



## **PRIMER INFORME DEL GRUPO DE TRABAJO MATERIAS PRESUPUESTARIAS AÑO 2019-2020**

### **Análisis y recomendaciones sobre la situación presupuestaria específica de la Facultad de Medicina**

Este informe se concentra en detallar el plan de acción que el Grupo de Trabajo de Materias Presupuestarias recomienda para la Facultad de Medicina. Se trata de un primer informe del trabajo del grupo, entendiendo que es necesaria una implementación concreta y urgente. En las próximas semanas, tomando en cuenta el mandato de elaborar una propuesta para enfrentar los desafíos económicos de la pandemia de Covid-19, se espera entregar un informe con propuestas para el Hospital Clínico y otro con propuestas generales para la Universidad en este contexto.

La estructura del informe considera los antecedentes generales, una descripción de los objetivos y la metodología del trabajo realizado por el Grupo de Trabajo en Materias Presupuestarias durante el año 2019 y hasta el 15 de mayo del 2020, para pasar luego a una descripción específica de las recomendaciones sobre la Facultad de Medicina.

#### **I. ANTECEDENTES GENERALES**

Por acuerdo de la Comisión Mixta Consejo Universitario – Senado Universitario, de fecha 22 de mayo de 2019, se dispuso: *“Proponer la prórroga del mandato del Grupo de Trabajo sobre Materias Presupuestarias, dotándolo de carácter permanente y ratificando las*

*tareas que le fueran encomendadas en años anteriores, junto a las que se han propuesto por esta Comisión Mixta 2019. Asimismo, se le encargará el estudio de mecanismos de corresponsabilidad de las unidades sobre la gestión presupuestaria.”*

Mediante D.U. N°0032827 de 07 de agosto de 2019, se regulariza y establece el Grupo de Trabajo Permanentes sobre Materias Presupuestarias y se aprueban sus normas de organización y funcionamiento.

El mencionado decreto establece que el Grupo de Trabajo antes referido es una instancia universitaria tripartita que, continuando con la labor de idéntico grupo en los años precedentes, se encarga de revisar y proponer modificaciones a los parámetros generales a partir de los cuales se construye y ejecuta el presupuesto, como asimismo analizar y proponer el fortalecimiento de las medidas de seguimiento y control que procuren evitar que las unidades alcancen umbrales de desequilibrio financiero; las cuales deberían ser implementadas en futuros presupuestos de la Universidad de Chile.

Dicha instancia está integrada por las siguientes autoridades:

En representación del Consejo Universitario<sup>1</sup>, el Sr. Francisco Martínez Concha, Decano de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas; Sra. Irene Morales Bozo, Decana de la Facultad de Odontología; Sr. Roberto Neira Roa, Decano de la Facultad de Ciencias Agronómicas; y Sr. José De Gregorio Rebeco, Decano de la Facultad de Economía y Negocios, en calidad de suplente.

En representación del Senado Universitario<sup>2</sup>, los Senadores (as), Sra. Josiane Bonnefoy Muñoz, Sr. Luis Felipe Hinojosa Opazo, Sr. Daniel Burgos Bravo y Sra. Carla Peñaloza Palma, en calidad de suplente.

En representación de Rectoría, la Sra. Rosa Devés Alessandri, Vicerrectora de Asuntos Académicos, el Sr. Daniel Hojman Trujillo, Vicerrector de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, el Sr. Carlos Castro, Director de Finanzas y Administración Patrimonial, y el Sr. Flavio Salazar Onfray, Vicerrector de Investigación y Desarrollo, en calidad de suplente.

---

<sup>1</sup> Acuerdo N°76 del Consejo Universitario adoptado en la undécima sesión ordinaria de fecha 2 de octubre de 2018.

<sup>2</sup> Certificado N°029/2018 adoptado en la Sesión Plenaria N°509, de fecha 4 de octubre de 2018.

