



CONSEJO ACADEMICO ORDINARIO N° 09 -98

En Concepción, JUEVES 06 DE AGOSTO de mil novecientos noventa y ocho, en la Sala de Reuniones del Consejo de la Facultad de Ciencias Biológicas, tuvo lugar la sesión de Consejo Académico.

Preside el Sr. Rector don SERGIO LAVANCHY MERINO; le acompañan el Vicerrector de Asuntos Económicos y Administrativos, don ALBERTO LARRAIN PRAT; el Vicerrector, don ERNESTO FIGUEROA HUIDOBRO, y el Secretario General Interino, don MARCO MOSSO HASBUN.

ASISTEN los Decanos Sres.: CARLOS CALVO MONFIL, Facultad de Farmacia; SERGIO CARRASCO DELGADO, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales; OCTAVIO ENRIQUEZ LORCA, (Decano Subrogante) Facultad de Medicina; JAIME GARCIA SANDOVAL, Facultad de Ciencias Forestales; FERNANDO GONZALEZ SCHACKE, (Decano Subrogante) de la Facultad de Medicina Veterinaria; EDUARDO HOLZAPFEL HOCES, Facultad de Ingeniería Agrícola; SERGIO MANCINELLI PEREDA, Facultad de Ciencias Biológicas; RICARDO MERINO HINRICHSEN, Facultad de Agronomía; Srta. OLGA MORA MARDONES, Facultad de Ciencias Sociales; EDUARDO NUÑEZ CRISOSTO, Facultad de Humanidades y Arte; CONRADO PEREZ REBOLLEDO, Director Unidad Académica Los Angeles; SERGIO QUADRI CLEONARES, Facultad de Ciencias Químicas; JUAN SAAVEDRA GONZALEZ, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas; JOEL ZAMBRANO VALENCIA, Facultad de Ingeniería; y don ALEJANDRO SANTA MARIA SANZANA, Director General Campus Chillán.

En reemplazo de los Decanos de las Facultades de Educación, Odontología, Ciencias Físicas y Matemáticas y de Ciencias Naturales y Oceanográficas **asisten** los Sres. OSVALDO ARANEDA P. (Vicedecano); Sra. SYLVIA DAPELO C. (Vicedecano); MYRNA WALLACE C. (Vicedecano Subrogante); y ROBERTO RODRIGUEZ R. (Vicedecano), respectivamente.

Invitados Sres.: CESAR GONZALEZ C., FERNANDO FUENTES F., y CHRISTIAN CHAVARRIA J., Equipo Rediseño de Procesos.

TABLA

1. Acta.
2. Cuenta.
3. Aplicación de los artículos 178 y 192 del Reglamento de Personal (efectos de la evaluación académica).
4. Procesos Resideños. Informe.
5. Varios.

Se abre la sesión a las 09.30 horas.



PRIMER PUNTO : ACTA.

Se aprobó el Acta de la sesión del Consejo Académico N° 7-98, de 23.06.98, sin observaciones.

SEGUNDO PUNTO : CUENTA.

Sr. Rector se refirió a las siguientes materias:

1.- Conclusión de visita a Facultades y Unidad Académica Los Angeles, sobre situación económica-financiera de la Universidad.-

Destacó, que para este propósito se había cumplido con la ronda de reuniones de los Consejos Directivos de todas las Facultades, incluyendo el Consejo del Campus Chillán con sus Directores de Departamento que se hizo en conjunto en este caso y con el Consejo de la Unidad Académica Los Angeles.

2.- Resultados Proyectos Mineduc.-

Hizo ver que dispone de los antecedentes completos de estos resultados, respecto de las otras Universidades para efectos de información de los Sres. Decanos.

Señaló, que en lo atinente a la Universidad de Concepción, se aprobaron los siguientes proyectos :

Línea A.- "Optimización de la Gestión, Mejoramiento de la Situación Financiera e Infraestructura de la Universidad", por \$ 387.200.000.-

Línea B.- Se aprobaron 2 proyectos:

a.- Uno, que es el mismo anterior, por una cantidad de \$212.800.000.-, y que sumado ambos, totalizan \$ 600.000.000.-, que corresponden a recursos frescos y que apunta principalmente a retiros por jubilación con incentivos. Explicó que por razones técnicas debió dividirse en la Línea A y en la Línea B. Subrayó las diversas gestiones que se debieron ejecutar a este respecto con el Jefe de la División de Educación Superior.

b.- "Creación y Unidad Física Docente (pabellón docente) anexa Hospital Higueras de Talcahuano", por \$ 83.200.000.- Connotó, que estos recursos ayudan en gran parte a solventar un compromiso contraído a través de un convenio con el Servicio de Salud Talcahuano, para Campo Clínico. Agregó, que la diferencia que tendría que cubrir la Universidad alcanzaría a cerca de 40 millones de pesos.

