



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

**ANÁLISIS Y REDISEÑO DE LA UNIDAD JURÍDICA DE
UNA UNIVERSIDAD ESTATAL**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN
GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

SERGIO ORLANDO DUNLOP ELZO

PROFESOR GUIA:
RICHARD WEBER HAAS

PROFESOR CO-GUIA:
INGRID SEPÚLVEDA GERALDINO

MIEMBROS DE LA COMISION:
MARÍA PÍA MARTIN MUNCHMEYER
EDUARDO CONTRERAS VILLABLANCA

SANTIAGO DE CHILE
AÑO 2017

**RESUMEN DE LA TESIS PARA
OPTAR AL GRADO ACADÉMICO**

DE: Magíster en Gestión y
Políticas Públicas.

Por: Sergio Orlando Dunlop Elzo

Fecha: 28/7/2017

Profesor Guía: Richard Weber
Haas

**ANÁLISIS Y REDISEÑO DE LA UNIDAD JURÍDICA DE UNA
UNIVERSIDAD ESTATAL**

El presente trabajo consiste en la realización de un análisis de la Unidad Jurídica de una universidad del Estado, desde un punto de vista organizacional y empleando diversas metodologías para identificar posibles problemas y descubrir oportunidades de mejora.

El trabajo investigativo comenzó con una recopilación directa de información documental y conversaciones con los miembros de la unidad, para obtener una aproximación a las características de sus labores y eventuales obstáculos que admitan medidas que ayuden a superarlos.

Luego de esto, se empleó la metodología de realizar entrevistas semi estructuradas a una serie de usuarios de la unidad –que poseen la característica de *stakeholders* de la misma–, en base a un cuestionario que fue diseñado en consideración a los objetivos del presente estudio de caso.

Finalmente, se realizó una comparación con una institución de similares características a la estudiada, en el extranjero, lo que permitió obtener una tabla comparativa entre ambas y develó nuevos enfoques a problemas comunes.

Los resultados obtenidos a través de la metodología antes descrita fueron objeto del análisis de este investigador, que culminó en la elaboración de un conjunto de recomendaciones de mejora en distintos aspectos de la Unidad Jurídica en estudio, sumado a una sugerencia para la implementación y el seguimiento de los cambios propuestos.

AGRADECIMIENTOS

Para la elaboración de este trabajo ha sido invaluable el apoyo de mi familia, en especial el de mi señora, Sara, y de mis hijos, quienes han sido comprensivos con las largas horas de dedicación que ha demandado este proceso.

Agradezco además a mis compañeros Carolina, Carlos, María Paz, Sebastián y Sergio, que no han perdido oportunidad de animarme a completar los estudios de nuestro programa, así como a mi profesor guía, Richard Weber, por su buena voluntad y dedicación, y a María Pía Martín, por su permanente disposición y ánimo en esta etapa final.

También mis respetos a Eduardo Contreras, Ingrid Sepúlveda, Marcela Guajardo, Carmen Gloria Cuevas, y todos los que han mostrado su mejor disposición para cada uno de los requerimientos de este estudiante.

Finalmente, agradezco al Prof. Francisco Brieva quien me animó a iniciar este viaje, otorgándome sus consejos y su apoyo, a quien recuerdo con especial afecto.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.2 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	2
1.3 METODOLOGÍA.....	2
1.3.1 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	2
1.3.2 EL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN – DISEÑO Y PROCESO DE APLICACIÓN.	3
1.3.3 ANÁLISIS DE DOCUMENTACIÓN	4
1.3.4 COMPARACIÓN CON OTRAS UNIDADES	4
1.3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS	4
1.3.6 REDISEÑO Y RECOMENDACIONES.....	4
2. MARCO CONCEPTUAL.....	6
2.1 SISTEMAS COMPLEJOS.....	6
2.2 LA GESTIÓN DEL CAMBIO.....	9
3. ANTECEDENTES	11
3.1 LAS UNIVERSIDADES EN CHILE	11
3.2 DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD JURÍDICA EN ESTUDIO	14
4. ANÁLISIS – ENTREVISTAS PRESENCIALES.....	21
4.1 LA SELECCIÓN DE LOS ENTREVISTADOS	22
4.2 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS	23
4.2.1 CATEGORÍAS DE PREGUNTAS EN LAS ENTREVISTAS	26
4.2.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS FORMULADAS EN LAS ENTREVISTAS.....	27
5. ANÁLISIS – COMPARATIVO CON OTRA INSTITUCIÓN.....	28
5.1 ELECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	28
5.2 OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN	29
5.3 COMENTARIO DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA	31
6. PROPUESTAS DE MEJORA	33
6.1 PROPUESTAS GENERALES	33
6.2 PROPUESTAS ESPECÍFICAS	34
6.3 IMPLEMENTACIÓN	35
6.4 SEGUIMIENTO	36
7. CONCLUSIONES	38
8. BIBLIOGRAFÍA	41

ANEXO N° 1: CUESTIONARIO PROPUESTO PARA LA ENTREVISTA A LOS STAKEHOLDERS.....	43
ANEXO N° 2: LISTA DE UNIDADES Y ENTREVISTADOS	44
ANEXO N° 3: CUADRO RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.....	46
ANEXO N° 4: TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS.....	48
ANEXO N° 5: TABLAS ADICIONALES.....	114
ANEXO N° 6: FLUJO DE DOCUMENTOS HACIA LA UNIDAD JURÍDICA	117

1. Introducción

Los resultados de un análisis que se realice sobre una determinada organización puede resultar útil para mejorar su eficacia, su eficiencia o ambas, a través de distintas herramientas que puede involucrar el rediseño de procesos, intervención en las habilidades del líder, actividades para fortalecer el sentimiento de comunidad entre los miembros del equipo, entre otras (Mintzberg, 2009).

Sin embargo, el análisis organizacional mismo se ha enfocado desde varias teorías que buscan aproximarse a un resultado que lleve más cerca del objetivo. La evaluación con pretensiones de objetividad de una organización es una tarea compleja de ser abordada.

Puede sostenerse con cierta certeza que el mundo organizacional vinculado al Derecho y las leyes es conservador en lo que se refiere a los cambios institucionales o de procesos. En la realidad chilena, el Poder Judicial se mostró reacio a los avances tecnológicos, y mientras otras instituciones se convertían rápidamente al mundo digital (Servicio de Impuestos Internos, Registro Civil), éste continuaba utilizando plataformas antiguas y con problemas de compatibilidad con los sistemas de información a los usuarios a través de internet, y sólo a partir de la década del 2010 comenzó a introducir una reforma más profunda en sus procesos.

Más allá de la experiencia institucional, los equipos de trabajo constituidos por abogados en servicios públicos se hallan a menudo supeditados a la lógica de trabajo imperante en la misma organización. Esto no siempre responde a las necesidades apropiadas de las unidades jurídicas, especialmente cuando ella se desempeña en entornos con una complejidad mayor (con una mayor regulación o normas especiales que no se asemejan al resto de los servicios públicos), como ocurre en las universidades estatales.

Este estudio de caso se acerca a la realidad de una de estas unidades jurídicas, alojada en una universidad estatal, y que depende del Decanato de su Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas (FCFM). La Unidad Jurídica en cuestión actúa sujeta a la autoridad administrativa de la Facultad, pero tiene cierta independencia en su trato con las demás unidades que acuden a ella para obtener el visado de los documentos que permita obtener las firmas necesarias por parte del Decano y sus colaboradores.

1.2 Objetivos generales y específicos

El objetivo general del presente estudio de caso consiste en proponer medidas tanto eficientes como eficaces a implementar para la resolución de los principales problemas que enfrenta la Unidad Jurídica en su funcionamiento.

Los objetivos específicos que se vislumbran para este estudio de caso corresponden a los siguientes:

- Describir los aspectos más relevantes de la organización y operación de la Unidad Jurídica.
- Identificar la percepción que de ella tienen sus usuarios junto con las oportunidades de mejora que podrían existir.
- Comparar la gestión con otra unidad que posea características o un entorno similar, contrastando sus tareas y la forma de enfrentarlas.
- Definir estrategias para mejorar la relación y difusión de la Unidad con sus usuarios directos, apuntando a proveer una mejor experiencia en la interacción.

1.3 Metodología

El presente estudio de caso se apoyará en parte en la metodología desarrollada por Waissbluth (2008) para el análisis organizacional de los sistemas complejos y la gestión pública. En este marco se realizarán las acciones de análisis que a continuación se describen.

1.3.1 Recopilación de información

Para dar inicio al presente estudio de caso se recopilarán fuentes primarias y secundarias. Dentro del grupo inicial, se estudiarán los documentos internos de la unidad jurídica en cuestión, sus registros de movimiento de documentos, así como entrevistas a los integrantes que la componen. A partir de esta actividad se identificará a otros individuos de la institución que a través de entrevistas puedan aportar más información respecto a la historia y características de la unidad.

Dentro de esta etapa, las entrevistas y el análisis documental permitirán mostrar el mapa completo de *stakeholders* de la unidad jurídica.

Estos antecedentes servirán de insumo para los dos mecanismos principales de metodología que contiene este estudio de caso: la

aplicación de un instrumento de evaluación (encuesta) a un conjunto de *stakeholders* de la Unidad Jurídica, el análisis crítico de los documentos y soportes físicos que se obtienen de la misma unidad, y el análisis comparativo con otras unidades de características similares a ella.

1.3.2 El Instrumento de Evaluación – Diseño y proceso de aplicación.

Para realizar un análisis efectivo, a los actores principales –identificados en el marco del mapa de *stakeholders*–, se construirá un instrumento de evaluación, que consiste en una pauta de entrevista del tipo semi estructurada, para identificar tendencias en diversos aspectos de la unidad que se consideren de importancia en el análisis inicial. La aplicación de este instrumento se realizará en una entrevista presencial, tanto en su versión preliminar como la final, corregida. La elección de esta metodología radica en la variada naturaleza de las unidades que se relacionan con la unidad jurídica, por lo que otros mecanismos, como una encuesta anónima o un grupo de discusión no reflejarían adecuadamente las opiniones individuales de cada una de ellas.

La aplicación del instrumento de evaluación consiste en tres etapas:

- Una primera etapa consiste en seleccionar una muestra de prueba, equivalente al diez por ciento de todos los entrevistados, a la cual se le aplicará el instrumento desarrollado, con el objeto tanto de obtener la información que éstos puedan proveer como de adecuar el instrumento, recogiendo temas que quizás no fueron considerados en su redacción inicial.
- Una segunda etapa consiste en la redacción de un instrumento definitivo, incorporando la experiencia de la aplicación a la muestra.
- Una tercera etapa consiste en la aplicación del instrumento corregido al resto de los participantes seleccionados.

El instrumento en cuestión se ha diseñado considerando los objetivos generales y específicos de este estudio de caso. Dentro de los mismos y en respuesta a las problemáticas previamente percibidas por los miembros de la Unidad, se ha buscado abordar los temas que se estiman como más relevantes para las soluciones que se proponen.

1.3.3 Análisis de documentación

Medir el desempeño de la Unidad Jurídica ciertamente requiere de muchos aspectos a analizar, con el objeto de tener una mirada integrada de sus logros. Por lo mismo, más allá de las percepciones que puedan tener los individuos que se entrevistan, hay que contrastar estas expresiones con los datos concretos de la unidad. Se realizará un análisis y obtención de información documental que posee la unidad, en forma de estadísticas de trabajo, para poder obtener los datos que posteriormente permitan realizar este análisis crítico.

1.3.4 Comparación con otras unidades

Con el objeto de evaluar en la debida perspectiva la actividad de la Unidad Jurídica, se realizará un proceso de *benchmarking*, comparando la Unidad en estudio con otra unidad jurídica de una universidad estatal, que guarde ciertas similitudes con aquella objeto de este Estudio de Caso, a objeto de poder realizar una adecuada valoración de su desempeño.

1.3.5 Análisis de resultados

La información recolectada en la aplicación del instrumento será objeto de un análisis cualitativo. Esto dará origen a una tabla con los principales descubrimientos que servirán para el siguiente paso en este Estudio de Caso.

1.3.6 Rediseño y recomendaciones

Completada la etapa anterior y con el listado de hallazgos sobre la unidad jurídica, se confeccionará en este estudio un análisis pormenorizado de la situación actual de la unidad en su relación con el medio. Conjuntamente con lo anterior, y tomando en cuenta los conceptos de sistemas complejos y el cambio (Waissbluth, 2008; Collins, 2005), se propondrá una serie de recomendaciones para un rediseño de la unidad en cuestión, que se espera permitan aumentar su eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su labor, lo que a su vez beneficiará al desempeño de la Facultad.

Para cumplir con los objetivos anteriormente expresados, la Fig. 1 reseña tanto los objetivos como los resultados esperados y la metodología que se empleará para la realización de este estudio de caso:

Fig. 1 Objetivos específicos, resultados esperados y metodología seleccionada para este estudio de caso

Objetivos Específicos	Metodología	Resultados Esperados
Describir los aspectos más relevantes de la organización y operación de la Unidad Jurídica.	Revisión de fuentes secundarias: Organigrama de la Facultad, página web de transparencia, libros de registro documental.	Informe y resumen de la situación actual de la Unidad Jurídica.
Identificar la percepción de los usuarios sobre la Unidad Jurídica y posibles oportunidades de mejora.	Entrevista semi estructurada a stakeholders.	Informe con conclusiones.
Comparar la gestión con otra unidad que posea características o un entorno similar, contrastando sus tareas y la forma de enfrentarlas.	Cuestionario a miembros de las unidades seleccionadas, revisión de antecedentes documentales.	Cuadro comparativo.
Definir estrategias para mejorar la relación y difusión de la Unidad con sus usuarios directos.	Entrevista semi estructurada a stakeholders.	Informe con conclusiones.

Fuente: Elaboración propia.

2. Marco Conceptual

Para la realización de este estudio de caso se recurrirá a la concepción relativa al análisis organizacional de los sistemas complejos planteada por M. Waissbluth, que recoge a autores como Mintzberg y Gharajedaghi (Waissbluth, 2008).

De estas fuentes se desprenden que el pensamiento maquinicista de las organizaciones, que las concibe de forma jerarquizada, en estructuras organizacionales con manuales y funciones rígidas, está en retroceso. Como menciona Sporn (2008), las Universidades muestran las características típicas de los sistemas complejos, lo que trae como consecuencia que el análisis o adecuado estudio de las características comunes a estas organizaciones puede entender el funcionamiento de una institución universitaria.

2.1 Sistemas complejos

Un estudio de una unidad burocrática en el seno de un sistema complejo, debería considerar las características centrales de los sistemas complejos definidas por Cilliers (1998). Esto es relevante para el presente estudio puesto que las acciones que pueden eventualmente proponerse se verán afectadas por alguna de estas características, lo que hace necesario conocerlas.

Éstas son las siguientes:

1. *Número alto de elementos que dificulta los mecanismos analíticos de modelamiento.*
2. *Los elementos tienen interacciones no necesariamente físicas sino de intercambio de información.*
3. *Las interacciones son múltiples: cada elemento influencia y es influenciado por otros.*
4. *Interacciones no son lineales, la duplicación de un estímulo no necesariamente genera la misma respuesta.*
5. *Interacciones suelen ser de corto alcance.*
6. *Interacciones entre las partes tienen retroalimentación (feedback loops).*
7. *Son sistemas abiertos, que interactúan con su entorno.*
8. *Operan en condiciones lejanas al equilibrio.*
9. *Evolucionan en el tiempo, por lo que su propia historia influye fuertemente en su conducta presente.*

10. *Cada elemento del sistema es mayoritariamente ignorante de la conducta del sistema como un todo y responde principalmente a los estímulos de su entorno cercano.*

Waissbluth (2008) agrega dos características:

11. *Los sistemas complejos exhiben irreversibilidades (cuando se trascienden ciertas fronteras, volver atrás es muy difícil).*
12. *Las distintas partes del sistema pueden agruparse en clústeres locales, y una de esas partes puede pertenecer a varios clústeres a la vez.*

Olson y Eoyang (2001) agregan dos características más:

13. *Diversidad y resiliencia. La diversidad de los componentes de un sistema permite que éste se adapte mejor y más rápidamente a los cambios del entorno.*
14. *Auto-similitud (self-similarity) y escalabilidad (scaling). Es inverso y complementario al anterior. Si todas las partes fueran completamente diversas, no habría un orden y una jerarquía mínima en el sistema.*

Otras características de los sistemas complejos que han de considerarse a efectos de realizar un análisis completo del organismo en cuestión son los siguientes:

- **Propiedades emergentes.** Éstas constituyen círculos viciosos o virtuosos de enorme magnitud que surge de la interacción de muchos de los componentes del sistema y del entorno. Como son del todo y no de las partes que lo componen, son muy difíciles de predecir, no pueden ser fácilmente deducidas y no pueden ser manipuladas por herramientas analíticas (Gharajedaghi, 1999). Por ello, *“cuando el estado de un sistema depende de un conjunto grande de variables, un cambio leve de una de ellas más allá de un cierto ‘punto de inflexión’ produce un ‘cambio de fase’ en el estado del sistema... positivo o negativo, y esa es una propiedad emergente, una suerte de impredecible efecto dominó de las irreversibilidades anteriormente mencionadas”* (Waissbluth, 2008).
- **Lógica difusa.** A medida que los sistemas se hacen más complejos, la posibilidad de hacer sobre este sistema afirmaciones que sean simultáneamente precisas y significativas, disminuye (Zadeh, 1987). Esto es, que en los

sistemas complejos la lógica aristotélica no funciona realmente, puesto que si se realizan afirmaciones precisas van a ser poco significativas, y si se hacen afirmaciones significativas van a ser poco precisas.

- **Abordando la complejidad.** Gharajedaghi (1999) se refiere a esto como "*formulating the mess*", es decir, formulando el desorden en una traducción aproximada. Para Waissbluth, el concepto de "*mess*" se refiere a "*una situación razonablemente estable de mediocridad, baja efectividad, conflictos soterrados y descontrol*" (2008, p.14), y que asimismo es una consecuencia natural del orden existente, un anuncio temprano de los males que se avecinan y un fenómeno capaz de regenerarse a sí mismo, puesto que es la consecuencia de una larga lista de problemas y abordar uno o dos de ellos es insuficiente para corregirlo. De aquí Gharajedaghi (1999) sostiene que para diagnosticar la institución deben (a) analizarse todos los componentes del sistema, (b) analizar las obstrucciones y dificultades existentes en la relaciones de poder, la generación de conocimiento, la producción de valor agregado, en los componentes emocionales y en los valores institucionales, y (c) comprender las interacciones entre las variables críticas del sistema y su entorno.
- **Los stakeholders.** El concepto de "*stakeholder*" revela la complejidad del entorno de la institución pública. Corresponde a cualquier actor individual o institucional que puede poner en juego el futuro de la institución, positiva o negativamente (Waissbluth, 2008).
- **La insularidad.** Es una propiedad emergente de los sistemas complejos que corresponde a la tendencia de dichos sistemas, en especial públicos, a generar en su interior "islas autónomas" con agendas individuales, lo cual perjudica la coordinación al propósito superior común (Waissbluth, 2008).

Los criterios aquí planteados definen la forma de enfrentar el análisis objeto del presente Estudio. Si bien éste tiene una naturaleza eminentemente práctica, los principios y características teóricas que se han expresado buscan establecer un criterio para evaluar los hallazgos que se encuentren y proponer las medidas de cambio, si resultan necesarias.

2.2 La Gestión del Cambio

Con el objeto de establecer los principios que pueden apuntar a una gestión de excelencia en una unidad jurídica perteneciente a una universidad estatal, es útil plantear los conceptos señalados en "Good to Great and the Social Sectors" (Collins). El principio fundamental puede resumirse como sigue: *"We must reject the idea –well intentioned, but dead wrong– that the primary path to greatness in the social sectors is to become 'more like a business'"* (2005, p.6). Por lo mismo, el enfoque que Collins construye para realizar la transición de lo "bueno" a lo "excelente" en las instituciones públicas, descansa sobre los siguientes cinco conceptos:

- Saber calibrar el éxito sin métricas de negocio.
- Ser capaz de lograr resultados en una estructura de poder difusa.
- Saber subir a la gente correcta al carro dentro de las restricciones propias de los sectores sociales.
- Repensar el motor económico sustentable en un ambiente sin fines de lucro.
- Crear un círculo virtuoso construyendo la marca.

Para un adecuado rediseño y gestión de cambio de la unidad en estudio, se estima apropiado revisar estos conceptos, que son más apropiados para las Universidades, las cuales, como se detallará en 3. Antecedentes, constituyen sistemas complejos. Asimismo, las Universidades tienen un sistema de organización único, no equiparable con otras instituciones, ya que fuera de las características comunes con organizaciones burocráticas, poseen características distintivas que afectan sus procesos de decisión: ambigüedad en sus objetivos, servicio orientado a los usuarios, complejidad de tareas, valores profesionales y administrativos y vulnerabilidad del medio (Sporn 1998).

Considerando estos parámetros, parece acertado visitar el método de Kotter (1995) para la realización de la gestión del cambio. Como es sabido, el Prof. John Kotter ha desarrollado, en el marco de su investigación, un modelo que cuenta con ocho pasos para la gestión del cambio dentro de una organización, un modelo que ha sido visitado por el autor pero manteniendo su vigencia (por ejemplo, Kotter, 2014). El siguiente cuadro muestra un resumen de ellos:

Fig. 2: Modelo de John Kotter para la Gestión del Cambio



Fuente: Elaboración propia a partir al texto citado del Prof. Kotter.

Los ocho pasos que señala Kotter corresponden a una guía efectiva para la realización de la gestión del cambio en una institución, como la unidad jurídica que hemos hablado en este estudio. No se nos escapa que es posible argumentar que una guía estructurada en pasos concretos puede parecer limitante y rígida, sin embargo creemos que una adecuada lectura del texto fundacional de Kotter permite interpretar estos pasos como una guía de carácter general (el texto citado de 1995, previo a establecer la serie de pasos, menciona la conducta opuesta como errores que hay que evitar, no un camino único y absoluto).

3. Antecedentes

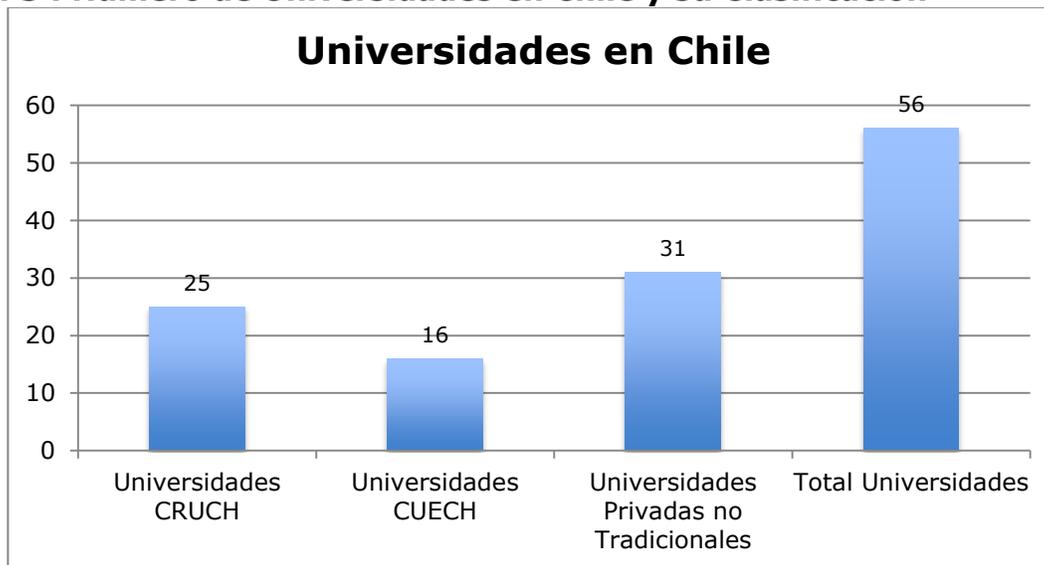
3.1 Las Universidades en Chile

Las Universidades son organizaciones complejas (Sporn, 1999) que exhiben características comunes a otras entidades burocráticas tanto en sus tareas específicas que contribuyen a sus objetivos (a pesar de que frecuentemente en éstos no hay una meridiana claridad de cuáles son, como ha ocurrido en la realidad chilena en casos que han sido objetos de la opinión pública). El auge de las Universidades privadas en Chile a partir de la década de 1980 en adelante ha contribuido a diversificar la variedad de planteles que ofrecen las mismas y ha sido un responsable importante en el incremento de la matrícula de los alumnos (Ver Fig. 10 en Anexo N° 5)

En Chile, para que una Universidad pueda otorgar títulos y grados académicos válidos debe estar reconocida por el Estado a través del Ministerio de Educación¹. Los planteles universitarios en Chile se suelen clasificar respecto de si pertenecen o no al Consejo de Rectores de las Universidades de Chile (CRUCH), lo que lleva a la popular distinción entre Universidad tradicional y Universidad no tradicional. Ya dentro de las Universidades que pertenecen al CRUCH, es posible distinguir también si son o no estatales, conformando las primeras el Consorcio de Universidades del Estado de Chile (CUECH). Así, aplicando las normas anteriores, hay Universidades que no pertenecen al CRUCH, como la Diego Portales, otras que pertenecen al CRUCH solamente, como la Pontificia Universidad Católica de Chile, y otras que pertenecen tanto al CRUCH como al CUECH, como la Universidad de Chile.

¹ Véase D.F.L. N° 1 de 1980, publicado el 3-1-1981, en especial sus artículos 19 al 24 que indican que las universidades que se creen en Chile deben establecerse como personas jurídicas de Derecho Privado sin fines de lucro, tales como corporaciones o fundaciones, siguiendo las disposiciones del Título XXXIII del Libro I del Código Civil.

Fig. 3 : Número de Universidades en Chile y su Clasificación



Fuente: Elaboración propia, de datos obtenidos del Ministerio de Educación.

El gráfico en la Fig. 3 muestra la distribución de las Universidades en Chile, distinguiendo si están afiliadas al CRUCH, al CUECH (y al CRUCH por ende), si son privadas, y el total de las universidades (CRUCH más Universidades Privadas no tradicionales).

En la situación antes descrita, es dable señalar que todas las Universidades deben someterse a ciertas normas comunes de carácter legal, que son permanentemente actualizadas para responder a las coyunturas vigentes. Tal es el caso de la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior del año 2006. Sin embargo, cuando se refiere a su ordenamiento interno, las distinciones antes mencionadas tienen un efecto distinto, puesto que lleva a clasificar a las Universidades en dos grandes grupos: las Universidades privadas y las Universidades del Estado. Las primeras deben constituirse como personas jurídicas sin fines de lucro, mientras que las segundas tienen su origen en la ley específica que las regula, teniendo algunas, como la Universidad de Chile, una ley exclusiva que sólo se refiere a ella.

El hecho que una Universidad sea parte del Estado lleva a complicaciones, lo cual no sólo ocurre en Chile (Cortés, 2011 cita el fenómeno que ocurre en Colombia), puesto que ordenamientos como el Derecho Administrativo se le aplican a las Universidades, por ser consideradas dentro de los Órganos de la Administración del Estado. Aún mayor es la carga para estas instituciones, puesto que si bien son

consideradas como uno de estos Órganos, no es menos cierto que el financiamiento deben procurárselo de forma autónoma, recibiendo exiguos recursos del Estado central.

La Fig. 10 en el Anexo N° 5 destaca las normas vigentes que norman a las Universidades chilenas, tanto de un punto de vista estrictamente académico como desde un punto de vista administrativo y financiero.

Sumado a lo anterior, puede afirmarse que dentro del conjunto de las Universidades del Estado coexisten dos sistemas. Por un lado, las Universidades compiten en el mercado de la educación, no habiendo a este respecto mayor distinción entre las Universidades públicas y privadas, pero por otro lado, las Universidades públicas se hallan sometida a las constricciones del ordenamiento del Derecho Administrativo, que interviene a los órganos en una multiplicidad de niveles insospechada para una persona jurídica de derecho privado.

Un examen más detallado de estas normas muestra que algunas de ellas vienen en reemplazar mecanismos anteriores para realizar el objetivo que se designa (por ejemplo, el Estatuto Administrativo) pero la mayoría crea sistemas y mecanismos significativamente novedosos (creación del sistema de información para compras públicas, ley y reglamento de contratación de suministros y servicios, regula el acceso a la información pública, normativa complementaria sobre propiedad, entre otras).

En este contexto y coincidiendo con el aumento significativo de normas y nuevas exigencias legales a las Universidades públicas ya mencionadas, en atención a su condición de Órganos de la Administración del Estado, ha surgido la necesidad de estas Universidades de contar con la asesoría especializada de profesionales del Derecho que las asistan en la elaboración de sus procedimientos administrativos. Asimismo, y como parte del proceso de autofinanciamiento que se les exigió a los planteles estatales, recogidos en los D.F.L. N° 1, 2, 4 y 5 del año 1981 ya citados, se les permitió a las Universidades estatales celebrar contratos de prestación de servicios con el mundo privado, debiendo las instituciones contar con la asistencia suficiente para discutir y evaluar estas relaciones. Una tercera área en la cual el apoyo jurídico ha cobrado relevancia es en los procesos de Investigación y Desarrollo (I+D), relacionado con áreas de patentamiento y licenciamiento de nuevas tecnologías, contratos tecnológicos, colaboraciones científicas, entre otros.