## II. OBJETIVOS GENERALES

Conforme al Decreto Universitario citado en el punto I precedente, el Grupo de trabajo está mandatado para abocarse al estudio de los siguientes asuntos:

*“ I. Analizar y proponer el fortalecimiento de las medidas de seguimiento y control que procuren evitar que las unidades alcancen umbrales de desequilibrio financiero, entregando herramientas proactivas al Nivel Central para que el Presupuesto Universitario sea una expresión fidedigna de los ingresos esperados y los gastos proyectados por la unidad. Esta tarea descansa sobre la idea de unidades responsablemente autónomas e involucra los siguientes componentes:*

- a) Las unidades no pueden presentar presupuestos deficitarios.*
- b) La ejecución presupuestaria en cada unidad y a nivel central es el instrumento para asegurar que la Universidad se está ciñendo a su presupuesto.*
- c) La autonomía financiera de las unidades no es compatible con el desequilibrio financiero, en particular cuando éste presenta una amenaza a la estabilidad financiera de otros organismos de la Universidad.*

*II. Revisar y proponer modificaciones a los parámetros generales a partir de los cuales se construye y ejecuta el presupuesto. En este ámbito, se pronunciará especialmente sobre:*

- a) La estructura y monto de los peajes u overhead que se aplican a los ingresos de las diferentes actividades que realiza la Universidad y sus unidades.*
- b) Los mecanismos que se utilizan para un uso adecuado de los recursos que se perciben por este concepto, en consideración tanto a las prioridades institucionales como al compromiso de mejorar la gestión al interior de cada unidad, poniendo siempre el ejercicio financiero al servicio del desarrollo académico de ellas, estableciendo el costo de los programas de desarrollo institucional de cada unidad.*
- c) La definición de mecanismos que permitan ponderar de manera adecuada eventuales presiones presupuestarias de las unidades a la luz de su desarrollo académico e identificar las condiciones bajo las cuales determinados gastos, propios del desarrollo académico, deberían ser cubiertos por el nivel central.*

d) *Las condiciones bajo las cuales se puede hacer uso de líneas de crédito y aquellas bajo las cuales se requeriría contratar nuevos créditos que podrían requerir la verificación de procedimientos previos contemplados en los Estatutos.*

e) *La validación de la ficha anual que elaborará la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional sobre la situación financiera y presupuestaria de cada unidad académica o administrativa.”*

### **III. METODOLOGÍA DE TRABAJO**

El Grupo de Trabajo se reunió periódicamente y contó con la participación constante de sus miembros. Se incorporaron a dichas reuniones los integrantes designados en calidad de suplentes, con el objetivo de dar continuidad al trabajo del Grupo, en eventual ausencia de algún titular. Estas reuniones contaron con la presencia de Decanos invitados y sus equipos de gestión, en aquellas reuniones en que fue analizada la situación financiera de las distintas Unidades Académicas cuya sustentabilidad financiera está en riesgo, entre ellas, la Facultad de Derecho, Facultad de Artes, Facultad de Odontología, Hospital Clínico y Facultad de Medicina, quienes tuvieron la oportunidad de efectuar presentaciones, las cuales fueron discutidas y analizadas en conjunto con el Grupo de Trabajo.

El grupo de trabajo en materias presupuestarias, coordinado por el Vicerrector de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, Daniel Hojman, se reunió periódicamente, desde el año 2019 hasta el 15 de mayo de 2020.

El grupo de trabajo acordó en sus primeras sesiones la siguiente agenda y metodología de trabajo:

#### **1. Cambios en la metodología de trabajo**

- Informes periódicos (a lo menos semestral) o por Organismo una vez concluido su análisis y recomendaciones del grupo.
- Apoyo técnico, estudios de unidades VAEGI.

#### **2. Estructura de las sesiones**

- Presentación de Facultades, discusión y análisis.

- Desarrollo de una sesión informativa con información global sobre tendencias en el Sistema de Educación Superior y la Universidad.
3. Diagnóstico, análisis, seguimiento y propuestas para organismos en desbalance.
    - Facultad de Medicina
    - Facultad de Artes
    - Facultad de Derecho
    - Facultad de Odontología
    - Hospital Clínico Universidad de Chile
  4. Necesidad de definir un protocolo de diagnóstico.
  5. Preparar discusión sobre distribución de Aportes Institucionales a los organismos con miras a proponer un marco conceptual y un modelo de distribución.

Frente a la agenda de trabajo acordada, cabe señalar que, el trabajo regular del Grupo se vio interrumpido en octubre del 2019 a raíz de la disrupción general asociada con el estallido social y las repercusiones en la Universidad, retomando su funcionamiento regular en enero del 2020.

Adicionalmente y ante el advenimiento de la pandemia desde marzo del 2020 y la estimación consensuada de la existencia de una crisis económica generalizada que impactará a toda la economía, incluyendo a todas las universidades, durante la discusión del presupuesto universitario, los órganos de gobierno de la Universidad ratificaron la necesidad evaluar dicho impacto y las medidas para enfrentar este escenario.