En este punto, intervino el Decano Subrogante de la Facultad de Medicina, manifestando la satisfacción de su Facultad al acceder al financiamiento para ese Campo Clínico y agradecer la gestión del Sr. Rector, al priorizar el indicado proyecto.

Línea C.- Igualmente se aprobaron dos proyectos:

a.- "Apoyo Tecnológico al Proceso Educativo", por \$10.000.000.-

b.- "Proyecto Interuniversitario: incorporación de Nuevos Recursos de Aprendizaje y sus Implicancias para la Educación Superior", por \$ 3.515.000.- Señaló que su coordinación esta a cargo de CINDA.

Subrayó que el monto total asignado a la Universidad de Concepción, totaliza \$ 696.715.000.-, sobre un total de \$ 11.939.000.000.- y corresponde a un 5,84% de esta última suma.



Hizo ver, que en la Región Metropolitana se aprobaron 36 proyectos por un total de \$ 3.559.029.000.-; en la V Región , 32 proyectos por \$ 1.960.027.000.- y en la VIII Región, 18 proyectos por \$ 1.386.115.000.- correspondiendo a la Universidad un 50,26 % de este último total.

3.- Resultados Proyectos Fondart.-

Indicó que esta información se publicó en la Prensa de ayer, y que al menos 3 proyectos tienen que ver con la Universidad. Señaló que se trata de los siguientes proyectos:

a.- "Recuperación Memoria Sonora de la Octava Región", presentado por la Empresa Radioemisora Campanil Ltda. (Radio U. de Concepción), por \$8.830.564.-

b.-"Primera Bienal Sur de Arte Universitario. En Pintura y Grabado", presentado por el académico de la Universidad, don Eduardo Cristián Corral Fernández, de la Facultad de Humanidades y Arte, por \$ 4.100.000.-

c.-"Chillán-Arte 1998", presentado por el Campus Chillán de la Universidad, por \$ 3.700.000.-

4.- Informe de la Comisión de Autorregulación Concordada en materia de Creación de Nuevas Carreras.-

Señaló, que recibió a través del Secretario General del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas, el informe final recaído en la solicitud de las 4 nuevas carreras de Pedagogías presentadas por la Universidad: Pedagogía en Ciencias Naturales y Biología, Pedagogía en Ciencias Naturales y Química, Pedagogía en Ciencias Naturales y Física y Pedagogía en Matemática y Computación.

Indicó que se habían aprobado por parte de la referida Comisión las tres primeras Pedagogías y en cuanto a la última, carrera de Pedagogía en Matemática y Computación, se había recomendado su puesta en marcha, pero existían ciertas observaciones que se pondrían en conocimiento oportuno del Sr. Decano de la Facultad de Educación.

5.- Situación producida en Campus Chillán sobre Instalación del Instituto Profesional Dr. Virginio Gómez.- (Toma de estudiantes)

Informó que en sesión de Directorio de 24 de abril pasado se aprobó la venta de una parte del terreno del Campus Chillán (60x70 metros frente a la Avda. Vicente Méndez) al Instituto Virginio Gómez, a fin que se construyera un edificio para su funcionamiento, toda vez que arrienda un inmueble en el centro de la ciudad. Agregó, que en la primera visita que efectuó a dicho Campus, tuvo lugar una reunión con los directivos de los estudiantes, manifestando estos su aprensión por la referida venta, como de igual modo también, aparecieron observaciones en este sentido por algún sector de académicos. Ante ello, se formó una Comisión presidida por el Vicerrector de Asuntos Económicos y Administrativos de la época, don Carlos Cáceres. Acotó que el planteamiento estudiantil, obedece a situaciones de imagen corporativa, por la ubicación que se daría al mencionado Instituto y además, debido al hecho, que los estudiantes de esa entidad usarían servicios existentes de Cafetería y Biblioteca.

