



**ASOCIACIÓN NACIONAL DE PROFESIONALES Y TÉCNICOS  
UNIVERSITARIOS DE FONASA**



**DIAGNÓSTICO Y POLÍTICA DE  
GESTIÓN DE PERSONAS**



# Diagnóstico y Análisis de la Gestión de las Personas –MARZO 2014

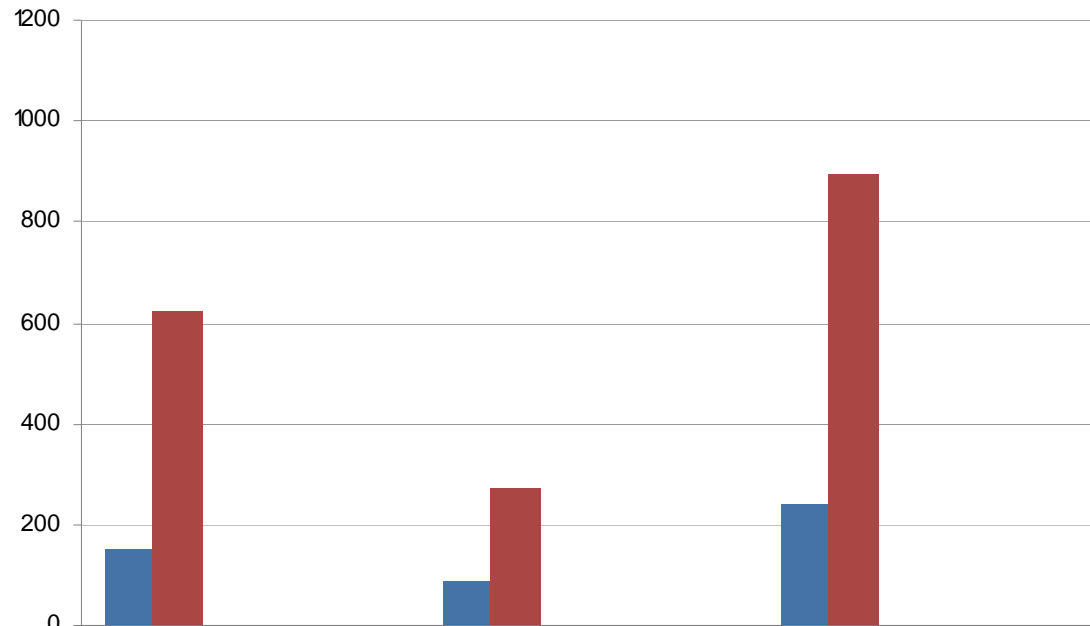
- 1.- Diagnóstico de la Gestión de Personas 2010-2013.
- 2.- Reclutamiento y Selección.
- 3.- Desarrollo de Carrera Funcionaria.
- 4.- Remuneraciones.
- 5.- Capacitación.
- 6.- Evaluación del Desempeño.
- 7.- Desvinculación.
- 8.- Relaciones Laborales.
- 9.- Servicio de Bienestar
- 10.- Otros.





# DIAGNOSTICO POR TIPO DE CONTRATO

## Dotación de Fonasa 12/2013



Tipo de contrato	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
■ Planta	152	90	242
■ Contrata	623	273	896
■ Código del Trabajo	0	0	0
■ Honorarios asimilados a grado	0	0	0
■ Jornales Permanentes	0	0	0
<b>TOTAL DOTACIÓN EFECTIVA</b>	<b>775</b>	<b>363</b>	<b>1,138</b>