La situación anteriormente descrita conlleva que las unidades jurídicas que surgen al alero de las universidades estatales han excedido la

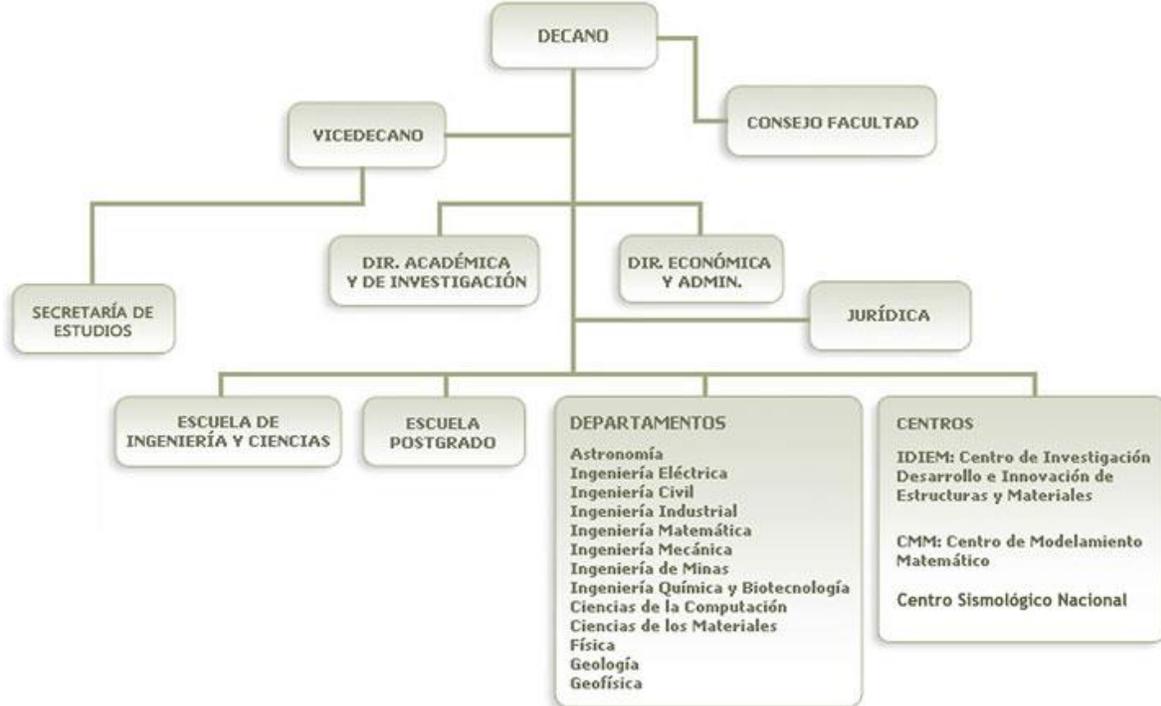
antigua figura del asesor jurídico individual que asistía a la autoridad respectiva revisando una moderada cifra de documentos mensuales, sino que se han convertido en una oficina que analiza un creciente número de documentación, de muy variada índole. En este sentido, este estudio se aboca a examinar las funciones y el procesamiento de documentación que realiza la Unidad Jurídica dependiente de una Facultad de una Universidad Estatal. En este caso concreto, cabe señalar que esta Facultad tiene cierta autonomía, puesto que el Estatuto de la Universidad le confiere atribuciones específicas al Decano, y además tiene facultades delegadas por parte del Rector, a saber, puede celebrar contratos de prestación de servicios, convenios de colaboración científica y académica, adquirir bienes muebles y contratar servicios en nombre de la Universidad y disponer y sancionar procesos disciplinarios al interior de la Facultad, entre otras.

3.2 Descripción de la Unidad Jurídica en estudio

La Unidad Jurídica que se analiza en esta investigación se compone de cuatro abogados y una secretaria. Desde un punto de vista orgánico, depende directamente del Decano de la Facultad, aunque tiene estrecho contacto con la Dirección Económica y Administrativa. Su principal dedicación es la revisión en su legalidad de los documentos que son enviados para la suscripción del Decano. Adicionalmente provee de apoyo a la realización de procesos disciplinarios dentro de la Facultad y negociación de contratos con terceros.

La posición de la Unidad Jurídica en cuestión en el organigrama de la Facultad puede ilustrarse en la siguiente figura:

Fig. 4: Organigrama público de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas



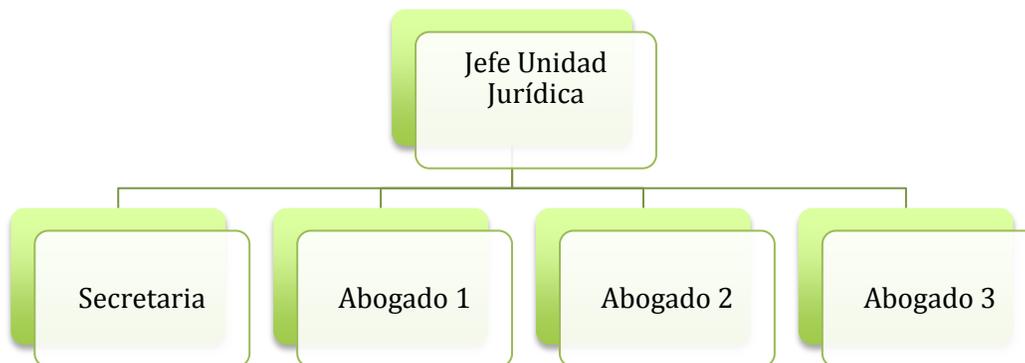
Fuente: Página oficial de la FCFM, obtenido en agosto de 2016.²

Puede observarse del diagrama expuesto que la Unidad Jurídica tiene una dependencia directa del Decanato de la Facultad, y sin embargo se encuentra bajo las Direcciones de la misma, en una posición que pareciera tener cierto ascendente sobre los Departamentos y las Escuelas, pero no se describe ni resulta fácil comprender la relación entre ella y las unidades que se encuentran en un plano horizontal a su respecto.

El diagrama jerárquico de la propia Unidad Jurídica corresponde al siguiente, en la actualidad:

² Si bien a mayo de 2017 el organigrama aquí presentado se mantiene como información pública de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, existen dos Centros más que han sido aprobados y deberían incorporarse a la estructura de la Facultad: el Centro de Energía, y el Centro Avanzado de Tecnología para la Minería (AMTC).

Fig. 5: Organigrama de la Unidad Jurídica



Fuente: Elaboración propia, en base a entrevista con los miembros de la Unidad Jurídica, agosto de 2016.

Esta unidad recibe aproximadamente ciento cincuenta a doscientos documentos mensuales³ para su procesamiento (revisión y derivación al Decanato o devolución para ser corregido). Todos los documentos ingresan a través de la secretaria. Luego, el jefe de la unidad asigna el documento a los distintos miembros de la misma, quienes lo revisan. En esa revisión en que se examina la legalidad y aspectos formales, pueden ocurrir tres cosas: que se apruebe y se remita a la autoridad que corresponda, previo a la firma del Decano; que se devuelva con correcciones a la unidad solicitante; o que se retenga el documento y se soliciten más antecedentes para poder resolverlo.

El flujo de documentos puede ser ilustrado como se ha hecho en la siguiente figura:

³ Según datos proporcionados por la Unidad Jurídica en el periodo junio-agosto de 2016, ver Anexo N° 5

Fig. 6: Flujo de los documentos que se tramitan en la Unidad Jurídica



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la jefatura de la Unidad Jurídica, en agosto 2016.

Los documentos que se procesan por la Unidad Jurídica y que fluyen en el diagrama previo, pueden desglosarse en los siguientes:

- Resoluciones relativas a procesos de compras públicas:
 - Aprobaciones de bases administrativas para licitación.
 - Adjudicaciones de licitación pública o declaraciones de deserción.
 - Aprobación de contrataciones vía trato directo.
 - Aprobaciones de contratos basados en licitación pública o tratos directos.
- Contratos en general:
 - Prestaciones de servicios (Universidad es la prestadora).
 - Convenios de colaboración y memorandos de entendimiento
 - Acuerdos de confidencialidad
- Declaraciones juradas
- Sumarios
 - Solicitudes de sumario para dictación de resolución inicial
 - Expedientes para revisión previo a la dictación de resoluciones por el Decano (cuyo texto es también redactado en la Unidad Jurídica).
 - Expedientes de sumario en que se solicita que los miembros de la unidad participen como investigador o actuario.
- Otras resoluciones y contratos no comprendidos previamente.

Se observa de lo anteriormente expuesto que no aparecen en la operación regular documentos que sean íntegramente creados en la Unidad Jurídica. Esta característica es relevante y muy particular de esta unidad en particular: la Unidad Jurídica sirve como puerta de entrada al proceso de firmas de las autoridades, pero regularmente no crea documentación nueva, correspondiendo tal tarea o punto de origen a las unidades usuarias de sus servicios (como los Departamentos o Centros). El procesamiento de la documentación implica, en este sentido, recibir un documento creado originalmente por una unidad distinta a la propia Unidad Jurídica y trabajar con dicha unidad para establecer un texto apropiado.

Los documentos que procesa la Unidad, ya mencionados previamente, se le hacen llegar físicamente: el documento en sí, creación de la unidad usuaria, junto con todos los antecedentes de respaldo. La secretaría de la Unidad Jurídica les asigna un número de ingreso y todos aquellos documentos que no habían sido previamente ingresados son asignados a un abogado por parte del Jefe de la Unidad.

3.3 Observación a la operación de la Unidad Jurídica

Al observar la operación regular de la Unidad Jurídica, mediante la revisión directa de los documentos que en ella se procesan y conversaciones con cada uno de sus miembros, tanto personal administrativo como profesionales abogados que se desempeñan en ella, se hace presente la ocurrencia de los siguientes fenómenos:

- Poca velocidad en revisión de la documentación ingresada, existiendo documentos pendientes en ella de una antigüedad cercana a un mes.
- Falta de control de la documentación una vez que deja la Unidad Jurídica. No se ha observado un canal de consultas que dé cuenta en qué etapa está la documentación ya aprobada, y se verifica que los miembros de la Unidad realizan personalmente las averiguaciones sobre su estado para ayudar a los usuarios que a ella acuden.
- Dificultad en la comunicación de los abogados con el personal usuario de la unidad: se informa por parte de los primeros que habitualmente se designa como interlocutor del área usuaria a individuos que no conocen las características de la tramitación de que se trata.
- Dificultad en la comprensión por parte de los usuarios de las correcciones y sugerencias que emite la Unidad Jurídica. Al revisar

los libros de movimiento de documentación se observa que existen muchísimos documentos que son devueltos al área de origen más de tres veces, lo que revela que las correcciones que realiza el área jurídica no son aplicadas a satisfacción de ésta.

- Dificultad en la comunicación entre los académicos y la Unidad Jurídica. Se manifiesta por miembros de la Unidad que los académicos de la Facultad habitualmente tienen necesidades particulares que muchas veces no se recogen adecuadamente.
- Escasa difusión por parte de la Unidad de los nuevos requerimientos de las Contralorías (se solicitan caso a caso y de forma individual a los usuarios) y de las actualizaciones legales. Se reconoce por los miembros de la Unidad que no hay un proceso de socialización general de éstos cambios.
- Falta de apoyo administrativo. La Unidad Jurídica no tiene personal de apoyo administrativo en tareas de trámite menor, como es la realización de trámites menores ante instituciones como Notarías o el Conservador de Bienes Raíces, por lo que los abogados deben apartar tiempo para realizarlas. Esto se reconoce por los miembros de la Unidad Jurídica.

Los problemas aquí expuestos podrían catalogarse desde un punto de vista externo o interno, según si la resolución del mismo está dentro o fuera de la Unidad Jurídica.

- Problemas internos
 - Poca velocidad en revisión.
 - Escasa difusión de información recibida.
 - Falta de apoyo administrativo.
- Problemas externos
 - Falta de control una vez que documentación deja la Unidad.
 - Dificultad en comunicación con usuarios.
 - Dificultad en la comprensión de los usuarios.
 - Dificultad en comunicación con la academia.

Las dificultades aquí planteadas conllevan efectos que disminuyen la eficiencia y eficacia de la Unidad Jurídica, tales como los siguientes:

- Acumulación de documentos pendientes de revisión, con la consiguiente molestia de los usuarios.
- Problemas al trabajar en equipo y dificultad del personal de secretaría para cumplir su rol de apoyo a los profesionales.
- Confusión y molestia en los usuarios por lo que ellos consideran un “cambio arbitrario en las reglas” por parte de la Unidad.

- Malgaste de recursos al realizar los abogados tareas netamente administrativas y fuera de la Facultad.
- Desinformación respecto del progreso de los procesos que pasaron por la Unidad.
- Desgaste de recursos al tener que reiterar explicaciones y sostener reuniones para que el mensaje que debe remitir la Unidad Jurídica sea efectivamente entendido, comprendido y retroalimentado tanto por el usuario regular como por los académicos.

Estas aproximaciones corresponden a las percepciones y observaciones que surgen desde el interior de la unidad Jurídica vertidas en jornadas de reflexión por parte de sus integrantes. Una perspectiva de observación interna de estas características por parte del investigador permite explicar la realidad de la Unidad, pero no es suficiente para poder valorar adecuadamente la precisión de las observaciones, resultando imprescindible contrastar la observación directa con una metodología que permita obtener otros puntos de vista sobre los mismos fenómenos.

4. Análisis – Entrevistas presenciales

Una de las herramientas para cumplir tanto con el objetivo general como con los objetivos específicos del presente estudio de caso, consiste en la aplicación de una entrevista semi estructurada de stakeholders o usuarios de la Unidad Jurídica. La descripción tanto de los aspectos débiles como fuertes del desempeño de la unidad jurídica no pueden estimarse completos solamente con una investigación de la percepción interna y los antecedentes que se mantienen en poder de la misma unidad. Es necesario contrastar los datos anteriormente expuestos con la opinión de los usuarios de la misma.

La realización de las entrevistas fue entre junio y julio del año 2016, tanto en los lugares de trabajo de los entrevistados como en las dependencias de la Unidad Jurídica, a elección suya. El cuestionario se encuentra en el Anexo N° 1 de este trabajo y la transcripción literal de las entrevistas (que fueron grabadas) se halla en el Anexo N° 4.

La pauta para la entrevista se realizó en torno a cuatro grandes áreas, que buscan servir de fuente para el análisis en torno a los objetivos específicos de este estudio de caso. Las áreas/dimensiones fueron las siguientes:

- **Apreciación general de la Unidad Jurídica:** Corresponde a la percepción en términos generales del desempeño de la Unidad Jurídica, con sus aspectos positivos, débiles y cierta información sobre la composición de la misma.
- **Relación del usuario con la Unidad Jurídica:** Se refiere a la calidad y fluidez de la interacción de los usuarios con la Unidad Jurídica, así como la retroalimentación recibida.
- **Eficacia en la atención del usuario por parte de la Unidad Jurídica:** Corresponde a la calidad del examen y estudio de los problemas y requerimientos que se presentan a la unidad y cuán permeable es ésta ante situaciones excepcionales.
- **Cumplimiento de su Finalidad por parte de la Unidad Jurídica:** Comprende la identificación del objetivo de la unidad y cómo ésta cumple o no con dicho rol.

- **Recomendación del usuario:** Se ha dejado un apartado para que el entrevistado manifieste su opinión libremente sobre los temas planteados.

4.1 La Selección de los Entrevistados

Para seleccionar a los entrevistados, conforme el objetivo específico que se planteó relativo a la percepción de los usuarios de la Unidad, se confeccionó un listado de todos los stakeholders que corresponden a unidades que regularmente envían documentación o requieren los servicios de la Unidad Jurídica. Esta lista comprende las siguientes categorías de unidades:

- 13 Departamentos de Facultad, de distintos tamaños.
- 3 Centros de Facultad (2 más en tramitación a agosto de 2016)
- 2 Escuelas de Ingeniería
- 2 Unidades Administrativas de Planta Física
- 1 Unidad Administrativa de Decanato
- 2 Académicos individuales.

Las categorías se consideran en los siguientes términos:

Los Departamentos de Facultad corresponden a las distintas unidades académicas que interactúan con la Unidad Jurídica. En su estructura tienen un Director y un Jefe Administrativo.

Los Centros de Facultad son unidades que desarrollan líneas de investigación y prestan servicios a terceros. Como los Departamentos, tienen un Director y una estructura administrativa. Su interacción con la Unidad Jurídica tiende a ser mayor que las de un Departamento.

Las Escuelas corresponden a las Escuelas de Pre y Post grado, cada una con un Director y una unidad administrativa.

Las Unidades Administrativas de Planta Física se encargan del mantenimiento de los dos campus de la Facultad. Cada una tiene un jefe y uno o más administrativos, aunque su jefatura tiende a involucrarse más que en otras unidades y en ocasiones tramitan directamente los documentos.

La Unidad Administrativa del Decanato cumple una labor similar a la de los Departamentos, pero acotada a la administración de la Facultad. La interacción con la Unidad Jurídica toma también la forma de

consultas sobre casos específicos, fuera de la tramitación de documentos, tales como aquellos relacionados con recursos humanos.

Los académicos individuales son aquellos que se han identificado como usuarios activos de la unidad, tanto en consultas como en tramitación de documentación, que no emplean el conducto regular de acudir a su Unidad académica para realizar sus trámites. Es una modalidad que se autoriza si los documentos que procesan son previamente aprobados y visados por el Director de la Unidad académica respectiva.

En el Anexo N° 2 se puede observar el listado completo de unidades que entran en las categorías señaladas. Luego de una evaluación detallada de las mismas, se confeccionó un listado de entrevistados que participaron en esta actividad.

4.2 Análisis de las Entrevistas

La información obtenida mediante las entrevistas se encuentra resumida en la tabla presente en el Anexo N° 3. Se comentará a continuación los aspectos más relevantes observados, en concordancia con las dimensiones que se explicitaron previamente. Para identificar a los entrevistados, se utilizarán las iniciales de sus nombres, tal como se especifica en el anexo respectivo.

4.2.1 Categorías de preguntas en las Entrevistas

a) Apreciación general de la Unidad Jurídica

Bajo este ítem el cuadro metodológico agrupó tres preguntas: una relativa al conocimiento del entrevistado respecto de la Unidad Jurídica y dos relacionadas con mencionar aspectos positivos y negativos del desempeño de la Unidad.

b) Relación del usuario con la Unidad Jurídica

Este ítem comprendió tres preguntas. Las dos primeras decían relación con qué mecanismo para interactuar con la unidad utilizado por el usuario y si había encontrado dificultades al efecto. La tercera se refería a la calidad de la retroalimentación recibida por parte de la unidad.

c) Eficacia en la atención del usuario por parte de la Unidad Jurídica

Bajo este ítem, se busca la opinión del entrevistado en dos aspectos: por una parte, qué opinión le merece la atención que la Unidad Jurídica dedica a sus documentos, y por otra parte, el comportamiento de la unidad al tratar temas excepcionales.

d) Cumplimiento de su Finalidad por parte de la Unidad Jurídica

En este apartado, se solicita al entrevistado definir el Rol que él/ella espera que asuma la Unidad Jurídica y qué cambios debería ésta hacer para cumplir con ese rol.

e) Recomendación del Usuario

En este ítem, el entrevistado puede indicar libremente algún aspecto que quiera incluir relativo a la entrevista y sobre el que no se haya referido previamente.

La transcripción de las entrevistas completas se halla en el Anexo N° 4. A continuación se analizarán las respuestas de los entrevistados a las preguntas contenidas en el cuestionario, cuyo resumen puede también hallarse en el Anexo N° 3

4.2.2 Preguntas específicas formuladas en las entrevistas

A continuación se detallarán las preguntas que se han formulado en las entrevistas, con una apreciación general del tenor de las respuestas de los entrevistados y los patrones que al respecto pudieron observarse.

a) Apreciación de la Unidad Jurídica

a1) Mencione 3 aspectos positivos del desempeño de la Unidad Jurídica.

En los siete entrevistados se produjeron tan solo siete respuestas coincidentes (considerando que cada uno podía indicar tres características, a su arbitrio). El aspecto más citado, con seis menciones, fue la buena disposición a atender por parte de los integrantes de la Unidad Jurídica y la buena llegada entre ellos y los usuarios. Un segundo aspecto reiterado (en cuatro oportunidades) fue el buen conocimiento exhibido por los miembros de la Unidad respecto de las consultas y los asuntos que se les plantean. Finalmente, tres entrevistados destacaron la buena capacidad de la Unidad para asesorar y aclarar dudas (referido a una suerte de "acompañamiento" a los usuarios).

a2) Mencione 3 puntos débiles del desempeño de la Unidad Jurídica.

En esta pregunta las respuestas fueron bastante más dispersas. Aunque sólo hubo ocho respuestas totales, la que más preferencias cosechó sólo se hizo de tres, que fue la referida al tiempo de respuesta en los asuntos que la Unidad Jurídica trata, opinando que en ciertos casos este tiempo es excesivo. Por otro lado, dos entrevistados se inclinaron por la falta de documentos tipo (plantillas) sobre los cuales construir nuevos documentos, y también la ausencia de un mecanismo generalizado que permitiese administrar el volumen de documentos y trámites que se procesan en ella.

a3) ¿Conoce usted la composición de la Unidad Jurídica y las tareas que rutinariamente cumple?

La respuesta a esta pregunta no entregaba discreción al entrevistado. De los siete entrevistados, dos afirmaron conocer tanto la composición como las tareas rutinarias de la Unidad Jurídica, mientras que uno afirmó conocer tan sólo la composición y otro afirmó conocer solamente las tareas rutinarias. Tres entrevistados no conocían ni la una ni la otra.

b) Relación del usuario con la Unidad Jurídica

b1) ¿Cómo se relaciona usted con la Unidad? (presencial, telefónico, correo electrónico, memos internos) ¿Cuál le ha resultado más eficiente?

Esta pregunta tiene dos partes que se diferencian claramente al momento de revisar las respuestas de los entrevistados. Por una parte, la mayoría de los entrevistados manifiestan que usan todos los métodos, enumerados en la pregunta, teniendo la opción "presencial" seis preferencias, "correo electrónico" y "teléfono" cinco, y "memos internos" cuatro. En este sentido no se observa una diferencia mayor entre una u otra. Sin embargo, respecto de cuál de los métodos ha resultado más eficiente al entrevistado, cuatro se decantan por la opción "presencial" y tres por el medio "telefónico".

b2) Indique hasta dos (si las hay) dificultades que ha enfrentado al interactuar con la unidad.

De los siete entrevistados, cuatro contestaron que existía alguna dificultad, y ninguno indicó haber encontrado dos. De los cuatro

entrevistados, dos se decantaron por la falta de protocolos internos para tramitar los documentos en la Unidad Jurídica.

b3) ¿Cómo calificaría la retroalimentación que recibe de la Unidad? (Completa, suficiente, escasa)

Seis de siete entrevistados contestaron, categóricos en su mayoría, que la retroalimentación recibida en los requerimientos que se ingresan a la Unidad Jurídica es completa. Solamente uno dejó esta retroalimentación en carácter "suficiente".

c) Eficacia en la atención del usuario por parte de la Unidad Jurídica

c1) ¿Cree usted que la Unidad dedica la suficiente atención a los documentos que usted ingresa?

La totalidad de los entrevistados respondió afirmativamente a esta pregunta, indicando algunos de ellos que quizás es "demasiada" atención, toda vez que la Unidad ha actuado estrictamente en la revisión de la documentación. Sin embargo, no se observaron calificaciones negativas en tal circunstancia.

c2) ¿Es adecuado el tratamiento por parte de la Unidad de las situaciones urgentes y excepcionales?

Seis de los siete entrevistados respondieron afirmativamente a esta pregunta. Examinando en detalle el contenido de sus respuestas, todos manifestaron que cuando hacían presente a la Unidad Jurídica la urgencia o excepcionalidad de un asunto en particular, la Unidad tomaba las providencias o resguardos para asegurar el éxito del proceso. El entrevistado que disintió indicó que en caso que la jefatura directa de la Unidad Jurídica (Decanato) planteara un asunto urgente, las urgencias de los usuarios se veían pospuestas.

d) Cumplimiento de la finalidad por parte de la Unidad Jurídica.

d1) ¿Cuál es el rol que usted considera que debe cumplir la Unidad Jurídica?

En la respuesta a esta pregunta, algunos entrevistados sugirieron más de un rol. Entre los siete entrevistados plantearon seis ideas, sin embargo, cuatro incluyeron en su propuesta que la Unidad Jurídica debería tener un rol asesor en las contrataciones y asuntos generales. A su vez, dos propuestas que tuvieron dos adhesiones fue, primero, que

su rol debería ser el de un filtro para todos los pasos posteriores en el proceso (esto es, la Unidad debe actuar aplicando todos los criterios de los pasos posteriores, para asegurar el éxito del proceso hasta la última de dichas etapas), y asimismo un rol de capacitación y orientación a los usuarios.

d2) Mencione 2 cambios que usted sugeriría para un mejor cumplimiento de ese rol por parte de la Unidad.

Los siete entrevistados plantearon ocho cambios. Solamente uno de ellos aglutinó a más de un entrevistado, que es la formalización de los protocolos y los canales de información / llegada a la Unidad. Observando el detalle contenido en las respuestas, se observa que la falta de protocolo para cada clase de documento y la ausencia de un sistema de seguimiento informático son las preocupaciones principales de los usuarios, con cinco de los entrevistados sugiriendo dicho cambio.

e) Recomendación del usuario

e1) ¿Qué cree usted que es importante y no se ha contemplado en esta entrevista?

En este apartado en particular, cada uno de los entrevistados mencionó un punto diferente, sin que dos coincidieran en uno en cuestión. Solamente uno de ellos no quiso agregar idea alguna. Los demás seleccionaron cuestiones que no se habían tocado por parte del entrevistador, o bien profundizaron en ideas que antes habían esbozado.

5. Análisis – Comparativo con otra institución

Dentro de los mecanismos para evaluar la Unidad Jurídica y proponer mejoras a su funcionamiento se ha considerado pertinente realizar una comparación con alguna otra unidad que realice tareas similares y que tenga un desempeño que se estime como igual o superior en cuanto al adecuado manejo del volumen de documentación y la calidad de la respuesta, con el objeto de realizar una evaluación de sus métodos y procesos.

5.1 Elección de la institución

La elección de la institución en esta materia presentaba un problema práctico, toda vez que ésta debía considerar los aspectos mencionados precedentemente, a saber:

- (a) Una unidad jurídica enclavada al interior de una institución educativa universitaria.
- (b) Que la institución educativa universitaria sea propiedad del Estado de su país.
- (c) Que pueda reconocerse que la unidad jurídica en cuestión tenga un desempeño general comparable o superior al de la Unidad Jurídica objeto de este Estudio de Caso.
- (d) Que los temas que trata la unidad jurídica en la institución a elegir sean similares a los que trata la Unidad Jurídica objeto de este Estudio de Caso.

Estudiadas diversas instituciones nacionales y extranjeras, se planteó como candidata a la Universidad de Florida, institución pública de los Estados Unidos de América que tiene las siguientes características:

La Universidad de Florida (UFL) es una universidad pública, adscrita al sistema universitario estatal del Estado de Florida, cuya sede se encuentra en la ciudad de Gainesville, Florida, en los Estados Unidos de América. Fundada en 1853, tiene una matrícula de aproximadamente cincuenta mil estudiantes, encontrándose en el tercer lugar de las mayores universidades del país. Asimismo, su presupuesto anual de USD\$1.550 (2005) millones la ubica en el cuarto lugar de los presupuestos universitarios del país.

Como universidad estatal, la UFL debe tratar con un cúmulo de normas de distinta naturaleza. Por un lado, debe cumplir con la normativa estatal relativa a todas las universidades e instituciones que operan dentro del Estado y que pueden afectarla directamente a ella. Por el

otro, debe cumplir con la normativa federal que afecta a los planteles universitarios. Finalmente, la UFL tiene un conjunto de normativa interna que debe acatar y modificar cuando es necesario.

En una primera aproximación se observa que la UFL tiene solamente una unidad jurídica (UFL General Counsel) que atiende a toda la Universidad, mientras que la unidad analizada en este Estudio de Caso corresponde a una que presta servicios a una sola Facultad. Sin embargo, en la UFL, no existen unidades jurídicas asociadas a cada Facultad de la misma, por lo que las labores que la Unidad Jurídica en estudio deben ser cumplidas por el UFL General Counsel,

5.2 Obtención de información

Para obtener la información que permita realizar la comparación con la UFL se recurrió a dos fuentes: el análisis de la información de la institución publicada en su página web, por una parte, complementado con una entrevista con una abogada de su oficina jurídica, con sede en Gainesville, Florida.

La entrevista telefónica con la profesional participante de dicha unidad fue exitosa y la información pudo ser recogida para la elaboración de la Fig. 7 y el análisis posterior.

De la información recolectada se ha elaborado un cuadro comparativo entre ambas instituciones:

Fig. 7: Cuadro comparativo entre unidades jurídicas de UFL y FCFM

	Universidad de Florida – General Counsel’s Office	Universidad de Chile (FCFM) – Unidad Jurídica
<i>Número de estudiantes UFL</i>	52.519 (2015) ⁴	6.518 (2015)
<i>Número de Funcionarios</i>	29.596 (2015) ⁵	1.985 (2015)
<i>Número de Unidades Jurídicas</i>	1 (dividida en una Oficina Principal y otra de asuntos relacionados con la Salud)	1 Unidad Principal y abogados que atienden a unidades específicas.
<i>Número de abogados</i>	15 (8 abogados full time más 1 part time en Oficina Principal, y 6 abogados full time en área salud).	8 (4 en Unidad Principal, más 4 en unidades académicas colaboradoras)
<i>Relación abogados</i>	1 / 3501	1 / 814

⁴ <http://ir.aa.ufl.edu/enrollment-1> , consultada el 24 de septiembre de 2016.

⁵ <http://ir.aa.ufl.edu/workforce>, consultada el 24 de septiembre de 2016.

<i>/ alumnos</i>		
<i>Relación abogados / funcionarios</i>	1 / 1973	1 / 248
<i>Autoridad a la que responde</i>	UFL Board of Governors	Decano
<i>Flujo de proceso e ingreso de documentación</i>	El ingreso es libre, por vías digitales o presenciales. El profesional que corresponde lo estudia, lo interviene si es necesario y luego	Vía de ingreso formal, número de registro y asignación a un profesional que lo revisa. Luego se devuelve o se envía a la siguiente etapa.
<i>Seguimiento del proceso por terceros</i>	No es posible salvo consulta directa al profesional que atiende.	Se puede consultar por el estado de avance vía telefónica en la secretaría de la unidad y posteriormente en el Intranet de la Facultad.
<i>Comparativo de funciones específicas</i>	<p>Negociaciones específicas en compras y adquisiciones.</p> <p>Gestión de los reclamos que ocurren dentro de la Universidad</p> <p>Gestión de materias de conducta estudiantil, cuando aparecen aspectos legales.</p> <p><i>Compliance</i>, seguimiento en materia de discapacidad, igualdad y cumplimiento de leyes estatales o federales.</p> <p>Defensa administrativa en materias de discriminación en el empleo.</p> <p>Revisión y negociación de contratos a suscribir por las autoridades.</p> <p>Creación de modelos de documentos (<i>templates</i>) para variedad de situaciones: exenciones de responsabilidad, evaluación del riesgo, etc.</p> <p>Rol negociador con terceros o miembros de la comunidad, para buscar acuerdos que eviten judicialización de conflictos.</p> <p>Propone borradores de reglamentos, procedimientos, políticas y regulación académica, cuando se le solicita.</p>	<p>Revisión de la generalidad de los procesos de compra.</p> <p>Asesoría en algunos reclamos que ocurren dentro de la FCFM, cuando se requiere.</p> <p>Intervención en materias de conducta estudiantil cuando se abre un proceso disciplinario formal.</p> <p>En materias de cumplimiento de normas y discriminación, la Unidad Jurídica interviene a requerimiento de las unidades que lo necesiten, a petición de ellas.</p> <p>Revisión y negociación de contratos a suscribir por las autoridades.</p> <p>Creación de contratos adaptados a la situación específica de que se trata.</p> <p>Rol negociador con terceros o miembros de la comunidad, para buscar acuerdos que eviten judicialización de conflictos.</p> <p>Propone borradores de modificaciones a reglamentos, procedimientos y otras regulaciones en los casos en que se le solicita, generalmente, por una situación concreta.</p>
<i>Distribución de tareas</i>	Distribución según la especialización del profesional	Distribución al profesional dependiendo de la unidad

		originaria del proceso.
<i>Página web</i>	Sí, posee una página web completa dedicada a los medios de contacto con la unidad, sus integrantes, los temas que actualmente está revisando, concursos de trabajo abiertos y la normativa pertinente de la UFL para consulta de los usuarios. ⁶	No posee página web, solamente un espacio en el repositorio de la Facultad.