Hizo ver, que esta información la puso en conocimiento del Directorio en la sesión del viernes de la semana pasada, acordándose la formación de una Comisión, a fin de estudiar el problema creado, integrada por el Presidente de la Sociedad Educación Profesional Atenea S.A., don Carlos von Plessing B., el Vicerrector; el Director General del Campus Chillán y dos alumnos

CONSEJO ACADEMICO



de la Fec de Chillán. Se insistió que debía respetarse la decisión del Directorio y que se estudiaría sólo la ubicación del terreno vendido, cuyos recursos obtenidos, fueron aplicados a financiar en parte el edificio de Agronomía.

A continuación, el Director General del Campus Chillán, don Alejandro Santa María S., complementó la información entregada por el Sr. Rector, referida a la "Toma" por los estudiantes del Campus, explicando el origen de la situación creada, que parte con el financiamiento en la construcción del edificio de Agronomía que era bastante antiguo, acordándose hacerlo con los recursos que se obtengan con la venta de 2 hectáreas en el deslinde del Campus que da hacia la cordillera en contrario a la calle de entrada al Campus. Indicó que luego en una sesión de Directorio, se tomó la determinación de ubicar los terrenos vendidos en otro lugar distinto al original establecido, cambiándose 2 hectáreas por cerca de 4.200 metros en la esquina por la cual se llega al Campus. Hizo ver, que el Consejo del Campus, integrado por todos los Decanos acordó que ese no era el compromiso original, aún cuando no existía ningún cuestionamiento en la instalación del mencionado Instituto dentro del Campus Chillán. En síntesis subrayó, que no se está de acuerdo con la ubicación que el Directorio, definió finalmente al señalado terreno. Arguyó, que la Comisión destinada al efecto está trabajando en una ubicación alternativa y que en ningún caso se ha desconocido la legitimidad del acuerdo de ceder 2 hectáreas dentro del Campus.

OFRECIDA LA PALABRA EN CUENTA INTERVINO :

SR. PEREZ : para informar que la Unidad Académica Los Angeles, junto a otras entidades locales, se encuentra involucrada en el estudio de la posibilidad de construir una casa en honor al Libertador Bernardo O'Higgins en el predio Las Canteras, ya que la mayor parte de su vida la pasó en ese lugar, constituyendo una iniciativa fuertemente local provincial.

TERCER PUNTO : APLICACION DE LOS ARTICULOS 178 y 192 DEL REGLAMENTO DE PERSONAL (efectos de la evaluación académica)

SR. RECTOR : señaló, que con ocasión de una consulta formulada por un Director de Departamento, en cuanto a si ésta autoridad integra o no el Comité de Contrataciones y Promociones de la Facultad (CCP) cuando debe decidir sobre promociones y ascensos, y, con el objeto de uniformar su aplicación, decidió traer este punto a conocimiento del Consejo, atento que está en su conocimiento que ciertas Facultades operan en forma distinta sobre el particular, de modo que debería lograrse un criterio común en su aplicación. Así, explicó que en algunas Facultades se integra el Director de Departamento con plenos derechos al decidir sobre promociones y ascensos, en cambio, en otras, sólo actúa cuando es invitado por el CCP.

Acotó luego, que el referido CCP, que es resolutivo en estas materias, es de importancia por los efectos que producen sus decisiones, conocer su exacta conformación.

A continuación se dio lectura por el Secretario General (I), don Marco Mosso H., a los artículos pertinentes: N°s. 178 y 192 del Reglamento de Personal y 14 del Reglamento General de Evaluación Académica.

CONSEJO ACADEMICO



Luego, se produjo una ronda de intervenciones e intercambio de opiniones por parte de los Sres. Decanos, sobre los siguientes tópicos : que los Directores de Departamento debían integrar el CCP con plenos derechos, ya que la norma era clara en este aspecto (Decanos: Nuñez, Carrasco, Quadri Mancinelli, Zambrano, García y Vicedecano, Srta. Dapelo); que sólo los Directores debían intervenir cuando se trataba de contrataciones (Decanos: Calvo, Srta. Mora y Decano Subrogante Enríquez); que cuando se trate de promociones y ascensos se efectúen consultas e invitación al CCP al Director del Departamento involucrado (Decano Subrogante de Medicina y Decano Srta. Mora).