N° de funcionarios por sexo



# Dotación de Fonasa 2013

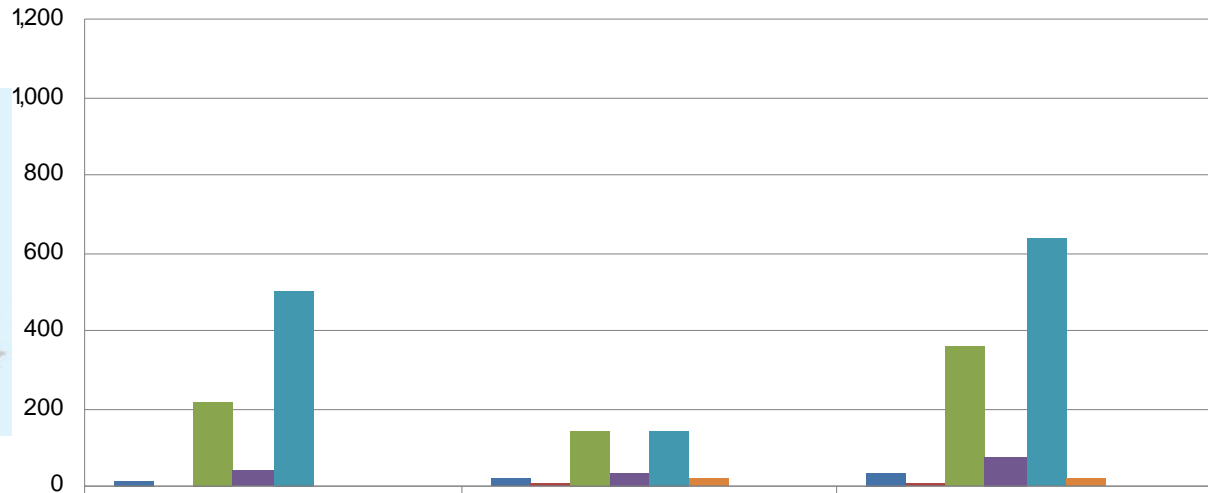
- Fonasa cuenta al 31/12/2013 con un 21% de funcionarios en calidad de "Planta o Titulares", el art. 10 del Estatuto Administrativo, indica que la proporción debe ser inversa: 80% Titulares y 20% Contrata.
- Dicha situación fue planteada en reiteradas ocasiones por nuestro gremio a las autoridades de Fonasa, quienes consideraban esta situación más bien como una fortaleza en su gestión, ya que les permitía mayor "flexibilidad".
- Respecto de los aspectos destacables:
  - ✓ Mejoramiento de la remuneración de los Ejecutivos de Salud, estableciendo un estándar mínimo el grado 20. No obstante, ello el grado 20 está muy por debajo de las \$500.000 de ingreso que es lo que se buscaba llegar el (grado 15 llega a esa cifra).
  - ✓ Para el resto de los funcionarios no se realizó ninguna homologación seria.





# DIAGNOSTICO POR ESTAMENTO

## Dotación de Fonasa 2013



**Estamentos**

Estamentos	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
Directivos profesionales	13	20	33
Directivos no profesionales	3	7	10
Profesionales	219	143	362
Técnicos	40	32	72
Administrativos	499	139	638
Auxiliares	1	22	23

N° de funcionarios por sexo



# DIAGNOSTICO DE GRUPOS DE EDAD

## Dotación de Fonasa 2013



**Grupos de edad**

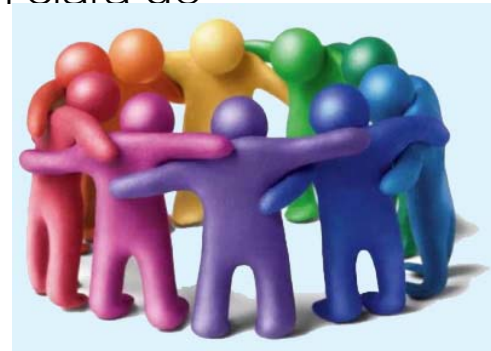
Grupos de edad	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
24 años ó menos	38	5	43
25 - 34 años	197	84	281
35 - 44 años	231	98	329
45 - 54 años	181	100	281
55 - 59 años	104	42	146
60 - 64 años	21	29	50
65 y más años	3	5	8
<b>TOTAL DOTACIÓN EFECTIVA</b>	<b>775</b>	<b>363</b>	<b>1,138</b>

**N° de funcionarios por sexo**



# Dotación de Fonasa 2013

- Siguen siendo las mujeres las que tienen mayor presencia en Fonasa, y como se comprueba en el gráfico, muchas de ellas en edad fértil; más de un 60% de ellas. La falta de una política de RRHH, y muy por el contrario, en una búsqueda obsesiva por la racionalización y "eficiencia", dio como resultado, el cese de varias mujeres con días de LM por enfermedad de niños menores a 1 año.
- En la gráfica se observa una gran cantidad de funcionarios, que potencialmente se encuentran ad portas a un eventual retiro: 128 mujeres (17%) y 34 hombres (9%), que no cuentan con ningún programa de desvinculación que permita de algún modo amortiguar el daño previsional.
- Fonasa cuenta con 324 funcionarios "jóvenes" (hasta 34 años), que no cuentan con ninguna política de RRHH, que les de una visión clara de crecimiento y desarrollo al interior de la institución.