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en entrevista con Ms. Brande Smith e información publicada en la página web de la Universidad Estatal de Florida, y con datos obtenidos de la Escuela de Ingeniería y Ciencias de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile.

5.3 Comentario de la información obtenida

La información presentada en la tabla anterior, que fuere obtenida mediante revisión de las fuentes secundarias y una entrevista con un profesional de dicha unidad, es expresiva por sí misma. Ahora bien, en este punto es pertinente destacar algunos aspectos de ella.

El primer aspecto notable es la menor cantidad de abogados en relación con la cantidad de alumnos y la cantidad de funcionarios (académicos y no académicos). En la FCFM la cantidad de abogados es mucho mayor, proporcionalmente hablando. Ahora, al examinar las funciones que cada una de las unidades jurídicas realiza, resulta de aquella que pertenece a la FCFM revisa todas las compras que se realizan a través del portal de compras públicas, salvo aquellas que se realizan vía convenio marco. Por su parte, el General Counsel's Office no revisa los procesos de compra ordinarios, a menos que éstos conlleven negociaciones contractuales de por medio, que requieran la intervención de un abogado. Como se mencionó al momento de analizar la Unidad Jurídica, tal efecto en Chile sería el retiro de una pesada carga que pesa sobre la misma unidad.

Por otro lado, el General Counsel's Office manifiesta una falta de formalismo en el ingreso de las materias que deben tratar. Señaló la entrevistada que los requerimientos son formulados por cualquier vía, sea correo electrónico, telefónico, o vía presencial. Sí se observó, al realizar la entrevista, que la oficina tiene un estricto sistema de administración de los tiempos, teniendo las asistentes de los abogados acceso a su agenda y realizando la gestión de ciertos bloques horarios de los mismos. Ahora, esta falta de formalismo no conlleva necesariamente ineficiencia en las funciones, como lo muestra el hecho

⁶ <http://generalcounsel.ufl.edu>, consultada el día 13 de diciembre de 2016.

que con pocos abogados (comparativamente, como se indicó en el párrafo anterior) pueden atender a toda la comunidad universitaria. Más bien da cuenta de una cercanía mayor y acompañamiento a los usuarios, toda vez que no están constreñidos a un sistema de ingresos, y, probablemente, a una carga de trabajo que si bien puede equipararse en intensidad a la de la Unidad Jurídica, ciertamente debe ser menor en volumen.

Finalmente, es dable destacar que, a diferencia de la Unidad Jurídica de la FCFM, el General Counsel's Office trabaja constantemente en proveer de plantillas ya revisadas y aprobadas para que los usuarios de la UFL las empleen en sus tratos con terceros. Asimismo, esta unidad es reacia a la suscripción de documentos que se aparten de estos modelos, pues ya han sido discutidos y analizados extensamente, y una modificación debería pasar por todas las revisiones internas de la Universidad.

5.3 Apreciación para el objeto de este Estudio

La información obtenida de la entrevista realizada, respecto de la UFL, será incorporada al momento de elaborar propuestas de mejora para la Unidad Jurídica. Existen aspectos de los anteriormente mencionados que se revelan como respuestas apropiadas a problemas que se han planteado en los capítulos anteriores.

A modo de ejemplo, la estandarización de los documentos en plantillas que hacen más fácil su llenado por parte del usuario; una tarea que está pensada para realizarse por una sola vez sino de forma continua y reiterada. Asimismo, se observa un uso estructurado de los tiempos de los profesionales que se desempeñan en la oficina, lo cual podría contribuir a regular de mejor manera los tiempos de revisión de los distintos documentos, que se ha observado en la Unidad Jurídica

6. Propuestas de Mejora

Como se señaló tanto en los objetivos generales como en los específicos, este Estudio de Caso comprende una o más propuestas de mejora a la Unidad Jurídica que se estudia. Estas propuestas deben realizarse considerando tanto las características de los sistemas complejos descritas en el marco metodológico como los hallazgos realizados a través de las tres vías en que se ha recabado información: documental, la entrevista semi estructurada, y el análisis comparativo con una unidad de similares características.

Ahora bien, realizando un examen a la información obtenida, es posible formular propuestas de mejora de carácter general, que significan una forma distinta de plantear el rol y la estructura de una Unidad Jurídica, y por otro lado, propuestas de mejora carácter específico, que apuntan a sugerir modificaciones a aspectos concretos y precisos del funcionamiento de la unidad.

6.1 Propuestas generales

1. Definición del rol de la Unidad Jurídica: Resulta necesario definir el rol que la Unidad cumple en relación con sus usuarios y en relación con las autoridades de la Facultad. Este cambio implica definir la misión y visión de la misma Unidad, las tareas que se le encomiendan y lo que la Facultad en su conjunto espera de ella, que, en lo observado en este Estudio de Caso, se refiere más a una función de acompañamiento en los procesos que netamente fiscalizadora o defensora de los intereses de las autoridades, que muchas veces pueden ser distintos que los miembros de la comunidad en general.
Esta tarea debe realizarse de una forma conjunta por la comunidad. Una opción para definir este rol es tender a empoderar e independizar a la Unidad Jurídica, con el objeto que pueda responder con mayor libertad (en la administración de su tiempo y otros recursos) a las necesidades de la comunidad toda.
2. Visibilidad de la Unidad Jurídica: Se ha observado que la Unidad Jurídica en estudio tiene carencias en la comunicación y el conocimiento de la misma por parte de sus usuarios. Es importante reevaluar la relación de la Unidad con sus usuarios y sus medios de comunicación con ellos.

6.2 Propuestas específicas

1. Puesta en marcha de una plataforma digital: De las entrevistas se observó que varios de los sujetos manifestaban que encontraban difícil acceder a la información de la Unidad Jurídica, sus protocolos internos, requisitos para la presentación de documentos, etc. Esto puede ser resuelto y transparentado a través de una plataforma / página web, que contenga esta información y pueda ser accedida por los usuarios interesados.
2. Elaboración de plantillas: Los entrevistados, en respuesta a distintas interrogantes, comentaron la falta que se hace de tener plantillas con las resoluciones o contratos de uso más frecuente por los interesados. Esta solución también fue observada en la UFL, en la confección del cuadro comparativo. Una elaboración por la Unidad Jurídica de estas plantillas, que podrían ser publicadas en la plataforma digital, conjuntamente con un breve instructivo para llenarlas (con los aspectos particulares de la Universidad, puesto que se espera que el usuario que las emplee tenga ciertos conocimientos mínimos para ello).
3. Definición de procesos: Si bien se ha trabajado en establecer los procesos correspondientes para los usuarios habituales de la Unidad Jurídica que corresponden a la mayoría de los departamentos y unidades académicas de la Facultad, hay una intervención constante de las Direcciones de la Facultad, algo reconocido en las entrevistas. El mismo organigrama de la Facultad establece una relación directa de la Unidad con el Decano, sin embargo no precisa cuál es la relación con otras unidades, si hay dependencia o un vínculo horizontal. Una sugerencia precisa en este sentido es apuntar a definir los procesos y la injerencia en las decisiones de la Unidad Jurídica por parte de otras Direcciones. De los antecedentes analizados se observa que algunas Direcciones se comportan como clientes internos de la Unidad, mientras otras (como la Dirección Económica y Administrativa) intervienen de forma activa en el desempeño de la Unidad. Una definición en este sentido permitirá ordenar de mejor forma el trabajo y las prioridades de la Unidad.
4. Sustitución del envío físico de los documentos: Una mejora en los tiempos de respuesta de la Unidad necesita de la eliminación de aquellos periodos en que los documentos o antecedentes sometidos a su estudio se encuentran "en tránsito".

6.3 Implementación

Como ya se señaló en el apartado 2.2 La Gestión del Cambio, la implementación de las políticas de cambio en una organización requieren medidas que deben estar correctamente ejecutadas para que sean efectivas.

Este autor considera que el modelo de John Kotter (Kotter, 1995 y 2014) para la gestión del cambio, ya descrito en 2.2, es apropiado como guía para llevar a cabo la implementación de las propuestas, tanto generales como específicas. A continuación, se explican brevemente cada uno de las ocho etapas que deben considerar en este modelo.

a) Establecer sensación de urgencia: La necesidad del cambio debe ser compartida por las autoridades de la Facultad. Los problemas que se identificaron en este estudio deberían ser socializados con las jefaturas para tal efecto.

b) Crear la coalición guía: Se deben identificar aquellas personas dentro de la Facultad que compartan la necesidad del cambio y lograr que se involucren en este proyecto que beneficiará a todos.

c) Desarrollar una visión y una estrategia: Para vencer la resistencia al cambio, debe elaborarse una visión fácil de transmitir en un breve periodo de tiempo, y definir una estrategia para alcanzar dicho cambio.

d) Comunicar la visión del cambio: Las unidades usuarias de la Facultad deben conocer la visión que se estableció previamente. La Unidad Jurídica debe liderar, respondiendo todas las consultas, las instancias de comunicación del cambio que se implementará.

e) Dar poder a los empleados para una acción amplia: Es necesario que aquellos usuarios y miembros de la Unidad interesados en comenzar en los cambios, puedan hacerlo, buscando convencer a aquellos escépticos.

f) Generar resultados en el corto plazo: Es muy importante que los primeros hitos se cumplan de forma visible para convencer a los escépticos. En el caso de la Unidad Jurídica, una disminución de los tiempos de respuesta en ciertos documentos puede ser un excelente primer hito.

g) Consolidar logros y producir más cambios: Los cambios en la Unidad Jurídica son de largo plazo, por lo que es necesario vigilar que el éxito de los primeros no detenga el proceso, preocupándose de continuar el programa completo, realizando los ajustes necesarios.

f) Anclar los nuevos enfoques en la Cultura: Una vez que la propuesta de cambio se haya consolidado en la Facultad, se debería hacer una nueva evaluación, similar a la que se ha hecho en este estudio, para examinar la conveniencia realizar una nueva propuesta de cambio por sobre los ya hechos.

6.4 Seguimiento

El modelo de Kotter que se menciona en el apartado anterior deja espacios para realizar el seguimiento al proceso de cambio. La importancia de establecer el seguimiento radica en que la verificación de la efectividad de los cambios debe ser realizada durante y después de la implementación del cambio, con el objeto de corregir los problemas que en que este proceso puedan surgir.

El seguimiento a la implementación de los cambios se sugiere sea de las siguientes formas.

- a) Como primera acción debe realizarse un estudio directo de los documentos y procedimientos de la Unidad Jurídica. Los cambios proyectados incluyen la modificación y definición de los procesos de la Unidad, específicamente su escrituración y el cambio en el mecanismo para enviar los documentos. Al cotejar los cambios proyectados en la estrategia para el cambio definida en la letra c) del apartado anterior con la realidad de la operación de la Unidad Jurídica, puede verificarse el cumplimiento de la misma.
- b) Conjuntamente con lo anterior debería realizarse una revisita a los entrevistados en este estudio, con el objeto de contrastar su actual percepción de la Unidad Jurídica con la que manifestaron al momento de la entrevista, respecto de los cambios que han observado en la Unidad. En este sentido, como las medidas propuestas en este Estudio se han obtenido en parte de las apreciaciones formuladas por una serie de entrevistados, es relevante conocer cómo sus percepciones han ido evolucionando. Esta es una forma de evaluar de manera general cómo se ha implementado el proceso de cambio, si ha conseguido los objetivos buscados.

La oportunidad exacta para realizar este cambio dependerá de la estrategia que en su momento se defina (en la letra c) del 6.3), pero se estima apropiado que la acción de verificación de la letra a) precedente se realice al menos en dos oportunidades del proceso de cambio, al treinta y al sesenta por ciento de avance. La actividad descrita en la letra b) anterior, se sugiere sea realizada en dos oportunidades, siendo la primera al sesenta por ciento de avance del proceso de cambio, y la segunda al finalizar éste.

7. Conclusiones

Tanto de las fuentes secundarias que se han estudiado, como de las entrevistas realizadas y el análisis comparativo con una institución extranjera, se ha podido llegar a las siguientes conclusiones.

1. La Unidad Jurídica en estudio se conformó como tal a partir del año 2012 con una dotación inicial de dos abogados. Al momento de la elaboración de este Estudio de Caso, se compone de cuatro abogados y una secretaria. El incremento de personal está correlacionado con un incremento de la actividad de la Facultad y con la incorporación del sistema Chilecompra a la Universidad a partir del año 2008, que fue adoptado gradualmente en la Facultad. Se observa además de la documentación de respaldo que la Unidad Jurídica ha pasado de tener en el año 2012 un promedio de 130 documentos nuevos que revisar cada mes a más de 200 en el año 2016, sin considerar el aumento en investigaciones sumarias y las investigaciones especiales de Contraloría General, que pasaron de cero en el año 2012 a tres en el año 2016.
2. La Unidad Jurídica se ha consolidado como una pieza importante en la estructura de la Facultad, reconocida por su capacidad para solucionar los problemas jurídicos que se le presentan y entregar orientaciones a todos los miembros de la misma que acuden a ella. Se le reconoce especialmente la facilidad de trato y buena disposición con los miembros de la comunidad, cualidad que muestran todos sus integrantes, característica reconocible por casi todos los entrevistados.
3. La definición del rol de la Unidad Jurídica es una acción que permitirá potenciar la difusión de las tareas de la misma con sus usuarios directos, clarificando la extensión de las mismas y su ámbito de competencia. La definición en conjunto con la comunidad permitirá socializar efectivamente dicho rol, en línea con las propuestas generales detalladas en este estudio.
4. En cuanto a la percepción de los usuarios de la Unidad Jurídica, si bien se le reconoce un buen desempeño en sus competencias, ésta no está exenta de críticas, que apuntan a la falta de información respecto de los procedimientos que realiza, el poco material de apoyo que entrega a los usuarios y una baja capacidad para organizar sus propios procesos, ya sea por sobrecarga de trabajo o por las demandas extraordinarias de las autoridades de

la Facultad. Asimismo, el alto tiempo de respuesta en los asuntos ordinarios (para las situaciones excepcionales se manifiesta que su desempeño es apropiado) es percibido como una de las mayores falencias de la Unidad.

5. Ante las críticas que se le pueden formular a la Unidad Jurídica, hay una serie de medidas que es factible adoptar, de carácter general, y otras de carácter específico. Entre las medidas generales, se observa que la interacción con otras unidades dependientes directamente del Decanato de la Facultad debe ser regulada, ya sea estableciendo precisamente las obligaciones de la Unidad o elevándola a su vez a una categoría más alta, como, precisamente, una Dirección de la Facultad. Por otro lado, parte de los problemas observados por los entrevistados y que también surge de una comparación con la situación en la UFL, tiene su origen en deficientes canales de información respecto de los procesos internos de la Unidad, así como una escasa distribución de información requerida para que los usuarios realicen los procesos que requieren. Ya en un aspecto más específico, la elaboración de plantillas ("*templates*"), la puesta en marcha de una plataforma digital de información y seguimiento, y la definición específica de ciertos procesos constituyen medidas que pueden implementarse de inmediato que mejorarían la relación con el usuario y la eficiencia general en el desempeño de la Unidad.

Las conclusiones a las que este Estudio de Caso ha llegado se derivan de las fuentes primarias y secundarias examinadas. En relación con el marco conceptual que se ha planteado, no escapa al autor que los problemas que sufre la unidad están fuertemente enraizados en aquellos comunes a otras organizaciones complejas: la insularidad, que se traduce en una mala comunicación y desconocimiento de cómo funciona internamente la Unidad; la aparición de propiedades emergentes, situaciones impredecibles, en este caso de la propia estructura de la Facultad, que en ocasiones alteran la dinámica de la Unidad y le impiden desarrollarse normalmente; la ignorancia respecto de lo que hacen otras unidades cercanas a ella, entre otros.

Finalmente, cabe señalar que la valoración positiva que hizo el conjunto de los entrevistados al desempeño de la Unidad Jurídica, así como los datos examinados de las otras fuentes, permite generar expectativas respecto a la corrección de los problemas detectados, y así poder integrar más efectivamente a esta Unidad Jurídica en el quehacer de la

Facultad, pudiendo servir de mejor manera a las necesidades de la comunidad universitaria.

8. Bibliografía

Textos consultados:

- Barros, Oscar (2012) **Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones TI** (Vol. Versión 5), Santiago, Chile.
- Cilliers, Paul (1998) **Complexity and Postmodernism**, Londres, Reino Unido.
- Collins, Jim (2005) **Good to Great and the Social Sectors**, Boulder, Colorado, USA.
- Gharajedaghi, Jamshid (1999), **Systems thinking: Managing chaos and complexity: A platform for designing business architecture**, USA.
- Hammer, Michael (1990), **Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate**, Harvard Business Review, USA, 1990.
- Hax, A.C. (2010). **The Delta Model – Reinventing Your Business Strategy**, Nueva York.
- Kettinger, William J., Teng, James T. C. y Subashish Guha (1997), **Business Process Change: A Study of Methodologies, Techniques, and Tools**, Minnesota.
- Kotter, John (1995) **Leading Change: Why Transformation Efforts Fail**, Harvard Business Review, USA.
- Kotter, Johnn (2014) **Capturing the Opportunities and Avoiding the Threats of Rapid Change**, en "Leader to Leader" Journal, John Wiley & Sons, USA.
- Mintzberg, Henry (2009) **Rebuilding Companies as Communities**, Harvard Business Review, USA.
- Sporn, Barbara (1999), **Adaptive University Structures**, USA.
- Olson, Edwin y Eoyang, Glenda (2001), **Facilitating Organization Change**, Wiley, USA.

- Waissbluth, Mario (2008), **Gestión del Cambio en el Sector Público**, Santiago, Chile.
- Waissbluth, Mario (2006), **Instituciones Públicas y Sociales de Excelencia**, Santiago, Chile.
- Zadeh, L. A. (1987), **Fuzzy Sets and Applications: Selected Papers**, John Wiley & Sons Nueva York.

Artículos consultados:

- **“Leyes por Tema - Educación”**, Biblioteca del Congreso Nacional, https://www.leychile.cl/Consulta/listado_n_sel?agr=2, (consultado el 10 de julio de 2016)
- **University of Florida, Enrollment**, <http://ir.aa.ufl.edu/enrollment-1> (consultado el 24 de septiembre de 2016)
- **University of Florida, General Counsel’s Office**, <http://generalcounsel.ufl.edu> (consultada el día 13 de diciembre de 2016)
- **University of Florida, Workforce**, <http://ir.aa.ufl.edu/workforce> (consultado el 24 de septiembre de 2016)

ANEXO N° 1: Cuestionario propuesto para la entrevista a los stakeholders

Fig. 8: Cuestionario propuesto para la entrevista

<u>Dimensiones</u>	<u>Subdimensiones</u>	<u>Variables</u>	<u>Preguntas</u>
Apreciación general de la Unidad	Apreciaciones positivas y negativas de su desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalezas de la Unidad - Debilidades - Grado de conocimiento de la orgánica de la Unidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mencione 3 aspectos positivos del desempeño de la Unidad Jurídica. - Mencione 3 puntos débiles del desempeño de la Unidad. - ¿Conoce usted la composición de la Unidad Jurídica y las tareas que rutinariamente cumple?
	Conocimiento de las características de la Unidad por usuarios		
Relación del usuario con la Unidad	Canales de comunicación existentes	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia de las formas de comunicación. - Precisión en respuesta por parte de la Unidad y facilidad para transmitir comentarios. - Colaboración con usuarios en introducir los cambios solicitados y llegar a un acuerdo. 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo se relaciona usted con la Unidad? (presencial, telefónico, correo electrónico, memos internos) ¿Cuál le ha resultado más eficiente? - Indique hasta dos (si las hay) dificultades que ha enfrentado al interactuar con la unidad. - ¿Cómo calificaría la retroalimentación que recibe de la unidad? (Completa, escasa, suficiente)
	Interacción e intercambio de opiniones e información		
Eficacia en atención al usuario por parte de la Unidad	Examen de las solicitudes y asignación de prioridades	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de la documentación que ingresa. - Flexibilidad y dedicación para ajustar los procesos a situaciones particulares. 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cree usted que la Unidad dedica la suficiente atención a los documentos que usted ingresa? - ¿Es adecuado el tratamiento por parte de la Unidad de las situaciones urgentes y excepcionales?
Cumplimiento de finalidad por parte de la Unidad	Definición y evaluación del rol de la Unidad	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de objetivos apropiados para la Unidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es el rol que usted considera que debe cumplir la Unidad Jurídica? - Mencione 2 cambios que usted sugeriría para un mejor cumplimiento de ese rol por parte de la Unidad.
Recomendación del usuario	Otros aspectos de relevancia	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción de una apreciación personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Que cree usted que es importante y no se ha contemplado en esta entrevista

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 2: Lista de unidades y entrevistados

Unidades de la Facultad:

Departamentos y Escuelas

Astronomía
Ciencia de los Materiales
Ciencias de la Computación
Física
Geofísica
Geología
Ingeniería Civil
Ingeniería de Minas
Ingeniería Eléctrica
Ingeniería Industrial
Ingeniería Matemática
Ingeniería Mecánica
Ingeniería Química y Biotecnología
Escuela de Ingeniería y Ciencias
Escuela de Postgrado

Centros

Centro de Modelamiento Matemático
Centro de Energía (en desarrollo, a agosto de 2016)
Centro de Desarrollo, Investigación e Innovación en Estructuras y Materiales, IDIEM
Centro Sismológico Nacional
Centro Avanzado de Tecnología para la Minería (en desarrollo, a agosto de 2016)

Unidades de Planta Física

Administración de Campus Beauchef Oriente
Administración de Campus Beauchef Poniente

Entrevistados seleccionados:

Departamentos

Sra. Blanca Cordovez

Centros

- Sra. Perla Valdés
- Sr. Alejandro Maass

Unidades de Planta Física

- Sr. Raúl Segovia

Escuelas de Pre y Postgrado

- Sr. Julio Salas

Académicos independientes

- Sr. Humberto Palza
- Sr. Marcos Díaz

Anexo N° 3: Cuadro resumen de los resultados de las entrevistas

En el siguiente cuadro se indican los elementos más frecuentes que se pudieron observar en las entrevistas aplicadas.

Fig. 9: Cuadro resumen de resultados

	R. Segovia	H. Palza	M. Díaz	A. Maass	J. Salas	P. Valdés	B. Cordovez	Total respuestas
1.- 3 aspectos positivos								
Buena asesoría y aclaración de dudas	x		x				x	3
Buena disposición a atender y llegada	x	x	x		x	x	x	6
Buen conocimiento de los temas	x		x	x		x		4
Que exista dentro de la Facultad		x			x			2
Que esté empoderada en su actuar		x			x			2
Buena asesoría para tratar con otros abogados				x				1
Adecuada organización y tiempos de respuesta					x			1
2.- 3 puntos débiles								
Tiempo de respuesta en los asuntos	x					x	x	3
Pocos abogados integrándola		x						1
Falta de documentos tipo		x			x			2
Difícil seguimiento de documentos ingresados			x					1
Demasiada orientación a propia jefatura				x				1
Falta mecanismo para administrar volumen					x		x	2
Personal administrativo no tiene reemplazo						x		1
Falta capacitación a usuarios por la Unidad							x	1
3.- Conocimiento de composición y tareas								
Composición		x			x		x	3
Tareas rutinarias				x	x		x	3
4.- Medio más eficiente de relación con la unidad								
Presencial	x	x	x	x				4
Correo Electrónico								
Teléfono					x	x	x	3
Memos internos								
5.- Dificultades al interactuar con la unidad								
Falta de protocolos para los procesos		x					x	2
Pérdida de documentos ingresados					x			1

Sobrecarga de trabajo de la Unidad						x		1
6.- Calidad de retroalimentación								
Completa	x	x	x		x	x	x	6
Suficiente				x				1
Escasa								0
7.- Atención a documentos ingresados								
Sí	x	x	x	x	x	x	x	7
No								0
8.- Tratamiento de temas urgentes								
Adecuado		x	x	x	x	x	x	6
Ocasionalmente adecuado	x							1
9.- Rol que debe cumplir la Unidad Jurídica								
Asesoría para contrataciones y temas generales	x	x	x				x	4
Filtro para los pasos administrativos posteriores		x				x		2
Redacción de resoluciones y tratos directos	x							1
Evaluar y proponer cambios de funcionamiento				x				1
Supervisar legalidad de procesos en la Facultad					x			1
Capacitar y orientar a los usuarios					x		x	2
10.- 2 Cambios para cumplir el rol								
Mayor cantidad de personal en la Unidad	x							1
Formalizar y mejorar protocolos y canales de información/llegada		x	x	x	x		x	5
Crear documentos tipo			x					1
Empoderar aún más a la Unidad Jurídica				x				1
Dar más visibilidad a la Unidad Jurídica				x				1
Establecer registro de criterios						x		1
Capacitar a funcionarios de Facultad							x	1
11.- Otros aspectos no considerados								
Evaluar posición en la Facultad de la Unidad Jurídica		x						1
Evaluar "feedback" de la Unidad Jurídica			x					1
Evaluar proceso formativo de abogados de la Unidad				x				1
Unidad Jurídica pudiese proponer simplificar procesos					x			1
Empoderar a Unidad Jurídica hacia otros ámbitos						x		1
Reforzar probidad en funcionarios							x	1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados.

Anexo N° 4: Transcripción de las entrevistas realizadas

En todas las entrevistas, las preguntas y comentarios del encuestador se hallan en negrita. El encuestador en todas ellas fue el autor de este estudio.

Sr. Raúl Segovia, Adm. de Campus Beauchef Poniente

1. Mencione 3 aspectos positivos del desempeño de la Unidad Jurídica.

00:56: Asesoría, buena asesoría, cuando uno tiene dudas las aclaran, lo dirigen a uno para alcanzar el objetivo. Excelente disposición y buen conocimiento en los temas.

2. Mencione 3 puntos débiles del desempeño de la Unidad.

02:24: El tiempo de respuesta o revisión de las licitaciones, tratos directos y ese tipo de cosas. No tengo más puntos débiles, yo creo que ese es el gran tema.

3. ¿Conoce usted la composición de la Unidad Jurídica y las tareas que rutinariamente cumple? (Pregunta no realizada)

4. ¿Cómo se relaciona usted con la Unidad? (presencial, telefónico, correo electrónico, memos internos)

02:59: Presencial y vía mail (correo electrónico)

¿Cuál le ha resultado más eficiente?

03:09: Presencial

5. Indique hasta dos (si las hay) dificultades que ha enfrentado al interactuar con la unidad.

03:28: No he tenido dificultades en la comunicación, siempre los encuentro, siempre están disponibles.

6. ¿Cómo calificaría la retroalimentación que recibe de la unidad? (Completa, escasa, suficiente)

03:53: Es completa, pero la metodología hace que el proceso sea muy lento. Porque cuando hacen alguna aclaración u observación, eso vuelve a uno vía memo y se demora varios días en llegar, o el tiempo de respuesta podría ser mucho más rápido, lo que yo encuentro que sería bueno es que cuando se hace una revisión uno podría juntarse en una reunión y aclarar todas las dudas rápido y ahí no sería el documento lo que habría que ingresar con todas las observaciones, mucho más rápido que hacer todo un escrito, enviarlo

vía memo que después lo van a regresar yo creo que eso nos ahorraría a lo mejor varios días.

O sea la retroalimentación es completa pero la metodología es complicada, ojo que esa metodología va con la pregunta anterior un poco, las dificultades que ha enfrentado interactuar lo de los memos internos no...

05:49: Lo que pasa, claro yo presencial porque vengo a dejar, pero todo se entrega por memo, porque yo vengo con todo la vez a entregar pero no, debe entregarlo por memo, en el fondo se lo pasa a la secretaria, pero yo vengo con todos los documentos que serían como memos

7. ¿Cree usted que la Unidad dedica la suficiente atención a los documentos que usted ingresa?

05:19: Si, absolutamente

8. ¿Es adecuado el tratamiento por parte de la Unidad de las situaciones urgentes y excepcionales?

05:46: Se da cierta urgencia pero, cuando hay temas urgentes si se toma en cuenta pero siempre hay solicitudes más urgentes que las de uno entonces siempre va quedando hacia atrás, eso ha tocado verlo que tenemos cosas como bien urgente pero el decano o vicedecano tiene algo con más urgencia y uno igual queda en la cola

9. ¿Cuál es el rol que usted considera que debe cumplir la Unidad Jurídica?

06:30: Asesoría en términos legales para tema de contrataciones de empresa y cosas así; y mi apreciación personal es que a lo mejor la unidad jurídica debiera a lo mejor ser la que redacta todas las resoluciones o tratos directos dado con las especificaciones o requerimientos que uno necesita y no que cada unidad prepare sus propias resoluciones, una unidad central

10. Mencione 2 cambios que usted sugeriría para un mejor cumplimiento de ese rol por parte de la Unidad.

07:19: Mayor personal porque con la cantidad de resoluciones que se hace, necesita mayor personal como en el caso de IDIEM. En IDIEM es solamente una unidad la que hace todos los tratos directos,

resoluciones, licitaciones, entonces todas las unidades le entregan los requerimientos, necesito hacer esto y estas son las especificaciones, y hacen todo. Ellos lo redactan pero igual viene revisión, esa es la cosa.

Pero el IDIEM no es una unidad jurídica

07:49: No, es una oficina administrativa

Central de compras

07:54: Sí.

11. Que cree usted que es importante y no se ha contemplado en esta entrevista

08:25: Yo creo que están cubiertos todos los temas. Estamos bien, estamos OK.

Sr. Humberto Palza, académico del Departamento de Ingeniería Química y Biotecnología.

1. Mencione 3 aspectos positivos del desempeño de la Unidad Jurídica.

00:21: Aunque no lo creas, lo primero es que exista. No se si todas las facultades tienen una dirección jurídica, entonces, primero que exista encuentro que es algo positivo.

Derecho hasta hace poco no tenía

Entonces va mi punto. Lo primero que reconozco es que exista. Lo segundo es el trato, yo encuentro que es de fácil llegada. Quizás por eso mismo me salto las cosas, pero uno ve que sean cercanos y atienden bien. Y una tercera cosa que me guste..., me cuesta pensar en un tercero fíjate.