Concluidas las intervenciones se ACORDO, que respecto de aquellas Facultades que no han terminado aún el proceso de promociones y ascensos del año pasado, lo concluyan a la brevedad, recomendándose que se incluya a los Directores de Departamento en ello; y que respecto del análisis de fondo del punto, sea conocido por la propia Comisión de Evaluación que fue designada por este Consejo recientemente, que preside el Sr. Vicerrector.

CUARTO PUNTO : PROCESOS RESIDEÑOS. INFORME

SR. RECTOR : señaló que el objeto de haber incluido en la Tabla este punto, obedece a que desde hace algún tiempo a la fecha se ha concretado una idea que fue impulsada por el ex-Vicerrector de Asuntos Económicos y Administrativos, Profesor Carlos Cáceres S., a través de la formación de un equipo de trabajo, liderado por el Profesor, César González, y que tiende al estudio y optimización de los recursos involucrados en los procedimientos llevados a cabo en los organismos universitarios, denominado "procesos de rediseños".

Hizo ver, que las conclusiones y recomendaciones que entreguen esos proyectos de rediseño se apliquen de todas formas en lo tocante a los organismos de la administración central, y en cuanto a lo relativo a las Facultades, quede entregado su ejecución a la propia decisión de éstas.

Explicó que creía de toda conveniencia, que el Consejo se informara plenamente del estudio y resultados que han significado, los indicados procesos de rediseños.

Ingresaron a la reunión los miembros del equipo de Rediseño de Procesos, Sres. : César González C.; Fernando Fuentes F.; y Christian Chavarría J., quienes entregaron un documento relacionado con el tema a tratar, en forma separada; y se apoyaron además en transparencias, que quedaron archivados en el Registro de Documentos del Consejo Académico.

La presentación del equipo de Proceso de Rediseño, forma parte integrante de esta Acta, en un anexo que se adjunta a la misma.

Terminada la presentación, se produjo luego una ronda de consultas entre los Sres. Decanos, relativas a las siguientes materias : Plazo para aplicar un proceso de esta naturaleza en una Facultad (Decano Mancinelli); sobre los parámetros que se tomaron en cuenta para las metas propuestas en el aumento del número de usuarios (Sr. Vicerrector); sobre la descentralización de la Biblioteca y si es o no propio de las labores que realiza el equipo de rediseño, la de una Dirección de Planificación (Decano Quadri); sobre si está considerado incluir en las propuestas las Bibliotecas del Campus Chillan y Sede Los Angeles y las de Facultades (Decano Subrogante de Medicina, Sr. Enríquez y Director Sede



UNIVERSIDAD DE CONCEPCION

Los Angeles, Sr. Pérez); sobre los efectos positivos que se han visto en la Dirección de Personal, motivo del proceso de rediseño y la vinculación fuerte de liderazgo tenida en estos procesos por parte del ex-Vicerrector de Asuntos Económicos y Administrativos (Sr. Alberto Larrain P. , Vicerrector de Asuntos Económicos y Administrativos).

QUINTO PUNTO : VARIOS

No se registraron intervenciones.

Se levantó la sesión a las 12.15 horas.

MARCO MOSSO HASBUN
SECRETARIO GENERAL (I)

SERGIO LAVANCHY MERINO
RECTOR

MMH/rba.-

CONSEJO ACADEMICO



ANEXO ACTA SESION DE CONSEJO ACADEMICO ORDINARIO

Nº 9-98 DE 06.08.98

Presentación del equipo de Rediseño conformado por César González C.; Fernando Fuentes F.; y Christian Chavarría J.

Exposición del Sr. César González C. :

Indicó que la presentación se encontraba dividida en tres partes: una sobre la parte conceptual que desarrollaría, y luego la explicación de dos proyectos ya ejecutados, que se expondrán de una manera muy resumida a cargo de los otros dos miembros del equipo de Rediseño.

Transparencia Nº1 : Resideño de Procesos.

Explicó que ello está asociado a 3 palabras que son: *Innovar, Cambiar y Mejorar*, y se apunta al imperativo que siempre hay que estar dispuesto a cuestionarse lo que se está haciendo porque existe la necesidad de mejorar; y en este sentido la Universidad puede y debe mejorar.