En su cuarta sesión ordinaria, de fecha 28 de abril del presente, el Consejo Universitario ratificó al Grupo de Trabajo como una instancia institucional para evaluación del impacto y hacer propuestas para la Universidad en el contexto de crisis económica y de salud, derivado de la pandemia.

En este contexto el Grupo estableció los objetivos marco que debiesen quedar representados en cualquier propuesta para enfrentar el impacto financiero de la pandemia:

- Estabilidad financiera de la Universidad
- Estabilidad de los puestos de trabajo
- Mantención de estándares académicos en todas las funciones universitarias
- Equidad e Inclusión
- Bienestar de la comunidad universitaria en la pandemia
- Transparencia

Por otra parte, la estrategia para evaluar el impacto se definió en dos partes:

1. Distinguir las situaciones de organismos que por su envergadura, complejidad y problemas de arrastre requieren un tratamiento especial – tanto en términos de evaluación como potencialmente de medidas específicas a su situación.
2. Evaluación general del impacto de la pandemia en los ingresos y gastos de las unidades académicas y organismos de la Universidad, con el objetivo de establecer medidas coherentes con la naturaleza y la magnitud del impacto.

En línea con el primer punto, se decidió aislar los casos que por su envergadura y por el riesgo financiero que pueden llegar a generarle a la Universidad requieren una atención prioritaria y de carácter urgente. Aquello, llevó a revisar con mayor premura la situación del Hospital Clínico de la Universidad y de la Facultad de Medicina, ya que esta última, es la unidad académica que tiene el mayor presupuesto de la Universidad y es la que se encuentra en la situación de mayor déficit acumulado a la fecha, y en constante aumento.

Este informe recoge el marco general de trabajo y análisis que ha llevado adelante el Grupo de Trabajo en Materias Presupuestarias, y contiene las conclusiones y propuestas del Grupo de Trabajo con respecto a la Facultad de Medicina.

Los próximos informes se abocarán al análisis y propuestas específicas para el Hospital Clínico, y en forma posterior, y concordante con el segundo punto, al análisis preliminar de los efectos económicos estimados por el COVID 19, que podrían experimentar los diversos organismos universitarios.

#### **IV. DIAGNÓSTICO, SEGUIMIENTO Y PROPUESTAS PARA LA FACULTAD DE MEDICINA**

##### **1. Diagnóstico**

Fruto de la difícil situación presupuestaria que al año 2016 enfrentaba la Facultad de Medicina y que recogía los déficit acumulados a partir del año 2010 – 2011, durante ese año, se formalizó un paquete de medidas para dicha Facultad, dentro de las cuales se contemplaba un apoyo en recursos para inversión y un crédito para cubrir la deuda existente a esa fecha con el Fondo General, deuda que se había hecho explícita unos años antes y que venía, principalmente, de la decanatura anterior a la actual del Dr. Manuel Kukuljan.

A pesar de lo anterior, en los años posteriores y hasta la fecha, la Facultad ha seguido mostrando un déficit creciente, sin lograr ajustarse a las medidas que en esa época comprometió, cuando se aprobó este rescate financiero por el Consejo Universitario. Es así como, el año recién pasado como parte de la aprobación del presupuesto universitario, y tomando nota de una deuda pendiente de la Facultad con el Fondo General, de MM\$12.000 (doce mil millones de pesos a marzo 2019), se establece la necesidad de un seguimiento y acompañamiento más cercano a la Facultad de Medicina, basado en que el déficit operacional anual se había vuelto persistente e iba en aumento año tras año.

Se observa que, a fines del año 2019 y comienzos del 2020, la Facultad de Medicina presenta un crecimiento importante de su deuda acumulada. Las obligaciones pendientes de la Facultad con el Fondo General alcanzan cerca de MM\$15.000, y, conforme al presupuesto remitido por la Facultad de Medicina, para fines del año 2020 podrían llegar a MM\$20.000, esto, sin considerar el impacto económico de la pandemia, la cual podría elevar en un par de miles de millones esta situación. En concreto, y a esta fecha, es claro y evidente que existe un déficit estructural que ha

persistido por muchos años y en lugar de corregirse, el déficit anual parece ir en aumento en el tiempo y comprometiendo cada vez más la viabilidad financiera de la Facultad y de su impacto sobre el resto de la Universidad.