Pero si no tienes ninguna no es problema

Quizás se me pueda ocurrir después cuando estiremos más la conversación. Por lo menos están la existencia, el trato y estoy pensando en el último periodo, en la "expertise", sobretodo tuya, estoy evaluando lo tuyo, estoy pensando cosas positivas.

Está pensando en la actualidad

Si, te noto más empoderado, no es una crítica a antes, es algo positivo que veo ahora y creo que la gente que están contratando también. Entonces ponle esas tres.

Entonces en el fondo tenemos el que exista, la existencia, el buen trato y el hecho de que la unidad está más empoderada o yo particularmente

Yo diría que más empoderada, empoderada y con experiencia yo creo que eso es lo positivo.

2. Mencione 3 puntos débiles del desempeño de la Unidad.

02:34: Yo creo que el tamaño que es un tema genérico, puede ser de cosas públicas, puede ser que el tamaño de ustedes con respecto al tamaño de la facultad es, cómo decirlo, número de académicos

dividido por el número de abogados, está demasiado desproporcionado, eso está... yo encuentro que está muy desproporcionado y a veces se nota. Eran tres también?

Tú tienes algún inconveniente quizás en el día a día

Pero tengo pocos, sino que soy crítico a..., a usted no le tengo mucha crítica, porque a ver, algo que no me gustó, pero tampoco es culpa de usted pero lo voy a pensar; por ejemplo para el proyecto Corfo, te recuerdas te pregunté si hay algún contrato preliminar de contrato tecnológico, la facultad no tenía, pero no es un tema de ustedes sino es un tema de la facultad de la Universidad de Chile, pero se los tiro a ustedes como asociatividad

O sea falta de documentos tipo

Eeeeso, eso es un buen resumen, sí. Que para defensa de ustedes, no creo que sea culpa de ustedes, porque ustedes están mandatados por el director o por el decano que tengan documentos tipo para ayudar, pero yo diría que eso sería una crítica. No hay una base de datos para sacar estos contrato tipo, no hay, entonces es una segunda crítica. Y una tercera, de gestión. Yo fíjate que, yo tuve un problema, te acuerdas que me perdieron un papel, un contrato de una impresora, te acuerdas cuando metí la embarrada con el director con la contraloría en la Chile? Esa embarrada fue producto de que algo pasó acá, eso fue netamente gestión. Ahora uno puede decir que los errores pasan, pero yo he escuchado otro comentario también de un colega, con nombre y apellido, que fue "weon ten cuidado porque me hizo... papapa", o sea lo mismo que me pasó a mí, ya había pasado.

Con nosotros

Sí. Y con la misma abogada, de que se perdió el papel, y atrasó todo 6 meses.

Esa persona ya no está, ¿no cierto?

Eh creo que tomó prenatal. Ya, pero eso habla de cómo gestión interna. Son los tres peros. El tercero es poco relevante porque todavía creo que son casos muy puntuales, que no son masivos, porque no he tenido problemas en las otras cosas. Y un cuarto, si se puede hacer, que tampoco sé si es tema de ustedes, pero lo digo como problema; es la estructura de la Universidad, este asunto de

los contratos, los subcontratos, las licitaciones, es muy lento todavía; siendo que están ustedes y uno lo siente como un respaldo a ustedes, uno lo ve lento todavía, pero tampoco es una crítica para ustedes, es una crítica a la estructura y ustedes dan la cara por así decirlo, entonces eso.

3. ¿Conoce usted la composición de la Unidad Jurídica y las tareas que rutinariamente cumple?

05:59: Las intuyo, no las se formalmente. O sea sé que estás tú y que tienes al lado dos o tres abogados. Eso es lo único que se. Y que han crecido eso es también lo que yo tengo entendido y las labores que yo creo, que yo me imagino lo que es, ya? No podría cuantificarlo; lo que yo digo, aunque tenga una labor, habiendo 150 académicos jornada completa ya los va a saturar, aunque sea leer, leer una hoja de contrato, la escala es tan grande en esta facultad, que entendería que les queda pequeño, o sea que es un grupo pequeño para la facultad. No se me ni la misión, ni la...

No, si es solamente para tener una idea de cuánto se sabe de lo que nosotros hacemos

Lo sé, o sea lo intuyo.

4. ¿Cómo se relaciona usted con la Unidad? (presencial, telefónico, correo electrónico, memos internos) y cual le ha resultado más eficiente

06:54: Todas las anteriores, es que funciona protocolarmente a través de la dirección para algunas cosas de cuando hay que comprar por Chilecompra arriba de 3 UTM, lo veo con el técnico y el técnico lo ve con la secretaria de ustedes y así se ven.

O sea con memos internos

Con memos internos y ya cuando hay que presionar, o cuando estoy desesperado, voy directamente. En el fondo voy contigo, o sea he pasado por todas.

¿Cuál le ha resultado mejor o más cómoda?

07:32: Depende del ámbito, para hacer una licitación, no voy a estar viniendo acá, sabiendo los plazos me acomodo a eso, entonces una licitación lo ve Juan Benavides que es el técnico, y yo sé que hay un protocolo que se demora un mes y medio; y funciona bien, largo pero funciona bien.

Ya sabes a qué atenerte

Claro, cuando es un contrato con alguna empresa y estoy muy apurado, ahí vengo a presionar después de tres semanas vengo a presionar y también funciona bien. Hago todo porque todo me acomoda de acuerdo a lo que es. Esa sería una respuesta estándar

5. Indique hasta dos (si las hay) dificultades que ha enfrentado al interactuar con la unidad.

08:18: Una es la falta de protocolo, voy a tratar de cuadrar un circulo, pero no hay, actividades que hacen la dirección Jurídica, y para cada actividad, un protocolo de cómo llegar. Entonces eso, no es que cueste, pero hace que uno tenga que averiguar básicamente por cada procedimiento, cómo llego, yo no sé si es así, yo no sé si cada vez que tengo que preguntarte a ti, tengo que preguntarte a través del director y pedir una cita, no sé si hay que golpear tu puerta, entonces el desconocimiento, parecido a lo anterior, hago todo. Entonces quizás eso es un pero que falta mejorar.

6. ¿Cómo calificaría la retroalimentación que recibe de la unidad? (Completa, escasa, suficiente)

09:09: Es buena, si es buena, estoy pensando en el último contrato, en que una de las abogadas, parece que con Carolina, fue todo por memo, como nunca, no recuerdo qué contrato fue, el del Figue, ah no me acuerdo, pero fue bien, o sea totalmente a lugar el trato y todo eso. Así que bien.

7. ¿Cree usted que la Unidad dedica la suficiente atención a los documentos que usted ingresa?

09:45: Sí, te iba a decir demasiado, pero está bien que sea demasiado.

Es un tema de criterio.

Sí, pero está bien.

8. ¿Es adecuado el tratamiento por parte de la Unidad de las situaciones urgentes y excepcionales?

10:07: Es rara la pregunta, a ver, por qué es rara, porque quién define algo para uno, me estoy poniendo en todos los ámbitos, para mí todo es urgente y estoy de acuerdo con que ustedes ven, ustedes tengan un filtro para ver lo que es urgente y lo que no.

Pero tú me mencionaste que tenías claro que hay por ejemplo ciertos tiempos que ustedes ya manejan, yo entendería que algo urgente o excepcional es que no puedas respetar esos tiempos

Pero funcionan bien, o sea, ustedes son sensibles a las presiones de nosotros. Así lo veo yo, estoy pensando "Juanito, oye Juanito, apura la cosa" así Juanito viene a hablar con la secretaria de ustedes y ve si está con el timbre, en qué, dónde está, entonces funcionan los mecanismos. O cuando yo estoy apurado, yo lo vengo a dejar. Cuando yo he apurado, ustedes han respondido, entonces lo que si está bien, responden a los apuros.

9. ¿Cuál es el rol que usted considera que debe cumplir la Unidad Jurídica?

11:12: Asesorar, en temas legales donde estén los intereses de la Chile y a ver, varias cosas. Asesorar primero, segundo, velar por la correcta redacción de documentos, ahí si yo encuentro que tienen mucho que decir y validar, validar lo que uno propone, los contratos y todas esas cosas, encuentro que, el trabajo de validar es muy importante acá. Estoy de acuerdo con su trabajo que esto es un, químicamente, un buffer previo a la cosa de la universidad, buffer en el sentido de que es un colchón de que si está mal hecho, ustedes lo detectan, es una detección temprana a una falla que puede ser más lenta, entonces no sé cómo decir eso pero es una pega muy importante, porque si lo recibiera directamente la universidad, esto sería 6 meses; porque ha pasado muchas veces que usted mismo dice, "oye corrijan esto, porque allá se lo van a criticar allá y eso es más lento " y muy bien de acuerdo. Esa pega encuentro que es la más importante, y no tan importante yo diría que aumentar el tema de los contratos, contratos de propiedad intelectual o sea

Como... aumentar en qué

No es algo tan importante en mi ámbito, pero uno esperaría que en la facultad cada día más te lleguen cosas de innovación, de transferencia, de propiedad intelectual, entonces tú también deberías, la unidad jurídica debería ser un apoyo en eso también.

En un punto de vista de asesorías de apoyo

De informar, más que asesorar, es informar, yo creo que por ejemplo, cuando este uno es dueño de la propiedad intelectual, la titularidad..., claro, también son una interface entre lo que es el mundo académico de la ingeniería con el lenguaje jurídico y yo siempre digo que los lenguajes son muy importantes acá, tanto cuando habla un físico con un químico como cuando habla un ingeniero con una empresa privada. Porque, qué significa ceder, qué significa derecho, qué significa royalty, entonces el apoyo de ustedes en cuanto al lenguaje, es muy importante.

10. Mencione 2 cambios que usted sugeriría para un mejor cumplimiento de ese rol por parte de la Unidad.

13:55: Yo diría que es parecido a lo que dije antes, algo que podrían mejorar, es la formalización de los protocolos, entonces cualquier cosa que te dije antes, no sé, tengo la duda de un contrato, es cómo llego a ustedes, cómo me sirvo de ustedes, es a través de una carta, a través de una cita a la secretaria, yo llego y te toco la puerta, ese protocolo fíjate yo no lo tengo claro, entonces sería bueno estandarizarlo, que haya una página web, y que todo lo que ustedes sepan haya un portal con información para el académico. Yo no sé si funcionan pero por lo menos ante la duda, o tenía la duda o "¿Oye revisaste el portal? No", igual pasa pero algo así debería ayudar.

Ya, esa es una, Es la única o hay

Claro es que eso es bien amplio,

En el fondo son los canales de información?

Canales de información y canales de llegada, de cómo me comunico con ustedes o cómo yo hago una consulta, los protocolos de, no sé cómo decirlo, cómo llego a ustedes, cómo les pido a ustedes la solicitud de algo, eso formalizarlo; y otra cosa es una documentación mínima para que los académicos o la comunidad sepa cosas. Estaba pensando tips, antes de firmar un contrato voy a enviar el tema de

las cesiones de la propiedad, ver el tema de los royalty, ver el tema, y eso es un tipo de manera de que alguien si está muy perdido, que es el 95% de mis colegas porque no todo el mundo está en esto, no todo el mundo es del CMM, pueda leer previamente y decir, aaaah, entonces cuando vengo a una empresa ya se hay que tenerla, en alguna parte tiene que estar la ley no se cuánto, que dice el que pone la plata tiene el derecho a propiedad, muy pocos de mis colegas saben de eso. O que se entiende por I+D, qué es lo que es un servicio. O sea cosas así que, que los que están empezando a meterse tengan algo, "ah ya, perfecto" entonces vienen a preguntarte a ti ya cosas más informado. Si tu defines bien lo que es patente, lo que es cesión, yo diría: "mira léete estos documentos y después sobre esto discutamos", porque si no va a ser, como dije ya, estamos discutiendo una cosa media hora que se hubiera resumido todo si desde un comienzo hubiéramos definido que entiende cada uno para algo. Hace todo más eficiente. Entonces ese planteamiento puede ser una señal de mejora.

11. ¿Qué cree usted que es importante y no se ha contemplado en esta entrevista?

17:21: Algo que eché de menos, no hubo ninguna instancia en que evaluáramos la estructura de la facultad y dónde está la unidad jurídica involucrada como para entender un poco de dónde hablas tú como unidad jurídica, porque puede ser una unidad jurídica como un "outsourcing". La facultad contrató a un estudio de abogados para que hiciera todo lo que hemos hablado, pero como de afuera o resulta que el CMM lo contrató. En esta discusión tú asumiste que uno entiende la jerarquía; que está el decano que está la cosa y por ahí entremedio está la unidad jurídica entonces...

Pero tienes alguna reflexión al respecto?

Podrías plantear oye, o sea informar, imprimir una hoja, "oye te cuento que por si acaso que esta es la estructura de la unidad jurídica", entonces es como que no tiene que ver con la entrevista, pero tiene que ver con el contexto porque estaba pensando, hubiéramos tenido la misma discusión, si el decano hubiera contratado a un estudio de abogados y yo voy a su estudio y dijo ya mira, la facultad me contrató, voy a hacer estas preguntas. Es cómo, dónde están ustedes en la jerarquía para entenderlos también; ustedes asesoran al decano en realidad, ustedes dependen del director académico, porque estaba pensando en una recomendación

hubiera sido: "ya, cambiemos la estructura, que ustedes no deberían estar acá, yo creo que deberían estar, no sé, más abajo, como arriba de los departamentos, ustedes están al lado del decano". Eso me hubiera gustado verlo para discutir, ustedes a quién asesoran, dónde está la jerarquía, quién es tu jefe. Entonces no se generó esa instancia y ahora me entró la duda.

Quién es el jefe de la Unidad Jurídica

El jefe es una manera de decirlo, de quien depende, quién te manda, quién hace tus políticas, quién te mejora, son independientes...

En algún momento se evaluó convertir a la unidad jurídica en una dirección

Claro no es malo

Que lo tienen, en el hospital por ejemplo, eso trae otras cosas

Claro, dentro de tu tema de magister incluso, es una buena discusión donde ponerla, cuál es la más eficiente, y eso no se pudo porque no está contemplado en la entrevista

Efectivamente es una de las cosas que uno podría levantar, no se ha levantado aquí no es un tema que se haya...

Estoy pensando, no es para darte más pega, pero lo imprimes y dices: "ya, pregunta, ¿te gusta? Crees que es pertinente esa estructura o no? Es buena pega.

Sr. Marcos Díaz, académico del Departamento de Ingeniería Eléctrica.

1. Mencione 3 aspectos positivos del desempeño de la Unidad Jurídica.

00:34: Uno de los aspectos más favorables, dentro de mi caso específico, es que son muy cercanos, o sea muy fácil interactuar o acercarse a la Unidad Jurídica, no hay muchas barreras para hacer eso. Otra cosa que es bastante bueno, es que en términos prácticos tienden a conversar con nosotros teniendo claro que no somos abogados, entonces, en términos prácticos, nos hacen fácil la interacción, y por último, en términos prácticos, yo siento que tienen un buen conocimiento de las materias en general. En general siempre hay algún tipo de solución y por ende manejan cuáles son los recovecos que tiene el sistema. Esos son los aspectos que son más relevantes para mí de la Unidad Jurídica positivamente, hay varios más pero en términos prácticos esos son como los más positivos de destacar.

2. Mencione 3 puntos débiles del desempeño de la Unidad.

01:41: Yo creo que, no sé si son de la Unidad específico o si es del sistema. Porque los mayores problemas que yo veo son del proceso, es decir que una vez que sale de la Unidad Jurídica es difícil saber, no para la Unidad, sino que para el académico que está siguiendo y de repente se acuerda dos semanas después: "oye donde está, que paso con esta situación", entonces en términos prácticos yo creo que, que es lo que te mencionaba un poquito antes, la opacidad del sistema, no es que sea *a priori*, sino que de repente tú dices: "ya, este papel dónde está, para adónde fue, cómo salió". Una de las debilidades que yo noté más al principio, pero que ahora cada vez es menos en términos prácticos, es que a veces, pero no muy frecuente, la respuesta es: "esto no se puede hacer", en general, eso es válido, pero no te ayuda mucho, porque no sabes cómo..., porque como nosotros no nos manejamos, pero eso cada vez es mucho menos, hoy día siempre es como: "esto no se puede hacer, pero la solución podría ser este otro camino", pero eso va subiendo, va mejorando. ¿Qué otro aspecto podría ser? debilidades... yo habría pensado anteriormente, que el número era una debilidad, pero tú me estás diciendo que...

No, no tomes lo que te estoy diciendo yo

Yo creo que también la dificultad, depende mucho del... ahora de nuevo yo creo que es un problema de proceso, parte de la percepción que se tiene, es que el cuello de botella podría estar acá, pero es posible que el cuello de botella esté afuera, pero como no sabemos dónde están los papeles de verdad, la percepción de los académicos, que no es la percepción que tengo yo, da a entender de que podría estar acá internamente en la facultad, pero es posible que acá salga en tres días la cosa.

Pero y de la Unidad Jurídica en general

Lo que pasa es que mi experiencia con la Unidad Jurídica es súper buena, entonces yo en general no tengo muchos problemas.

Entonces serían los dos primeros puntos débiles...

Claro, Y de nuevo, que no tengo claro si es de la Unidad Jurídica o es del sistema *per se* que es como "paco"... que una vez que sale de la Unidad Jurídica yo no tengo muy claro cuándo paso por el decano, cuándo se fue para la Unidad Jurídica central, que también puede ser considerada como la Unidad Jurídica de la Universidad, o sea cuando va a la Unidad Jurídica, pero no la de la facultad. La Unidad de la facultad para mi es súper accesible, transparente, la forma en que se comunican conmigo es muy fluida, o sea saben que no soy experto en el tema. Entonces el apoyo siempre ha sido muy bueno. Entonces, en ese sentido lo que podría pasar en el fondo es que eso pudiera representar un sesgo, pero yo creo que es más bien genérico, en el fondo yo creo que es un caso más bien algo que se da. Entonces no te podría decir cuáles podrían ser, en términos prácticos, las debilidades de la Unidad Jurídica. Quizás, de nuevo como te decía, de verdad de la Unidad Jurídica, quizás dependiendo del número de solicitudes, o de problemas que tengan que revisar por día quizás el número no da a vasto, pero eso no lo sé, habría que mirar qué porcentaje de tiempo pasan los documentos en la Unidad Jurídica vs en las otras áreas del sistema. Si ustedes representan el 5% ya está bien, habría que aumentar el número, pero el 5% vamos a bajar al 1% que en realidad el 95% del tiempo está en otro lugar.

3. ¿Conoce usted la composición de la Unidad Jurídica y las tareas que rutinariamente cumple?

06:01: No con certeza, pero hay cosas que me puedo imaginar, en el fondo, me da la impresión de que las resoluciones que son las cosas

que tienen que ver muchas veces con las compras y con las tareas específicas de los académicos, no necesariamente son la actividad principal, porque deben haber tareas mucho más complejas de adquisiciones del ámbito, no de los académicos, sino de la Unidad completa. Me imagino que también, ven los problemas legales con los funcionarios, con actividades que se estén desarrollando dentro de la misma facultad, como llámese actividades docentes, por ejemplo, no sé, los diplomados, o sea hay muchas cosas que pasan por regulaciones, por servicios y ofrecimientos educacionales que no necesariamente pasan por las cosas muy cotidianas, muy comunes de los académicos. Más allá de eso, no tengo muy claro.

y la composición, quienes son...

Sí, si eso yo más o menos me da la impresión de que conozco la composición, cuales son los abogados que están en la Unidad Jurídica. Entiendo ahora, pero no estoy completamente seguro, de que los abogados están repartidos según Unidades y tareas más bien específica, buscando un poco la especialización o ese ámbito y algún grado de noción tengo pseudojerárquica, donde aparentemente según mi criterio, tú eres como el de mayor experiencia y el de mayor jerarquía dentro de la Unidad. Y después lo que no tengo claro es en qué papeles o específicamente en qué lugares están tanto jerárquicos como de tareas, lo que entiendo por ejemplo es que Graciela esta con el DIE más allá de eso porque le toca conmigo, pero qué hace Carolina o Pamela, no lo tengo claro porque no me ha tocado interactuar con ellas, entonces hay cosas que uno va descubriendo por el sistema pero no necesariamente están en la orgánica o en el organigrama de la página web. Tampoco tengo claro si los jefes administrativos saben, por ejemplo, no sé si la Amalia sabe que Graciela es su abogada en el fondo. O puede conversar. Entonces eso también podría ser relevante y podría ser parte de una página web o de un informativo o de algo que se pudiera dar. Pero yo en términos prácticos creo que tener una idea vaga del funcionamiento de la Unidad, de la estructura.

4. ¿Cómo se relaciona usted con la Unidad? (presencial, telefónico, correo electrónico, memos internos) ¿Cuál le ha resultado más eficiente?

09:00: Es una cosa más bien personal, pero yo me comunico por las tres vías. Por correo por teléfono y presencial. En términos prácticos, a mí me gusta mucho más lo presencial, más que nada porque soy

una persona más bien sociable en términos prácticos porque siento que cuando uno trata de explicar bien cuáles son los problemas, porque a veces uno no tiene urgencia porque es negligente o porque quiere que todo salga muy rápido. Los académicos de pronto tenemos todas estas urgencias, y también tienen que ver con leer cosas que no puedes leer ni en el email ni en el teléfono. Por ejemplo por teléfono yo no puedo ver si la persona está completamente ocupada. Yo puedo llegar acá y yo lo veo que está con una turba de papeles, obviamente yo le digo que venía a esto pero voy a...

O sea le ha resultado más eficiente...

Me resulta más eficiente y puedo leer de mejor forma, y los abogados también pueden leer más fácilmente si estoy angustiado o si estoy relajado. Presencialmente es lo más fácil porque uno puede leer otras cosas que suceden ahí y que son muy importantes en este tipo de desarrollo y de trabajo. Y también es más fácil explicar, por ejemplo uno puede hacer monitos o esquema, cuando conversamos tú haces diagramas, eso presencialmente, por teléfono es mucho más difícil.

5. Indique hasta dos (si las hay) dificultades que ha enfrentado al interactuar con la Unidad.

10:50: Como te dije al principio, pero muy muy al principio, sobretodo con la parte como de los satélites en el fondo. En un comienzo la respuesta, que no necesariamente recuerdo si eran ustedes o fue la Unidad anterior, la respuesta era: "esto no es así en el fondo" ahora hay cosas que no pueden corregir, que es obvio porque son las justificaciones de los equipos y cosas de ese estilo, entonces ese *train off* entre corregir, entre decir, esto no es así, o esto podría ser así, o podría ser de esta otra forma, esa respuesta yo creo que al principio fue como difícil. Pero ahora yo siento que no hay muchas barreras en términos prácticos y el sistema cada vez más aprende más rápido. Porque usualmente uno hace cosas, por ejemplo lo que nos pasó con el REAP que son cosas bien exóticas, nunca la hemos visto que no hay experiencia, pero en términos prácticos, si yo lo miro en retrospectiva, hacer algo de esa envergadura en un par de meses no es algo tan malo y de alguna forma lo aprendimos. Entonces claro, a uno le gustaría que pasara en un día, pero los sistemas no son, yo entiendo cómo funciona un poco el sistema y que la cosa es dolorosa y a veces, muchas veces es rígida por una cosa de normativa, entonces en ese contexto yo creo que no siento grandes barreras de la Unidad Jurídica. De nuevo, las barreras

principales que siento tienen que ver con que... y por eso que muchas cosas las hago presencial, pero no con la Unidad Jurídica sino que con todo el sistema, lo que me complica es cuando se pierde el documento. Por ejemplo en particular solo para dar un ejemplo, lo de las pruebas de Brasil, en teoría se pagó, se dio la orden de pago, llegó a la Amalia, se dio todas las cosas, pero no tengo idea si se pagó si no se pagó donde estuvo, donde pasó, cuál fue el lugar donde más se demoró. Entonces todas esas cosas son medias opacas, y no solo para el académico, sino que pueden ser opacas para ustedes. Por ejemplo, es difícil saber cuándo volvió de jurídica de allá, o sea tienen que, tú me dices que ese número podemos sacarlo, pero tendrías que ir a buscarlo a la cuestión...

A nosotros también nos preguntan si se aprobó un proceso y nosotros no sabemos, tenemos que empezar a revisar

Exacto, entonces eso yo creo que, pero que no es completamente de la Unidad Jurídica sino que del flujo...

Pero la interacción que tú tienes

No, en particular yo tengo una súper buena interacción con los abogados, de nuevo yo no tengo muy, con la Unidad Jurídica en general, es decir con la secretaria, con todos. Ahora, lo que no tengo claro y eso es parte porque hay algo que a mí no me gusta en particular, que no me gustaría que sintieran que no puedo completamente leerlo, es que dado lo que hasta cierto punto me dijiste, por la selección que puede jugar para los dos lados de esta entrevista, la selección de esta entrevista. Yo vengo no para tratar de colarme en el sistema, es más que nada porque me gusta aprender de los sistemas, para evitar causar dolor de cabeza en el sistema. Por ejemplo si puedo aprender a hacer la resolución...

Si la Unidad a la que pertenece a uno lo valida para poder tomar ese camino, no hay ningún problema con hacerlo, nosotros pedimos que el director respalde, repito, si el director respalda, nosotros no tenemos inconveniente

Perfecto, o sea con la Unidad Jurídica es súper fácil interactuar.

6. ¿Cómo calificaría la retroalimentación que recibe de la Unidad? (Completa, escasa, suficiente)

15:14: Completa, en términos prácticos yo siempre tengo una muy buena retroalimentación de la Unidad Jurídica. No he tenido mayores complicaciones. De nuevo, puede que la pregunta es, si eso si... ¿Qué pasaría si todos los académicos, fueran como yo? Quizás estarían acogotados, y tendrían que cerrar la puerta y no recibir a los académicos. Porque tú lo estás viendo desde una perspectiva sistémica ¿o no?

Pero en este caso es una experiencia personal

Mi experiencia personal es completa, o sea yo cada vez que me junto con ustedes siempre me dan una respuesta completa que finalmente en un par de iteraciones terminan llegando a la solución que se requiere.

7. ¿Cree usted que la Unidad dedica la suficiente atención a los documentos que usted ingresa?

16:13: Sí, o sea en términos genéricos, tanto por correo electrónico, como presencialmente, en general los revisan exhaustivamente porque me hacen hartas rayas. Pero sí, la respuesta es sí, siempre la revisión es exhaustiva y lo que usualmente sucede es que no tengo grandes rebotes o así percibo yo una vez que pasa la Unidad Jurídica, o sea no hay objeciones, ni internas, ni después en contraloría de la Universidad o en contraloría general las veces que me ha tocado...

8. ¿Es adecuado el tratamiento por parte de la Unidad de las situaciones urgentes y excepcionales?

17:04: Sí, lo que pasa es que no sólo... claro es raro, aparte que las cosas urgentes, no es como urgente en una UCI de medicina, el tipo no se está muriendo

Pero en el fondo cosas en que no puedes esperar el flujo normal del sistema

Claro sí, eso nos ha pasado por ejemplo con el lanzamiento del satélite, con algunas compras de componentes satelitales, todo eso ha funcionado muy muy expedito, y la Unidad es flexible en entender que hay cosas con una cierta prioridad. Yo trato de no estresar el sistema en ese ámbito, a menos que sea de verdad algo urgente. Pero sí, existe ese camino y funciona o a mí me ha funcionado.

9. ¿Cuál es el rol que usted considera que debe cumplir la Unidad Jurídica?

17:56: Eso está complejo. Está súper complicado. Yo creo que el rol que debería cumplir es un rol de apoyo de fiscalización también a la vez de ciertas tareas y ciertos ejercicios, pero hay algunas cosas que se pueden o se podrían desde cierta perspectiva automatizar. Y es parte de lo que de alguna forma uno trata de hacer o tratamos de hacer en eléctrica. Por ejemplo, la Amalia tiene el formato de resolución con las cosas que son riesgosas: el encabezado, acá hay que rellenar con la explicación y poner un ejemplo de las cosas que se necesitan dentro de la explicación, porque uno requiere guía sobretodo al principio. Uno dice ya pero en la justificación qué pongo, porque uno podría poner: "yo quiero el equipo porque en el proyecto puse que necesitaba este equipo", pero eso no es una justificación de verdad, entonces hasta cierto punto, pero en la mente puede funcionar que yo dije: "yo postule esto a Conicyt, me lo aceptaron y ahora tengo que comprarlo", sí, pero eso de verdad tienen que olvidar que esto tiene que ver con un fondo, tiene que ver que le estas justificando al estado que quieres comprar , o de tratos directos o cosas de ese tipo, entonces eso yo creo que en ámbitos prácticos se podría, se pueden hacer algunas cosas como estandarizadas, para que fuera más fácil para la gente como seguir viendo los canales, pero claro la pregunta es compleja. ¿Qué otro rol? Porque yo entiendo que el rol principal es también apoyar al decano en las decisiones y en las cosas que tiene que firmar.

Yo creo que tú mismo has escuchado en más de alguna vez que la gente opina que la Unidad Jurídica debería hacer esto o debería hacer esto otro, entonces eso es parte del rol que a uno le compete, mencionabas como un rol de apoyo en las Unidades

Lo que pasa, lo que yo creo, esto es lo que yo siento, siento que es un poco lo que pasa a nivel sistémico es que no está claro y esto quizás es una crítica también a los liderazgos universitarios, los sistemas no funcionan como equipo, funcionan como escollos, entonces tú siempre lo que escuchas de las Unidades en general, del académico: es que el sistema no funciona, de los sistemas: es que el académico no funciona, del sistema administrativo: es que la Unidad x del sistema x es que es la otra Unidad; entonces no hay un objetivo de que en realidad lo que queremos es que esto fluya de forma rápida y que cada una de las Unidades tienen que engranar porque somos un equipo, no somos individualidades, cualquiera que tranque

la pelota al de al lado, significa que nos estamos autodisparando en las cosas que queremos hacer y cada vez se vuelve doloroso el asunto, entonces eso yo creo que eso es como..., pero esa mentalidad hace que cada uno tenga un objetivo de lo que debería ser la Unidad en función mía. El ejemplo más clásico porque la Unidad Jurídica no es tanto, por ejemplo la Unidad de Proyectos, el nombre está mal puesto entonces todo al que tú preguntas: "¿Qué debería hacer la Unidad de Proyectos? llevarme el proyecto, si es la Unidad de proyectos", pero es la que lleva la contabilidad y no le lleva la contabilidad al proyecto, es la que regula que Helmuth no firme nada que lo vaya a llevar preso.

