento de las políticas que se pondrán en práctica, de tal manera de poder hacer una evaluación positiva o negativa acerca del sistema de remuneraciones, y de los objetivos de cada una de estas. Más específicamente, se espera que se definan objetivos estratégicos para cada una de las asignaciones, con indicadores claves, que permitan hacer una comparación temporal, o incorporar un proceso de consulta un poco mas largo, permitiendo la introducción del Balance Scorecard a la medición del sistema de remuneraciones, para que, además de cumplir con los estándares especificados por la Universidad, vaya de la mano con la misión y visión de esta, y genere resultados a largo plazo.

## 9 BIBLIOGRAFÍA

---

- UNIVERSIDAD DE CHILE. Transparencia – Universidad de Chile. [en línea]. <<http://www.uchile.cl/transparencia>>.
- Ley N°20.285. CHILE. Ley de transparencia. Sobre el acceso a la información pública. Ministro Secretaría General de la Presidencia, Santiago, Chile, agosto 2008.
- L. Rumbley, I.Pacheco, P.Altbach, “International Comparison of Academic Salaries”, Center for International Higher Education, Boston, USA, Oct. 2008.
- L. Ong, J. Mitchell, “Professors and hamburgers: an international comparison of real academic salaries” in Applied Economics, 32:7, 869-876, Taylor & Francis.
- V. Batista, “Compensacion: Diferenciar con Equidad”, Thompson Reuters, Santiago, Chile, 2010.
- Comisión de presupuesto y gestión Senado Universitario, “Antecedentes Remuneraciones Académicas en la Universidad de Chile”, Santiago, Chile, Mayo 2013.
- UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MEXICO – Contratos colectivos de trabajo AAPAUNAM. [en línea]. <<http://web.dgp.unam.mx:9090/laborales/cctAapaunam.jsp>>.
- OLAVARRIA Gambi, Mauricio. Un modelo de remuneraciones académicas; el caso de la Universidad de Chile. Academia, revista de estudios en administración (11): 33-57, 1993.
- Ley N°19.200. CHILE. Establece nuevas normas sobre otorgamiento de pensiones a trabajadores que indica y dicta otras disposiciones de carácter previsional. Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Santiago, Chile, agosto 1993.
- UNIVERSIDAD DE SAO PAULO – Portal Transparencia [en línea]. <<https://uspdigital.usp.br/portaltransparencia/>>
- UNIVERSIDAD DE SAO PAULO – Carreira Docente [en línea].<[http://www.usp.br/drh/?page\\_id=214](http://www.usp.br/drh/?page_id=214)>
- UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE – Transparencia Activa [en línea]. <<http://www.transparenciaactiva.usach.cl>>

- UNIVERSITY OF CALIFORNIA – Academic Personnel and Programs [en línea]. <<http://www.ucop.edu/academic-personnel-programs/academic-personnel-policy/index.html>>
- Ley N°18.834. CHILE. Aprueba estatuto administrativo. Ministerio del Interior, Santiago, Chile, septiembre 1989.
- UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MEXICO (México). Estatuto del personal académico de la Universidad Autónoma de México. Ciudad de México, México. 1988.
- SWIERK, J. y MULAWA, M. “The Balance Scorecard For Higher Education: The Case Of Marie Curie-Sklodowska University”, Barometr Regionally, Zamosc, Poland. 2015.
- HARVARD BUSINESS REVIEW, Estados Unidos. Enero-Febrero, 1992.
- SNAPKA, P. y COPIKOVA, A, “Balance Scorecard and Compensation”, University Of Ostrava, Czech Republic, 2011.