Transparencia Nº 2 : Objetivos del Rediseño.

Indicó, que el rediseño es el resultado de un proceso que desde el año 1990 se quiere implantar en la Universidad para producir cambios en la administración, para mejorarla, concretándose tan sólo a partir del año 1996. Señaló que básicamente son 4 los objetivos: *Aumentar la calidad de los servicios; Aumentar la satisfacción de los usuarios; Disminuir los tiempos de respuesta; y Disminuir los costos que significa entregar los servicios.*

Transparencia Nº3 : Que no es Rediseño.

Señaló que Rediseño no es : *Racionalización de personal; no es Externalizar las tareas; no es Automatización; tampoco es Reingeniería de sistemas informáticos; menos es Aplanar la organización; y tampoco es un Mejoramiento continuo ; no puede elegirse*



ninguno de ellos a priori, sino que después de efectuado el proceso de rediseño que puede darse ya como consecuencia, que estos 6 se presenten en mayor o menor grado pero enfatizó ninguno de ellos a priori.

Transparencia N°4 : Tipos de Cambios.

Hizo ver que producto de un proceso de rediseño se obtienen resultados, que pueden apuntar al Recurso Humano y que efectuado el análisis y la factibilidad de implementación se determina cual es la dotación óptima necesaria para que esa área pueda funcionar; cuáles son las necesidades de capacitación del personal que ahí labora, cuál es la mejor distribución del trabajo, cuál es el mejor perfil de las personas que tienen que desarrollar esa actividad; desde el punto de vista Tecnológico se ve también cuales son los requerimientos no solamente computacionales sino que de cualquier otro tipo de tecnología que sea necesario para que el personal desarrolle sus actividades y por ende se cumplan esas 4 características que antes se había mencionado; en cuanto a Infraestructura, que tiene que ver con distribuciones de espacio, habilitación de nuevas oficinas o cualquier otro requerimiento que apunte a lo que sea mobiliario o espacio físico; en Organización, se está organizados en secciones, departamentos, divisiones, y aparece la interrogante, como está físicamente el trabajo distribuido y organizado; y finalmente todo el accionar de un área está normado o está regulado en base a ciertas Políticas, reglamentos, normas, que con el pasar del tiempo van perdiendo algún grado de vigencia, de modo que esta es la oportunidad para actualizarla, renovarla, incorporarla o lo que sea necesario, de modo que los procedimientos aseguran que cualquier tipo de cambio permanezca en el tiempo, de tal suerte, que el accionar de una institución, en este caso de la Universidad, no sea dependiente de las personas .

Transparencia N° 5 : Organización Proyecto.

Acotó : que en el caso puntual del Rediseño de Procesos en la Universidad, éste se organizó de la siguiente manera :

Existe un Lider del proyecto, que para este caso puntual lo asume el Vicerrector de Asuntos Económicos y Administrativos; existe un equipo directivo que lo conforman en la actualidad 2 Decanos, el



Director del Campus Chillán, 2 Jefes Administrativos, son 6 personas que lo conforman, cubriendo tanto la parte académica, la parte administrativa, y la parte de Directores, que forman parte del equipo directivo; existe por otro lado un *equipo de administración del cambio*, que debería estar formado por profesionales del área de la psicología, sociología, y la parte comunicación, que en cualquier proceso de rediseño o de cambios juega un rol muy protagónico, que son los que de alguna manera debieran ir sensibilizando a los trabajadores como abriendo las puertas para que opere el *equipo técnico* que ahí corresponde al equipo de rediseño, éste con características de ser un equipo ingenieril donde se usa un conjunto de técnicas y una metodología y es muy duro en sus preguntas.

Connotó, que el equipo al actuar, entra a cuestionar todo; parte de la base, que todo es posible mejorarlo, y para que no se produzcan roces o para disminuirlo, el equipo de administración del cambio juega un rol protagónico. Subrayó, que el equipo técnico juega un rol de facilitador, un rol importante, que se ha llamado *equipo interno*.