Al final, el académico quiere que le lleven el proyecto, con el nombre que tiene la Unidad de Proyecto, entonces la Unidad Jurídica por ejemplo, es posible que un académico tenga pensado que la Unidad Jurídica es para él, para que lo apoyen jurídicamente, es una fiscalización de que el tipo no se salga del marco jurídico de la Universidad, ese es el apoyo, pero si el tipo necesita hacer cosas que van muy fuera, "mira necesito pelear a nombre poco menos que personal con", la Unidad Jurídica no está para eso. Ahora hay cosas que a mí me complican, que siempre me he preguntado, por ejemplo: ¿Qué pasa si algo que yo compre o contrato, si damos abasto para pelear con un proveedor? No tan grande, o sea por ejemplo yo tengo un proyecto y compro una cuestión de un millón de pesos, no recuerdo donde fue que nos pasó esta cuestión, pero fue con un proyecto Corfo de alguien que se suponía que nos tenía que hacer algo y no lo hizo y eran así como 2 millones de pesos, entonces la pregunta es ¿Cómo reaccionai?, porque igual son recursos fiscales entonces uno puede decir "ya ya filo chao, los boto son dos millones no es mucho mío y están dentro de los proyectos", pero la pregunta es ¿La Unidad Jurídica de verdad daría abasto para estar peleando judicialmente por cosas que tienen que ver con los proyectos?, es difícil y la pregunta también legal es si las personas deberíamos estar obligados como recursos estatales a pelear por esos recursos. Pero eso está dentro de las cosas, yo creo en mi mente existencial, que sí, pero ahí sí que la Unidad Jurídica queda súper chica, si vamos a estar peleando con los proveedores, es súper complicado.

10. Mencione 2 cambios que usted sugeriría para un mejor cumplimiento de ese rol por parte de la Unidad.

24:39: Yo creo que primero definirlo bien, es decir en la página web, en documentos que pudieran tener las distintas Unidad, el flujo de comunicación e información tiene que ser expedito, si el rol de la Unidad queda libre a que sea una interpretación del académico o de

la persona que va a hacer uso de la Unidad, le puede dar la interpretación que quiera y que a él le convenga, entonces lo primero tiene que haber un tipo de "contrato", estas son las funciones, esta es la orgánica, así se hace y también sirve como un pseudocontrato, si nosotros la Unidad, tenemos capacidad de hacer *fast track* sólo para la cosa de verdad urgente. pero eso son compromisos o no, son cosas que tiene que decidir la Unidad Jurídica, para nosotros proponemos que o somos tantos abogados, porque tampoco la gente se imagine que son un staff de 30. Hoy día no está claro en la página web de la facultad cuántos abogados son y qué cumplen y hacen en el fondo. Entonces eso es vital, primero el flujo de información respecto a cuales son las cosas que hacen, después segundo en términos prácticos trataría de tener formatos o ejemplos de los procedimientos, que eso también te acota estas son las venias para usar. Cuando las cosas son libre tú tienes infinitos caminos para hacer.

Cuando te refieres a formato, como por ejemplo a modelos de resolución

Claro es una posibilidad, si tú quieres hacer una resolución que son los casos súper típicos, estos son. Ahora si nada de esto es lo que tú tienes que hacer, entonces acércate aquí, llámanos acá. Lo que pasa es que muchas de las cosas es que el sistema incluso no aprende de sí mismo, por ejemplo las preguntas frecuentes en los sistemas así como: si usted tiene A, haga esta cosa, si usted tiene B haga esto, y son cosas que los mismos académicos te dicen. Por ejemplo el REAP, que era como un servicio, pero no era un servicio... entonces eso de alguna forma pedirle a los mismos académicos, al mismo sistema que lo aprenda y que lo genere en un documento, si usted tiene un servicio esto podría ser; no necesariamente tiene que estar en la página web, pero después uno les dice cuáles pueden ser las venias porque si no los académicos tienden a pensar, que probablemente el mayor problema que existe en el sistema, es que el académico llega con una solución ingeniosa, habló con el amigo del amigo que le vende una cuestión que le hace... no lo sé, entonces tú lo miras y esto por ningún motivo. Entonces esa cosa y jugar con los casos así como: acá hay un ejemplo de un caso de una persona que va a comprar una máquina, qué tiene esta máquina y cuáles son las justificaciones que me dice, por qué la máquina, o sea tú, todas esas preguntas de..., y eso ayuda mucho a definir las funciones, porque lo que..., cuando tú les das esos casos y esos ejemplos, que son bien básicos y pueden ser bien de perogrullo pero te definen como es el actuar de la Unidad Jurídica. Tú dices toman la resolución, se lo pasa

a tu jefe administrativo, el jefe administrativo, ahí recién lo manda a la Unidad Jurídica. La Unidad Jurídica, y ahí le pones: revisa el documento, te da sugerencia se ser necesario y si no lo, lo visa y se lo envía a firmas de las demás personas ... entonces también que ustedes cumplen un rol específico de visar y de revisar que no haya nada fuera de la normativa. Escribirlo, "No, tú me lo estás mandando". Por ejemplo porque alguien puede decir: "No, pero es que la Unidad Jurídica me tiene que hacer el contrato, que la Unidad Jurídica lo tiene que escribir", entonces cada uno tiene su interpretación de lo que tiene que hacer la Unidad Jurídica, pero si tú lo acotas, las personas tienen claro qué es lo que deben hacer y qué Unidad debería dar el apoyo. Idealmente eso coordinarlo con las Unidades para que no haya nada que quede en el aire. Por ejemplo la resolución, ¿Quién hace la resolución?, ¿Yo hago la resolución? ¿La hace la Unidad Jurídica? ¿La hace el jefe administrativo? ¿Quién hace la resolución? y eso está en la nebulosa de a dónde yo saco la resolución. El me da un ejemplo de otro caso, que es algo que uno podría bajar de la página web.

11. ¿Qué cree usted que es importante y no se ha contemplado en esta entrevista?. Si hay algún cabo suelto

29:49: Si hay algún cabo suelto, por el momento no se me ocurre nada más. Pero ¿puedo volver a decirte cosas si se me ocurren? Porque en este minuto así como que lo veo en términos prácticos, bien estructurado. Yo entiendo que hay un sistema computacional ahora de seguimiento o no de las, por lo menos, resoluciones

Se está afinando, está construido pero se está afinando

Ya y ¿la Unidad Jurídica ha jugado un rol en eso? ¿O no?

Se supone que nos van a transmitir para acá los documentos a través de ese sistema.

Ya, pero ustedes lo han visto y le han dado *feedback* al sistema o todavía eso no ocurre?

Lo hemos visto, y hemos dado algunas ideas.

Ya porque yo creo que es importante que las Unidades, sobretudo la jurídica, de *feedback* al respecto. En ese contexto. Porque para ver como uno entra, como uno hace el feedback, como uno hace el sistema, que es lo que yo te decía. Pero yo creo que eso, o sea yo

creo que el análisis de un sistema un poco más automatizado, de un sistema que visibilice un poco más a la Unidad Jurídica, que es lo mismo otras Unidades como Unidades de Proyecto, estén bien definidos el rol, la visión, la misión de la Unidad, que uno vaya a la página web y vea lo que cada uno hace, a quién tengo que contactar, cómo lo puedo contactar, cuáles son los casos triviales para no agobiarlos con cosas, así que lleguen al tiro bueno, que lleguen bien y eso puede pasar por personas administrativos, y solo el 5% de las cosas extraordinarias sean las que ustedes tengan que ponerle ojo en el ámbito y eso le podría simplificar la vida en lo que es como más cotidiano, más administrativo en el fondo, que las cosas porque también es un parto que todos lleguen: "manden las resoluciones"

Es pega para nosotros

Exacto, lo que tiende a pasar con eso, es que se generan dos tipos de soluciones, una solución: ustedes se sobrecargan, es decir lo revisan, lo arreglan, hacen toda la cuestión o, rebotan la cuestión. Esos son los dos casos extremos de que tiende a pasar que tiene que ver con la sobrecarga. Si la carga es muy grande, tú lo miras, esto esta malo, se devuelve. Si la sobrecarga no es mucha, o quieres de verdad resolver el asunto, te pones a hacer todo minucioso, pero el gasto de tiempo es brutal. Yo creo que ese escenario puede ser intermedio. ¿Cómo se hace intermedio? Es que el aprendizaje sea del sistema y no solo del académico. O sea que el académico de alguna forma, tanto en las revisiones, las subgerencia, que uno las puede poner por escrito, porque al principio el sistema es una lata, tú le pones cosas, y le pones respuesta pero después esa respuesta cuando tú lo tienes en sistemas computacionales, son respuestas a preguntas frecuentes. ¿Qué tengo que poner en la justificación? Tú lo vas a mirar y esta justificación paff, listo, se va, ya. Pero cuando el tipo dice qué es lo que tengo que poner en la justificación, ¿para qué requiero el equipo, ¿por qué es proveedor único?, ¿No existe en Chile? ¿es la única máquina que existe?, ¿es el único proveedor a nivel mundial?, entonces todas esas cosas cuando uno lo conversa sale rápido, pero si tienes que conversar con 30 académicos por día por el mismo tema... ¿cuántos académicos nuevos llegan por año? O sea tú me dices "no, pero aprenden", ya, Marcos ya aprendió, dejo de ser un dolor de cuello, ya pero llegaron otros 3, 4, 5 al año

Y ahí el tema es que también uno podría pensar que no les corresponde, en el fondo hay algunos como tú que han tomado el camino de meterse, pero muchos otros que podrían querer no meterse.

Exacto, "sabí que en realidad, yo no quiero, y quiero que el jefe administrativo, yo lo único que quiero es que mi jefe administrativo, yo converso él, esta es la descripción de la máquina y quiero que la resolución salga"

Que es la de más habitualidad

Claro y que es una dificultad, porque los administrativos tampoco entienden cuál es la máquina, por qué la máquina, de qué se trata, entonces por eso, todo eso tiene que ver con un poco desde mi perspectiva con empatía, yo no trato de saltarme al sistema administrativo, le tengo mucha fe y confío muchas cosas, pero hay cosas inherentemente confusas para ellos al igual que las cosas legales para mí son confusas y por ende trato de entenderlas mejor para no cometer errores después en el fondo.

Sr. Alejandro Maass, Subdirector del Centro de Modelamiento Matemático.

1. Mencione 3 aspectos positivos del desempeño de la Unidad Jurídica.

00:25: Lamentablemente en este último tiempo, hemos estado trabajando con nuestro propio abogado que es Marcela, por una razón más bien de volumen y de mucha suma de cosas chicas pero yo diría que más lo que me compete más antiguo que eso, yo creo que siempre están ahí y eso es algo bueno, que existan, me parece algo positivo porque uno es ignorante en general, así que me parece positivo que exista la Unidad y que la gente que sea competente. Me parece que siempre los abogados que han estado ahí, se han ido metiendo en los problemas, lo que me parece algo positivo. No hay un *a priori* en lo que puede ser la legislación respecto de lo que hacemos nosotros, es decir, puede haber un *feedback* desde nosotros también, me parece que es algo crucial, porque no son sólo las leyes o los reglamentos o todo lo que ustedes tienen que hacer. Seguramente tiene que ver con la práctica, un ejemplo clásico es la Contraloría y Conicyt para ponerlo en un extremo, la Contraloría tiene que poder escuchar a Conicyt y cuando lo escucha las cosas avanzan. Yo creo que en la Facultad esa dinámica en promedio se ha dado. Una tercera, para ser honesto, yo no interactué tanto con ustedes, pero, como Centro me dices tú; yo creo que la Unidad fue clave en algunos proyectos claves del Centro, en particular el que te mencionaba con BioSigma en una época donde no era evidente que lo que te imponía o te pedía una empresa privada, se podía terminar haciendo y fue la facultad que resolvió o generó un contrato final que la Chile, en este caso, terminó apoyando. En ese sentido quizás el punto es que me parece es un muy buen filtro para no tener que estar como académico siempre luchando con la casa central o con abogados que están mucho más lejos de lo que hacemos nosotros en la práctica.

2. Mencione 3 puntos débiles del desempeño de la Unidad.

02:55: Yo creo que un punto débil de siempre para mí, es que las Unidades de las torres centrales, de donde sea, en particular la Unidad Jurídica es que yo pienso que le trabajan mucho al jefe, y posiblemente es por una cosa natural, y el jefe en este caso va a ser el Decano, el Vicedecano, porque debe haber una demanda gigante desde allá y yo creo que eso es malo, debería esforzarse cualquier Unidad de la escuela, en particular esta, el trabajarle también a las

Unidades. No sé si se es claro el punto, en posiblemente ser asesores, en estar pendiente y que no sea sólo reactivo. De hecho esta es primera vez que alguien, y eso es algo positivo, de la división jurídica, viene a conversar conmigo, y yo siento que cada vez que se renueva un director de departamento, un director de centro, eso debería ser algo casi como un *must*, yo voy a conversar con ese director, para presentarme, para decir esto hace la Unidad Jurídica, porque no lo va a hacer el director anterior, eso te lo puedo asegurar. Es un defecto de los directores, uno cree que hacen muchas cosas, pero no lo hacen. Y lo pongo como un defecto propositivo, en el sentido que yo creo que las Unidades están consumidas por su trabajo, que la contraloría, que no sé qué cosa, y no se permite hacer eso, pero yo creo que se debería hacer. Creo que si tuviera que poner algo negativo, pondría ese punto.

No se me ocurren tantas cosas negativas, en general nosotros somos propositivos, parece que no pero... Yo podría decir algo negativo en el sentido que a uno siempre le gustaría que las cosas fueran más rápidas, pero tampoco tengo conciencia de que sean muy lentas, pero me parece que siempre es un punto a tener en consideración y tiene que ver con lo mismo anterior, cómo uno acepta mejor los conductos y yo no sé si hay una preocupación especial o no, por eso que lo pongo como un punto negativo, de posiblemente una mejor coordinación en aceptar todos los conductos que uno tiene y no imponer a veces la fecha, lo veo desde la, posiblemente no es de los abogados pero algo debe tener que ver con ustedes. Cada vez que hay un concurso, que es algo que a muchos nos interesa a nosotros como académicos, la fecha tienen que ver con cómo se ordena la torre vs como se ordena de verdad un proyecto y, posiblemente no tengan tanto que ver ustedes, pero tiene que ver con esto de aceptarse mejor. Si uno no se ha ganado un proyecto, para que darse tan poco tiempo cuando uno se lo ganó, ahí hay que darse el tiempo, de que las cosas queden como tienen que ser, yo creo que se pre-hacen muchas cosas, y se deberían post- hacer más, porque las pre-son inversiones, las post- son las de verdad.

3. ¿Conoce usted la composición de la Unidad Jurídica y las tareas que rutinariamente cumple?

06:14: No, te conozco a ti, conozco la oficina donde nos serviste café, y vi que había mucha más gente, eso lo conozco, y lo que rutinariamente cumple, la verdad es que como todo lo que pasa en esta facultad, uno trata de intuirlo y tiene sus propios prejuicios y es lo que, obviamente está ligado con el punto que te decía un poco más arriba, falta que uno sea responsable como Director, y lo

obliguen a juntarse con todas las Unidades para saber lo que hacen y viceversa, que sea también un *mus* de las Unidades. Qué es lo que creo que rutinariamente hacen, asesoran al Decano y toda la estructura de allá en que lo que se hace en la facultad sea legal, y en particular, voy a poner eso mismo cuando tienen que firmar cualquier "huifa" que les llega de los departamentos a la Unidad. Conozco la parte más reactiva, no conozco lo propositivo de la Unidad misma.

4. ¿Cómo se relaciona usted con la Unidad? (presencial, telefónico, correo electrónico, memos internos) ¿Cuál le ha resultado más eficiente?

07:37: Yo diría que hoy día, nos comunicamos vía Marcela, esa es nuestra vía más común hoy día. Tenemos un enlace que es Marcela, que es una abogada, y posiblemente, no sé si es bueno o malo, pero lo voy a unir de nuevo con la coordinación. Yo creo que el CMM, una Unidad decida tener una abogada, es malo y es bueno, es bueno para uno. Es malo en el sentido de que nunca se coordinó con la oficina de la facultad y yo creo que estamos al debe en eso, es decir, uno debería haber coordinado y en función de un análisis mucho más claro de cómo uno se liga con la Unidad *a posteriori* decidir tener o no enlace, pero no sólo tener enlaces por tener enlaces. Hay algo ahí que yo considero que es un defecto, en ese sentido, creo que no funcionan, porque nuevamente ella funciona apatronadamente, como cualquier funcionario de acá. Y ahora en lo personal, yo más que como centro, yo siempre mi vía fue el teléfono y el mail, en la época de Juan Henríquez, es tratar de primero decir el problema y después juntarse y explicarlo personalmente. Memos internos, no sé si es lo mismo que el mail, nunca lo he usado, ni se cómo se usa. No se si hay una página web para solicitar cosas de la Unidad Jurídica, a lo mejor sería bueno. Para ponerlo como crítica anterior, a lo mejor la falta de dispositivos, la vinculación conocidos.

5. Indique hasta dos (si las hay) dificultades que ha enfrentado al interactuar con la Unidad.

09:31: Yo creo que la dificultad de seguimiento, que uno se comunica en la etapa uno, y como muchos en esta institución es grande, el seguimiento no existe, no existe una página web que a uno le gustaría tener y ver, este trámite va en esto, ya llegó allá, en general uno vive del Valium, es decir que me ponen una inyección y dicen: "No, en la casa central está estancado", "No, no sé dónde", posiblemente nunca es desde la oficina Jurídica directo, sino desde la secretaria y como esta institución muy horizontal a nivel de los

académicos y muy vertical con los funcionarios, uno quiere hablar con el abogado y claro perfecto, yo hablo con ella. Yo creo que ahí siempre ha faltado toda la vida. Y la otra cosa que yo creo que falta es un repositorio de documentos. Uno termina un proceso y como buen académico uno lo deja en algún lado, y yo no siento, no sé si existe hoy día un repositorio electrónico de documentos donde uno después va, le pide, cliquea y baja todo lo que tuvo que ver con su cartera, es como un banco, como en U-campus, como un curso en que yo voy estos son todos los procesos que yo hice y este es el documento final, firmado por todo el mundo. Me pasa mucho con proyectos antiguos que de repente uno quiere volver, por ejemplo, yo hablo siempre del servicio de los vinos, eso es algo que no tiene trazas, lo hablamos el otro día también en la reunión. Esta falta de traza es quizás lo que más me afecta siempre *a posteriori*. Yo siempre soy más afectado por lo que sigue más que por el proceso mismo, la previa yo creo que al final puede estar llena de problemas, cualquier previa, pero si llega la firma, todos se olvidan, porque tenemos tantas cosas que hacer que se firmó y uno siguió. Y era casi como "ahí ya había que tener ese contrato" y de repente te llega un sobre, lo guardo en ese closet, si soy más ordenado, lo clasificaré pero por A, B o C motivo se pierden las trazas y yo creo que eso es algo, una cosa importante. No sé si me desvié mucho de la pregunta. La pregunta exacta era?

Era el tema de las dificultades de interacción, pensando en los medios

Claro, esa es la interacción *a posteriori*. Yo no siento que haya diferencias de interacción, siempre hay periodos en que la gente está aprendiendo a conocernos también y eso es todo. Uno a veces puede tener encuentros, roces, pero son normales. Lo que sí, quizás es muy desconocido con quién hay que interactuar. Como nosotros pasamos con Marcela o con el abogado anterior hace mucho tiempo como que uno ya se olvidó, yo supe de tu ingreso mucho tiempo después de que posible estabas acá, llevabas un año y yo no tenía idea que había pasado, de que había un segundo.

6. ¿Cómo calificaría la retroalimentación que recibe de la unidad? (Completa, escasa, suficiente)

12:41: Yo diría que es acotada en el tiempo y en el contenido.

O sea es suficiente tendiendo a más breve

Yo diría que en el contenido es, claro, a lo mejor ahí está bien, es acotada. Es la cantidad suficiente para saber que se hizo o no se hizo, pero es muy acotada temporalmente, yo creo que en el sentido del proceso, y eso genera ansiedad. La información acotada en el tiempo genera ansiedad. Y la información puede ser electrónica en que uno va siguiendo los pasos, en que a uno se le explica los pasos van a ser A, B, C, D y E, y creo que eso es súper importante para los directores y no te lo va a decir nadie, lo va a aprender en la práctica "que la resolución, que no sé qué, que no se acá", todos esos mecanismos que a lo mejor las Unidades no los comunican para que nadie se preocupe, generan más ansiedad porque una vez que yo te paso algo a ti, yo espero que en un tiempo posiblemente breve, lo que tiene mi cabeza, se resuelva, aunque haya un tremendo mecanismo por el otro lado; pero cuando eso existe y es tan grande y hay más manos y más cosas yo creo que es demasiado acotado en general al proceso en que yo veo a la persona de acá y debería ser un poco más comunicado creo yo, uno debería estar siendo comunicado siempre, incluso para el interés de la Unidad Jurídica, no solo mío; de que yo no los deje botados, que después me llamen y me digan: "¿está esto listo?" y yo no me acuerdo o yo no lo sé. Y además, para crear cultura. Yo creo que hoy en día hay que crear más cultura mucho más que hace 20 años de qué significa lo jurídico, para no tener mentiras en la cabeza que siempre es la contraloría y a lo mejor no es cierto, a lo mejor hay una traba interna y nos puede acelerar mucho los procesos iniciales. Porque tiene costos tener a una abogada en un centro, no quiero echar a Marcela, pero es real tiene un costo y a lo mejor uno podría aprovechar mucho más esos enlaces cuando eres un centro de "excelencia" como este, porque tenemos una vía que va más allá de casi lo que hace la facultad rutinariamente. Es muy distinto.

Por eso son un centro, no se quedaron en el DIE

Además es un centro que tenga 180 personas, es una facultad casi. Es tres pisos

7. ¿Cree usted que la Unidad dedica la suficiente atención a los documentos que usted ingresa?

15:19: Yo creo que sí, yo creo que eso es algo individual, no creo que sea la Unidad, es decir, es la Unidad, el jefe de la Unidad que se preocupa que su gente sea lectora. Nunca he sentido que tengo problemas con la Unidad por ese lado, yo siento que si hay dedicación, desde la época de Juan Henríquez, lo hace con el lápiz

mina al lado y todavía lo hace así y me pareció que siempre era muy puntilloso incluso, descubría los puntos que había que descubrir. Debo decir algo, cuando yo envió documentos, me los leo varias veces entonces si hay errores tontos en general no los van a haber y los errores más fundamentales, yo no siento que no haya ningún contrato que haya firmado que se haya pasado algo, todo lo contrario, a veces más bien, te hacen observaciones que uno no se ha dado ni cuenta.

8. ¿Es adecuado el tratamiento por parte de la Unidad de las situaciones urgentes y excepcionales?

16:38: Por lo que hemos visto con Marcela, en algunos casos excepcionales por ejemplo los contratos con Codelco, lo mismo con el CNRS que fue uno de los otros hitos del año pasado, yo creo que en general se abren conductos especiales, yo no tengo antecedentes que no se abran, que a uno le digan burocráticamente "pangase a la cola". Yo creo son lo suficientemente eficiente, posiblemente sería mucho mejor si uno tuviese un ejecutivo de cuenta, una comunicación electrónica etc., sistemas de seguimiento y de ingreso más estandarizado. Yo siento que a veces, la Dirección Académica es la que frena más que la Dirección Jurídica para ser honesto. En muchos de los contratos yo recuerdo que habían preocupaciones de *la or less*, de artículos más que del contenido, con cero sensibilidad respecto del *issue* y yo creo que el fondo del asunto es que se junte el presidente de la república de 5 países a firmar este convenio 3 días después, los artículos, hay que hacer confianza al sistema. Si el abogado o el sistema de abogado puso las moscas y no corrigió el artículo, no corrigió el artículo no más, y eso 200 años será el anecdotario en los libros de Rafael Sagredo sobre la vida privada de los chilenos. En ese sentido, yo siento que la Unidad Jurídica, ha abierto las puertas, siempre uno creerá que puede ser más rápido pero yo creo que lo ha hecho. Tengo la sensación que muchas veces ha sido la Dirección Académica la que ha frenado más que la Unidad Jurídica y quizás ahí si tuviese que volver atrás en alguna crítica, yo siento que la coordinación interna de allá debería asumir que la Unidad Jurídica, tiene algún nivel de autonomía. Yo a veces he sentido que la autonomía de la Unidad Jurídica se ve, voy a sacar al Decano ahí, porque el Decano posiblemente siempre puede llegar desde lo ortogonal, pero si tuviese que poner un defecto, yo diría que los grados de autonomía de la Dirección Jurídica, cuando conversa contigo debería ser súper claros, porque si no al final son otras las autoridades que te van a terminar frenando internamente me refiero, porque externamente y yo creo que eso es algo crucial en una

organización. No puede ser que uno siempre sea de los mandados, porque las Unidades de los mandados, son súper penca, hacen perder mucho tiempo a todo el sistema, a la Unidad misma y a las Unidades que están pidiendo un contrato. Y para mí es un ejemplo clásico, es el consejo de escuela de esta facultad. El consejo de escuela de esta facultad, es un consejo de los mandados no más porque cuando pasa al consejo de la facultad, puedes hacer desaparecerlo todo y eso mismo hace que el consejo de escuela es realmente un lugar bastante inoperante, se dan discusiones ridículas, tratando de llegar con la filosofía hasta niveles máximos, porque yo creo que hay una conciencia implícita en todo el mundo de que esto no sirve para nada al final, igual arriba te lo van a hacer pedazos, afortunadamente con el consejo de escuela digo yo. Pero el caso de ustedes yo no sé ahí, no tengo clara la barrera, no sé cuál es la barrera legal tampoco, respecto a tu pregunta específica, yo siento que han sido mucho más las Direcciones Académicas u otras Unidades, las que terminan frenando mucho más, *issues* súper urgentes los que ya se había llegado a todas las lecturas a todos los acuerdos legales entre las partes con la oficina Jurídica, entonces ahí yo no sé cómo funcionan ustedes, pero yo siento que la coordinación con los jefes de allá debería producirse a partir de un cierto límite. Ahora si el límite es yo peleo todo y no tiene el criterio que tú ya aprendiste de la Facultad no sirve entonces también yo creo que es una dificultad para la Unidad Jurídica, visto así desde lejos

Claro, la Unidad Jurídica podría estar en otro momento, quizás al final por ejemplo.

Podría estar al inicio, pero cuando está al inicio, que este empoderada

Es que si está al final, también a menos que el contrato o documento este planteado de manera muy extraña, ya no se va a discutir el *issue*

Claro, o los 3 o 4 puntos claves. Ya la Unidad Jurídica se preocupó de hacer esa pega y ya conversó o no con la persona que sabe que tiene que conversar que puede tener una sensibilidad histórica o personal o de cultura de la Facultad distinta. Y yo creo que eso, obviamente va en las personas. Yo tengo la impresión que claro, Juan Henríquez al final de sus tiempos, como abogado es decir único de la Facultad, yo creo que eso lo hacía de memoria, sabía lo que podía pensar el otro; pero en estos tiempos, no basta con un abogado único, es de una Unidad eso uno puede criticar una persona, tiene que ser una

política, una dinámica de las Unidades, porque hoy día cambia mucho más el personal que en otros tiempos. Es decir, y eso es algo las organizaciones tienen que asumir

Claro, en 4 o 5 años la gente se va.

Hay que asumir eso y más en una institución universitaria que por alguna razón muchos profesionales y lo he visto en el último tiempo, creen que no pueden hacer una carrera relevante porque no se muchos ingenieros de proyectos intermedios, la Ingrid por ejemplo, que es extraordinaria funcionaria que no sé a dónde se va, pero se va, me dijo el otro día

No se sabe a dónde se va, si hablé con ella pero no tiene un lugar definido, es un tema vocacional como estas mencionando tú

Ah ella está buscando su futuro. Yo creo que ella implícita o explícitamente, entendió primero, como se relaciona uno con los académicos, y no se trata de que a uno le hagan reverencias, no es lo que uno quiere, es cierto que los egos son grandes. Pero no es problema de la reverencia, es problema de la sensibilidad temporal con la gente, de dónde está tu cabeza, las exigencias que estas teniendo en paralelo a ese contrato, en llevar un equipo casi sin profesionales, que es lo que le puede pasar a un abogado cuando no tiene a nadie más en su equipo, yo creo que esa sensibilidad ella, no sé cómo lo hizo pero lo entiende perfectamente. Y además que es capaz de resolverte en tres segundos las cosas, eso es algo súper bueno. Pero cuando hay rotación, muchos de estos problemas que son medios personales, tienen que terminar siendo de la Unidad, es decir, que tengo que hacer para que eso se produzca y que incluso los abogados chicos que vienen llegando, sepan que están empoderados hasta un cierto nivel.

En el fondo, la gente puede cambiar pero el sistema sigue funcionando

El tema es tan delicado, como el empoderamiento, que es algo que va a depender del jefe. Yo llego y soy tu jefe y soy tu Decano y no te conozco, chuta, como te voy a empoderar. Pero si las Unidades han hecho acciones, en el tiempo que el empoderamiento es casi una actividad en sí misma, aunque parezca abstracto, eso cambia. Yo me di cuenta, cuando fui presidente del consejo superior de Conicyt, dos años, de Fondecyt, que tenía una oficina en Fondecyt llena de

papeles, y lo empecé a ordenar, hasta que cache 6 meses después que estaba realmente fuera de tiesto, que lo que tenía que hacer era hacer un sistema con la gente de allá, que eran los únicos que podían entender el sistema en 40 años lo que tenía que hacer era un sistema que preservara la historia bien no más que mis decisiones quedaran escritas en algún lugar, y al final esa oficina, quedo vacía de papeles. Nunca más , al final tu labor era ir allá y pensar en tomar decisiones pero sobre todo que el sistema tuviera súper claras las decisiones, cuando se tomaron , como se tomaron , sobre todo que en principio tenía que estar solo un año, estuve dos porque me pidieron, pero son súper pocos los tiempos. Ahora en esta Facultad, cualquier Decano futuro, en general es alguien que ha hecho una trayectoria en la facultad, no llegan así automáticamente. Es el Decano, no así los Directores de investigación, que es otra gente con la que tu tratas, o los Helmuth o los Vicedecano.

9. ¿Cuál es el rol que usted considera que debe cumplir la Unidad Jurídica?

26:09: Yo creo que por supuesto hay un rol crucial que no tiene que ver con uno en su proyecto específico que es que hacer que todo lo que haga esta Facultad, sea transparente legalmente, es un rol principal, es decir como Unidad pública y ayudarla no a hacerla más legal, sino cómo hacer que el sistema se modernice para que la actividad que nosotros hacemos real, se pueda traducir en una actividad legal de la facultad transparente, pero compatible con lo que hacemos. Yo creo que también tiene ese rol, tiene que pensar siempre en función de cómo estamos funcionando nosotros como unidad de investigación, docencia, extensión, tiene que ser consciente de eso, no puede abstraerse de eso porque si mañana, si queremos hacer una fundación por ejemplo, que la queremos hacer, porque tenemos nosotros una actividad, como centro, internacional demasiado grande, entonces la Unidad Jurídica, tiene que ser sensible a eso y tiene que ser propositiva para que la transparencia de nuestro funcionamiento, a eso sea compatible y no sea un freno, no como pasa en muchas instituciones públicas, como Conicyt que cuando llega el fiscal, el fiscal se protege él y no protege necesariamente la actividad. Que es lo que estaba pasando en Conicyt

Francisco hizo un comentario similar conmigo.