Las causas de ese déficit, si bien no están del todo claras, pueden ser asociadas a un constante y persistente incremento en las contrataciones y el gasto en remuneraciones, superior al crecimiento de los ingresos de la Facultad, es decir, financieramente insostenibles. Durante las distintas sesiones en que el Grupo abordó la situación presupuestaria de la Facultad de Medicina, se revisaron los datos presentados, tanto por la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, como los presentados por la Facultad. Los análisis referidos generaron la convicción de que esta situación requiere un cierto nivel de acción concreta y urgente, y que es extremadamente compleja atendida la orgánica de la Facultad.

Durante los últimos cuatro años se ha observado una tendencia al incumplimiento de los presupuestos y de sus compromisos, por parte de algunas unidades académicas y organismos universitarios, incluyendo la Facultad de Medicina, lo cual, considerando la falta de consecuencias claras por el no ajuste del gasto al presupuesto disponible, deriva en que los déficits que esto genera, son cubiertos casi automáticamente por el Fondo General al no contar con atribuciones para contener el gasto de remuneraciones bajo un único RUT.

Dentro de los distintos análisis, se pudo constatar que las cifras de la Facultad de Medicina muestran un crecimiento del gasto en remuneraciones y contrataciones, que no ha ido acompañado de un crecimiento de matrícula ni otros resultados que permitan sustentar el incremento del gasto, en contraste con otras facultades que han hecho los esfuerzos necesarios para mantener sus equilibrios presupuestarios.

En concreto, los principales datos de la Facultad muestran los siguientes patrones de comportamiento comparativos:

- Tiene un crecimiento de la Matrícula de Pregrado muy por debajo del promedio de la Universidad.
- Las publicaciones ISI-WOS crecen a una tasa similar a la del resto de las unidades académicas de la Universidad en los últimos 6 años.



- Presenta una caída en la adjudicación de proyectos FONDECYT, aun comparándola con otras facultades.
- El gasto en personal tiene un crecimiento similar al resto de la Universidad, con una mayor alza de las remuneraciones promedio.
- Presenta un crecimiento del personal académico por encima del resto de la Universidad.
- El presupuesto ejecutado de la Facultad de Medicina crece más rápido que el resto de la Universidad, consolidando un déficit estructural al alza. La consolidación de ese déficit se expresa en parte, en un aumento sostenido de contrataciones y remuneraciones promedios, que no se condice con un aumento de productos y generación de ingresos del mismo ritmo que permita sostener el aumento del gasto que ello conlleva.
- Los ingresos generados por la Facultad de Medicina crecen en menor medida que el resto de la Universidad, a excepción de postgrado, asociada recientemente a Medichi, el cual es variable de periodo en periodo.
- Parece no existir coherencia de un proyecto estratégico de la Facultad, su expresión organizacional, priorización estratégica y sustentabilidad financiera.
- La estructura y la dotación de la Facultad actual denota un desarrollo inorgánico, donde el aumento en gasto en remuneraciones y del presupuesto ejecutado ha sido alto comparativamente dentro de la Universidad y no ha ido de la mano de un crecimiento acorde en los productos de la Facultad - matrícula, investigación, servicios- en contraste con otras facultades.
- Se identifican y perciben dificultades políticas para implementar cambios, ante la ausencia de un diagnóstico y plan compartido por gran parte de la Facultad

Es importante reiterar que la Facultad de Medicina recibe el aporte institucional más elevado dentro de la Universidad, proyectándose para el año 2020 en \$10.450 millones (incluye Aporte Institucional propiamente tal, más el Aporte por Actividades de Interés Nacional que conforma parte del A.I.). Este monto equivale

a cerca de un 20% del AFD que recibe la Universidad, en una facultad que solo representa el 13% de la matrícula de pregrado. En términos per-cápita, el aporte institucional por estudiante de pregrado de la Facultad de Medicina, al cierre de la matrícula de abril de 2020, es de casi \$2,5 millones de pesos, muy similar a la Facultad de Odontología en que es de \$2,3 millones, en contraste con facultades como Derecho y la FEN, donde ese monto está en torno a los 0,2 millones, es decir, más de doce veces menos que Medicina. Indudablemente esto refleja diferencias disciplinares en los costos de docencia que, en el caso de las carreras de la salud, incluyen trabajo clínico supervisado y sujeto a regulación estricta, uso intensivo de laboratorios, entre otros. No obstante, existe claridad sobre la existencia de márgenes de gestión que permitirían controlar el déficit estructural que presenta sin reducir la calidad de las funciones de la Facultad, existiendo además un programa reciente de apoyo a la Facultad, en que no se respetaron plenamente los compromisos por parte de ésta de congelar contrataciones, y entendiendo que no es aceptable que una facultad exceda su presupuesto en desmedro del desarrollo del resto de la Universidad, no parece viable un aumento del aporte institucional que reduzca el de otras unidades académicas, sin una justificación basada en estudios especializados, tanto en el ámbito de la Gestión académica/docente, como de la Gestión administrativo/financiera.

