

**CONCEDE BONO POR IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EXCELENCIA, A FUNCIONARIOS NO ACADÉMICOS DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE.**

SANTIAGO, 001813 03.05.18.

**VISTOS:** El D.F.L. N°149, de 1981, del Ministerio de Educación, la Ley N° 18.834, la Ley N° 18.575, el D.S. N° 1825, de 1998, el D.F.L. N° 3, de 1981, de Educación, el Acuerdo N° 16 adoptado por la Junta Directiva de la Universidad en su novena sesión ordinaria de fecha 12 de diciembre de 2017; y las resoluciones números 1600 de 2008, y 10 de 2017, de la Contraloría General de la República.

**CONSIDERANDO:**

- a) Que resulta conveniente establecer un sistema de incentivos a los funcionarios no académicos de acuerdo a su rendimiento individual y colectivo.
- b) Que, en este sentido, las autoridades centrales de la Universidad han trabajado en conjunto con representantes de las asociaciones gremiales, a fin de avanzar hacia la instauración de un bono anual en las remuneraciones sujeto a la implementación de un modelo de evaluación del rendimiento tanto de cada funcionario como de los equipos de trabajo, el cual debe servir como herramienta para un mejoramiento continuo de la gestión administrativa de la Universidad.
- c) Que, la implementación de tal modelo implica un proceso complejo, tanto por la necesidad de definir metas, indicadores, herramientas de medición y sistemas de gestión de la información, como por el cambio cultural que implica al interior de una organización. Por tanto, se requiere establecer dos instancias de evaluación para la implementación efectiva de tales procesos.
- d) Que, resulta adecuado considerar, en una primera etapa, para la implementación del bono referido, un sistema simplificado, que contemple, en cuanto etapa inicial, la entrega de una bonificación en la medida en que una unidad administrativa o académica de la Universidad haya cumplido con el objetivo inicial de fijar, con la revisión y acuerdo de la Prorectoría de la Universidad, una meta, indicadores y registros, objetivamente verificables, que deban ser implementados y medidos en el año 2018.
- e) Que, la meta referida constituirá una línea base a partir de la cual, el año 2018, se realizará la evaluación considerando tanto el rendimiento individual como colectivo que permita, en forma anual, reformular las metas para dar paso a un proceso de mejora continua.
- f) Que, conforme a lo anterior, la autoridad universitaria ha decidido consagrar dos bonos, un primer bono de carácter puntual y transitorio, denominado "Bono por Implementación del Sistema de Excelencia", y un segundo bono denominado "Bono por Excelencia", sancionado en un acto administrativo independiente, estando el primero vinculado a la entrega verificable de las tareas básicas de implementación del sistema de incentivo, y el segundo vinculado a la medición y cumplimiento de las metas de dicho sistema.



g) Que, a partir del año 2019 sólo se concederá el Bono a la Excelencia, el cual contemplará la elaboración y medición de la meta, con un componente individual y colectivo.

h) Que, mediante Oficio N° 1224 de 2018, la Contraloría General de la República informó a la Universidad de Santiago de Chile que la materia de qué trata la presente resolución se encuentra exenta de toma de razón.

#### RESUELVO:

**1° APRUÉBASE** la creación de Bono por Implementación del Sistema de Excelencia para los funcionarios no académicos de la Universidad de Santiago de Chile, incluyendo el personal afecto a las leyes 15.076 y/o 19.664, o las que le reemplacen, de acuerdo a los términos que se señalan el siguiente articulado.

**ARTÍCULO 1°** Concédese para el año 2018, a los funcionarios no académicos, incluyendo el personal afecto a las leyes 15.076 y/o 19.664, o las que le reemplacen, un Bono por Implementación del Sistema de Excelencia, que se pagará de acuerdo a las condiciones de que tratan los artículos siguientes.

**ARTÍCULO 2°** La bonificación de Bono por Implementación del Sistema de Excelencia sólo se pagará a los funcionarios no académicos que, no percibiendo asignación de responsabilidad contemplada en el Decreto Universitario N° 311 de 1988, se desempeñen en una unidad que haya culminado exitosamente el proceso de definición de una meta básica para el año 2018, y que se hayan desempeñado en la unidad, al menos el 50 % del periodo establecido para la elaboración de las mismas.