## 10 ANEXOS

---

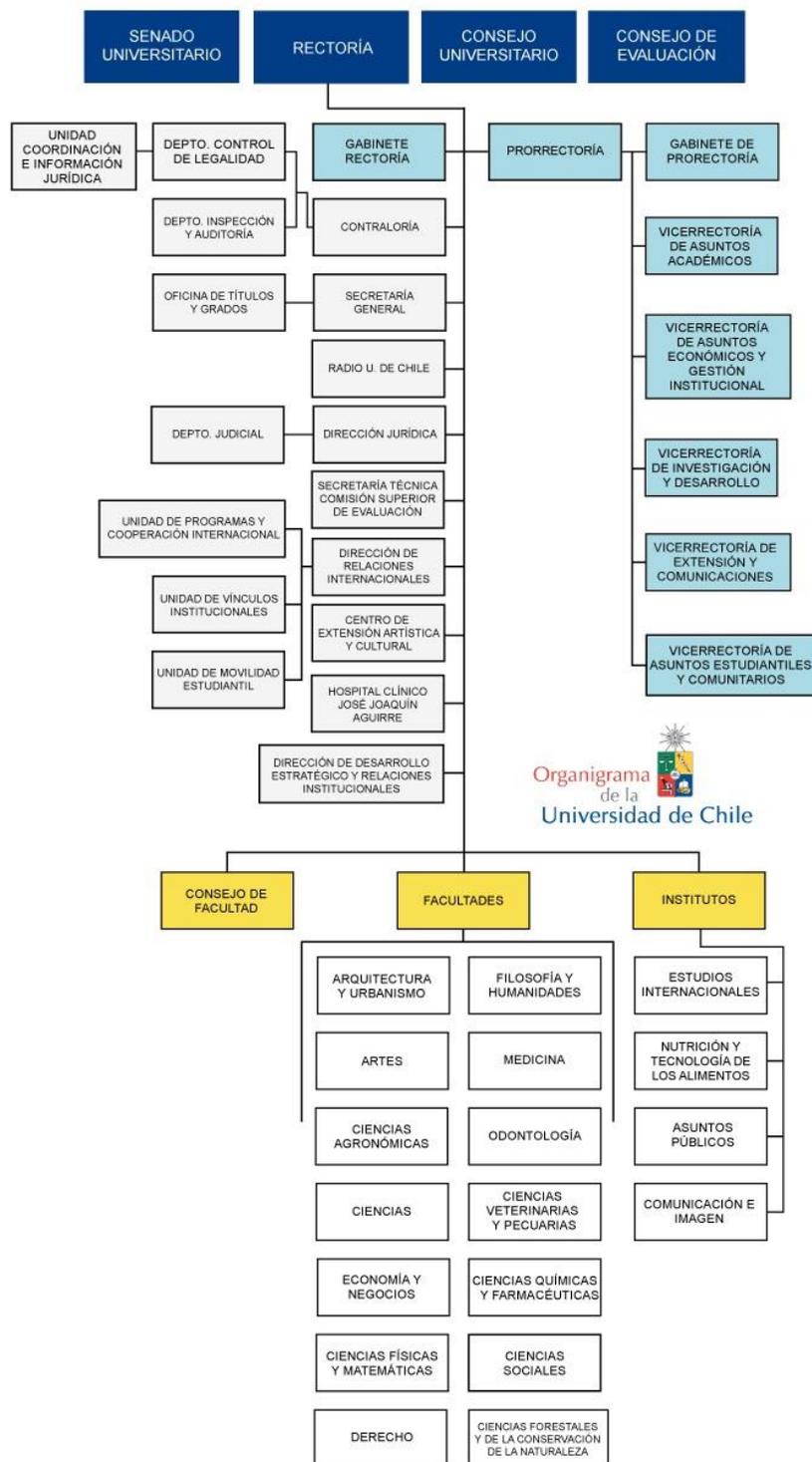
### 10.1 ANEXO 1: ESCALA DE SUELDOS UNIVERSITARIOS

(Fuente: Pagina Universidad de Chile).