Claro, porque esta es una unidad de investigación en que queremos ser, como le encanta decir a Chile, realmente preocuparnos por el

desarrollo de Chile y para eso hay que hacer muchas cosas, todas legales, pero ser inventivo respecto de la relación con el medio. Porque además hay una cosa que a veces uno no tiene conciencia en Chile, siempre creemos que estamos en el estado estacionario, y si hay algo donde no está Chile en el estado estacionario, es decir está en un proceso biológico, está en la curva exponencial, creciendo, cambiando, es decir estamos en una etapa de desarrollo, estamos como desde el embrión, todavía no tenemos manos digamos. Y cuando uno decide frenar el desarrollo, te quedas con las manitos "chongas" y yo creo que ahí la Unidad Legal, desde el punto de vista de la transparencia es decir que todo sea legal, en sintonía con la actividad. Si eso funcionara bien, yo ni siquiera le enviaría documentos a la Unidad Legal, no digo que funcione mal, pero creo que es una actividad que es crucial, no es sólo el día a día y eso tiene que ver con el empoderamiento. Hacer que los jefes de estas Unidades no sean los que redactan todos los documentos, es decir, tienen que tener tiempo para gerenciar la Unidad, para ir a mirar, tiene que ver con el punto que yo te decía, cómo hablo con todos los Directores del Centro, para que me conozcan, para entender además lo que ellos hacen. El contexto, por qué me están mandando este papel, no es porque sean bandidos, es porque yo quiero estar entendiendo eso. Para mí, eso es una cosa crucial.

10. Mencione 2 cambios que usted sugeriría para un mejor cumplimiento de ese rol por parte de la Unidad.

29:22: Yo creo que el Director de esa unidad tiene que ser como un Gerente, yo creo que si queremos crecer, no podemos seguir y tener con el empoderamiento, uno no puede seguir con Unidades en que son circos pobres *per se*, es decir en que el jefe está en todas, y eso tiene mucho que ver con esta Facultad, tiene mucho que ver con lo que somos. Con cómo hacemos, los jefes son los académicos, somos los choros y yo creo que hay un momento en que hay que transitar, yo me he dado cuenta que la oficina de Helmuth, esta chiquilla que llegó, la Francisca, yo creo que se ha ido empoderando muy bien, más allá de ella, yo tengo la impresión que por supuesto mucho tiene que ver con ella, me parece que es bastante competente, lo que he visto a parte de "locatelly", no la conozco mucho pero es como alegre, ella creo que ha ido logrando un rol más empoderado, yo creo que la oficina un cambio que haría es que la oficina jurídica tiene que empoderar además porque hay que dar visibilidad a los jefes. Uno no puede tener una Unidad Jurídica aunque sea joven o no joven quien dirige eso, sin visibilidad. Si tú no tienes visibilidad no hay perpetuo del sistema, porque el sistema acá es tremendamente duro, y tiene

que tener tiempo para pensar, no puede estar todo lleno de documentos, lleno de reuniones, hay reuniones claves, pero yo creo que tiene que tener tiempo la Unidad para pensar este otro lado, el lado de cómo somos legales pero además como modernizamos la legalidad respecto de lo que somos, y yo creo que eso resolvería muchos problemas de ansiedad de sistemas grandes como nosotros, cuando tú quieres hacer una fundación, al tiro hablar con el Decano y qué opina, consiguiéndote asesores legales, Juan Henríquez que conoce las historia, es decir yo creo que si la Unidad tuviese más empoderado a sus abogados, quizás lo es, pero yo siento que te tienen bien para la "pata' y el combo" no sólo a ti, a todo el mundo y no es maldad, es así no más, yo creo que eso es un cambio que yo haría.

Segundo cambio que yo haría, más tecnológico, así como existe el U-campus y todo este sistema, de la ADI en que uno bien o mal se mete cuando un cabro se va a titular, es la página de seguimiento en que sale quien es responsable, quien lo hace, cliquee usted, te llega un mail, talleres por partir, talleres por terminar, yo creo que eso es crucial para la transparencia del sistema y del buen funcionamiento. Y el ordenamiento de la cabeza de la gente de las Unidades, porque esta Facultad es muy heterogénea, entonces esta Unidad, nosotros y la mayoría funciona con muchas secretarias de nivel mediano bajo, y muchas veces por una razón económica, por lo que te decía antes de los profesionales no quieren venirse, creen que no hay carrera acá, no entienden además como funciona acá, las universidades son de levantarse las mangas y meter las manos al "wáter" si es necesario y eso es algo que mucho profesional no entiende, como no lo entiende, se va rápido, no está y te quedas con estos personajes intermedios y de repente aparecen la Ingrid, esta chiquilla estas tú en la Unidad Jurídica, aparece la gente, pero como estos sistemas necesitan más robustez en el tiempo, más allá de las personas yo creo que un cambio tecnológico es crucial, a lo mejor ya lo tienen, lo han pensado, pero yo no lo he visto es decir

Te puedo decir se ha pensado, por fin se está desarrollando, pero se está desarrollando hace como 4 años

Yo creo que es urgente, y es urgente además para el trabajo de tu equipo. Si yo quiero empoderar abogados jóvenes, si yo quiero empoderarte a ti, y tu empoderar tu trabajo, en abogados más jóvenes, ese es un sistema crucial, porque además si eres trabajólico, vas a llegar a tu casa y te vas a meter y vas a verificar dos o tres cosas, el día vas a poder dedicar a otra o si llegas temprano vas a poder tener un sistema de seguimiento, existen

todas las empresas en todo el mundo, es como ¿por qué vivir en la antigüedad?, es torpe. Es un sistema demás donde los académicos pueden tener un ejecutivo de cuenta, pueden meterse, pueden ver cada uno se abre un proceso, como se abren los procesos de centros de costos, el mismo CMM, el Director ve todo lo que está funcionando, cómo lo están haciendo en el Centro?, es ridículo, nosotros tenemos un comité operativo, que inventé yo, que es como el Comité Operativo de la Facultad, es una copia, y tenemos un Dropbox donde cada uno de los 5 responsables que van a esa reunión tienen planillas Excel con lo que están haciendo. Al menos a mí me permite no sólo confiar en mi memoria que no es mala, pero ya tengo 50 años y lo único que yo veo, yo ni siquiera leo, veo si lo cambian, es decir si yo tengo una reunión de comité operativo y yo veo que a la persona encargada de difusión le llevo algo y no cambia su Dropbox en una semana, yo le voy a tirar las orejas, porque quiere decir que, primero no le dio valor a eso, y cuando tú no le das valor a eso, quiere decir que te mandai solo, y eso es algo que no es bueno en instituciones grandes, la gente no se manda sola, está empoderada, pero no se manda sola, es decir, no tiene agenda propia, tu agenda propia es limitada tiene que ver con las partes en que está empoderado, no sé, "por favor Sergio, encárgate de ver qué pasa con esta situación de los centros de excelencia", y tenés que tener tiempo para ir a leer cual es el modelo gringo, cual es el modelo no sé dónde, tener un espacio para un mini congreso no sé dónde, pegarte un viaje de tres días a la Universidad de Buenos Aires, que es el modelo que a lo mejor vamos a seguir, hablar con todas las oficinas jurídicas, yo creo que todo eso está en el *core* de ser un Gerente de esa Unidad, no solo un gerente hiperejecutor y la informatización me parece clave. Y en ese informe de atención, me encantaría que hubiesen ejecutivos de cuenta en esta Facultad, así como tienen los estudiantes, es decir, si tú tienes 7 abogados, que se te asigne uno

Actualmente es así, pero no en el nivel de ejecutivo de cuenta

Pero te voy a decir la ventaja que yo veo, la ventaja que yo veo es que tú tienes derecho en ese momento como jefe a ver errores, sino el sistema funciona como un todo en que nadie comete errores, todos los cometen o nadie los comete y siempre la cabeza es el jefe y yo creo lo debilita como sistema. En cambio, si uno quiere hacer crecer una Unidad en esta noción de empoderar, ejecutivos de cuenta que se equivocan mucho pero por último en que tú puedes decirle algo, yo te puedo llamar a ti y decir "pucha, Sergio este gallo que me pusiste" Te resuelve un problema de los egos creo yo, porque si no

siempre te van a poner la pata encima, a lo mejor siempre te la van a poner, pero al menos te da una alternativa de salida, y esa persona es responsable, yo puedo tener un contacto a lo mejor directo, personal y la gente que tiene mejor trato, la trataran mejor también, se produce esa relación humana pero súper acotada a tu problema, y si eso va con un sistema informatizado, yo creo que te da tiempo además, le genera tiempo a la Unidad para pensar, yo creo que todas las Unidades tienen que estar pensando y si no hay tiempo para eso, nos pasa lo que nos está pasando en el Comité de Innovación, no tenemos a nadie que nos ayude, a ti te sobrecargan con más tomar actas, no puede ser y uno lo ve con Helmuth que está sobrepasado y que además tiene que proponer un plan económico, *no sense po'*.

Necesitamos una persona que se dedique a eso

Y que existen, y la Facultad no es tan pobre, lo puede hacer. Y la cosa informática, yo creo que estamos muy volcados a la docencia, nos va a pasar la cuenta en todos estos sistemas, le está pasando la cuenta a la Dirección Académica de Investigación. La Dirección Académica de Investigación, debería ser una Unidad, lo voy a decir de manera violenta, "pasapapeles" en un sentido súper moderno y con mucho tiempo el Director de Investigación para entender a quién le tengo que pasar los papeles, cómo licitarlo, entendiendo el sistema, como se está moviendo, viene la Isabel con los proyectos Corfo y te manda un mail, te dice "postula al proyecto Corfo", no puede ser. Lo que tiene que pasar, aquí tenemos o no tenemos una oportunidad, alguien tiene que estar pensando eso, no podí ser tú siempre, y en la cosa legal me parece que es lo mismo. Hay una oportunidad o no con el nuevo contralor para todo un plan de modernizaciones que a lo mejor nosotros podríamos proponerle al Estado, a los parlamentarios, a todo el mundo, es decir esta Facultad, su Unidad Legal tiene un rol que jugar en el Senado es decir, no es cierto que no lo tenga, ahí yo creo que somos súper poco ambiciosos, si tú estás pensando tienes como proponerle cosas a la Facultad, a la Chile, al Senado Universitario, estar preparado siempre para eso, a la Contraloría General de la República, al Senado de la República, que sacan las leyes, sino qué vamos a llegar con puras intuiciones, nada real. Lo que hacemos todos en Chile, *real time solutions*.

11. ¿Qué cree usted que es importante y no se ha contemplado en esta entrevista?

38:53: Yo creo que está bien completa, porque yo creo que me salí a los temas que siempre me inquietan, esto de la relación de verdad con los Centros, el presentarse, el tener sistemas de seguimiento la tecnología incorporada, tiempo para las Unidades para pensar, para sugerir, para ser creativa, empoderamiento creo que es clave, lo que te dije, para romper algunos círculos viciosos que tenemos acá. Además yo creo que una Unidad, creo te ha tocado, no lo dije, son Unidades que tienen que ser de todos, no son Unidades que, yo creo que no son Unidades tan apatronadas, ahí hay un punto que yo creo que es crucial, yo creo que vivimos en un sistema universitario, esta Facultad lo cultiva mucho, del Padrino, yo creo que Francisco y yo creo que el Víctor en eso, fueron los reyes de eso, es cosa de ver a qué convergieron los consejos de Facultad, son una rendición de los padrinos y tres minutos de discusión y eso, hay que rendir, hay que destinarle más tiempo entonces, los Decanos y los Directores juntarse más veces si hay que discutir también. Pero yo creo que se arreglan también de otra manera en que las Unidades se presentan, los Directores de Investigación están al servicio de entender también lo que está pasando en las Unidades y las Unidades Jurídicas también, pero si no tiene tiempo el jefe, o el que sea, no se hace no más. Yo creo que están para servir pero también para entender, porque además se están formando, yo no me imagino acá o a ti te dijeron que hicieras el magister y por eso estamos acá.

Lo que quiero decirte es que tenías esa opción, a eso voy, pero yo no me imagino que la pega profesional además a alguien que estuvo en la Universidad, no le sirva para ser a lo mejor, el abogado más experto que tenga Chile para lo que significa ser abogado de Universidades públicas. Es una formación también, y el día de mañana a lo mejor uno va a ser el profesor de la Facultad de Derecho de la Chile, en lo que significa un electivo, qué significa hacer leyes desde una institución pública y yo creo que eso también tiene que ser parte de lo que uno tiene que estar mirando porque esto es una unidad de formación, la gente se forma acá, no solo escucha a Helmuth, al Decano o al que le toque Alejandro Maass, "has esto, has lo otro". A nosotros nos hace mal eso, y si el primero tiene esa posibilidad, el segundo también, el tercero también, entonces este cambio se hace mucho más simple y eso yo te lo digo estoy convencido de eso, mi laboratorio lo manejo así. La gente cree que soy de mal carácter, que me enojo y todo, no tengo a nadie en mi laboratorio que nunca que se haya ido pegándome, todo el mundo siente que trabaja, yo los puedo dejar solos 4 semanas pero saben que en mi cabeza sé todo lo que están haciendo y mi interés es que ellos se formen, a mí no me interesa que la gente se quede conmigo infinito, a mí me interesa que se vayan y que sean líderes y que

dejen a cabros líderes porque si no no funciona, realmente no funciona. Y yo creo que con las Unidades de la Facultad es lo mismo. Uno no puede decir son unidades profesionales, es cierto lo tienen que ser, pero son Unidades en que cualquiera que está ahí se tiene que convertir en un líder de algo y eso es importante, no es la soberbia y decir yo soy el líder, el liderazgo es saber hacer muchas cosas y es indispensable, decir "Sergio, tenemos esta cosa crucial, tú has reflexionado esto", eso es lo que a uno le gustaría decir "dime lo que has reflexionado", y tú no tení una respuesta "sabe que no me ha tocado, Helmuth no me deja"

Bueno eso siempre ha sido el drama, una parte de las nuevas incorporaciones que hemos tenido en la Unidad, incluyendo a la abogada que los atiende a ustedes principalmente , ha sido con el objeto de que yo, o todos se dediquen a pensar un poco más, pero aun así sigue recibiendo cosas exponenciales.

Pero a lo mejor cuando uno, sumas un tercero a lo mejor es bueno, también va a entrevistas, estas mismas entrevistas, entrevistarse con el Director del Centro más seguido, porque los Directores también están cometiendo errores, entre paréntesis, uno está cometiendo errores también en el sentido de que te nombran y deberías ser parte de un Director de un gran Centro no sólo juntarse con el Decano, tener una reunión con el abogado, varias reuniones con la oficina jurídica, varias, en que le presento a la Marcela a la Fabiola que es la que está llevando las cuentas, para que todo el mundo quede conectado, pero además empoderado respecto de cómo te llamo, es que te puedo llamar, para que las cosas funcionen realmente profesionalmente, para que además tú le cuentes preguntas que se deben hacer en su labor profesional de todos los días. Para eso era nuestro comité operativo, pero lamentablemente la gente en Chile funciona pensando que te están juzgando y la verdad es que no se está juzgando, tú te puedes enojar y decir cosas, pero tú no estás juzgando, tú estás tratando que la pega funcione bien no más y las Unidades de Investigación cada vez se hacen más complicadas, no es solo ganarse el Fondecyt, y hacer un paper, ese era el fácil antiguo diría yo , porque si volviéramos a eso, tendríamos 8 meses sin hacer nada y habrías hecho también los dos papers, es decir el ritmo y la manera está tan profesional, el nivel ha llegado a tal nivel científico a muchos lugares, que no nos damos cuenta que tendrías 8 meses libre y esa complejidad hay que manejarla, y a ustedes les tocó una cosa dura. Juan Enrique posiblemente en su época fue duro, pero hoy en día es mucho más duro, hay más complejidad, hay más gente, hay más líder, hay más tipos de casos,

lo vemos en innovación , ya no es patente, ya no es *spin off*, ya no es *Start up*, es no sé qué gil que quiso hacer otra cosa con no sé qué, este servicio lo combinó con no sé quién, y llegaron los gringos, ahí cagamos, y llegaron los gringos, *Noise Grasp*, por ejemplo, cómo lo haces, o el contrato con Toyota, es decir queremos tener un contrato, te voy a decir algo más simple, nosotros en el mundo de la matemática, hay 4 o 5 centros que se crearon en el mundo que son centros físicos para que la gente postule y organice eventos allá, y en ese lugar del mundo se congreguen los científicos de tu área y si el CMM plantea eso y tiene que poner 100 millones de pesos en Oaxaca en México donde hay un Centro espectacular, que es vacío, tiene Secretario y tiene Director, y a ti te pasan y es como que te dijeran que inventes un Departamento de Matemáticas durante un mes, y yo invento el Departamento de Matemática que quiero en mi área para ver si después de un mes la reflexión que me pasó, generó un plan de trabajo para el mundo, no les podemos pagar, es decir, de una manera simple, hay que ponerse a pensar, digo esas dificultades, nadie se las imaginaba, e incluso los gringos tienen los mismos problemas, los gringos te dicen que si tú pagas pasaje, por ejemplo tiene que ser en compañía americana, ese problema para estos Centros que te estoy diciendo es un dolor de cabeza gigante, están tratando de llegar casi al Senado de la República, porque como lo hago cuando... incluso para mis precios, voy a pagar el doble si es que pasa eso?, ¿no puedo hacer un adventure con el centro de modelamiento para que él pague la mitad del pasaje y yo pague la otra mitad?, es decir para tener economías de escala, para que funcione mejor, para incrementar el impacto, ni siquiera, no la ley te dice eso, entonces los abogados lo están pensando y lo hacen desde fundaciones, pero si llega plata del estado, aunque sea una fundación tienen reglas precisas. El proyecto con Toyota, nos va a tensionar bastante, porque es un proyecto que vamos a necesitar hacer alianzas de investigación con muchos lugares en que tú lo financies, ya no es Japón que te pone plata acá, yo quiero a lo mejor usar un grupo de *Eindhoven* no sé dónde, que es experto en todo el tema y quiero pagarlo allá a honorarios no sé.

Habría que conversarlo, les pagamos 250 mil dólares al MIT para ir a, tú sabes, tema del 2030

Pero toda esa suma de cosas tensionan y te hacen pensar, es como un buffet de abogados, están empoderados en la notaria los cabros chicos hasta el más grande, pero el más grande está pensando y tiene un segundo que no es tan chico, y eso también es algo importante, cómo uno potencia prácticas en la escuela de derecho

acá, no sé si lo están haciendo, no sé si tienen prácticas de vacaciones, o lo que sea, cómo nos ponemos a 5 ingenieros industriales a ayudarnos todos los veranos si valen 300 mil pesos las prácticas o 200 mil pesos, cómo tengo a “gallos” dos meses ayudándome en tareas específicas, generándome información, ordenándome haciendo un sistema de información administrativo, es decir, toda esa lista de cosas que uno tiene que tener y que no pasen cuatro años, como competirle a la ADI, si la ADI no da abasto, bueno hay que buscar otras soluciones.

Sr. Julio Salas, Subdirector de la Escuela de Ingeniería y Ciencias

1. Mencione 3 aspectos positivos del desempeño de la Unidad Jurídica.

00:19: La verdad es que la Unidad Jurídica, ha venido experimentando muchos cambios. La que yo conocí hace unos años atrás, tú no estabas todavía, era una Unidad terrible, porque era una Unidad que primero estaba compuesto por una sola persona, una abogada, no recuerdo el nombre; y la verdad es que todos los documentos que nosotros le pasábamos, lo que sea, volvía rayado, rayado, rayado digamos con errores que muchas veces ni siquiera se especificaban, digamos como resolverlos. Desde esa realidad a hoy día, ha mejorado muchísimo. Primero hoy día se entendió que el nivel de documentos, el nivel de, voy a llamar, operaciones jurídicas, yo sé que está malo el concepto, pero voy a inventar un poco, llámese contrato, llámese licitación, llámese problemas jurídicos, llámese elementos a haber por la oficina, es enorme y cada vez aumenta más producto de lo que yo observo de las nuevas trabas, de los nuevos problemas que tiene que imponen las diversas contralorías, que tienen la Universidad de Chile, locales, centrales y la propia Contraloría general de la República. Entonces, en este contexto de volumen, en este contexto de esfuerzo, la Unidad Jurídica no sólo creció en el último tiempo, no sólo creció en número de abogados, sino que siento que hay un, ya yo evidencio un cambio en el enfoque, y en el enfoque está tendiendo a un enfoque de servicio, cuando yo no puedo sacar una licitación, cuando yo no puedo sacar una cierta resolución, nos asesoran, desde jurídica, y eso es real, hace poco una de las abogadas del área, de hecho en este afán de ayudarnos, nos hizo una clase, prácticamente como hacer compras, todos los caminos de las compras, nosotros sacamos acá con mi gente, la jefa administrativa, la jefe de contabilidad, etc., tomamos apuntes, sacamos resúmenes, ya tenemos un mapa. Sabemos que eso va a cambiar, porque las normas de la contraloría van a cambiar y lo que hoy día es aprobado, después va a ser rechazado, pero así mismo, el equipo de Jurídica entiende; yo siento que hay un cambio de enfoque a pesar de, por el alto volumen, no siempre se entiende, no siempre se logra apreciar, pero hay un cierto enfoque hacia el servicio y hacia la educación de quienes necesitamos interactuar con ellos. Entonces yo diría que tres aspectos positivos, creo que primero que haya crecido el área, que la Facultad haya entendido que los volúmenes de operaciones jurídicas o de trámites jurídicos, de asesorías jurídicas, es enorme, es gigante, es de envergadura, no es para una persona, ni para dos, por lo tanto creció. Segundo el cambio de enfoque a un

enfoque de servicio, insisto, que no siempre se nota porque por el nivel de carga que sigue siendo harto, muchas veces este servicio, claro, evidentemente una abogada no le puede dar dos, tres horas a un usuario, tiene su tiempo limitado para aportar, pero ese es el esfuerzo y eso se nota. Lo tercero, yo diría que hay mayor organización hoy día, hay mayor organización y producto también del crecimiento y la mayor organización, los tiempos de respuesta, por lo menos de la parte jurídica son mucho más rápidos que antes, son muchísimo más rápidos. Yo diría que hay un poquito de aumento de velocidad respecto a periodos anteriores, en ese mismo punto yo tengo una crítica al sistema, o sea tengo la sospecha, una impresión, esto es una impresión, es una intuición, una percepción, que nosotros como Universidad, en las distintas instancias de aseguramiento de la calidad del producto jurídico vamos estableciendo mayores trabajos. No necesariamente en la propia área jurídica, a veces tenemos instancias previas a la jurídica, y que se yo, llámese jefe de personal, llámese el tesorero general, que son los que están justo en la antesala de la validación de estos procesos, ponen una cantidad de trabas que son muchas veces mayores a las que la propia Contraloría exige, pero las ponen para asegurarse de que su papel no es rechazado y de hecho he escuchado, como indicador de éxito, indicador de eficiencia es que prácticamente no les rechazan nada, por lo tanto tenemos que hacerles caso, pero yo tengo la sospecha, la intuición que no les rechazan nada porque efectivamente nos ponemos, duplicamos, triplicamos las exigencias que la propia Contraloría nos impone. Entonces tenemos a estas jefaturas previas que está bien, legítimamente con el ánimo de hacer las cosas bien, no fregar a la gente, ponen esas trabas, después la Contraloría o los procesos jurídicos locales, el área jurídica, se prepara para que la Contraloría interna no le rechace las cosas y a su vez la Contraloría interna pone otro nivel de trabas para que no se lo rechace, me imagino, la Contraloría de la casa central, la Contraloría general, o sea que la interna sea la directa. Entonces ahí hay unos elementos que yo creo que hacen que todos estos procesos sean cada vez más engorrosos, porque la contraloría general pone a veces más trabas, creo que algo no está bien aquí, y en ese sentido, no sé si me estoy pasando a otra pregunta, porque estoy hablando de cosas que son negativas, cierto?

Pero no estás hablando de la Unidad en particular

Yo estoy hablando de, claro me salí de la Unidad, porque las tres cosas positivas de la Unidad ya te las dije.

2. Mencione 3 puntos débiles del desempeño de la Unidad.

08:46: Un punto que podría ser más débil es la capacidad del manejo del volumen de información que esta Unidad maneja en esta Facultad, creo que es posible que los mecanismos, las herramientas para administrar estos volúmenes de información de trámites, creo que ahí admite una mejora. Ha mejorado, porque hay sistemas. Hay cosas que uno puede ver dónde están, medianamente, pero creo que todavía aquello admite mejoras. Tal vez otro punto que podría mejorar, tal vez por desconocimiento, pero la Unidad podría proveer algún tipo de instructivo de *quick reference*, referencia más rápida, para algunos aspectos para los usuarios que tienen que armar, interactuar con la oficina. Por ejemplo, yo te mencionaba dentro de las cosas positivas, la idea de servicio, te mencione que nos hicieron una especie de curso que lo encontré extraordinario, o sea pero fantástico, entonces tal vez eso que enseñaron, a lo mejor podría ser parte de un tríptico, de un instructivo. No se trata de tener un libro de miles de un centenar de procesos y todo, 300, 500 páginas de procedimientos administrativos, no, *quick reference* para comprar, o cómo hacer una resolución, tal vez uno podría estudiar cuáles son las resoluciones más típicas, las más recurrentes, y frente a eso tener algún tipo de ayuda. Antiguamente con abogados muy antiguos, ellos nos pedían a nosotros tener ese *know how*, pero yo me metí, en algún momento tome la decisión de yo meterme y la verdad es que, es cierto que uno tiene que tener una preparación y meterse, pero es complejo saber qué artículo, cuál es el decreto, cómo usarlo, finalmente a este lado somos tintilleros, tinterillos perdón. No tenemos ese *know how*, no lo tenemos; o es ingeniero o es psicólogo o es administrativo, contador auditor, pero no tenemos ese *know how* específico, por lo tanto la segunda debilidad sería, creo yo, tener, escoger aquellas cosas más recurrentes y créeme que con el 20% vas a tener el 80% de los beneficios, o sea ubicando en esas cosas y educando un poco más a los usuarios, o por lo menos dándoles referencias, no se si es posible o no, tal vez sea imposible, porque al final capaz que sean tantos los decretos, tantas las posibilidades, que a lo mejor no hay cómo y ahí estamos fritos pero si fuese posible, si hubiese la posibilidad de estructurar alguna cosa, para que uno como usuario pudiera interactuar mejor, sería fantástico. Tercera debilidad, el tamaño. Yo no sé cuál es el volumen que administra la Escuela en términos económicos; creo que una de las áreas más importantes donde más dolores de cabeza puede tener la Facultad, donde inclusive podemos perder plata por estos temas jurídicos, por tanto creo que es una Unidad que mientras la situación de Contraloría y mientras la situación de todos estos procesos que

son cada vez más engorrosos se mantengan y mientras la Facultad crezca más en operaciones, más en frentes, que tengan que ver con la, que involucren a su oficina jurídica, debiese revisarse ese tamaño; sin ir más lejos, el apoyo, hay áreas que yo pienso que son una locura, por ejemplo el área del sumario, la asesoría para hacer un sumario, o sea capacidad humana, voy a repasar las debilidades, capacidad de tener un buen manejo sistemático de los datos de los sumarios donde la Escuela sepa quiénes están sumariados, etc. Yo podría resumir eso en que tal vez, no resumir, sino que podría concluir que una de las cosas también que podrían hacer falta, el desarrollo de sistemas jurídicos, sistemas computacionales de apoyo al área jurídica, *ad hoc*, precisos para el área, por ejemplo el manejo de los sumarios, y el conectar esos sistemas con los sistemas de gestión docente o con los que sea necesario por ejemplo, para administrar los castigos, para saber etc., y para que aparezca en la hoja de vida de los estudiantes en sus boletines por ejemplo, te fijas?

3. ¿Conoce usted la composición de la Unidad Jurídica y las tareas que rutinariamente cumple?

16:06: No mucho, o sea de afuera sé que hay un jefe del área jurídica, que eres tú, y hay tres abogadas que apoyan las labores, apoyan digamos los diferentes procesos, sé que apoyan, hacen, si no me equivoco, revisan ciertas resoluciones, revisan sumarios, o sea es una Unidad encargada de los sumarios, de apoyar en los sumarios que se desarrollan en la Facultad, ahí también apoyan en la confección de contratos, los contratos son algo que, un contrato es algo simple, sabemos que pueden ser tan complejos como tú quiera, yo me imagino los contratos del sistema sismológico o los contratos de los teléfonos que me tocó a mí, estuvo dos años tratando de sacar el famoso contrato de los teléfonos, la confección de contratos también es un tema importante, la asesoría jurídica de la Facultad, al Decano, al decanato, a los directores en situaciones complicadas, imprevistas de diferente índole, yo diría que licitaciones, las grandes licitaciones tienen que pasar por el visto bueno de jurídica y entender que las interpretaciones reglamentarias de los diferentes reglamentos y decretos que conforman la Universidad de Chile, toda su orgánica, yo diría que eso es lo que más o menos veo del área jurídica, hay cosas que seguramente no veo, pero eso es lo que veo.

4. ¿Cómo se relaciona usted con la Unidad? (presencial, telefónico, correo electrónico, memos internos)

18:22: Me relaciono de las 4 formas, depende de las circunstancias, el telefónico me resulta súper eficiente pero lo uso..., es como los "ases", los "joker", o sea yo tengo 4 "joker" para el semestre, entonces los cuido, porque sé que están hasta el cuello con pega el equipo Jurídico, pero cuando lo necesito la respuesta es fantástica en el 100% de los casos, es fantástica, o sea la respuesta es fantástica, pero usándolo con criterio, porque al principio lo usaba, lo mal usaba, mi gente lo usaban mal, o sea tenía una duda, una coma, llamaba por la coma, llamaban por una cosa chica, o sea ante el primer problema, teléfono. Hasta que un día una de los abogados que ya no está, una abogada que ya no está, nos llamó la atención "oye, pero cómo" y entendí, y entendimos nosotros como área, me junte con mi área y decidimos optimizar la interacción con el área jurídica, entonces prohibido llamar a jurídica sin antes investigar y consultar, sin antes nosotros investigar y trabajar, entonces hemos optimizado eso y obviamente que jurídica la gente toda, el equipo, y las que se fueron recientemente, todos nos atendieron súper bien. Nos han atendido bien porque también yo intuyo que se dan cuenta de que cuando tengo un usuario que llama preciso, cuando realmente la cosa se puso compleja, fantástico.