Se entenderá por culminación exitosa del proceso de definición de la meta del año 2018, aquella que se encuentre aprobada por el Rector de la Universidad.

Se deja constancia que las metas que deben lograrse para el pago de este bono son solamente grupales, por cada unidad a evaluar. Las metas individuales serán evaluadas para el pago del Bono de Excelencia que se consagra en un acto administrativo independiente.

**ARTÍCULO 3°** El monto del Bono por Implementación del Sistema de Excelencia, se pagará de acuerdo a la siguiente tabla:

Cumplimiento de etapas (2018)	Porcentaje del bono	Monto
No presentación de documentos	No hay pago de Bono	0
Etapas I: Determinación de Equipos de Trabajo (dotación, procesos y áreas de servicios)	60% del bono	\$138.000
Etapas II: Establecimiento de Metas y Objetivos y definición de Línea Base (Situación actual)	70% del bono	\$161.000

Etapa III: Identificación y características de Indicadores	80% del bono	\$184.000
Etapa IV: Instalación de Mecanismo de Registro y Medio de Verificación	100% del bono	\$230.000

\* Los valores no son acumulativos

Las etapas señaladas no contemplan rangos de cumplimiento, es decir, el porcentaje de pago asociado se paga sólo en la medida en que se cumpla totalmente la etapa respectiva, las cuales se encuentran descritas mayormente en el instructivo respectivo.

**ARTÍCULO 4°** El año 2018, el proceso de implementación del sistema de incentivo deberá llevarse a cabo durante el primer semestre, y será pagado a cada funcionario, de acuerdo al porcentaje de cumplimiento de las etapas señaladas en el artículo tercero. Los años posteriores no se cancelará el Bono de Implementación del Sistema de Incentivo pues este bono se paga una única vez.

**2° IMPÚTESE** el gasto que demande el cumplimiento de la presente resolución a Gastos A.1.3.del presupuesto universitario.

**3° APRUÉBASE** el siguiente instructivo para la implementación del bono de excelencia descrito en los numerales anteriores. Se deja constancia que dicho instructivo repite gran parte del contenido del instructivo del bono de excelencia definitivo, lo cual no implica que se trate de dos bonos distintos, sino de una mera repetición de información por razones didácticas.

El texto del instructivo es el que sigue:

#### **INSTRUCTIVO BONO IMPLEMENTACION SISTEMA DE EXCELENCIA - EVALUACION GRUPAL**

El presente documento posee por finalidad dar a conocer la metodología asociada al establecimiento de planes de trabajo para la implementación del sistema de evaluación por objetivo de gestión en el Estamento No Académico de la Universidad de Santiago. La propuesta de trabajo permitirá a las distintas unidades, identificar la situación actual de sus procesos o servicios, otorgando información relevante en la materia, generando instancias de discusión, en búsqueda de acciones de mejoramiento en el ámbito de la gestión, e instalando así comportamientos laborales efectivos, y oportunidades de aprendizaje para los equipos de trabajo.

La bonificación asociada al presente instrumento, dice relación con la entrega de un incentivo para los funcionarios (as) del Estamento No Académico, a través del establecimiento de planes de trabajo grupal, mediante una evaluación por objetivos gestión.

En este contexto, se busca reconocer la labor de los funcionarios(as) bajo estándares de calidad, promoviendo a su vez el desarrollo de las personas, desde la gestión del rendimiento y la eficiencia institucional al interior de los grupos de trabajo.

A continuación, Ud. encontrará los lineamientos generales del proceso relativo a la implementación del sistema, las principales etapas identificadas, y sus descripciones, y los tramos y porcentajes establecidos para la entrega de la bonificación asociada, así como también consideraciones generales del presente proceso.