Grado	Sueldo Base Mensual
1	\$ 1.159.999
2	\$ 1.094.339
3	\$ 1.032.394
4	\$ 973.962
5	\$ 918.831
6	\$ 866.817
7	\$ 817.758
8	\$ 771.459
9	\$ 727.795
10	\$ 686.605
11	\$ 647.739
12	\$ 611.078
13	\$ 576.489
14	\$ 543.865
15	\$ 513.078
16	\$ 484.040
17	\$ 456.638
18	\$ 430.795
19	\$ 406.404
20	\$ 383.406
21	\$ 361.701
22	\$ 341.325
23	\$ 321.920
24	\$ 303.692
25	\$ 286.517

## 10.2 ANEXO 2: ORGANIGRAMA UNIVERSIDAD DE CHILE

(Fuente: Pagina Universidad de Chile).



### 10.3 ANEXO 3: CANTIDAD DE PROFESORES EN FACULTADES EN EXPERIMENTO

#### Facultad de Artes

<b>Nombre departamento</b>	<b>Titular</b>	<b>Asociado</b>	<b>Asistente</b>
Departamento de Música y Sonología	13	29	23
Departamento de Artes Visuales	4	10	13
Departamento de Danza	0	0	11

#### Facultad de Ciencias

<b>Nombre departamento</b>	<b>Titular</b>	<b>Asociado</b>
Departamento de Biología	18	9
Departamento de Ciencias Ecológicas	12	11
Departamento de Química	13	7

#### Facultad de Arquitectura y Urbanismo

<b>Nombre departamento</b>	<b>Titular</b>	<b>Asociado</b>	<b>Asistente</b>
Instituto de la Vivienda	0	1	8
Departamento de Urbanismo	1	3	8
Departamento de Geografía	2	4	7
Departamento de Arquitectura	3	4	29
Departamento de Diseño	0	1	11

#### Facultad de Filosofía y Humanidades

<b>Nombre departamento</b>	<b>Titular</b>	<b>Asociado</b>	<b>Asistente</b>
Ciencias Históricas	7	14	15
Filosofía	9	4	8
Literatura	6	8	12
Departamento de Estudios Pedagógicos	0	0	13

## 10.4 ANEXO 4: COMPARACIÓN DE DESVIACIONES ESTÁNDAR ANTES Y DESPUÉS DE SIMULACIÓN

Las celdas vacías corresponden a grupos de estudio que no fueron considerados producto del bajo número de profesores que lo componían. Las desviaciones presentadas corresponden a las desviaciones estándar ponderadas, vale decir, retratando cuanta desviación aporta cada profesor, de tal modo que sean comparables.

### Facultad de Artes

Desviaciones estándar previas a la simulación

Nombre departamento	Titular	Asociado	Asistente
Departamento de Música y Sonología	71,2099313	23,6831865	24,5837907
Departamento de Artes Visuales		96,4110849	64,622567
Departamento de Danza			91,2830713

Desviaciones estándar posteriores a la simulación

Nombre departamento	Titular	Asociado	Asistente
Departamento de Música y Sonología	54,8553434	16,6568319	18,95649
Departamento de Artes Visuales		70,7180643	24,2846516
Departamento de Danza			45,9024652

### Facultad de Ciencias

Desviaciones estándar previas a la simulación

Nombre departamento	Titular	Asociado
Departamento de Biología	40,247463	69,9060601
Departamento de Ciencias Ecológicas	109,758966	38,237847
Departamento de Química	83,7451166	

Desviaciones estándar posteriores a la simulación

Nombre departamento	Titular	Asociado
Departamento de Biología	31,1266778	32,0524331
Departamento de Ciencias Ecológicas	82,0954614	28,7894353
Departamento de Química	50,3198091	

## Facultad de Arquitectura y Urbanismo

Desviaciones estándar previas a la simulación

Nombre departamento	Asistente
Instituto de la Vivienda	130,975269
Departamento de Urbanismo	102,84711
Departamento de Geografía	213,456538
Departamento de Arquitectura	48,2303022
Departamento de Diseño	84,2916973