Los correos se responden, los correos son muy buenos, nuevamente, optimizar, nosotros como usuarios debemos ser entrenados para interactuar con el área jurídica, es en todo sentido, igual que el técnico, si llamo al técnico de soporte de computación, urgente, porque un computador no funciona, el cruza todo el campus, acá esta una hora, entre que deja allá, se viene, se ordena, y llega acá y resulta que el problema es que no tenía batería y no tenía el computador conectado a la fuente de poder, entonces creo que hay que entrenar a los usuarios, como interactuar con, y yo cuando entendí eso..., yo soy de procesos, soy del mundo de los procesos también, entonces yo entendí eso y leí rápidamente, tengo que aprender, o sea si no nunca voy a poder..., yo mi pega es sacar las licitaciones, sacar las resoluciones, finalmente hacer lo que tengo que hacer, y entonces nos embarcamos en materia que todavía no termina de transformarnos, en aprender lo máximo que podamos de acuerdo a nuestras posibilidades sobre los temas, sobre estos temas, cómo hacer una resolución, cómo comprar, cómo invertir en una actividad estudiantil, ¿cierto? hemos desarrollado un *know how*, y ahora tenemos un *know how* en local, ya tenemos un *know how*, tenemos una base. Bueno eso es lo que te podría decir ¿en qué pregunta estoy?

Cuál le ha resultado más eficiente, me explicabas que la más eficiente ha sido la telefónica pero usándola con cuidado

Con cuidado y, pero tú dijiste 4

No, pero cuál es la que te resulta más eficiente de ellas

El teléfono bien usado, y los correos en segundo lugar, o sea es eficiente en el sentido que responden, nosotros sentimos respuestas..., los correos son respondidos en general.

5. Indique hasta dos (si las hay) dificultades que ha enfrentado al interactuar con la unidad.

22:57: Pérdida de documentos. No recientemente, recientemente no hemos tenido ningún problema. Estoy hablando de hace un par de años, dos años atrás más o menos. No tengo claro si nosotros lo perdimos o lo perdió jurídica, no puedo decir que es un problema de jurídica, pero es un problema de la interacción con jurídica y a eso me refiero en las primeras observaciones de las preguntas anteriores, de que a lo mejor el manejo de la información, los sistemas computacionales, los chequeos, la traza a lo mejor se puede mejorar, pero ha sido puntual, eso muy puntual y hace mucho, pero muchísimo tiempo que eso no ocurre, dejo de ocurrir, o sea y ocurrió en un momento donde nosotros también estábamos aprendiendo bastante y jurídica eran dos personas, no si era del terror. Bueno pero eso ocurrió en algún momento, es la realidad, insisto es posible que lo hayamos perdido nosotros y no jurídica pero justamente esa interacción era débil, hoy día es mucho más sólida, pero en mis preguntas anteriores yo dije que podía mejorar

6. ¿Cómo calificaría la retroalimentación que recibe de la unidad? (Completa, escasa, suficiente)

24:34: Yo diría que completa. ¿Qué espero de una retroalimentación?, que me expliquen donde me equivoque, que me den alguna..., me recomienden o me asesoren por un camino de solución, o sea, si ocupe mal un decreto, que me digan que lo ocupe mal, que me digan, que me orienten por donde me podría ir, no que me hagan la pega pero... y esa retroalimentación yo la encuentro buena, hoy día es estupenda, es muy muy buena y por eso yo me atrevo a decir, y me engancho con una declaración, con una de las respuestas anteriores, que hoy día hay un enfoque mayor hacia el servicio, hay un enfoque hacia el servicio del área, o sea el área ya no entiende su trabajo solo con resolver lo que tienen que hacer, o sea tengo que analizar jurídicamente o legalmente los documentos,

los procesos, sino que además me preocupo de orientar al usuario que esta interactuando conmigo, sea director, llámese subdirector, jefe administrativo, lo que sea; apoyo, "oye podrían hacerlo de esta manera", "esta otra Unidad académica usó esto", "te voy a mandar un modelo", o sea hasta ese punto y eso yo lo aprecio, por eso yo tengo una buena impresión del área jurídica.

7. ¿Cree usted que la Unidad dedica la suficiente atención a los documentos que usted ingresa?

26:37: Sí, por la siguiente razón, cuando un documento, cuando yo le envío un documento, cuando la escuela le envía un documento al área jurídica, esta tiene dos posibilidades: o lo aprueba, o lo rechaza con los motivos pertinentes; si la aprueban, la experiencia de la escuela es que eso tiene siempre éxito, esa evidencia me dice que es suficiente; para lo que hay que parar, pero cuando le da el visto bueno, cuando procede a autorizar, la experiencia nuestra es que eso avanza, sigue su curso, y termina con éxito, o sea no es rechazado en etapas posteriores, esa es la evidencia, y si yo me baso en la evidencia, tengo que pensar que es suficiente, no, yo creo que es suficiente

¿No te sientes que de repente no se les da la importancia que tienen los documentos?

A ver, la revisión, yo me refiero a en cuanto a la revisión. En cuanto a la revisión no, la revisión misma yo creo que es suficiente, porque insisto, yo cómo mido esto, mido por el éxito del proceso, llegó a la Contraloría General y volvió aprobado, entonces está bien. Los tiempos, siempre uno podría querer mayor velocidad, siempre, sin embargo, insisto, el tamaño del área jurídica, el tamaño del aparataje, de la orgánica y el volumen de procesos y lo engorroso de cada uno de ellos, a mí me parece natural que tengan sus tiempo de demora y que a veces, algunas de las cosas que manda la escuela tienen que estar a la espera de que terminen otros antes, yo me imagino, o sea la escuela no es la única que manda, están todas las Unidades mandando. Yo en ese sentido no tengo una observación al respecto, creo que..., a mí me parece bien.

8. ¿Es adecuado el tratamiento por parte de la Unidad de las situaciones urgentes y excepcionales?

29:23: Sí, yo tengo también evidencia. O sea todo lo que nosotros necesitamos sacar con urgencia, normalmente subo yo

personalmente, ahí ya no es el teléfono, ni el correo, es mi presencia, o sea subo, explico el problema en el que estoy metido e inmediatamente me dan apoyo ante situaciones extremas, de excepción grave y compleja, no sé si respondo a tu pregunta

Yo entiendo que sí, son situaciones que no pueden seguir el conducto regular por algún motivo

Claro, y que necesita una respuesta así como urgente, “por favor, necesito sacar esto porque si no me van a colgar en la plaza de armas”, normalmente es mi frase. Subo poco, pero cuando es urgente, subo y ese camino me permite resolver rápidamente los problemas, yo por lo menos he recibido de todo el equipo, porque he interactuado con todo el equipo, siempre una buena respuesta.

9. ¿Cuál es el rol que usted considera que debe cumplir la Unidad Jurídica?

30:51: Mira el rol ideal, yo creo que, primero supervisar que todas las acciones, operaciones que requieren un trámite legal o que tengan aspectos legales, se realicen en forma correcta, transparente, por no decir legal, en forma correcta, en forma adecuada legalmente, es la primera, o sea tener una facultad jurídicamente con sus procesos en regla, creo que debería ser el orgullo de una unidad jurídica, y si viene la contraloría y si hay alguien que nos levanta una demanda, por procesos, esta unidad jurídica debería siempre ganarla porque sus procesos están ordenados, ese es un primer rol. Son más de un rol pienso yo, ese es el primer rol, el rol de supervisar que esto opere, hay que mirarlo, los ingenieros, los psicólogos, los médicos, etc., no son abogados, no estudiamos leyes, yo en un momento pensé, te conté alguna vez, que me sentí medio ahogado, hasta que en una investigación sumaria, me topé con un abogado defensor y me presentó un documento de como 50 páginas, 60 páginas, y no entendí ni jota, lleno de artículos y cuestiones raras. Bueno, por lo tanto, yo creo que el segundo rol es asesorar a los usuarios, y yo sé que es un rol que uno se niega, porque esto de, no te voy a decir educar, pero dar algo de capacitación, algo de orientación, si la Unidad Jurídica asumiera un rol de orientador y de capacitador un poco en algunas cosas, se podría ahorrar un buen porcentaje de problemas y de rechazo, si fuese posible, ni siquiera sé si es posible, a lo mejor excepciona miento es transformarme en abogado, tendría que ir a estudiar 5 años a la Facultad de Derecho, no se la magnitud, pero si uno pudiese tener algún tipo de, o sea si la Unidad Jurídica, un poco estuviera capacitando, entrenando a sus usuarios en cómo

hacer las cosas, yo creo que si ese rol lo tomara, sería extraordinario. El rol, entonces dije, de supervisión, de orientación y de asesoría, de asesoría jurídica ya de enfrentó. Hay muchas situaciones que son jurídicas, un funcionario que se está quejando y que nos presenta alguna demanda, una empresa, un proveedor que no hizo algo, algo que nosotros hicimos mal, y que por lo tanto generamos un problema jurídico, ahí una asesoría jurídica creo que es fundamental, o sea es como lo más obvio que debiese tener cualquier unidad jurídica, sobretodo, o sea tanto reactiva como preventiva, reactiva si ya estamos metidos en el lío, y tenemos que ir a defendernos o hacer acciones producto que ya estamos envueltos en la situación; o preventiva, estar atento, que tiene que ver con la supervisión, con el rol de supervisión, estar atento a que no cometamos errores ni metamos la pata.

10. Mencione 2 cambios que usted sugeriría para un mejor cumplimiento de ese rol por parte de la Unidad.

35:43: Implementar sistemas de informáticos *ad hoc*, para mejorar y agilizar el proceso y asegurar la calidad del proceso, primero la velocidad del proceso y la administración de la información asociada al proceso y la gestión, la gestión y supervisión del proceso. Yo insisto que cosas de esas hay, que se han hecho avances importantes, pero creo que hay materia, materias importantes pendientes. La segunda cosa es tratar de modernizar algunos procesos, hoy día yo hago mi declaración al Servicio de Impuestos Internos, la típica ejemplo que está más trillado que, pero ni siquiera la firma digital, yo hago mi declaración de impuestos, con una clave del Servicio de Impuestos Internos, sencilla, clave común y corriente como la de Facebook en el Servicio de Impuestos Internos, o sea hay un conjunto de procesos que yo puedo hacer sin ningún aparato, en un proceso tan delicado como son el pago de impuestos, y que obviamente que lo supervisa el Servicio de Impuestos Internos, que es una entidad absolutamente estatal. ¿Cuántos procesos?, tal vez no todos, tal vez es un porcentaje. Tengo la convicción que hay un conjunto de procesos que pueden ser o que deberían ser aceptarlos bajo este primer nivel de seguridad, o sea ¿cuántos ahorros de tiempo?, ahora si par algunos procesos se requiere firma electrónica, la firma electrónica avanzada, yo la conozco, es un pendrive, tú lo enchufas, instalas el certificado acá, y entonces cuando quieres hacer la operación el tipo ve si está enchufado el pendrive y te pide una clave, metí la clave y el sistema asegura que tú eres tú o el que tiene ese pendrive es mío, es así funciona la firma electrónica avanzada. Bueno si hay algunas cosas más delicadas, que son, por ejemplo, que

son supongamos un conjunto de usuarios, en el campus podrían haber suponte 100 personas distribuidas, que son los grandes directores, jefes con sus 100 pendrive, es súper fácil, un pendrive sale 45 mil pesos, te dura 3 años, 50 mil pesos y te dura 3 años, que ciertas personas con su firma electrónica pudiesen validar ciertos documentos que son más delicados, más pirulos, más complejos y que eso ya se fuera electrónico porque gran parte de las demoras de estos procesos después vienen fuera de la oficina jurídica, la oficina de partes local, la oficina de partes de la casa central, el camino de la oficina de partes a la Contraloría, de la Contraloría de vuelta a la oficina de partes, ahí perdí un documento que no tiene nada que ver con ustedes hace poco, etc. Estamos llegando, permíteme dar un par de ejemplos, me llegaron tramitados unos honorarios en trámites, que tal vez no pasen por jurídica que son del estilo, que los tramitamos en noviembre del año pasado, en noviembre y llegaron en Junio y como llegaron en Junio, la norma interna dice que lo del año pasado se puede procesar hasta abril o hasta los primeros días de mayo, una cosa así, o sea haciendo todo bien, todo a tiempo, todo con la anticipación correspondiente, ¿esas cosas pasan por qué?, porque el papel, como no es electrónico, pasa por rumas de papeles, pasa por muchas partes, entonces yo, no se jurídica, en jurídica incorporar, hacer electrónico algunos procesos, tiene que poderse, no puede no poderse si la propia Contraloría General de la República, aprobó para el Servicio de Impuestos Internos, autorizar la recaudación y la declaración de impuestos con la mera firma de una clave de 6 dígitos, al mejor estilo del Facebook, porque no nosotros que somos una universidad que no maneja plata sino que manejamos procesos administrativos notoriamente más sencillos, bueno es una pregunta, a lo mejor hay una respuesta por la cual no se puede, pero es lo que a mí se me ocurriría, o sea meter automatizar procesos urgente y que la oficina de partes en vez de tomarse 2 semanas, o 3 semanas, o en este caso se tomó como 2 o 3 meses, sea, adquiera la velocidad de la luz, y digo la velocidad de la luz, porque la computación es electrónica y la electrónica corre a la velocidad de la luz, por eso tú puedes acceder a servidores que están en Europa, en Rusia, en Estados Unidos, a veces cuando todo está en orden, porque corre a la velocidad de la luz.

11. ¿Qué cree usted que es importante y no se ha contemplado en esta entrevista? Si es que hay algo.

42:27: Creo que hablé de todo lo que quería hablar. ¿Algún aspecto que yo considere que no se haya tocado?

Puede ser de las preguntas, si echaste de menos alguna pregunta, o algún tema que se pudiera haber hablado

No, no se me ocurre Sergio, creo que ya estoy, creo que..., además como me voy por las ramas entre las preguntas probablemente hable de cosas que no tenían..., no, no se me ocurre así como algo así en particular, algún tema que, si hablamos de todo, hablamos de los procesos, de la eficiencia, del rol, de la tecnología, de las oportunidades de mejora de los procesos, el rediseño de procesos incorporando tecnología, creo que ahí está el futuro, creo que ese es el futuro de la eficiencia en el área jurídica.

Tal vez, no sé si faltó o no, pero me gustaría agregar un comentario tal vez más libre, tal vez un rol que pudiera jugar la Unidad jurídica es en identificar y proponer simplificaciones a los procesos, simplificaciones obviamente bajo la mirada legal, pero hacerse la pregunta, ¿cómo podría ser esto más fácil? ¿Cómo podría ser este proceso más fácil? ¿Cómo podría ser esto más sencillo?, tal vez todavía sin meter tecnología, a sea aquí y ahora digo, ¿cómo podríamos simplificar tal o cual proceso engorroso?, esa pregunta yo creo que debería estar presente al momento de rediseñar, al momento de orientar, esa estructura.

Creo que terminamos, sí, porque yo te dije mi comentario libre era ese, que todas las acciones y todo el desarrollo de las actividades del área jurídica, esté marcada por un norte, cómo simplificar estos procesos.

Sra. Perla Valdés, Gerente de Gestión de IDIEM

1. Mencione 3 aspectos positivos del desempeño de la Unidad Jurídica.

00:18: Bueno, yo creo que la cercanía que han tenido con nosotros, es un aspecto totalmente positivo. La disponibilidad para responder consultas, y creo también un poco la empatía con que se tratan los temas que nosotros les planteamos, no digo que la Unidad jurídica anterior no lo tenga, pero efectivamente yo creo que globalizando, principalmente temas de cercanía, bueno aparte del profesionalismo y todas las cosas que para mí son higiénicas, así que por eso no hago ningún distintivo, entiendo que es un grupo de abogados que por defecto saben hacer bien su pega.

2. Mencione 3 puntos débiles del desempeño de la Unidad.

01:08: Bueno, claramente el tiempo de respuesta, yo creo no soy la primera que te dice eso, me explayo en el tiempo de respuesta, a ver, el tiempo de respuesta para mí en general, yo nunca reclamo contra ustedes porque sé que cuando yo necesito algo, me lo tienen igual, pero eso tiene que ver con la cercanía que antes encontré que era un plus; yo creo que una unidad jurídica debería abstraerse un poco de quién es la contraparte o cuanta cercanía tiene y tener plazos establecidos que se cumplan y me da la impresión que no para todos los casos se cumplen los plazos, ahora, esto sin necesariamente hacer una crítica a la Unidad Jurídica con tiempo de respuesta en particular, porque puede ser que los plazos también estén mal establecidos, y a lo mejor el tiempo de respuesta no son 5 días y debieran ser 10, pero los plazos que manejamos hoy día, que es un general, no se cumplen en su totalidad. Es exactamente lo mismo que me pasaba acá, yo también en ese sentido soy empática con la Unidad Jurídica, siento que lo que están haciendo hoy en día está súper bien porque responden a la necesidad que tenemos hoy día, pero yo no puedo cerrar los ojos, mandar algo a la Unidad Jurídica y asumir que en "x" día va a salir porque no siempre es así. Una falla que yo considero, pero eso es la Universidad en general, no solamente la Unidad Jurídica, y es que yo encuentro que cuando las personas no están, y no me refiero a netamente a temas de abogados, porque creo que hoy día se parchan bien entre abogados, pero en particular gente administrativa, hay recepciones que no se cursan, entonces si yo voy a entregar algo, y la secretaria no está, la secretaria no recepciona y por ende yo me atrasé un día en entregar, porque la Unidad Jurídica no pudo recibir, por eso generalizo, no es

Unidad Jurídica, es cualquier papel que se entregue, no está la persona que hoy día se considere idónea para la recepción, entonces nadie la recepciona y tenemos una grave falencia ahí porque en realidad si yo pienso como cliente o como ustedes parte de mi proceso, yo no tengo nada que ver con que la señora se enfermó, no vino, tuvo administrativo, vacaciones, deberían tener un reemplazo automático.

Y me falta uno, ¿qué pudiera ser que se me venga a la mente?, en realidad esos son mis dos falencias mayores, el resto ni siquiera se me viene a la mente, así que podría encontrar algo pero creo que no tiene sentido, sí, es forzado.

3. ¿Conoce usted la composición de la Unidad Jurídica y las tareas que rutinariamente cumple?

04:27: No en su totalidad, no he visto un organigrama, asumo cual es, y en las cosas que nos toca trabajar con la Unidad Jurídica, podría yo más o menos decir quien lleva a cabo cual proceso, pero entiendo que hacen muchas más cosas que las que necesariamente ven conmigo, pero no me atrevería a decir que si conozco todo lo que ve la Unidad Jurídica.

4. ¿Cómo se relaciona usted con la Unidad? (presencial, telefónico, correo electrónico, memos internos)

04:59: En general, lo que menos ocupo de las alternativas que dijiste es memos internos, mi memo interno es mandar a alguien a presionar personalmente así que podría ser presencial. Presencial yo, voy sólo cuando efectivamente hay un tema mayor y eso ocurrirá una vez cada tres meses, no es demasiado, y las veces que he requerido, telefónico y correo solamente para formalizar ciertas cosas, pero normalmente es telefónico o presencial

¿Cuál le ha resultado más eficiente?

No puedo criticar ninguno, en realidad todos me resultan eficientes, porque cuando yo voy me atienden, cuando llamo me contestan, si mando un correo me responden, a mí en particular me acomoda más llamar por teléfono porque no siempre tengo tiempo para desplazarme y la gente tiene hoy día teléfonos móviles, así que si es que no están en la oficina, igual la puedo ubicar.

En el fondo, como tú dices, si siempre te contestan, eso está bien.

Sí, siempre me contestan, yo no puedo decir nada, porque cada vez o mando alguna cosa vía whatsapp, que es comunicación informal, llamo por teléfono al fijo, no me gusta tanto llamar por teléfono al móvil pero si lo tengo que hacer lo hago, mando correos, siempre he tenido buena respuesta así que no, yo al menos nada que reclamar, y entiendo que mi gente cuando yo la mando, mi memo presencial, también tiene buena respuesta así que yo no he tenido crítica de respuesta de nadie.

5. Indique hasta dos (si las hay) dificultades que ha enfrentado al interactuar con la unidad.

07:05: Creo que puede ser que la Unidad efectivamente tiene mucho trabajo, y a veces, no siempre, la disponibilidad es inmediata para una reunión más masiva en temas presenciales, y por teléfono siempre obtengo una respuesta pero por ejemplo, si tú necesitas coordinar una reunión, no siempre es fácil dentro de la agenda complicada que tiene la Unidad Jurídica, no más que eso, insisto, siempre me dan una respuesta.

6. ¿Cómo calificaría la retroalimentación que recibe de la unidad? (Completa, escasa, suficiente)

07:51: En este sentido, en particular para nuestro trabajo, yo no podría calificar la retroalimentación en su totalidad porque entiendo que hay retroalimentación de la cual yo no me entero y que se le da a los emisarios de las varias Unidades que trabajan conmigo, ahora por lo que entiendo, efectivamente se les da retroalimentación y para mí, el hecho que hoy día tengamos una comunicación más fluida, es como, la cosecha quizás de la retroalimentación anterior, de la cual yo no me enteré, así que asumo que el *feedback* que se está entregando es bueno y que la gente está aprendiendo, y mi gente también tiene un súper buen concepto de la Unidad Jurídica y lo noto porque con otras Unidades, escalan el problema, acá yo casi nunca me entero. Eso significa que se está tratando de la forma adecuada sin necesariamente tener que hacer más presiones de la normal. Asumo también que de parte de ustedes si es que no ha habido reclamo también escalado, es porque el *feedback* lo han tomado.

7. ¿Cree usted que la Unidad dedica la suficiente atención a los documentos que usted ingresa?

09:26: Sí, yo creo que también fue un cambio importante, yo creo que en positivo, de que efectivamente cuando esta nueva Unidad jurídica, llamémoslo así, entró en funcionamiento un poco más full, los documentos se revisan, o sea antes quizás el visto bueno era un poquitito más light que el visto bueno que hay hoy día, y encuentran cosas que nosotros como ingenieros eventualmente no hubiéramos encontrado. Hoy día además contamos con tener un abogado acá, lo que antes no sucedía, entonces claramente ya estamos como un poquitito evolucionados con respecto a los documentos legales pero yo encuentro que fue como un shock no se si llamarlo positivo o negativo, pero sí de alto impacto cuando empezaron a revisar los documentos y los devolvían porque había una cláusula que no era aplicable a la Universidad de Chile por ejemplo, eso se agradece.

Cuando dices nueva Unidad Jurídica

Yo desde que estoy acá que es desde el 2013, tú ya estabas creo, o entraste por ahí

Yo entré antes, entré a finales del 2011, pero asumí el control el 2013

Sí, el 2013, entonces yo como ahí empecé a tratar contigo, antes yo había tratado con otras Unidades Jurídicas, no tan directamente o si como investigador sumariante, en otro nivel de relacionamiento pero sí conocí el día a día de la Unidad Jurídica, y sé que no era fácil tanto el relacionamiento como también el tema de que nosotros operamos súper rápido y no siempre esos tiempos se entienden, si es que necesitamos un contrato urgente, entonces yo creo que en ese momento habían muchos más problemas para generar cualquier documento, y de alguna forma también se notaba por el hecho de los contratos que heredamos de ese tiempo, que si bien se demoraba mucho tiempo en revisar, tampoco revisaban tanto. Entonces sí fue una, por eso, no me atrevo a decir grata sorpresa porque no creo que lo hayan tomado así la primera vez que se devolvió un documento, donde decían "mira es que nosotros no podemos tener un árbitro con nombre y apellido" porque no lo permite la Universidad, esas cosas antes pasaban, a eso me refiero, como que hoy día leen los contratos, y eso se agradece. Por eso, no creo que en ese momento se haya agradecido, porque el shock fue mucho, como de un momento en que no te revisaban nada, a encontrarte todo malo prácticamente, porque tienes que pensar que eran prácticas de años acá, entonces yo creo que hoy día el equipo es bueno y nos ayudan,

o sea insisto, nosotros no somos abogados, y hay cosas que pasamos por alto porque nos enfocamos más a lo técnico, así que se agradece el que efectivamente lean las cláusulas, que nos digan, "oye, esto no tiene cómo pasar porque están tomando mal, por ejemplo, en alguna compra esta causal no es factible por a, b, c" en los que yo he tenido cercanía, encuentro que el equipo hace un súper buen trabajo y desde ahí yo lo percibo como una nueva unidad legal, y sé que han ido mejorando y que probablemente el equipo que tienen hoy día ya más consolidado, es distinto al que tenías cuando recién asumiste, pero siempre ha ido mejorando.

8. ¿Es adecuado el tratamiento por parte de la Unidad de las situaciones urgentes y excepcionales?

13:58: Si, o sea yo insisto, cualquier cosa que haya dicho anteriormente, yo la obvio en el momento de plantear temas y reclamos contra la Unidad Jurídica, porque cuando realmente tengo un tema importante, sacan en menos que los plazos que tienen establecidos, y hasta menos de los plazos que debieran sacarlos, yo agradezco el correr que hace toda la gente por sacar las cosas, así que yo hay nada que decir; hemos sacado contratos con firma de Decano en un día. Desde acá, entre que van corriendo, lo revisan, pasa la firma a un lado, etc., etc., y todo se mueve rápido y ese tiempo es insuperable, o sea jamás en la vida ese va a ser el tiempo estándar y lo han dado cuando nosotros lo necesitamos, entonces yo soy agradecida para con ustedes

9. ¿Cuál es el rol que usted considera que debe cumplir la Unidad Jurídica?

15:06: Sí, esta es súper abstracta, a ver, rol de la Unidad Jurídica, mira, la Unidad Jurídica para mí, lo que está funcionando hoy día me acomoda bastante, yo no sé si yo pensara en una unidad jurídica, y si yo estuviera a cargo de la Unidad Jurídica, te diría lo mismo, pero creo que el acompañamiento que se realiza hoy desde la Unidad Jurídica, creo que es lo que hace falta, porque es una visual un poco más allá. El acompañamiento que nos dan hoy día, porque fíjate que si tú sólo revisaras, la Unidad Jurídica, sólo revisara el sí, no, por qué, nos devolverían los contratos; yo creo que hoy día el tema que nos den un *feedback* para corregir las cosas y que además en el caso de que por a, b, c motivo no se puedan cambiar las cosas, nos busquen el mejor acomodo para tratarlas, obviamente en la vía legal, me parece excelente y también me parece excelente de que hoy día asesoren un poco como moverse en este mundillo público-privado,

porque hay cosas que por temas de inexperiencia a veces los mismo profesionales que trabajan con una contraparte privada, no sé si llamarla negligencia pero, quizás por ignorancia hacen mal y creo que en ese sentido ustedes son súper..., se pueden adelantar a varios de esos pasos, obviamente dentro de lo que saben, no saben todo lo que hacemos en el día a día, pero cuando ven una situación compleja, siempre se preocupan de advertirla y yo creo que eso es súper valorable y yo espero eso de una Unidad Jurídica, y que creo que con ustedes lo tenemos.

10. Mencione 2 cambios que usted sugeriría para un mejor cumplimiento de ese rol por parte de la Unidad.

17:40: ¿Del rol abstracto que te acabo de nombrar?, pudiera ser, no sé si cambio, pero yo creo que una sugerencia, y tampoco me refiero a conmigo porque sé que con nosotros en particular tienen bastante cercanía y si no voy yo, te tenemos tapizado con gente que va a consultar, pero sería bueno un *feedback* un poquitito más escalado y no me refiero en temas con ánimo de acusar que es lo típico que van a pensar los subordinados que tratan con ustedes, sino porque me ha pasado que en algunos casos, el *feedback* ustedes al dárselo al personaje que nosotros enviamos, a nuestro emisario, impide que ya más escalados se conozcan cuáles son las problemáticas que hemos tenido en el tiempo y cuando eso sucede entonces nosotros quedamos cautivos con ese personaje. Si ese personaje se va, perdemos todo el conocimiento adquirido.

Estas pensando en Alejandro, por ejemplo.

Estoy pensando en cualquiera

Pero en el fondo la persona que trata directamente con nosotros continuamente y que a esa persona le entregamos toda la información

Si, y te lo digo exactamente por lo mismo que me pasa a mí internamente, que de hecho el otro día se los planteé y les dije "por favor hagan un listado de todo lo que nosotros hacemos", les dije no políticas, pero un criterio, porque yo dije, "la única diferencia entre que yo esté acá y alguien me reemplace es que mi criterio puede ser distinto", y mi criterio está adoptado en la mayoría de las veces porque tú tienes un cierto historial de cosas que te han pasado, y resulta que no hemos sido nosotros capaces de eso, o transcribirlo o dejar por sentado ciertas cosas. Entonces me pasa, yo teniendo muy

buena relación con Pablo, excelente, que si el Pablo no me pregunta por Whatsapp, alguna cosa hizo distinto que yo habría hecho, que cuando yo llego le digo, " oye por qué hiciste A, si deberías haber hecho B, por ABC" dice "ah sí, pero yo no sabía", entonces pensémoslo en positivo, el *feedback* que ustedes le dan a una persona de compras, que puede ser Evelyn, Juan, quien sea que esta hoy día ahí, si ellos se van, porque tienes que pensar que acá yo no puedo obligar a la gente a que se quede, entonces si por a, b, c motivo encuentran una mejor oportunidad afuera, se van a ir, después hereda alguien que nunca ha tenido contacto con ustedes, y empieza a recién a tener contacto; entonces creo que también va a haber un desgaste por parte de ustedes de volver a repetir las cosas, entonces creo que hoy día nuestra buena relación también tiene que ver con que hace rato que está la Evelyn, hace rato que está Juan y hemos tenido una línea que más o menos ha conversado, pero puede pasar que un día "x" desaparezcan todos y les van a empezar a preguntar desde cero de nuevo y ustedes van a decir, "pero si esto yo lo expliqué", y nosotros nunca lo dejamos registrado, entonces sé que algunas cosas no las podemos dejar registradas del todo, pero sí podríamos hacer un *feedback* general como para que, algo que sí podamos dejar quizás como una minuta, que tiene que ver con instrucciones que son un poquitito más abstractas o que tienen que ver con algún cambio, con algún, por ejemplo, con algún dictamen, con alguna política que no siempre se toma acá, de hecho por ejemplo yo le pregunto a Don Jorge "¿y esto?", "no si siempre se ha hecho así", "pero Don Jorge está malo", "ah no se, siempre se ha hecho así" y me muestra como 5 documentos en que sí se firmaron así y yo creo que hoy día si ya sabemos que no se hace así, no tenemos por qué seguir buscando respaldo de que alguna vez si lo hicimos así. Entonces yo creo que en ese sentido, para que ustedes también puedan dar un mejor acompañamiento, hay que de alguna forma transmitir, que también nos serviría quizás aprender de los errores de los otros equipos, porque el que no me pase hoy día puede ser porque yo no hago tal trabajo, tal no se, que hoy día yo no tenga problemas con Corfo, no implica que yo sea la seca de los Corfo, a lo mejor nunca me he tocado un Corfo, entonces podría ser que a lo mejor ustedes nos ayuden con la alguna retroalimentación de la misma experiencia que tienen ustedes hoy, que deber ser sin duda más que el mundo acotado que vivimos acá. Pero en general yo estoy súper contenta con ustedes, yo creo que si me escucha mi gente me podría reclamar, pero yo en ese sentido soy súper agradecida de que de verdad cuando uno necesita, ustedes siempre están y eso es impagable, porque si tú me entregaras todo en 5 días, puede ser que cuando yo te diga "lo necesito hoy", me digas "es

que son 5 días” y eso en realidad nunca nos ha pasado así que se agradece. Se notan las mejoras, igual no me atrevería a decir que son recursos necesariamente, pero pudiera ser un ordenamiento de las tareas, creo que hoy día igual tienen como muchas, bueno de a poco han ido ordenando, pero tienen cosas más dispersas que los distraen del día a día, sobre todo a los abogados y podría ser ahí algún administrativo más participativo quizás que los ayude a tabular ciertas cosas, algún ayudante que les permita, no revisar todas las cosas, sino que irse a lo más importante.