#### **LINEAMIENTOS GENERALES**

Con la finalidad de elaborar los Planes de Trabajo Grupal, se ha determinado que cada Unidad Mayor será responsable de la recepción y revisión de los Planes de cada unidad dependiente. Una vez visados



por el Directivo Superior, dichos planes serán enviados a la Comisión Técnica para su validación, en las fechas que se establezcan.

La comisión técnica estará conformada por los siguientes miembros:

- Director de Administración y Finanzas
- Jefa del Departamento de Recursos Humanos
- Jefe del Departamento de Desarrollo de Personas
- Profesionales designados por Prorectoría, que se destinen para la revisión de documentación y orientación de inquietudes asociadas al proceso.

Con el objeto de facilitar la elaboración de Planes de Trabajo, se ha estimado pertinente establecer etapas de desarrollo con un cronograma de actividades y plazos a cumplir. Esto permitirá un trabajo participativo y colaborativo, generando instancias de análisis y discusión al interior de los equipos de trabajo, así como también la retroalimentación y validación por parte de la Comisión Técnica a las distintas unidades.

#### ETAPAS DEL PROCESO.

**1.- Identificación de Servicios y Procesos:** esta primera etapa genera una distinción para Facultades y Departamentos Académicos, en relación a las Unidades de gestión administrativa localizadas en el Gobierno Central de la Institución.

Para las Facultades y Departamentos Académicos, se han definido previamente los servicios y sub-servicios de carácter transversal a la Institución, los cuales no debiesen presentar variación en términos globales. No obstante, es posible que en atención a la particularidad y especificidad de cada unidad académica, los objetivos y metas reflejen sus propias necesidades a subsanar.

En cuanto a las unidades de Gobierno Central, y considerando que su contribución a la Institución está determinada por el proceso en el cual participa, se estima pertinente que cada unidad de gestión administrativa, identifique los procesos y subprocesos a los cuales pertenece cada equipo de trabajo.

**2. Formación grupos de trabajo:** una vez identificados los procesos o servicios presentes en la Unidad, se debe identificar a los funcionarios (as) que participan en cada uno de ellos y constituir los grupos de trabajo, atendiendo a las siguientes reglas:

- Mínimo tres personas.
- Los grupos deben conformarse por funcionarios(as) afectos a la planta profesional, administrativa, técnica y auxiliar, así como profesional médico, tanto en calidad de titular, como en calidad jurídica A contrata. No se contempla para la presente bonificación personal SDT, personal a honorarios, académicos, profesores por hora, Jefaturas superiores ni Directivos.
- Los grupos deben conformarse de acuerdo al principal servicio o proceso en el cual participan las personas.
- Todos de los funcionarios(as), deben formar parte de algún grupo de trabajo. El funcionario(a) sólo puede ser parte de un grupo de trabajo.

Por grupo se requiere la siguiente información:

*Tabla 1: Identificación de Grupos*

GRUPO 1			
Servicio o Proceso	Sub-servicio o Sub-proceso (si es que existiese)	Integrantes grupo de trabajo (RUT, Apellidos, Nombres)	*Responsable de la Evaluación

\* Para efecto de las unidades administrativas, el Jefe de Centro de Costo asumirá como responsable de la elaboración del plan de trabajo, mientras que para las unidades académicas corresponderá dicha figura al Director de Departamento, Secretario de Facultad, o Vicedecanos, quienes deberán remitir los antecedentes al Directivo Superior de la Unidad Mayor para su validación final, y envío a la comisión. Sin perjuicio de ello, si así lo estimase pertinente la autoridad, podría designar un funcionario de la Unidad por cada grupo de trabajo, quien coordinará la elaboración del plan, canalizará las consultas de los

miembros del grupo con quien corresponda, y gestionará con el responsable del plan, la validación del mismo.