Especial preocupación merece la compleja estructura y modelo de organización interno de la Facultad, lo que a juicio del Grupo complejiza la gobernanza y desaprovecha economías de escala. Las propuestas de la Facultad no abordan esta situación, sino que, por el contrario, tienden a estabilizar esa estructura, argumentándose que no tiene incidencia en el déficit de la Facultad. En este ámbito, el grupo discutió y coincidió en la necesidad de efectuar un benchmarking y evaluación externa con un panel internacional de expertos que recomiende cambios estructurales en la Facultad. Los mencionados cambios, deberán, en todo caso, cumplir con lo establecido en el Reglamento General de Facultades, específicamente lo relacionado con el artículo 18.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> D.U. N°906 de 2009. Art.18: Los Departamentos son unidades académicas básicas, pertenecientes a una Facultad, que generan, desarrollan y comunican el conocimiento científico, intelectual o artístico, en el ámbito de una disciplina. Los Departamentos deberán estar constituidos por al menos 12 jornadas completas equivalentes. Además, en cada Departamento deberá haber necesariamente, al menos tres académicos de las dos más altas jerarquías cuyas jornadas no sean inferiores a 22 horas.

Asimismo, se ve con preocupación el aumento de contrataciones, frente a lo cual la Facultad ha señalado que ello obedece a normalizar situaciones de arrastre, correspondiente a internalizar servicios de aseo, que significó un ahorro, a regularización de los turnos de los guardias, regularización de honorarios con trasposos a planta y contrata, y otros aspectos, en que, si bien la dotación nominal ha aumentado, la Facultad lo ve como un ahorro respecto del gasto anterior, el cual como se ha señalado, sigue incrementándose en términos reales los últimos años.

## **2. Dimensionamiento de la brecha estructural del déficit anual de la Facultad de Medicina**

Conforme a los últimos datos presentados por la Decanatura de la Facultad de Medicina, al Consejo de Facultad, con ocasión de la presentación y aprobación del Presupuesto de esa Unidad para el año 2020, y que luego fue enviado a la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, la Facultad estimó en alrededor de \$20.000 millones su déficit acumulado al cierre del año 2020.

Cabe hacer presente que dicha estimación fue efectuada antes de la declaración de estado de catástrofe, a mediados de marzo del presente año. De esta forma, la cifra de déficit anual acumulado para el año 2020 puede ser más alto de lo previsto, elevando el stock de déficit acumulado, a no menos de \$ 22.000 a \$ 23.000 millones de pesos.

De igual forma, es importante tener presente que mientras no se alcancen los impactos esperados de las medidas a implementar, que se estiman generarían un monto anualizado de \$4.500 millones en estado de régimen (a contar del cuarto año), se seguirán generando déficits anuales en la Facultad hasta no cerrar esta brecha. El monto estimado acumulado del stock de deuda, mientras no se alcance el estado de régimen, se estima podría alcanzar la suma de alrededor de los M\$ 27.000 millones.

Adicionalmente a lo anterior, se debe considerar que a esta fecha se estima que el déficit estructural de la Facultad, aislando el efecto de la actual pandemia que afecta al país del COVID - 19, en valores nominales del presente año, estaría en alrededor de los \$4.500 millones, siendo esta la cifra relevante a reducir como déficit anual estructural en forma permanente.

Hay que señalar que esta brecha puede cambiar en forma importante conforme a las decisiones que sigan tomándose en la gestión diaria de la Facultad.

### **3. Propuesta de plan de acción para detener y empezar a contener el déficit de la Facultad de Medicina**

La propuesta elaborada por el Grupo se enmarca en un contexto institucional. En la última década, la Universidad se ha movido lentamente desde un modelo de gestión altamente descentralizado a uno con mayor grado de conducción coordinado con ciertos grados de centralización, que se expresa a partir de la creación de programas y fondos transversales, estándares de calidad transversales y la aprobación de acuerdos, como aquellos surgidos del Grupo de Trabajo en Materias Presupuestarias. A esto se suman proyectos de campus y proyectos institucionales que involucran a múltiples unidades. Desde el conocimiento, un mayor énfasis en la transdisciplina debiese aumentar esta tendencia.