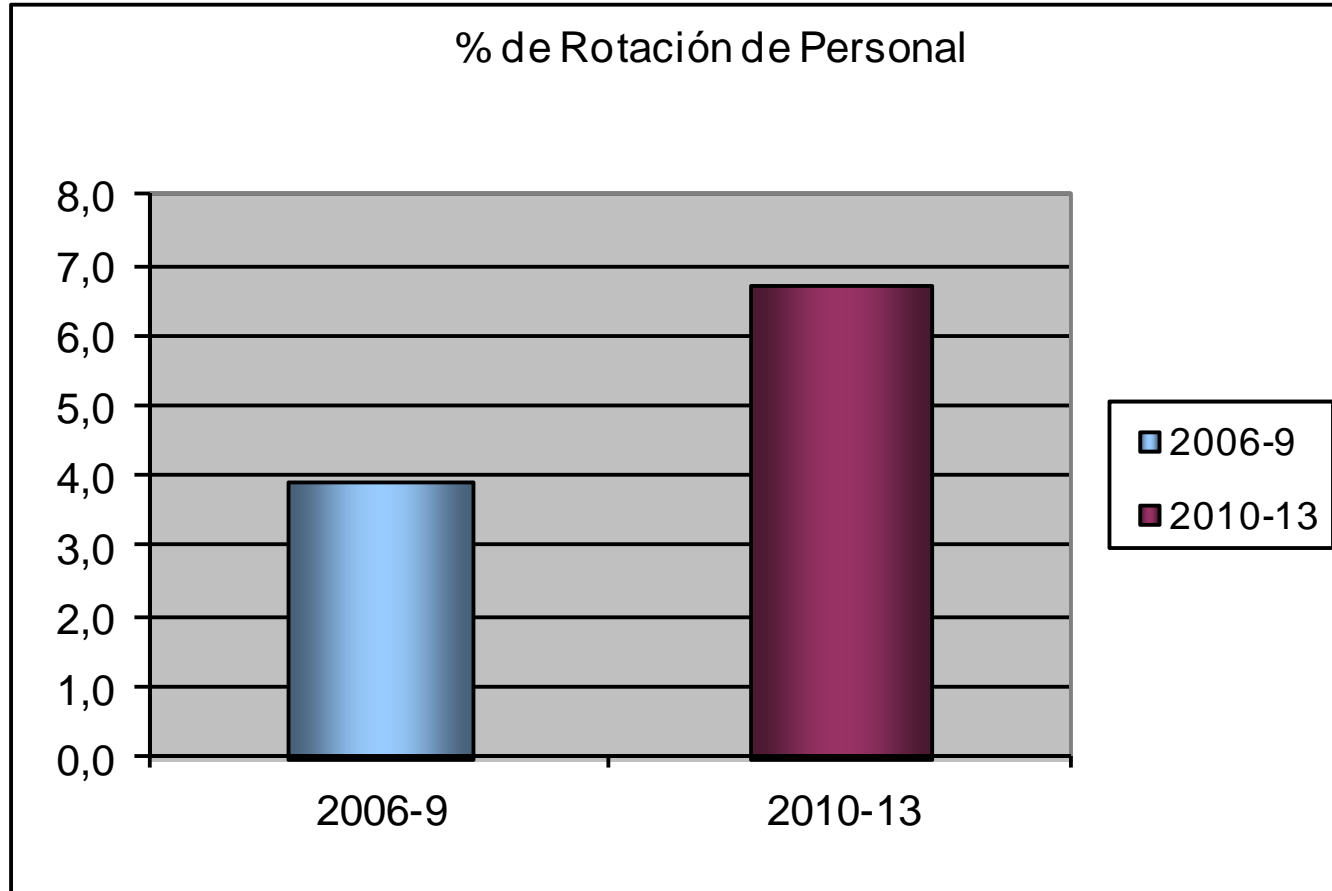




# DIAGNOSTICO DE LA ROTACION

## Dotación de Fonasa 2013

- Rotación de Personal:  $(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios que han cesado en sus funciones o se han retirado del servicio por cualquier causal año } t / \text{Dotación Efectiva año } t) * 100$