**3. Matriz de medición Colectiva:** una vez definidos los grupos de trabajo por servicio o subservicio, proceso, o subproceso, es necesario determinar la matriz para la medición de los objetivos de la Unidad, la cual deberá considerar los siguientes elementos:

*Tabla 2: Matriz de Medición Colectiva*

Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5
Objetivo	Meta (situación esperada)	Situación inicial (línea base)	Indicador	Medida de verificación o registro
Definir el objetivo a cumplir.	Expresar en términos porcentuales	Detallar la situación actual, en relación al objetivo a alcanzar.	Fórmula de medición	Definición de medios de evidencia y/o verificación

Para la presente etapa, se recomienda generar instancias de discusión con los equipos de trabajo respecto a la práctica cotidiana, buscando profundizar mediante el análisis, aquellos aspectos relevantes de la gestión administrativa de la unidad, que se configuran como "críticos", así como también aquellos ámbitos de mejora identificados, que constituyen una oportunidad para el rendimiento de la misma. Lo anterior, atendiendo estándares de calidad y excelencia en los procesos de gestión institucional, de acuerdo a los objetivos estratégicos señalados en dicha dimensión.

**Definición de contenidos de la matriz**

**Columna 1.- Objetivos:** los objetivos propuestos establecerán la línea de acción que ha definido cada unidad en relación al proceso o servicio a mejorar, estos surgirán del trabajo a realizarse entre responsables del plan y equipos de trabajo

**Columna 2.- Metas:** las metas establecidas permitirán alcanzar los objetivos propuestos, las cuales se sugieren elaborar en consideración a los siguientes criterios:

- La definición de metas debe involucrar a la totalidad de los funcionarios(as), y asociados al servicio o proceso y ser validada por el Directivo Superior correspondiente
- Las metas deberán ser cuantificables y objetivas.
- Las metas deberán ser acotadas a tiempos de respuestas, porcentajes, y cantidades.
- Las metas deberán considerar sólo la parte del proceso atinente a la unidad, debe ser medida en relación al ingreso y egreso del requerimiento a la unidad.
- Las metas deberán elaborarse sobre un aspecto específico de un proceso o servicio a mejorar, visualizado como relevante en el ámbito de la gestión de la Unidad, y no necesariamente deben abarcar la totalidad de los mismos.
- Las metas deberán especificar un desempeño medible, que sea realista y lograble, representando un desafío significativo en búsqueda de un desempeño superior.
- Las metas alcanzadas en el primer año, deberán ser reformuladas. Éstas se deberán mantener o proponer nuevas para la siguiente medición. (No podrán ser inferior a la alcanzada).

**Columna 3.- Situación inicial:** la situación inicial deberá ser entendida como el estado actual de los procesos y actividades identificadas por la unidad, que se encontrarán sujetas a medición. Para lo anterior, cada equipo de trabajo deberá establecer una línea base, de carácter cuantitativo, atendiendo al registro histórico, o bien antecedentes en la materia. Se debe precisar que la definición de esta primera medición, debe orientar el establecimiento de la meta, buscando alcanzar un desempeño superior, por tanto la línea base debe ajustarse a la realidad.

**Columna 4.- Indicadores:** las metas deberán ser medidas mediante indicadores, los cuales deberán contar con una fórmula de cálculo, que permita establecer el grado de cumplimiento de la meta establecida, en relación a la situación inicial declarada. Cada meta debe contar con indicador que dé cuenta de su medición, fundamentado a través de evidencia comprobable o registro.

**Columna 5.- Medida de verificación o Registro:** las unidades deberán explicitar claramente el sistema de registro a emplear por cada una de las metas establecidas, definiendo el procedimiento a seguir, responsables, y por tanto el mecanismo a emplear durante la medición, que permitirá dar cuenta del nivel de avance de la meta, y el grado de cumplimiento de la misma. En el mismo contexto se requiere entregar durante la presente etapa, la totalidad de los medios de verificación, que fundamenten la medición



efectuada. En algunos casos, es posible determinar que los medios de verificación sean externos a la unidad.

Una vez definidas las metas a cumplir por el grupo de trabajo, es necesario determinar los funcionarios(as) que participarán en cada una de ellas, así como también el "nivel esperado" de la contribución de las personas a la meta grupal en la cual participan

### **ENTREGA DE LA INFORMACIÓN**

La Comisión Técnica establecerá y comunicará oportunamente las fechas y formas de entrega de información.

