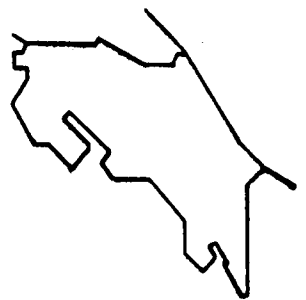
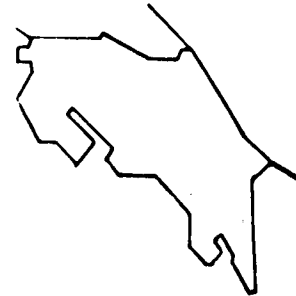


CONSEJO NACIONAL DE RECTORES OFICINA DE PLANIFICACION DE LA EDUCACION SUPERIOR

DIVISION
DE FINANCIAMIENTO



COORDINACION DE POLITICAS SALARIALES Y DE BENEFICIOS
LABORES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR



Informe para la primera etapa

ESTA OBRA ES PROPIEDAD DE LA
BIBLIOTECA DEL
CONSEJO NACIONAL DE RECTORES

Róger Churnside

ACTIVO NUMERO: 11412

OPES-18/80

Octubre 1980

COORDINACION DE POLITICAS SALARIALES Y DE BENEFICIOS
LABORALES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR

INDICE DE TEXTO

	<u>PAGINA</u>
Introducción	4
1. Información disponible sobre políticas vigentes	7
1.1. Universidad de Costa Rica	7
1.2. Universidad Nacional	11
1.3. Instituto Tecnológico de Costa Rica	14
1.4. Universidad Estatal a Distancia	17
1.5. Sistema interinstitucional de información salarial	20
1.6. Comparación interinstitucional de la información - disponible para tomar medidas de coordinación	22
1.7. Apreciaciones de algunos funcionarios sobre proble mas, prioridades y procedimientos de coordinación	28
2. Aspectos operativos de la política de coordinación	30
2.1. Factores condicionantes del proceso de coordina - ción: algunas hipótesis	31
2.2. Aspectos de estrategia y elementos tácticos de la coordinación	35
2.3. Propuesta para la primera etapa de coordinación	40
2.3.1. Los mecanismos organizativos	40
2.3.2. Algunas decisiones inmediatas	43
2.3.3. Acciones de corto a mediano plazo	44
2.3.4. Acciones de mediano a largo plazo	46
3. Comentario final	47

INDICE DE CUADROS

<u>Cuadro A.1:</u> COORDINACION DE POLITICAS SALARIALES Y DE BE- NEFICIOS LABORALES EN LAS INSTITUCIONES DE - EDUCACION SUPERIOR: Tabla de salarios base - del personal docente de la Universidad de Cos ta Rica	52
--	----

PAGINA

<u>Cuadro A.2:</u>	COORDINACION DE POLITICAS SALARIALES Y DE BENEFICIOS LABORALES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR: Escala de salarios de la Universidad de Costa Rica	53
<u>Cuadro B.1:</u>	COORDINACION DE POLITICAS SALARIALES Y DE BENEFICIOS LABORALES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR: Escala de salarios para el personal administrativo de la Universidad Nacional	55
<u>Cuadro B.2:</u>	COORDINACION DE POLITICAS SALARIALES Y DE BENEFICIOS LABORALES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR: Sueldos base del personal docente de la Universidad Nacional	58
<u>Cuadro C.1:</u>	COORDINACION DE POLITICAS SALARIALES Y DE BENEFICIOS LABORALES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR: Detalle de la escala general de salarios del Instituto Tecnológico de Costa Rica, 1980	60
<u>Cuadro D.1:</u>	COORDINACION DE POLITICAS SALARIALES Y DE BENEFICIOS LABORALES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR: Escala de salarios de la Universidad Estatal a Distancia	62
<u>Cuadro H.1:</u>	COORDINACION DE POLITICAS SALARIALES Y DE BENEFICIOS LABORALES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR: Nombre de las clases de puestos comparables en las Instituciones de Educación Superior	80
<u>Cuadro H.2:</u>	COORDINACION DE POLITICAS SALARIALES Y DE BENEFICIOS LABORALES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR: Análisis comparativo del salario base, según denominación de clase y jornada de trabajo en la Universidad de Costa Rica, Universidad Nacional y Universidad Estatal a Distancia	85

	<u>PAGINA</u>
<u>INDICE DE ANEXOS</u>	
Anexo A	51
Anexo B	54
Anexo C	59
Anexo D	61
Anexo E	63
Anexo F	66
Anexo G	77
Anexo H	79