Al mismo tiempo, la gestión y la toma de decisiones en el ámbito económico sigue siendo altamente descentralizado (e.g. atribuciones delegadas de contratación, incrementos de horas y de remuneraciones, con impacto permanente en los presupuestos universitarios). Si a partir de esta gestión se genera un déficit -especialmente estructural- ese déficit afecta las condiciones materiales y la convivencia en toda la Universidad. Bajo un principio de corresponsabilidad de la gestión financiera del gobierno local y central de la Universidad, un déficit estructural persistente, asociado con obligaciones con el Fondo General crecientes, obliga a una intervención desde el nivel central de la Universidad. Se estima que parte del problema es la falta de visibilidad de las consecuencias reales para la Universidad que generan los déficits de esta naturaleza, y el hecho que no se hagan efectivas las responsabilidades administrativas que pudieren estar comprometidas en la generación de estos déficits.

La Facultad de Medicina ha aumentado su déficit operacional anual en los últimos dos años. Los compromisos con el Fondo General, a diciembre 2019, equivalen a cerca de un 30% de su presupuesto anual, que podría elevarse a un 40% a final del 2020 en las actuales circunstancias. Cerrar el déficit operacional, detener y revertir la situación, permitiendo que la Facultad salde estos compromisos -en su defecto

será necesario recortar programas universitarios contenidos dentro del Fondo General de la Universidad- es un proceso que en términos realistas podría tomar más de una década. La situación de la Facultad de Medicina es insostenible y requiere una solución urgente, concreta y realista.

Las medidas propuestas para la Facultad de Medicina se basan en principios que debiesen extenderse a cualquier unidad en una situación similar y buscan ser coherentes con las medidas a tomar para toda la Universidad en su conjunto.

La magnitud de los compromisos acumulados con el Fondo General, el endeudamiento externo y compromisos del FIIE, especialmente a partir del 2020, dificulta posponer las pérdidas reales para la Universidad asociadas con los déficits acumulados por unidades en desbalance.

La aprobación del acuerdo N°80 del Consejo Universitario, en noviembre del 2019, otorga un mecanismo para contener y también prevenir aumentos de déficit que puede implementarse en este caso.

#### **IV. Plan de Acción y medidas de contención urgentes**

Se establecieron una serie de lineamientos que fueron compartidos con la Facultad y en base a ello y los demás análisis del Grupo, se proponen las siguientes medidas a ser presentadas al Sr. Rector, para su consideración y posterior presentación al Consejo Universitario. Se considera que tales medidas debieran hacerse extensivas a las demás unidades académicas durante el periodo de excepción actual para enfrentar la crisis Covid-19, y aplicarse a la Facultad de Medicina en forma permanente a hasta que la situación deficitaria que presenta se normalice.

El grupo de Trabajo propone la implementación de un plan de acción inmediata basado en cinco pilares:

- 1. En general, las unidades deficitarias no debiesen aumentar su dotación y gasto en remuneraciones, salvo excepciones fundadas y validadas externamente<sup>4</sup>.**

---

<sup>4</sup> Punto N°4 del acuerdo N°80 del Consejo Universitario, adoptado en su Décima Quinta Sesión Ordinaria, realizada el martes 26 de noviembre de 2019, se establece que: " El Grupo de Trabajo Permanente sobre Materias Presupuestarias, será la instancia

- a) Restricción de nuevas contrataciones, congelando concursos pendientes y nuevos concursos.<sup>5</sup>
- b) Salvo que sea indispensable, no deberán efectuarse recontrataciones de cargos asociados con retiros voluntarios.
- c) Restricción y racionalización de contrataciones a honorarios para tareas de naturaleza no académicas y tareas académicas, en conjunto con reglas transparentes de asignación de carga académica, en este último caso.
- d) Restricción de incrementos de horas de funcionarios.<sup>6</sup>

## 2. Congelamiento y ajustes de remuneraciones:

- a) Congelamiento del gasto global en remuneraciones existentes de la Facultad, velando por el principio de estabilidad de los puestos de trabajo. Se propone mantener, en términos nominales por los próximos 3 años, las remuneraciones congeladas sin reajuste por IRSP e IPC o cualquier otro indicador, incluyendo los actuales honorarios vigentes que sean necesarios para la actividad de la Facultad. Solo se ajustarán las remuneraciones por cambios de jerarquía (para académicos), y ascensos (para personal de colaboración). A los actuales costos anuales de gasto en personal, y considerando un reajuste anual estimado de alrededor de 2,5% nominal para los próximos 3 años, esta medida podría generar una reducción real del gasto de aproximadamente \$3.000 millones en 3 años.
- b) Congelamiento de beneficios de carácter remuneratorio adicionales, tales como bonificaciones, por 3 años, salvo ascensos. Se estima que esta medida