# Dotación de Fonasa 2013

- Según cifras del BGI (Balance de Gestión Integral) durante el período 2006-2009, Fonasa tuvo una tasa de rotación de personal de 3,9 % de ceses en función de la dotación efectiva. En el período 2010 - 2013, la tasa subió a 6,7%, es decir hubo un incremento de un 72% en la rotación de personal de Fonasa.
- Las cifras anteriores incluyen todos los ceses, por cualquier causal (renuncias, jubilaciones, retiros por incentivos, fallecimientos, términos de contratos, destituciones, etc

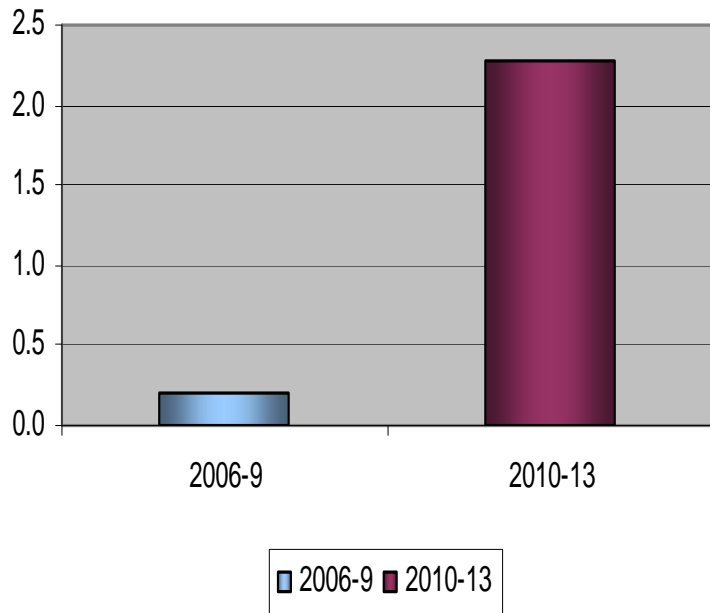




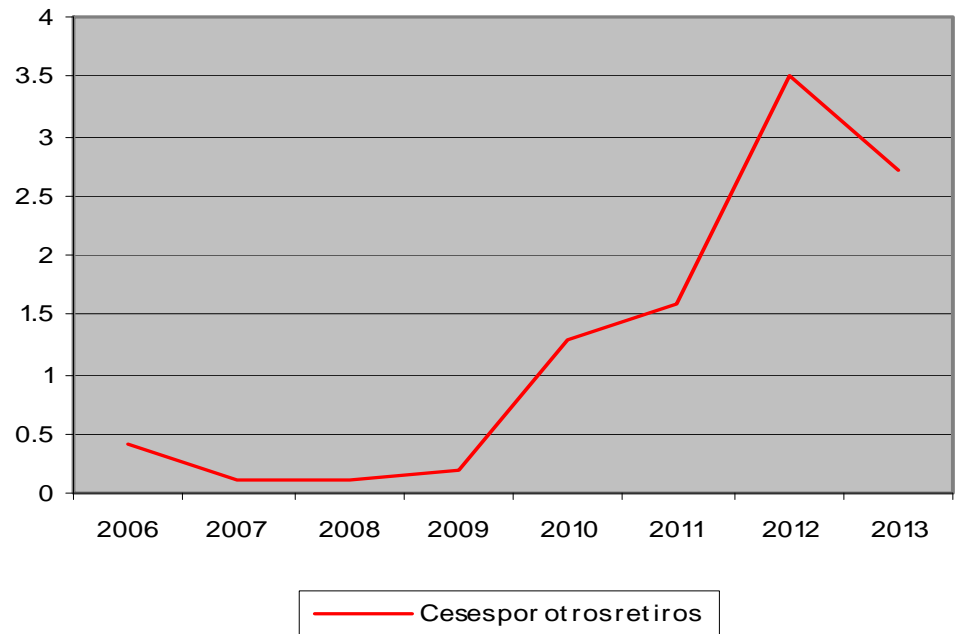
# Dotación de Fonasa 2013

- **Rotación de personal por otras causales** (términos de contrato, destituciones, declaración de vacancia por pérdida de requisitos, declaración de vacancia por salud irrecuperable; etc.