Introducción

Con la rápida expansión de los servicios de educación superior reflejada en la creación de varias nuevas instituciones públicas y privadas (Universidad Nacional, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Universidad Autónoma de Centro América, Universidad Estatal a Distancia), la década de 1970-1980 se ha caracterizado por esfuerzos reiterados entre las autoridades correspondientes por coordinar objetivos, programas y utilización de recursos [Consejo Nacional de Rectores (CONARE), Oficina de Planificación de la Educación Superior (OPES), Plan Nacional de Educación Superior (PLANES)]. Si tomamos en cuenta que los desembolsos por concepto de servicios personales raramente ascienden a menos de las tres cuartas partes de los gastos totales de las Instituciones de Educación Superior, resulta obvio que los salarios y beneficios laborales constituyen el área principal de atención para coordinar el crecimiento y la financiación de los presupuestos respectivos. Aún así, no fue sino hasta 1979 cuando se tomaron medidas concretas para atender el problema. Después de varias sesiones entre febrero y agosto (CONARE N° 30, N°132, N°140, N°142, N°144 y Comisión de Vicerrectores Administrativos N°1), en noviembre se contrataron los servicios del suscrito para elaborar una propuesta sobre cuáles prioridades y procedimientos cabría aplicar para poner en marcha el proceso de coordinación. En mayo de 1980 se presentó el primer borrador del presente informe, el cual fue discutido con la dirección de OPES y revisado por el suscrito en el curso del mes siguiente.

Luego de examinar diversos documentos en que se discutía la necesidad del presente estudio, y habiendo consultado ampliamente con las partes interesadas en el problema, concluimos que los objetivos centrales debían ser los siguientes:

- . Evaluar el estado de la información disponible sobre políticas salariales y de beneficios laborales en las Instituciones Públicas de Educación Superior, para determinar:
 - En cuáles aspectos podrían tomarse decisiones inmediatas para iniciar la coordinación de tales políticas; y
 - Cuáles investigaciones adicionales se requerirían para ampliar y fortalecer el proceso de coordinación.
- . Identificar mecanismos institucionales que podrían aplicarse para formular y ejecutar las decisiones correspondientes.

Para cumplir con dichos objetivos nos basamos en dos tipos de datos. El primer tipo consiste en las normas cualitativas y cuantitativas que gobiernan las condiciones y compensaciones del trabajo, tales como: descripciones de puestos y correspondientes requisitos, escalas de bases salariales y anualidades, jornadas, vacaciones, zonajes, viáticos, becas y permisos para estudios, reconocimiento de servicios en otras instituciones, ajustes por aumentos en costo de vida, mecanismos de evaluación del personal, fondos de ahorro y préstamo de contribución bipartita, otros aspectos regulados por convenciones colectivas. El segundo tipo de información se refiere a las opiniones sustentadas por diversos participantes en la relación laboral sobre problemas, prioridades y procedimientos que convendría tomar en cuenta para lograr la coordinación.

Dividimos el tratamiento de ese material en dos secciones. En la pri-

mera describimos las características de las políticas vigentes respecto a salarios y beneficios laborales en cada Institución de Educación Superior, así como los sistemas de información disponibles al respecto, luego hacemos una comparación interinstitucional de las políticas anteriores; y examinamos algunas apreciaciones y recomendaciones generales -de administrativos, docentes, representantes laborales y otros- en torno al proceso de - coordinación de dichas políticas.

En la segunda sección, presentamos algunas reflexiones analíticas derivadas de consultas más amplias con los vicerrectores de administración, bajo el supuesto de que tales funcionarios están mejor informados sobre los diversos aspectos del problema; y finalmente señalamos -con base en todo lo anterior- las políticas que podrían ser coordinadas inmediatamente, a - corto plazo y a mediano o largo plazo; asimismo proponemos algunos mecanismos institucionales y organizativos que podrían aplicarse para ello.

1. Información disponible sobre políticas vigentes

En esta sección nos proponemos describir la información obtenida sobre normas que se aplican en las Instituciones Públicas de Educación Superior en materia de salarios, beneficios laborales y condiciones relevantes de trabajo. Ello con el propósito de realizar una comparación interinstitucional de tales normas y una crítica de la información respectiva, como bases para la toma de decisiones encaminadas a lograr coordinación.

1.1. Universidad de Costa Rica

Las principales normas que regulan las condiciones y compensaciones del trabajo en la Universidad de Costa Rica están contenidas en el Manual Descriptivo de Clases de Puestos, el Reglamento de Carrera Docente, el Reglamento de Administración de Salarios, un documento donde se describe la modalidad de aplicación de los conceptos de zonajes, viáticos, transporte y bonificaciones, y la Convención Colectiva de Trabajo.