Explicó luego en estos términos dicho equipo : que cuando se entra a analizar un proceso, y este está fuertemente relacionado con alguna Facultad o algún organismo, se define un grupo de unas 4 o 5 personas, que forman parte de este equipo interno con los cuales el equipo de rediseño entra a relacionarse, ya que no se puede entrar a trabajar con todos, sino que ellos serían los voceros; los voceros del equipo de rediseño hacia el resto de los trabajadores y a su vez de los trabajadores hacia ese equipo.

Subrayó que de esta forma estaba concebida la organización del equipo que hoy día existe.

Transparencia Nº 6 : Metodología.

Indicó que la metodología aplicada está basada en las experiencias americanas adaptadas a nuestra realidad y se conciben 3 etapas: Descubrimiento, donde se obtiene una visión panorámica, surgen las ideas de mejoras de diferentes fuentes (jefaturas, usuarios, etc.), lográndose una primera visión. Rediseño propiamente tal, que consiste en darse cuenta que cambios son posibles, que significarían esos cambios y como se pueden implementar en el tiempo y Ejecución, en



donde los cambios que han sido analizados y evaluados y son factibles; comienzan a implementarse.

Transparencias N° 7-8 y 9 : Herramientas

Añadió que se consultan un conjunto de 7 u 8, que requieren ser aplicadas en forma secuencial y en paralelo. Destacó entre estas técnicas, explicándolas : Cuadro de Flujo de procesos, que permite obtener una visión general a través de las 5 M - manufactura, materiales, management, marketing, mano de obra y visitas en terreno; Focus Groups, que consiste en recoger problemas e ideas de mejoras del personal y usuarios a través de reuniones; Cuadro de distribución de Trabajo (CDT), que consiste en tomar una fotografía de lo que hace un trabajador, midiendo el tiempo que se demora y su frecuencia. Hizo ver que esta medida ha sido muy cuestionada; Análisis de Volumen, (AV) que apunta a la cantidad de trabajo, de documentos, de informes , de vistos buenos que se realizan detrás de un determinado producto; Benchmarking, que consiste en ir, mirar, observar, obtener antecedentes de como están funcionando otras Universidades, otros Departamentos, otras áreas para rescatar lo bueno y obtener algunos indicadores para comparación; Análisis de Valor agregado , referido a identificar lo que el cliente/usuario esta dispuesto a pagar. Explicó la relación entre tener archivos magnéticos y de papel; Análisis costo de la calidad, que está muy ligada a la anterior que implica identificar debilidades del personal, tareas eliminables y una aproximación a la dotación óptima.

Transparencia N° 10 : Criterios de Decisión.

Subrayó que el equipo debió verificar las grandes tareas que realiza la Universidad, identificándose cerca de 12 grandes procesos. Se refirió luego a los criterios a utilizar: el Grado de Impacto, que dice relación con la cobertura, eligiéndose para ello la biblioteca al tener muy amplia su cobertura, entre alumnos y académicos ; otro criterio es la *Misión* , para preguntarse qué tan cercano está con respecto a la misión de la Universidad; un tercer criterio es la probabilidad de *Exito*, que apunta a la seguridad de buenos resultados, destacando que en la Universidad se trata de una iniciativa nueva.



Transparencia N° 11 : Proyectos.

Hizo ver que se registraban 7 proyectos que ha emprendido el Equipo y que se consignan en la Carpeta entregada a los Sres. Decanos. Explicó el período de autocapacitación y afiatamiento que debieron soportar sus miembros al poseer distintas profesiones.

Transparencia N° 12 : Ahorros y Gastos.

Se extendió luego en explicar lo que en ahorro y gastos para la Universidad ha significado los 7 proyectos antes referidos.

Transparencia N° 13 : Beneficios cualitativos.

Hizo ver que estos beneficios apuntan a generar conciencia de la necesidad de cambiar, mostrar mejoras por cambios en la forma de trabajo, factibilidad en los cambios, disminución del temor y rechazo a iniciativas de cambios, motivar el trabajo en equipo, generación de mejores condiciones de trabajo y orientar en la autonomía y mínimo control, flexibilidad en las tareas y mejoramiento continuo.

Agregó además el logro de otros beneficios, como liberación de espacios físicos (Oficinas Dirección de Personal y áreas de Biblioteca) e implementación de sistema informático.

Transparencia N° 14 : Futuro accionar.