Ceses por otros retiros



Ceses por otros retiros





# Dotación de Fonasa 2013

- Las cifras de rotación de personal, por otras causales (despidos o términos de contrato) son las siguientes:
  - ✓ Durante el período 2006 – 2009 hubo una tasa promedio de ceses por estas causales de un 0,2 % del total de la dotación efectiva, durante el período 2010 - 2013 la cifra promedio se multiplicó hasta llegar a 2,3% promedio, siendo un incremento de 1,038%.
  - ✓ En estas cifras no están consideradas aquellos funcionarios cuyos contratos no fueron prorrogados. Si se incluyeran estas personas, las cifras serían aún mayores.



# Diagnostico de la Capacitación

- El Decreto Supremo N° 69 que regula la concursabilidad en la Administración Pública, específicamente el art. 37, señala que un Comité Bipartito de Capacitación debe emitir **un informe en el mes de diciembre de cada año** para declarar cuál será la capacitación pertinente para el año siguiente. La ley establece la figura del CBC para asegurar la participación de los funcionarios mediante representantes de los gremios y la institución. Sólo el 2013 se constituyó formalmente y con reuniones regulares.
- El **NO CUMPLIMIENTO** de esta norma, implica un grave atentado contra la carrera funcionaria ya que **no se pueden realizar concursos de promoción interna**.
- Tanto en el año 2012 como 2013 no se ejecutó el 100% del Ppto. de Capacitación. El año 2011 se dejó sin ejecutar **casi un 20%** del Ppto., cabe destacar que todos los procesos de RRHH fueron centralizados, **perdiendo las DZ** cualquier posibilidad de influencia tanto en la gestión como operación de estos importantes procesos.



# ...¿Y la Gestión de Talentos?

- Otra de las grandes falencias de la administración saliente, es el nuevo reglamento de Calificaciones. **El Director renunciado, D. Patricio Muñoz**, en varias ocasiones mencionó la necesidad de implementar un modelo de "Gestión de Talentos", en base a la Gestión por Competencias, que por sí mismo no es una mala iniciativa, pero sin ninguna posibilidad de aplicarlo en la administración pública, que rige las rentas mediante los DFL y requisitos eminentemente curriculares.
- A fines de 2010 el nuevo reglamento de calificaciones, hecho con el énfasis recién señalado suprimió los factores que son taxativamente exigidos en el estatuto administrativo, como por ejemplo la puntualidad y asistencia (único factor objetivo). El nuevo reglamento tiene aspectos inadecuados de medir y evaluar a los funcionarios, ya que posee condicionantes totalmente sobredimensionadas para aplicar a todos los estamentos y funcionarios de la dotación, por ej. un funcionario que cumple una función auxiliar diseñe e implemente sistemas dentro de su trabajo cotidiano, el tema de la probidad, que debe ser exigida para todos, etc.
- La participación de los gremios en la elaboración y diseño del instrumento sólo se materializó en la difusión del mismo, sin muchas posibilidades de poder intervenir. Otra de las debilidades de este nuevo reglamento es su temporalidad, a diferencia de la ley general y el reglamento gral. que sugieren como fecha de las calificaciones el mes de noviembre, éste lo realiza en diciembre, siendo un antecedente extemporáneo para la definición de las prórogas.
- En resumen es un instrumento que poco contribuye a la gestión, formación y continuidad del personal.



# PROPUESTA DE LA ANPTUF

NUEVA POLÍTICA DE  
RRHH -PARTICIPATIVA  
PARA FONASA



## 2. Reclutamiento y Selección

- ❖ Es un hecho que la Concursabilidad en el Sector Público está en crisis, la manipulación de los perfiles de cargo y la falta de participación de las Asociaciones gremiales, permiten que la autoridad de turno maneje a su antojo los concursos, especialmente los de Tercer Nivel Jerárquico. Mientras los legisladores no modifiquen o perfeccionen la Ley 19882, creemos que una Base de Datos validada y pública puede significar una garantía en estos procesos.
- ❖ Se requiere que los llamados a concurso, se informen a la totalidad del personal de FONASA, dando prioridad a éstos en la contratación. Se ahorran tiempos de inducción y adaptación a la cultura de FONASA. Y lo más importante se permite el desarrollo laboral dentro de la Institución.
- ❖ Hasta la fecha FONASA ha excluido sistemáticamente al personal interno en los concursos, tanto de los estamentos profesionales como directivos.
- ❖ Actualmente, FONASA cuenta con 60 profesionales en funciones administrativas (estamento administrativo) que no han tenido prioridad, ni información oportuna para participar en los "concursos" que se realizan.