---

colegiada ante la cual se deberá efectuar la rendición de cuentas que se encuentre asociada al seguimiento y compromisos de regularización de la situación financiera de aquellas unidades tanto académicas como administrativas que presenten desequilibrios presupuestarios en el periodo anterior a la referida rendición. Para tales efectos el Grupo de Trabajo contará con una normativa de funcionamiento que establezca claramente sus funciones y facultades en el ejercicio de esta función”.

<sup>5</sup> Punto N°5 del acuerdo N°80 del Consejo Universitario, adoptado en su Décima Quinta Sesión Ordinaria, realizada el martes 26 de noviembre de 2019, se establece que: La Rectoría, previo informe de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, que deberá considerar el análisis de la situación actual de cada unidad, su plan de desarrollo, así como la proyección de este en el tiempo, recomendará a las respectivas autoridades universitarias, la conveniencia de no efectuar nuevas contrataciones del personal, sin antes efectuar un análisis de su pertinencia y viabilidad, en aquellos casos, en que sus unidades presenten una situación presupuestaria deficitaria. En el ejercicio de la facultad antes señalada, el(la) Rector(a) indicará también a dicha(s) autoridad(es), que tales contrataciones solo podrán ser autorizadas, previa suspensión de las atribuciones delegadas en este ámbito, tras evaluar favorablemente la situación de la respectiva unidad, su plan de desarrollo académico y su proyección en el tiempo. Con todo, se encontrarán exceptuados de la limitación precedente, aquellas contrataciones de carácter no permanente correspondientes a proyectos académicos que reciban financiamiento externo.

<sup>6</sup> Todos estos puntos son consistentes con el acuerdo N°80 del Consejo Universitario, adoptado en su Décima Quinta Sesión Ordinaria, realizada el martes 26 de noviembre de 2019. De igual manera, muchos de ellos corresponden a compromisos previamente asumidos por la facultad –no del todo satisfechos- al momento de recibir un rescate el 2016 con fondos FIIIE para cubrir compromisos previos con el Fondo General y un plan de inversión.

podría generar una reducción del 0,3% del gasto anualizado en remuneraciones, lo que podría generar en el lapso de los 3 años una reducción de aproximadamente de \$350 millones.

- c) Establecimiento de asignación por desempeño para funcionarios académicos y personal de colaboración, racionalizando de forma objetiva las remuneraciones en función de la contribución. El no cumplimiento de las metas, establecidas internamente y evaluadas por un panel externo a la Facultad, debiese asociarse con la pérdida de la asignación. Esta medida requiere una elaboración sustantiva por parte de la propia Facultad.

Para la Facultad de Medicina, el Grupo recomienda que las medidas se implementen por una ventana de tiempo inicial de 3 años, ya que, una estimación gruesa, sugiere que el congelamiento de contrataciones y alzas salariales por ese plazo puede ayudar significativamente a cerrar el déficit anual de la Facultad.

La aplicación de las medidas consideradas en el punto 2. precedente, en las condiciones señaladas, podría generar al término del tercer año, una reducción estructural anual, a partir del cuarto año, en los costos totales de remuneraciones, por aproximadamente \$3.350 millones. Se espera que, con las medidas propuestas, tanto en el punto 1. como 2., precedentes, se logre generar una disminución en el déficit de \$4.500 millones anuales en estado de régimen, a partir del cuarto año. Eventuales cambios en las medidas propuestas, por otro tipo de medidas, deberán permitir cumplir una meta equivalente en términos de reducción del déficit.

### **3. Estudios para definiciones estratégicas**

Se estima necesaria la realización de tres estudios que permitan orientar decisiones de mediano y largo plazo de la Facultad, tomando en cuenta conjuntamente las orientaciones estratégicas de la Facultad y la sustentabilidad financiera. Los estudios, plazos y responsables sugeridos son los siguientes:

- a. Plan de inversión y nuevos ingresos elaborado por la Facultad para ser presentado ante el Grupo de Trabajo permanente en Materias Presupuestarias, en no más de 3 meses, y que permita contribuir a la reducción permanente en el stock de déficit a cerrar, el cual se estimó a principios de marzo de 2020 en alrededor de \$ 4.500 millones anuales.