La entrega de información será paulatina, con el objeto de facilitar la revisión y retroalimentación de los distintos Planes de Trabajo.

Los entregables definidos son los siguientes:

Determinación de Equipos de Trabajo (Dotación, Procesos y Áreas de Servicios)

Establecimiento de Metas y Objetivos y definición de Línea Base (Situación actual)

Identificación y características de Indicadores

Instalación de Mecanismo de Registro y Medio de Verificación

Cada unidad es responsable de elaborar sus planes de trabajo. La Comisión Técnica atenderá inquietudes puntuales, las cuales pueden efectuarse al correo [consultabonoexcelencia@usach.cl](mailto:consultabonoexcelencia@usach.cl). Las consultas que requieran respuesta para el desarrollo de un entregable, podrán ser consideradas hasta 5 días hábiles previo al plazo establecido para dicho entregable.

### **CONSIDERACIONES GENERALES DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN**

Cada Unidad Mayor será responsable de recopilar y enviar los entregables de sus unidades dependientes.

El Directivo Superior debe revisar y aprobar las propuestas emitidas de sus unidades dependientes.

La Comisión Técnica puede eventualmente, solicitar la información en formularios previamente establecidos.

Cada entregable debe ser validado por la Comisión Técnica, sólo con dicha validación podrá avanzar en las siguientes etapas.

La no entrega de información en los plazos establecidos, o no respuesta oportuna de observaciones afectará la bonificación de los participantes de ese Plan de Trabajo, disminuyendo inmediatamente al nivel anterior de los tramos establecidos para la bonificación

El no cumplimiento de entrega de información por segunda vez, implica el no pago del bono al grupo o grupos de trabajo que no dieron respuesta oportunamente.

La no presentación de información, deja sin bonificación a los integrantes de ese Plan de trabajo.

En cada entregable, las unidades deben ratificar la dotación vigente a esa fecha, validando o modificando según corresponda los grupos de trabajo.

Una vez validados los grupos de trabajo, no es posible modificarlos de manera unilateral.

Para obtener el 100% del bono, todos los entregables deben ser remitidos en las fechas estipuladas y con las validaciones correspondientes por parte de la Comisión Técnica.

En cada entregable, se indicará a la unidad el tramo al cual tiene posibilidades del pago del bono.

Las personas que no permanezcan más del 50% del tiempo en el periodo de evaluación no recibirán el pago del bono, en las siguientes situaciones: (Licencia médica, permiso sin goce de remuneraciones, nuevas contrataciones, renunciadas).

Las personas reubicadas o seleccionadas en un proceso interno de selección serán bonificadas de acuerdo al grupo en el cual hayan permanecido la mayor cantidad del tiempo (Sobre el 50% del tiempo en periodo de evaluación).

La Comisión Técnica atenderá las apelaciones efectuadas, posterior al cierre del proceso, las cuales serán derivadas a una instancia de revisión con la finalidad de dar respuesta a las inquietudes asociadas.

4° DEJASE CONSTANCIA que el calendario de actividades que implican el cumplimiento del instructivo aprobado en el numeral anterior, será sancionado a través de una resolución independiente del presente acto administrativo.

**ANÓTESE Y COMUNÍQUESE**

**DR. JUAN MANUEL ZOLEZZI CID, RECTOR**

Lo que transcribo a usted para su conocimiento.

Saluda atentamente a usted



**GUSTAVO ROBLES LABARCA**  
**SECRETARIO GENERAL**

JMZC/GRL/AJT

DISTRIBUCIÓN

- 1.- Rectoría
- 1.- Prorectoría
- 1.- Secretaría General
- 1.- Contraloría Universitaria
- 4.- Vicerrectorías
- 7.- Facultades
- 1.- Recursos Humanos
- 1.- Dirección de Administración y Finanzas
- 1.- Departamento Desarrollo de Personas
- 1.- Dirección Jurídica
- 1.- Escuela de Arquitectura
- 1.- Bachillerato
- 2.- Oficina de Partes
- 1.- Archivo Central