## 2.1 Reclutamiento y Selección

- ❖ De esta manera se garantiza y fomenta el desarrollo de la carrera funcionaria y movilidad interna, tanto del personal a contrata, planta y a honorarios.
- ❖ Lo anterior, se transparenta y se realiza mediante una base de datos de acceso pública y **validada de perfiles de cargo**. De esta manera se garantiza un proceso íntegro. Idealmente la DNSC. debe supervisar los procesos y especialmente los perfiles de cargo, para que sean manipulados según la ocasión.
- ❖ Se requiere que las Asociaciones de Funcionarios del Fonasa, integren el **Comité de Selección**.
- ❖ Al producirse la participación funcionaria en este proceso, aparte de garantizar una mayor transparencia, se comparte la responsabilidad en la selección del personal, aportando con nuevas visiones a las entrevistas. Extrema prolijidad para elegir a los funcionarios con responsabilidad de tener un quipo de trabajo a cargo, debe pasar por rigurosos exámenes psicológicos





# 1.-Reclutamiento y Seleccion

❖ **Se requiere proveer los cargos vacantes de la planta**, que a Diciembre del año 2013 son **más de 350**. Pueden proveerse rápidamente mediante procesos de “multiconcursabilidad”.



### 3. Desarrollo de Carrera Funcionaria.

- ❖ Sólo podría permitirse la calidad jurídica a “contrata” para empleos a prueba con duración no mayor al período que permita al menos una precalificación o informe de desempeño. Los periodos calificadorio no pueden exceder los 12 meses, si el funcionario luego de esta evaluación obtiene una buena calificación (Lista 1 o 2), debe pasar automáticamente a la planta del servicio.
- ❖ Concretamente ANPTUF plantea que el único antecedentes 100% objetivo para acceder a mejores grados, en función de la Carrera Funcionaria, es la antigüedad y capacidad.
- ❖ Los ascensos de grado deben estar asociados a la cantidad de años por los cuales sea divisible el respectivo escalafón del funcionario. Ej. Si el funcionario es profesional y llega al último grado 18, debe subir de grado (cumplidas las condiciones) cada 1 año. El grado tope es el 5,  $18 - 5 = 13$ .  $35 / 13 = 2,6$ .



## 4. Remuneraciones.

- ❖ Respecto de las remuneraciones y asignaciones varias, la ANPTUF trabajo una propuesta para el FONASA sobre Ley de Bono Trato Usuario, proyecto que la Fiscalía observo sin reparos y quedo pendiente por parte de la ANAF.
- ❖ Más allá de alguna mejora puntual en las remuneraciones variables, sin duda que lo más importante es sentarse a trabajar con la nueva autoridad en la nueva ley de plantas para Fonasa. Que entre otras cosas, establezca grados mínimos aceptables, especialmente para nuestros compañeros que pertenecen al estamento administrativo y auxiliar, estableciendo grados mínimos para cada estamento, siendo, el grado el 18, el más bajo para la plantas Auxiliares y Administrativos; el grado 16 para el estamento técnico; y el grado 14 para el estamento profesional. **Otro aspecto de vital importancia es que la nueva Ley de Planta considere al estamento "Fiscalizador", que haga justicia con el cuidado del seguro público que administramos.**



## 4.1 Remuneraciones.

- ❖ La nueva ley de Plantas debe reconocer el Rol Fiscalizador de la Institución, Fonasa fiscaliza y es garante de Prestaciones de Salud, en el ámbito del Plan de Salud: Fiscalización de Prestaciones y Prestadores en ambas Modalidades de Atención (MAI y MLE). Asimismo fiscalizamos las contribuciones que deben hacer los empleadores a sus trabajadores en materia de Cotizaciones en Salud.
- ❖ ANPTUF, entregó un Proyecto de Ley el año 2012 al Director de ese entonces, Mikel Uriarte P., que otorgaba facultades fiscalizadores a los funcionarios que fiscalizan a los prestadores, otorgándoles la investidura de "Ministros de Fe". Lo anterior, con la mira de lograr que el Fonasa sea considerado en propiedad un ente fiscalizador para todos los efectos.