Esa idea la tenía en algún momento, no es la misma pero por ahí, el Decano Brieva.

Lo que pasa es que yo te conozco, entonces por ejemplo, si nosotros te pasamos por enésima vez un contrato Codelco tú ya sabes que el contrato Codelco es igual que siempre, entonces ya sabes qué revisar, y sabes que si tiene 500 páginas probablemente no te demoras todo el rato en leer 500 páginas, sino que le das una lectura rápida y vez si hay algún cambio porque el formato es estándar. Pero varias veces eso no sucede y yo creo que hay muchas cláusulas que son estándar y que perfectamente podrían tener a alguien que les haga una prelectura y te marque puntos importante, que haya como una alerta antes de que tú llegues a leerlo y quizás sea demasiado tarde y que te diga oye Sergio revisa acá por favor que esto se ve complicado, porque hoy día yo me imagino todo el montón de cosas que deben leer todos los días entonces, no es menor, como alguien que les pre-tabule, no sé.

11. ¿Qué cree usted que es importante y no se ha contemplado en esta entrevista?

25:47: ¿Qué creo yo que es importante para un diseño de una nueva Unidad Jurídica?, a mí me hacen falta de parte de ustedes más, no sé si procedimientos, pero sí instructivos, o sí instrucciones específicas, y yo creo que hay hartas cosas que ustedes tienen y que podrían masificar como instrucciones específicas y que no siento que lleguen. Llegan las cosas que son un poco más complicadas, pero yo les daría un poco más de autoridad para que efectivamente den directrices importantes de cosas, por ejemplo hoy día, te voy a comentar un problema cotidiano, pero por ejemplo el tema de los honorarios que yo encuentro que es un caos, no por parte de ustedes, sino por parte de las respuestas que estamos obteniendo de Casa Central; hay que de alguna forma dar alguna directriz clara de lo que hacer, porque por ejemplo, yo he notado y nosotros no tenemos muchos honorarios

y yo voy súper en contra de los honorarios porque es muy delgada la línea entre lo que es honorario y lo que puede prestarse para no contratar a una persona, así que nosotros los tenemos casi suprimida, pero hay algunos casos en que la mejor forma es hacerlo vía a honorarios y hoy día, creo que por el hecho de que ustedes no tengan tanta autoridad, me da la impresión, y este es un prejuicio mío, que debe haber departamentos que envían honorarios que no son honorarios que ustedes deben tener no se si claridad, la sospecha de que no son honorarios y que de alguna forma pasan igual y yo creo que eso termina perjudicando la masa total, entonces en el momento en que la Unidad Jurídica sea más potente acá, también vamos a tener más confianza de la otra Unidad Jurídica. Yo creo que los rechazos, por ejemplo de a honorarios ya son un poco antojadizos casi porque vienen de la Facultad, y por ende, salvo los honorarios que yo mando que son de diplomados, que son como docentes, el resto lo devuelven porque sí, y creo que tampoco es normal que nosotros mandemos una glosa como de media página para que entiendan lo que está haciendo el profesional, si de repente así como nosotros entendemos que no somos abogados, la otra parte también se debería entender que no son técnicos y por ende si nosotros damos una frase simple, donde se explica lo que dice, con términos técnicos, debería ser más que suficiente. Yo creo que en ese sentido, a mí me da la impresión que le falta un poco más de poder para decir "de aquí al 30 de agosto, cualquier honorario de este estilo no se va a pasar", y lo parten. Eso extraño yo de la Unidad Jurídica, le daría un poco más de poder, un poco más de peso porque es la única forma de que eliminemos las malas prácticas, es un ejemplo de los honorarios, pero puede ser que hayan varias cosas que están muy al límite de..., y que al final nos dan mala fama con el resto de la Universidad, yo les daría un poquitito más de poder.

Sra. Blanca Cordovez, Subdirectora Administrativa Departamento de Ingeniería Industrial

1. Mencione 3 aspectos positivos del desempeño de la Unidad Jurídica.

00:12: Para los legos, tratan de explicar en forma que se pueda entender, tratar de colaborar en el sentido de que uno pueda entender la normativa y poder aplicarla. Tiene muy buena disposición a colaborar; alguna otra habrá pero la verdad ahora en este minuto no recuerdo.

2. Mencione 3 puntos débiles del desempeño de la Unidad.

0:49: Yo creo que hay un tema de premura o de, en términos del proceso, hay demora en el proceso, son muy largos los tiempos de proceso de los documentos, por lo menos lo que me ha tocado a mí. En algunas oportunidades como que no hay una priorización, en general yo siento que tienen mucha demanda y que lo que más presiona, es lo que primero sale y no un "fifo", *the first in first out*, el primero que entra, el primero que sale, no se respeta la cola. Me ha pasado, porque yo no presiono en general y cosas que tienen harta demora han estado un mes parado ahí y si no consulto y digo "¿qué pasa con esto?" y ahí me doy cuenta que lo liberan y es porque falta un tema de priorización. Entonces el tema de los procesos muy largos, el tema de priorización y lo otro, es que tal vez nosotros necesitaríamos mayor preparación, que la Unidad Jurídica nos preparara a nosotros porque eso le facilitaría también la tarea; si nos prepararan a nosotros, podríamos resolver antes de que lleguen a ustedes los problemas, entonces yo creo que eso nos falta, asesoría en el sentido de una capacitación, de formato, de poder entender un poquito más, porque el aprendizaje para los legos no es fácil y esta materia es súper complicada; entonces cómo poder abordar las cosas, tal vez hacer reuniones de trabajo entre todos, aprender de todos, las mejores prácticas, implementarlas, en término de todo lo que son los procesos que dicen relación y sobretodo en una institución en donde sólo podemos hacer lo que se nos permite por ley y con mayor razón. Esos serían mis aspectos

¿Y en qué materias?

Yo diría que en todo, en todo necesitamos eso, o sea hay un tema de controles incluso, incluso en términos de probidad, en términos de bien proceder. Tú recuerdas que nosotros les pedimos a ustedes con

Luis Celis que nos hicieran una charla? Entonces yo creo que en todos los aspectos ¿qué significa ser probo? ¿qué significa ser diligente?, ¿qué es lo que dice el estatuto?, ser diligente, ser probo, ver, buscar el bien público, hacerlo muy explícito que la gente entienda la tremenda responsabilidad que asumen siendo funcionario público. Yo siento que no la asumen, no la asumen y yo creo que sería bueno, tanto desde el punto de vista de ¿legislación administrativa se llama eso? Bueno parece que todo es legislación administrativa, en todos los ámbitos, en términos de la ley de compras públicas, en términos de la probidad, en términos de lo otro, y también la normativa de la Universidad; yo creo que ustedes pueden jugar un rol súper importante, hay muchas cosas que están en terreno de nadie, y que la Facultad dentro de su necesidad de poder resguardarse, las ha establecido, pero no están explícitas, cosas por ejemplo, con la normativa, qué cosas hay que presentar, por qué se piden tales documentos, que no sea una cosa mecanizada sino que uno tenga el sentido común y decir qué es lo que busca, yo tengo que garantizar, por ejemplo el tema de los reembolsos, ¿qué es lo que piden?, no que digan "oiga, tiene que presentar todos estos documentos", sino que lo que se busca es que la persona demuestre que él pagó, y ahí yo veo, si yo sé cuál es el objetivo, ahí yo veo qué es lo que tengo que pedir, ¿te fijas? Ese tipo de cosas, y yo creo que ustedes pueden también ayudarnos mucho, tenemos muchos problemas porque a mí me cuestionan todo, "¿pero cómo son tan jodidos? que piden estas cosas", yo soy representante de, yo soy el contralor aquí, yo soy el contralor de este departamento y tengo que velar porque se cumplan las normas, pero tengo que tener la capacidad de mostrarle por qué, a dónde nace, dónde está, eso es lo que yo necesito, necesito poder, porque aquí yo tengo pura gente inteligente, que cuestionan todo ¿ya?

3. ¿Conoce usted la composición de la Unidad Jurídica y las tareas que rutinariamente cumple?

05:47: Yo se la composición, tengo una presunción, pero no lo sé, explícitamente, respecto a la composición que son 3 abogados, y tú, que tú eres el jefe de la Unidad, y me imagino que ven todos los aspectos de todo lo que tenga relación con legalidad, ustedes lo controlan, que son nuestra contraloría interna en casa, ustedes ven todo el tema sumario, ven el tema de la aprobación de las resoluciones y decretos y me imagino que brindarán apoyo a la Unidad Central, y yo sé que lo hacen en las compras, los litigios, todas esas cosas, son como entre una contraloría interna y un

departamento, una "departición" jurídica que brinda asesoría en todos los ámbitos legales a las autoridades y a las Unidades.

4. ¿Cómo se relaciona usted con la Unidad? (presencial, telefónico, correo electrónico, memos internos)

06:48: De todas las formas

¿Cuál le ha resultado más eficiente?

06:52: Todas sí, pero en general, llamar por teléfono siempre es mejor, y siempre me contestan. Así que tengo muy buena relación con eso.

5. Indique hasta dos (si las hay) dificultades que ha enfrentado al interactuar con la unidad.

07:13: El tema del retraso de las cosas que de repente están como perdidas y que después de un cierto tiempo tengo que hacer como una persecución de algunas cosas; es bien complicado una vez que sale de jurídica y llega a la división económica, es realmente es ir unidad por unidad, es hacer un peregrinaje, es buscar y que no tiene que ver con ustedes sino que tiene que ver con la separación total, porque la gente de la división económica no mantiene el número de ustedes, entonces para la trazabilidad es imposible, cuando llega allá es un hoyo negro, ahí yo no sé, que se supone se va a resolver con el tema del sistema de resoluciones, esperemos, esperemos. Bueno pero va a ser trazable

Yo no sé hasta qué punto va a ser trazable

Yo creo que básicamente es eso, de que la demora y de que algunas cosas quedan ahí como pendiente, quedan traspapeladas, que ha sido un problema. Sí, hay un tema de falta de visión desde afuera para ver la trazabilidad, por ejemplo, cuando los procesos son limpios no hay ningún problema, cuando los procesos son complejos por ejemplo el caso de las resoluciones de colaboración, de convenios de colaboración, donde hay plata involucrada que tiene que ir al Vicerrector económico, tengo una resolución del MGPP justamente, en que se demoró como un año, me demoré como un año en que saliera la resolución, entonces es complejo.

¿Era por 500 mil?

Y son todas de 500 lucas y también cuando me “bypasean”, la Marcela este año lo hizo por fuera, lo hizo directamente con ustedes, me bypaseó a mí, entonces volvió el convenio firmado y le dije “Oye Marcela no hiciste la cuestión con el Vicerrector” entonces estuve esperando, ya estaba firmado el contrato, lo cual no está mal, estaba el contrato firmado y tuve que hacer todo el perenigraje para la Vicerrectoría en vez de que lo hubiésemos hecho todo junto porque me bypaseo. Y también hay un tema de aprendizaje de parte de ustedes porque a la persona que lo tomó se le olvidó que había que hacer ese trámite, entonces pasó el contrato sin que se hiciera ese trámite previamente, entonces también hay un tema ahí de aprendizaje, yo creo que, no sé cómo decirlo, pero a lo mejor tener unos como formatos de cosas especiales, tal vez, a lo mejor tener una guía para nosotros y que nosotros podamos difundirlas, resoluciones de este tipo: tatatata, resoluciones: tatatata, todos los ticket, todos los *checo lista*, de cosas que se requieren sería una súper buena oportunidad también, eso. ¿Qué más?

6. ¿Cómo calificaría la retroalimentación que recibe de la unidad? (Completa, escasa, suficiente)

10:26: En general es súper buena, porque cuando nos equivocamos, viene súper claro todo lo que hay que hacer, así que yo la calificaría de buena.

¿De completa?

Mmm, sí

7. ¿Cree usted que la Unidad dedica la suficiente atención a los documentos que usted ingresa?

10:45: Yo creo que sí, son súper rigurosos, detectan errores que uno no detecta que son incluso de tipeo, yo creo que sí, que hacen una buena revisión, sí. Siempre somos seres humanos y fallamos, entonces hay un margen de error siempre, todos tenemos ese margen de error, entonces yo creo que sí, que son súper rigurosos.

8. ¿Es adecuado el tratamiento por parte de la Unidad de las situaciones urgentes y excepcionales?

11:16: La verdad es que yo no suelo tener situaciones muy urgentes, pero cada vez que se me ha presentado una, me han ayudado, lo han despachado con urgencia, sí.

9. ¿Cuál es el rol que usted considera que debe cumplir la Unidad Jurídica?

11:35: De asesoría, de asesoría a todos nosotros, no solamente a las autoridades sino que a nosotros y de entrenamiento y como te digo, entrenarnos a nosotros ¿para qué? para facilitarles el trabajo a ustedes mismos, en términos de manuales, de chequeo, de tomen en consideración estas cosas, de dar directrices y patrones, formatos y enseñarnos y también reunirnos, tal vez ver cómo podemos hacer mejores prácticas, y definir también para hacer mucho más, poder tener gestión común, porque lo que veo de la Facultad es que no aprendemos el uno del otro, estamos todos dispersos y a lo mejor hay buenas prácticas que podríamos hacer que nuestra gestión global sea mucho más eficiente.

10. Mencione 2 cambios que usted sugeriría para un mejor cumplimiento de ese rol por parte de la Unidad.

12:35: Lo que yo te decía, el tema del entrenamiento a las Unidades, y de las mejores prácticas como un manual, manual de procedimientos y directrices, esas dos cosas que no tiene que ver con ustedes, tiene que ver con nosotros, que nos aporten en ese sentido. Eso.

11. ¿Qué cree usted que es importante y no se ha contemplado en esta entrevista?

13:05: No siento que no hayamos tocado cosas, no se me ocurre en este minuto, si se me ocurre algo te lo voy a hacer llegar. No te preocupes. Mira yo creo que es súper importante eso de la probidad, que necesitamos reforzar para la gente, que sepan eso y además de trabajar más integrados, yo creo que es súper importante, que sería bueno para nosotros.

ANEXO N° 5: Tablas adicionales.

Las siguientes tablas se han citado en el texto con el propósito de proporcionar más información respecto de ciertas materias en él tratadas.

Fig. 10: Normas sobre funcionamiento académico y financiamiento de las Universidades en Chile

Norma	Título	Publicación
Decreto con Fuerza de Ley 1	Fija normas sobre universidades.	03-ene-81
Decreto con Fuerza de Ley 2	Fija normas sobre reestructuración de universidades.	07-ene-81
Decreto con Fuerza de Ley 4	Fija normas sobre financiamiento de las universidades.	20-ene-81
Decreto con Fuerza de Ley 5	Fija normas sobre institutos profesionales.	16-feb-81
Decreto con Fuerza de Ley 24	Fija normas sobre centros de formación técnica.	16-abr-81
Decreto con Fuerza de Ley 33	Crea el Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico.	27-oct-81
Decreto 720	Reglamenta el Título II excepto el artículo 13 del Decreto con Fuerza de Ley N° 4 de 1981 (crédito fiscal universitario).	07-abr-82
Decreto 720	Reglamenta el Título II excepto el artículo 13 del Decreto con Fuerza de Ley N° 4 de 1981 que fija normas sobre financiamiento de las universidades. Ministerio de Educación.	07-abr-82
Decreto 1783	Aprueba el reglamento del Título I (aporte fiscal) del Decreto con Fuerza de Ley N° 4 de 1981 de Educación.	19-may-82
Decreto 1783	Reglamento del Título I (aporte fiscal) del Decreto con Fuerza de Ley N° 4 de 1981 de Educación que fija normas sobre financiamiento de las universidades. Ministerio de Educación.	19-may-82
Resolución 41 EXENTA	Determina la cobranza del crédito fiscal universitario.	21-ene-84
Decreto 1080	Reglamenta requisitos y procedimientos para funcionamiento de los centros de formación técnica.	09-may-84
Decreto 52	Reglamenta asignación de crédito fiscal universitario.	23-may-84
Decreto 52	Reglamenta la asignación de crédito fiscal universitario. Ministerio de Educación.	23-may-84
Decreto con Fuerza de Ley 2	Estatuto Orgánico del Consejo de Rectores.	21-ene-86
Decreto con Fuerza de Ley 1	Fija requisitos para el descuento tributario a las donaciones efectuadas por particulares a las instituciones de educación superior reconocidas por el Estado.	02-jul-86
Decreto con Fuerza de Ley 1	Fija los requisitos para el descuento tributario a las donaciones efectuadas por particulares a las instituciones de educación superior reconocidas por el Estado. Ministerio de Hacienda.	02-jul-86
Ley 18591	Crea Fondo Solidario de Crédito Universitario (Art. 70 a 80).	03-ene-87
Decreto 180	Fija norma para la presentación de presupuestos balance de ejecución presupuestaria e informes de gestión de las instituciones de educación superior.	13-abr-87
Decreto 104	Reglamenta artículo 26° del Decreto con Fuerza de Ley. N° 1 de 1980 y 14° del Decreto con Fuerza de Ley N° 5 de 1981 (establece comisiones mixtas para exámenes finales).	29-jul-87
Ley 18681	Donaciones a la educación superior (arts. 69 y 70).	31-dic-87
Ley 18681	Donaciones a la educación superior (artículos 69 y 70).	31-dic-87
Ley 19074	Autoriza ejercicio profesional a personas que obtuvieron títulos o grados en el extranjero (retornados).	28-ago-91
Ley 19083	Establece normas sobre reprogramación de deudas del crédito fiscal universitario.	12-sept-91
Decreto 128	Aprueba reglamento que fija procedimiento para asignar el 5% del aporte fiscal directo establecido en el Decreto con Fuerza de Ley N° 4 de 1980.	16-sept-91

Decreto 128	Reglamento que fija el procedimiento para asignar el 5% del aporte fiscal directo establecido en el Decreto con Fuerza de Ley N° 4 de 1981 que fija normas sobre financiamiento de las universidades. Ministerio de Educación.	16-sept-91
Decreto 411	Reglamento de los artículos 1° 2° inciso 1° y 5° de la Ley N° 19.083 que estableció las normas sobre reprogramación del crédito fiscal universitario. Ministerio de Educación.	26-dic-91
Ley 19287	Fondo Solidario de Crédito Universitario.	04-feb-94
Ley 19287	Establece normas sobre Fondo Solidario de Crédito Universitario.	04-feb-94
Ley 19305	Modifica estatutos de universidades en materia elección de Rector y establece normas para la adecuación de los mismos.	23-abr-94
Decreto 938	Reglamenta Arts. 2 y 4 de la Ley N° 19287 normas sobre fondo solidario de crédito universitario.	18-feb-95
Decreto 938	Reglamenta los artículos 2 4 de la Ley N° 19.287 que establece normas del Fondo Solidario de Crédito Universitario. Ministerio de Educación.	18-feb-95
Ley 19518	Estatuto de Capacitación y Empleo.	14-oct-97
Decreto 547	Reglamenta normas para la acreditación de los centros de formación técnica.	29-dic-97
Decreto 410	Reglamento del Art. 5° de la Ley 19.287 normas sobre fondo solidario de crédito universitario.	07-abr-98
Decreto 410	Reglamento del artículo 5 de la Ley N° 19.287 que establece normas del Fondo Solidario de Crédito Universitario. Ministerio de Educación.	07-abr-98
Ley 19848	Reprogramación de deudas provenientes del Crédito Solidario de Educación Superior.	27-dic-02
Ley 19848	Reprogramación de deudas provenientes del Crédito Solidario de Educación Superior.	27-dic-02
Decreto 95	Reglamento de la Ley N° 19.848 sobre reprogramación de deudas provenientes del crédito solidario de educación superior .	09-jun-03
Decreto 95	Reglamento de la Ley N° 19.848 sobre reprogramación de deudas provenientes del crédito solidario de educación superior. Ministerio de Educación.	09-jun-03
Decreto 832	Regulan el programa de las becas Presidente de la República.	16-oct-03
Ley 19992	Establece pensión de reparación y otorga becas de educación superior a víctimas de tortura.	24-dic-04
Ley 19989	Permite al Servicio de Impuestos Internos retener devolución de impuestos a deudores de crédito solidario.	31-dic-04
Ley 20027	Establece normas para el financiamiento de estudios de educación superior.	11-jun-05
Ley 20044	Establece facultades en materias financieras para las universidades estatales.	23-ago-05
Decreto 32	Reglamenta otorgamiento de beneficios educacionales contemplados en la Ley N° 19.992. Ministerio de Educación.	27-ago-05
Decreto 182	Reglamento de la Ley N° 20.027 que establece normas para el financiamiento de estudios de educación superior. Ministerio de Educación.	28-ene-06
Decreto con Fuerza de Ley 1	Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza. Ministerio de Educación.	21-feb-06
Decreto con Fuerza de Ley 2	FIJA TEXTO REFUNDIDO COORDINADO Y SISTEMATIZADO DE LA LEY N°20.370 CON LAS NORMAS NO DEROGADAS DEL DECRETO CON FUERZA DE LEY N° 1 DE 2005 (Calidad y equidad en el servicio educacional de todo nivel)	02-jul-10
Ley 20572	Reprogramación de créditos universitarios.	04-feb-12

Fuente: elaboración propia, de datos obtenidos de la Biblioteca del Congreso Nacional.

Fig. 11: Principales normas legales de carácter general que afectan a Universidades estatales

Norma	Título	Publicación
Decreto 1312	Establece sistema de información de compras y contrataciones públicas. Ministerio de Hacienda.	26-nov-99
Ley 19653	Establece la regulación detallada del principio de probidad regula el acceso a la información pública establece la declaración de intereses.	14-dic-99
Decreto 54	Establece política de adquisiciones para el sector público. Ministerio de Hacienda.	28-abr-01
Decreto con Fuerza de Ley 1	Ley Orgánica Constitucional de bases generales de la administración del Estado.	17-nov-01
Decreto 826	Complementa regulaciones para el sistema de compras y contrataciones públicas. Ministerio de Hacienda.	11-dic-02
Ley 19880	Establece bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la administración del Estado.	29-may-03
Ley 19886	Ley sobre bases de contratos administrativos de suministro y prestación de servicios.	30-jul-03
Decreto con Fuerza de Ley 29	Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834, sobre estatuto administrativo	16-jun-04
Decreto 250	Reglamento de la Ley N° 19.886 sobre bases de contratos administrativos de suministro y prestación de servicios. Ministerio de Hacienda.	24-sept-04
Ley 20088	Establece como obligatoria la declaración jurada patrimonial de bienes a las autoridades que ejercen una función pública.	05-ene-06
Ley 20205	Protege al funcionario que denuncia irregularidades y faltas al principio de probidad.	24-jul-07
Ley 20285	Sobre acceso a la información pública.	20-ago-08
Auto Acordado S/N	Auto Acordado sobre el funcionamiento del Tribunal de Contratación Pública	22-mar-11
Resolución 30	Procedimiento sobre rendición de cuentas de los organismos o entidades que administren fondos públicos. Contraloría General de la República.	28-mar-15

Fuente: Elaboración propia, de datos obtenidos de la Biblioteca del Congreso Nacional.

ANEXO N° 6: Flujo de documentos hacia la Unidad Jurídica.

La siguiente información se ha recibido en el periodo junio – agosto de 2016, que corresponde a los meses en que se ha recolectado la mayor parte de la información documental empleada en este estudio.

De las indicaciones del personal administrativo de la Unidad Jurídica, los valores se encuentran dentro de los rangos habituales observados en ella.

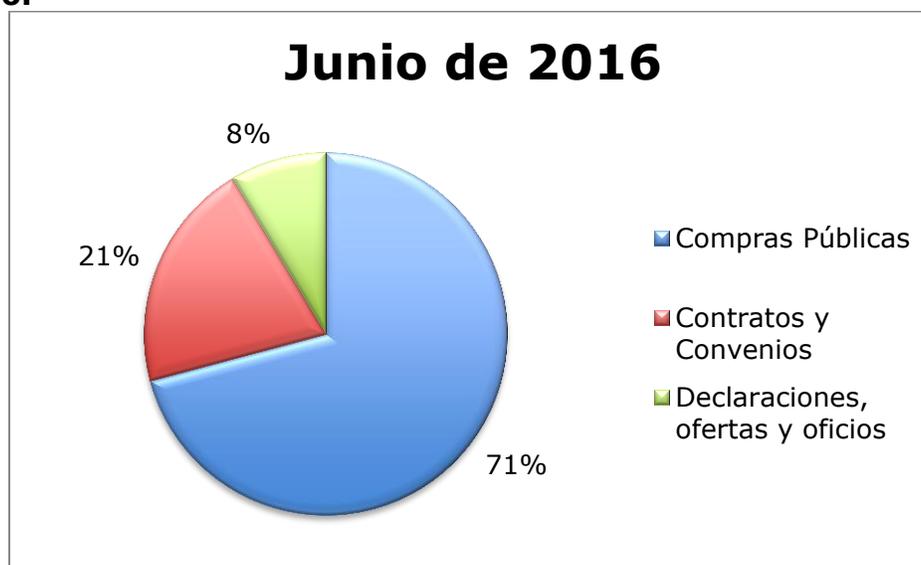
Fig. 12: Tabla con el número de ingresos por entrada regular en los meses de junio, julio y agosto de 2016.

Mes (año 2016)	Compras Públicas	Contratos y Convenios	Declaraciones, ofertas y oficios	Total
Junio	124	36	15	175
Julio	146	25	10	181
Agosto	103	40	10	153

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Secretaría de la Unidad Jurídica.

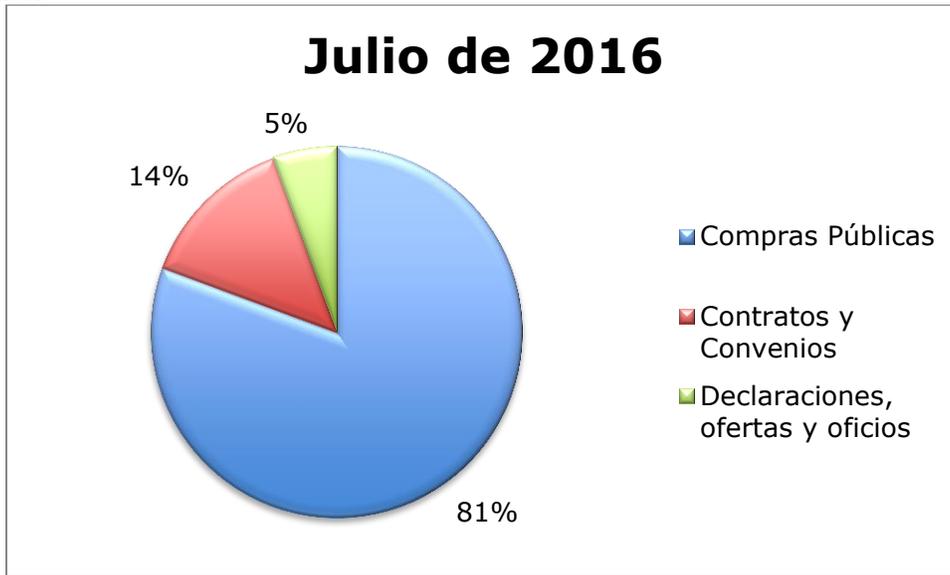
En términos porcentuales, el trabajo regular de la Unidad Jurídica (sin considerar los encargos especiales por parte de las autoridades de la Facultad) se descompone como sigue:

Fig. 13: Gráfico con el número de ingresos por entrada regular en junio de 2016.



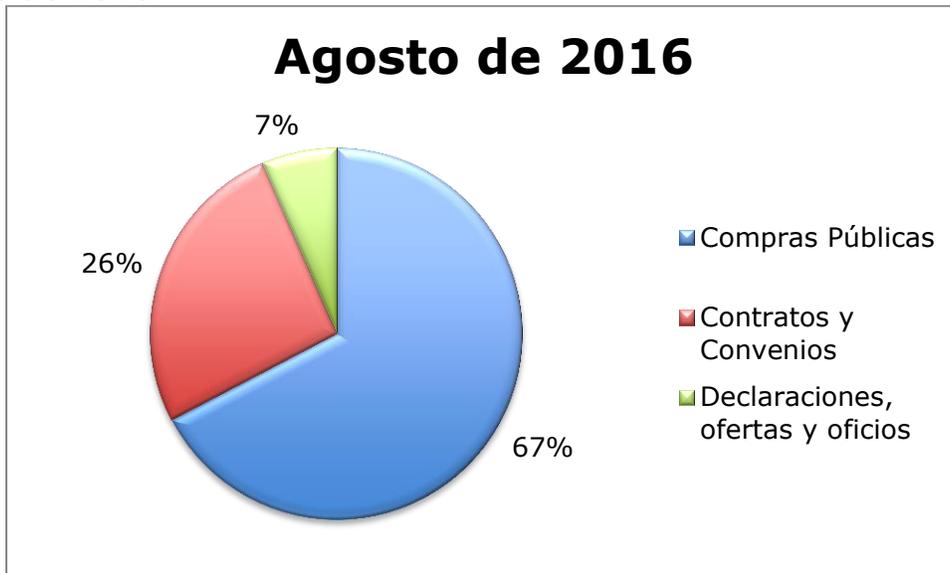
Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Secretaría de la Unidad Jurídica.

Fig. 14: Gráfico con el número de ingresos por entrada regular en julio de 2016.



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Secretaría de la Unidad Jurídica.

Fig. 15: Gráfico con el número de ingresos por entrada regular en agosto de 2016.



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Secretaría de la Unidad Jurídica.