- b. Estudio de costo de las carreras de la Facultad de Medicina supervisado por VAEGI (6 meses). Esto es indispensable por varias razones. En primer lugar, resulta importante saber si una expansión de matrícula en estas carreras contribuye o aminora el problema financiero. En segundo lugar, permitiría entender y transparentar mejor los modelos de enseñanza en carreras de la salud que hacen uso de campos clínicos, que a su vez cobran por recibir estudiantes. En tercer lugar, es indispensable para contar con referencias precisas al momento de analizar los aranceles regulados que se fijaran en base a costos de docencia, y del establecimiento del arancel real de la Universidad.
- c. Benchmarking y evaluación externa con panel internacional que recomiende cambios estructurales en la Facultad (como medida de más largo plazo), que identifique los puntos críticos para una proyección sustentable de la Facultad.

Existe pleno acuerdo en el Grupo sobre el hecho que una evaluación externa es indispensable dada la complejidad de una Facultad como Medicina, donde se combinan la investigación, la formación y el trabajo clínico que se distribuye en múltiples campus. A esto, se suma una interrelación compleja con un sistema de salud bastante único en su organización y un Hospital Clínico, independiente de la Facultad.

Finalmente, para el resto de la Universidad, se hace difícil una evaluación sin elementos de comparación que permitan proyectar una Facultad de Medicina de excelencia y con vocación social hacia el futuro, en un contexto nacional e internacional. Una evaluación por un panel externo, con figuras reconocidas a nivel internacional y de alta reputación en la disciplina, a la luz del problema de sustentabilidad, debiese ayudar a consolidar una visión compartida tanto al interior de la Facultad como en la Universidad, sobre las prioridades estratégicas, la organización y los recursos necesarios para sostener una Facultad de Medicina con proyección de futuro.



#### **4. Establecimiento de un Grupo de Seguimiento, que será responsable del monitoreo permanente y del control de gestión de la implementación del plan de acción.**

El Grupo de Seguimiento será responsable de citar al Comité de Implementación (definido en el punto 5. siguiente) para evaluar el nivel de avance en la ejecución del plan de acción, analizar el impacto de las medidas implementadas en la reducción del déficit y/o del cumplimiento de las metas acordadas, y revisar otras propuestas e iniciativas que contribuyan a solucionar la situación que enfrenta la Facultad de Medicina.

El Grupo de Seguimiento deberá elaborar un informe semestral con su evaluación sobre el estado de avance en el cumplimiento de los acuerdos respecto de las metas fijadas para la reducción del déficit/deuda de la Facultad de Medicina.

Considerando el conocimiento y avance que ha tenido el Grupo de Trabajo de Materias Presupuestarias (GTMP) en la elaboración de las medidas propuestas en este documento, se propone que el Grupo de Seguimiento esté integrado por un conjunto de miembros del GTMP.

#### **5. Establecimiento de un Comité de Implementación.**

El Comité de Implementación tendrá como funciones: (i) establecer las medidas específicas asociadas al plan de acción y (ii) ejecutar las acciones necesarias para llevarlas a cabo.

Un comité de esta naturaleza debiese estar constituido mayoritariamente por miembros/as de la Facultad e incluir al Rector y a representantes de la VAEGI, incluida su Vicerrectora, dada la característica principalmente técnico - operativa que debe tener este Comité. En este sentido se recomienda que este comité no tenga más de 10 miembros.

Las últimas dos propuestas apuntan a viabilizar la implementación de las anteriores medidas. La viabilidad y conducción de la implementación fue un aspecto muy discutido por el Grupo ante el prologado fracaso en estabilizar el presupuesto de la Facultad. Idealmente los miembros/as del Comité de Implementación debiesen

contar con un respaldo importante no solo en la Facultad sino también en la Universidad.

## **V. CONSIDERACIONES FINALES**

Se sugiere socializar estas medidas con el Consejo de la Facultad de Medicina y avanzar en la instalación de un Comité de Implementación con representación transversal, que permita cumplir con el compromiso efectivo de disminuir la deuda mediante la aplicación de medidas concretas. Este compromiso debe incluir las medidas propuestas y, a partir de aquello, construir un protocolo de trabajo que sirva de marco general de operación y funcionamiento de este plan.

Santiago, 02 de junio de 2020