## 5. Capacitación.

- ❖ Una vez terminado el PMG de Capacitación, se observa debilidad en este proceso.
  - Sugerimos que las capacitaciones sean equitativas entre los estamentos, volviendo los **Profesionales y Técnicos Universitarios a tener posibilidades de formación.**
  - Se requiere que el proceso de capacitación vuelva estar documentado y con registros controlados.
  - Se debe respetar la jornada laboral para la realización de las capacitaciones, de hacerlas fuera del horario, la institución debe pagar estas horas extras, de la forma que el funcionario lo solicite (descanso o pagadas).
  - El Comité Bipartito de Capacitación debe volver a recuperar su rol, articulador, asesor y de garante de la participación funcionaria.
  - Es esencial que este proceso se descentralice, porque el Nivel Central no fue capaz de administrar el total del ppto.



## 5.1 Capacitación.

- ❖ Por otro lado, no sólo es importante por un tema presupuestario, sino también por el contenido y las necesidades reales que hay en regiones en términos de brechas de formación de los funcionarios.
- ❖ Otro aspecto básico a considerar es la condición concursable de las capacitaciones, siendo la información, difusión y transparencia de los elegidos algo recurrente en este proceso.
- ❖ Finalmente, creemos que las pasantías, intercambios, diplomados, especializaciones, becas, y todas aquellas instancias que permitan a nuestros funcionarios mejorar sus competencias deben al menos evaluarse e integrarse a la gestión de personas como un factor importante de retención y de crecimiento institucional.  
Instituciones tan prestigiosas como la CEPAL, FLACSO, ANEPE, etc deben volver a estar la agenda de las instituciones como espacios de capacitación y formación.



## 6. Evaluación de Desempeño.

- ❖ Como Asociación se nos invitó a revisar los criterios de la evaluación de desempeño (una vez tramitado), consideramos que algunos factores eran muy desproporcionados para los cargos a evaluar.
- ❖ Se desconoce por esta Asociación si RR.HH. hace seguimiento de jefaturas, respecto a un debido comunicado de los resultados de la evaluación de desempeño a los funcionarios. Se requiere que se supervise si existe o no retroalimentación.
- ❖ Se debe construir un nuevo reglamento de calificaciones, más coherente con el reglamento general y que posea una temporalidad, que permita ser un insumo útil para el proceso de prórrogas, desvinculaciones, formación y desarrollo de carrera de los funcionarios. Además, es esencial la participación de los gremios desde el diseño u origen del instrumento.



## 7. Desvinculación.

- ❖ Se requiere que se haga un procedimiento documentado de desvinculación, con criterios claros y transparentes para todo el personal. En el caso de los funcionarios a Contrata, se recomienda guiarse por la Circular N<sup>a</sup> 10 de 2005 de la DNSC, N<sup>o</sup> 44/2012 y 2/2013 (Hacienda) .
- ❖ Es casos de despidos conocer las argumentaciones por parte de las asociaciones y si no hay acuerdos que las jefaturas asuman su responsabilidad y se informe con cierta anticipación al funcionario afectado.
- ❖ Finalmente, que todo funcionario cesado, ante la falta de indemnización por años de servicio, tenga la posibilidad de suplirla recibiendo el Bono Institucional (febrero – marzo del año siguiente), para casos de las no renovación de contratos en el mes de Diciembre.

### Funcionarios en proceso de retiro:

- ❖ Se requiere que Fonasa respete la trayectoria, conocimiento y experiencia de sus funcionarios que cumplen o están por cumplir la edad de jubilación. Para ello sugerimos redactar una política que garantice el trato digno para estas personas, creando instancias de cuidado económico en mitigar el daño previsional, como por ejemplo generar mejoramientos de grados mayores un año antes de su desvinculación.





## 8, Relaciones Laborales

❖ Tener instancias de Dialogo permanente y para las tareas especificas como trabajos de proyectos contar con una contraparte técnica que agende, monitoree y supervise los compromisos que suscriba la nueva autoridad con los gremios.