Explicó que lo que es Rediseño de Proceso es una estrategia que la Universidad está dispuesta a seguir para producir mejoras en todas aquellas áreas donde participa en una actividad. Se refirió al caso de la Dirección de Asuntos Estudiantiles respecto del proceso de titulación de los alumnos y las demás reparticiones universitarias que intervienen (Secretarías Académicas, Oficina de Títulos y Grados); señaló también como actividad a emprender el caso de la falta de señalización en el barrio.



A continuación, prosiguió la presentación, exponiéndose uno de los proyectos abordados, como es el PROYECTO DE PERSONAL.

Exposición el Sr. Christian Chavarría J.-

Transparencia N° 15 : Rediseño Procesos.-

Acotó que el nombre del proyecto es *Obtención, Desarrollo y mantención del RR.HH.*; que involucra a todo lo que es el área de contrataciones, selección de personal, solicitudes de contrato, lo que es solicitud de ascensos, promociones, asignaciones, etc; todo el área que está relacionada con el recurso humano.

Transparencia N° 16 : Principales Problemas detectados en la Dirección de Personal .

Señaló que al abordarse el proyecto se detectó en la Dirección de Personal, una *Alta división del trabajo*: existían divisiones, secciones, por lo tanto una solicitud de la Facultad, del organismo, llegaba en principio a una Secretaria que registraba, luego pasaba a las Jefaturas; la Jefatura avisaba, pasaba nuevamente a una parte operativa, que era quien autorizaba o hacía el trabajo propiamente tal , y nuevamente empezaba el ciclo al revés, pasando de jefatura a jefatura para dar la aprobación final y llegar a una solución a entregar el servicio a la Facultad u Organismo. Existía también una *Insuficiente Automatización*: como estaba distribuido el trabajo internamente y como estaba organizado el trabajo no era necesario a lo mejor tener tanto equipo computacional, pero esto repercutía en el servicio que entregaba la Dirección, ya que la información estaba almacenada en papel básicamente; el servicio era lento y deficiente, lo que llevaba a una desmotivación del organismo que solicitaba el servicio. Existía igualmente un *Bajo perfil de las personas* , debido a la forma en que estaban estructuradas las tareas al interior . Había una alta *Duplicación de tareas* , dentro de la Dirección, por ejemplo, en el caso puntual del almacenamiento de la carpeta del trabajador. Existían también *Actividades* que en el fondo involucraban al recurso humano pero sin embargo estaban desagregadas en otras áreas, en otras direcciones, puntualmente Dirección de Finanzas .



Transparencia N° 17 : Ejemplificación.

Puso como ejemplo el pago de las remuneraciones y las dificultades que experimentaba el trámite ante diversos organismos cuando ocurría un problema .

Transparencia N° 18 : Premisas de Solución.

Indicó que estas fueron básicamente : primero un Servicio Integral al cliente y de calidad; segundo, una Atención ágil; una Eliminación de duplicaciones; motivar el trabajo en equipo dentro de la Dirección; personal motivado y comprometido; información confiable y solamente alimentada o ingresada en una parte y que de ahí se haga el ordenamiento y que después se pueda compartir ; y el término ejecutivo del proceso, en el sentido de que sean personas que manejen y dominen los temas y den solución integral al tema, sin tener que pasar a consultar a distintas áreas del motivo por el cual no se cursó o no se tramitó la solicitud preliminar.

Transparencia N° 19 : Producto Final del Rediseño.

Señaló que se dieron una serie de cambios que involucran personal y tecnología a través de herramientas computacionales y de capacitación para ingresar datos a un sistema. Ello enmarcado a través de 4 variables: calidad, tiempo, satisfacción y costo.

Transparencia N° 20 : Estructura Organizacional.

Connotó que la Direc. de Personal antiguamente estaba estructurada en 3 niveles : Dirección, Divisiones, y a su vez Secciones. Acotó que se propuso una estructura de Procesos, en que se concentran aquellos servicios que son comunes y que están relacionados y por lo tanto pueden dar una respuesta integral a la solicitud que se está requiriendo de distintas Facultades y organismos. Explicó que esa solicitud de procesos quedó estructurada de la siguiente forma : la Dirección y 4 procesos generales que son : Ingreso y Mantención ; Prestaciones y Asistencialidad; Seguridad Laboral; y Desarrollo del Recurso Humano. Añadió que se logró con ello una disminución de Jefaturas, siendo lo más importante aquí e, la entrega del servicio, que es de mejor calidad, es más rápido y está satisfaciendo mejor las



necesidades de los usuarios, que están en las Facultades y los organismos.