Desviaciones estándar posteriores a la simulación

Nombre departamento	Asistente
Instituto de la Vivienda	97,946466
Departamento de Urbanismo	59,0959626
Departamento de Geografía	177,825667
Departamento de Arquitectura	39,8142972
Departamento de Diseño	67,5203101

## Facultad de Filosofía y Humanidades

Desviaciones estándar previas a la simulación

Nombre departamento	Titular	Asociado	Asistente
Ciencias Históricas	111,4665	218,507023	71,2299705
Filosofía	124,478293		71,9505795
Literatura		53,3082366	81,4331761
Departamento de Estudios Pedagógicos			33,7062786

Desviaciones estándar posteriores a la simulación

Nombre departamento	Titular	Asociado	Asistente
Ciencias Históricas	166,113795	227,314406	76,6042608
Filosofía	153,790307		114,989955
Literatura		87,807936	89,4958361
Departamento de Estudios Pedagógicos			37,3952854

## 10.5 ANEXO 5: EXTRACTO TRABAJO ESTADÍSTICO DE AUC

TIPO_CONTRATO	Tipo Carrera	Jerarquia	HORAS	ORGANISMO	DEPARTAMENTO	REPARTICION	SEXO	EDAD	AUC	AUC/hora
C Contrata	Ordinaria	Asociado	44	Derecho	Centro de Derecho Ambiental	Centro de Derecho Ambiental	Femenino	41	15331923	7259,43324
C Contrata	Ordinaria	Asistente	8	Derecho	Centro de Estudios en Derecho Informatico	Centro de Estudios en Derecho Informatico	Masculino	42	1843292	4800,23958
C Contrata	Ordinaria	Asistente	6	Derecho	Centro de Estudios en Derecho Informatico	Centro de Estudios en Derecho Informatico	Masculino	41	1382469	4800,23958
C Contrata	Ordinaria	Asistente	8	Derecho	Centro de Estudios en Derecho Informatico	Centro de Estudios en Derecho Informatico	Masculino	39	1843292	4800,23958
C Contrata	Ordinaria	Asistente	22	Derecho	Centro de Regulación y Competencia (REGCOM)	Centro de Regulación y Competencia (REGCOM)	Masculino	39	9736507	4800,23958
C Contrata	Ordinaria	Asistente	44	Derecho	Decanato	Decanato	Femenino	68	23626087	9220,17708
P Propiedad	Ordinaria	Titular	12	Derecho	Departamento de Derecho Público	Departamento de Derecho Público	Masculino	73	5675274	11186,5942
C Contrata	Ordinaria	Titular	22	Derecho	Departamento de Derecho Público	Departamento de Derecho Público	Masculino	55	7206100	9852,90625
										6823,95833

Artes				Ciencias				fau				fyh			
D.E. previo simulacion				D.E. previo simulacion				D.E. previo simulacion				D.E. post simulacion			
Titular	Asociado	Asistente		Titular	Asociado	Asistente		Titular	Asociado	Asistente		Titular	Asociado	Asistente	
71,2099313	23,6831865	24,5837907		40,247463	69,9060601					130,975269					
96,4110849	64,622567			109,758966	38,237847					213,456538					
		91,2830713		83,7451166						48,2303022					
										84,2916973					
D.E. post simulacion				D.E. post simulacion				D.E. post simulacion				D.E. post simulacion			
54,8553434	16,6568319	18,95649		31,1266778	32,0524331					97,946466					
70,7180643	24,2846516			82,0954614	28,7894353					59,0959626					
		45,9024652		50,3198091						177,825667					
										39,8142972					
										67,5203101					
13	29	23		Ordinaria											
4	10	13		Titular	Asociado										
0	0	11		18	9					0	1	8			
				12	11					1	3	8			
				13	7					2	4	7			