❖ Para obtener el Premio a la Excelencia Institucional la DNSC exige:

**1.- Mecanismos permanentes de participación funcionaria**

**2.- Al menos una iniciativa de participación funcionaria destacada.**

❖ **Acoso Laboral:**

Se requiere urgentemente, para no perder credibilidad en el proceso de denuncia, respetar la protección laboral del funcionario que realiza la denuncia (Ley de Acoso laboral / Estatuto Administrativo)



## 9. Servicio de Bienestar

- ❖ Contar con una instancia encargada del desarrollo, seguimiento y acompañamiento del funcionario y sus cargas familiares, tanto en los aspectos funcionarios como personales. El Servicio de Bienestar, no cuenta con personal especializado en el ámbito Social.
- ❖ Consejo de Bienestar, cumplir con reuniones mínimas y con amplia participación por parte de las dos asociaciones y representante, instancia donde se conocen los problemas de sus socios en todo ámbito, y es el medio que tiene la máxima autoridad de conocer en toda su dimensión a los funcionarios.
- ❖ Que sea la instancia a través de las cuales se reediten actividades Navideñas, Aniversario Institucional, Día de la Secretaría, Día del Niño, y buscar instancias de incrementar su presupuesto para mejorar las actividades para los socios.



## Otros.

- ❖ Implementar proyecto “**Horario Diferido**”, ya en vigencia en varios servicios Públicos (Sernatur, INE, MINREL, etc.). Se sugiere piloto en Gestión de Personas.
  - ✓ En resumen se trata de que los funcionarios puedan marcar su entrada en un rango de 8:00 a 9:30, saliendo 9 horas después de la marca de entrada. De esta manera, no se pierden los 10 minutos de tolerancia que hoy existen.
- ❖ Generar políticas para la no discriminación por género: Cargos de Jefaturas y sueldos, nivelarlos por igual para “ mujeres y hombres”;
- ❖ Sala Cuna y Jardín Infantil revisar los requisitos de Chile compra y revisar los presupuestos para poder ver la factibilidad de extender a los hombres.
- ❖ 15 Minutos semanales de espacio saludable para las unidades de la organización, repartidos 3 veces a la semana, donde un instructor promueva por equipo de trabajo espacio de entretenimiento y movimiento a los funcionarios(as), promoviendo una actitud saludable



## Otros.

- ❖ Poner en ejecución para los funcionarios y sus cargas directas actividades recreativas que compatibilicen la vida laboral con la familiar. Para tal efecto volver a recuperar Gimnasio Institucional, hoy en día es una bodega más de Fonasa. A nivel nacional generar modalidad convenio institucional a nivel nacional con organismos estatales y municipales para que funcionarios accedan. Lo anterior en un de “Práctica y política institucional”.
- ❖ Volver a contar con Médico Institucional para funcionarios. A nivel nacional generar convenios Institucionales con Servicios Públicos y privados para que nuestros funcionarios accedan a atención rápida y expedita.
- ❖ **Quebrada Verde:**  
En extrañas circunstancias y a espaldas de los Gremios y los funcionarios(as) este recinto que tanto costó implementar como centro vacacional y de formación, fue traspasado a la Municipalidad de Valparaíso., con la promesa de que se podría seguir utilizando. A mediados del año pasado nos enteramos que **estaba en proceso de traspaso a la Universidad Andrés Bello**. Es nuestro deber recuperar nuestro recinto!!.



## Otros.

- ❖ El Aniversario Institucional debe volver a contar con la participación de los gremios, y darle la connotación que merece dicha ocasión.
- ❖ Volver a tener atención médica y ojalá también dental al interior de Fonasa, nuevamente a espaldas de todos la administración anterior nos quitó ese importante beneficio.
- ❖ Recinto de Las Cruces:  
Persiste con daños estructurales y falta de inversión en la caldera y otros problemas de infraestructura, cuyo objetivo fuera un recinto de primer nivel para vacacionar nuestros funcionarios(as) de Fonasa!
- ❖ Clima Laboral:  
Es importante realizar mediciones periódicas del clima laboral, de manera que se pueda prevenir o corregir situaciones que se desvíen de la función pública y la dirección de los equipos de trabajo.