Enseguida, continuó la presentación, el proyecto de Rediseño llevado a cabo en el SISTEMA DE BIBLIOTECAS.

Exposición el Sr. Fernando Fuentes F.-

Transparencia N° 21 : Rediseño SIBUDEC/Contexto : Proceso, Motivadores, Estudio paralelo de Autoevaluación).

Subrayó que el trabajo estaba inserto dentro de uno de los tres procesos internos, donde uno de ellos son los servicios: Atención de usuarios; Gestión Bibliográfica, que abarca desde que se define el libro, su disposición en la estantería; y todo el proceso de administración y finanzas, proceso interno.

Connotó que el motivo para elegir Bibliotecas, está básicamente en 2 cosas : es que este servicio afectaba la docencia, la investigación, la extensión de la Universidad y también a diferentes usuarios, docentes, investigadores, administrativos, alumnos.

Agregó que también en forma paralela al Rediseño había comenzado con anterioridad en la Biblioteca, más o menos 5 meses, el proceso de Autoevaluación que se concentró básicamente en estudiar la corrección, las publicaciones periódicas, su contenido, uso y satisfacción del uso.

Transparencia N° 22 : Rediseño SIBUDEC / Problemas.

Señaló que se detectaron dentro del sistema de Bibliotecas, básicamente 6 problemas : 1) Baja automatización de las actividades, si se enumeran estas, son aproximadamente como 130 de ellas, que desarrolla el personal, y se llega a definir que solo el 10% de esas actividades estaban modernizadas ; 2) Bajo uso de los servicios, donde un reducido número de los docentes usa el sistema de bibliotecas que no llega más de un 20%, y cifras similares en cuanto a los alumnos del pregrado y más o menos un 80% de los alumnos de pregrado hace uso del sistema de bibliotecas, lo que es preocupante, 3) Por una forma tradicional de almacenamiento, o sea, todo el material bibliográfico está almacenado en papel, dispone de muy poco acceso a la información



bibliográfica; 4) Altos costos e ineficiencias, que son el efecto de trabajo en su mantención, altos tiempos de respuestas; 5) Restricciones en acceso a la información, un sistema rígido de difícil acceso por los docentes, alumnos, etc.; 6) Baja calidad de los servicios, también es efecto de lo anterior, los alumnos visualizan un servicio de muy baja calidad.

Transparencia N° 23 : Rediseño SIBUDEC / Propuestas.

Señaló que se plantearon como propuestas :

1) Reorganizar la administración de las bibliotecas en base a procesos, donde cada uno de estos lo lidera un ejecutivo, por ejemplo, en atención de usuarios, debería haber un ejecutivo bibliotecario de alto perfil que lidere el servicio; el otro proceso es de gestión bibliográfica, lo que era antes dos Departamentos, el Depto. de Adquisiciones y el Depto. de Procesos Técnicos, se fusionan esos dos Departamentos, dos jefaturas, se instala una, de alto perfil y se englobarían todas las actividades desde donde elige el docente el libro hasta que el libro llega a estanterías, planificado, puesto listo para hacer usados por docentes y alumnos; Añadió también, la redistribución de espacios, cambiar algunas políticas, procedimientos internos(reglamentos, por ejemplo); 2) Reorganizar los servicios; fusionar algunos servicios, crear otros, definir a quien van orientados estos servicios y varias otras variables como horario, colección, tecnología, acceso, personal; 3) La Redistribución de los espacios, que era un tema muy importante, por ejemplo, en cuanto a biblioteca, era alarmante como estaba ocupado por bodegas y libros que no se usaban, de bajo uso; se liberó una tremenda cantidad de espacios ; se aumentó de 890 puestos disponibles para estudiantes a 1.500 aproximadamente, por liberación de espacios; por darle espacios específicos a ciertas tareas; 4) Aumentar mobiliario; 5) Automatizar actividades; 6) Capacitar al personal; 7) Educar e insertar a usuarios, en que se está preparando un plan de inversiones a los usuarios orientados en forma específica a los diferentes tipos de clientes o usuarios, pregrado, posgrado, investigadores, docentes, administrativos, etc.