- . El Manual de Puestos cubre únicamente a los empleados administrativos y, para cada clase de puesto, se provee una descripción resumida de la "naturaleza del trabajo", una lista de "tareas típicas", resumen de "responsabilidades" y lista de "requisitos" en cuanto a formación académico-profesional y experiencia ocupacional. Hay alrededor de 211 clases de puestos y la distribución de las mismas por categorías salariales se presenta en un "índice alfabético de clases de puestos". (Centro de Informática, Universidad de Costa Rica, 1/11/79).
- . El Reglamento de Carrera Docente se refiere tanto al personal docente propiamente como al de investigación. Establece cuatro categorías básicas: instructores, profesores adjuntos, profesores asociados, catedráticos; y se regulan los requisitos correspondientes en cuanto a títulos, publicaciones, años de servicio. Asimismo se fijan las remuneraciones de las categorías docentes y los complementos salariales por realizar tareas de supervisión y dirección de unidades académicas.
- . El Reglamento de Salarios cubre a los empleados administrativos y enu-

mera los procedimientos a seguir en la revisión de puestos, cálculos de aumentos por antigüedad (Anexo A, pág. 50), reubicación de funcionarios.

- Para efectos de zonaje, se determinan cuatro áreas, con complementos salariales que varían desde 10% hasta 16%. Los viáticos para docentes varían según lugar y duración del viaje -v.g. doce días en San Ramón ₡240, veinte días a Liberia ₡1.376.

Las "bonificaciones" se definen como "reconocimiento de tipo económico o de otra índole que a título personal (y no por puestos) la Universidad de Costa Rica hace a un servidor docente, para motivarle a prestar servicios en la institución", y se utiliza una tabla que va desde ₡200 hasta ₡1.000, según títulos académicos y años de experiencia.

- La Convención Colectiva establece varios beneficios relevantes. Mencionamos dos casos ilustrativos: permisos con goce de sueldo para estudios hasta por siete horas semanales (artículo 37); ajustes anuales por concepto de inflación (artículo 50). No se precisa la fecha o período anual de las negociaciones respecto al segundo punto, pero suelen realizarse en el primer semestre.

Importantes disposiciones no forman parte de un cuerpo homogéneo de regulaciones como las mencionadas arriba, sino que se encuentran dispersas en diferentes resoluciones, acuerdos y prácticas consolidadas. Tales son las siguientes:

- Se reconoce un aumento de 2% por cada año servido en la institución, tanto a empleados administrativos como a docentes.

- . Cuando un empleado administrativo pasa a ocupar un nuevo puesto, re- tiene los aumentos por concepto de escalafón adquiridos anteriormente.
- . La jornada diurna es de 40 horas semanales, la nocturna, 30; y la mix ta, 35.
- . En cuanto a vacaciones, los administrativos tienen derecho a 15 días hábiles anuales entre 1 y 5 años de servicio, incluyendo los ocupados en otras instituciones públicas; 22 días entre 6 y 10 años; y 30 días por más de 10 años de servicio. A los docentes les corresponden 30 - días hábiles anuales en general.
- . Desde hace tres años se ha descontinuado la evaluación periódica de - empleados administrativos. Ello porque los jefes invariablemente ca- lificaban su personal en forma favorable, anulando así la evaluación como instrumento de remuneración diferencial según rendimiento.
- . Existe un fondo de ahorro y préstamos que se alimenta mediante contri buciones bipartitas.
- . Recientemente se reguló el régimen de dedicación exclusiva del perso- nal docente, estableciendo complementos salariales hasta por 30% del devengado.
- . Los docentes favorecidos con becas de posgrado devuelven 20% del mon- to recibido y pueden optar por cancelarlo en dos años por cada año de beca con interés al 6% anual, en tres años por cada uno de beca sin - intereses, o con dedicación exclusiva, en cuyo caso se les anula la - obligación.

- . Algunos servicios médicos y dentales se dan gratuitamente o a precios subvencionales y se venden medicinas con precios descontados.
- . Los cónyuges y dependientes de docentes tienen derecho a matrícula gratuita en la universidad. Empleados administrativos tienen derecho a estudios gratuitos.

Aparte de los instrumentos y mecanismos que regulan los salarios, complementos y beneficios laborales, la Universidad de Costa Rica ha generado otros tipos de información que son útiles para análisis más amplios del problema. Algunos ejemplos:

- . La relación de puestos, distribuidos por programas y según sean de tipo administrativo o docente. A la vez se señala el número y la categoría de plazas, así como los respectivos salarios base.
- . El listado de personal docente y administrativo, con distribución por unidades organizativas. También se indica la categoría, la dedicación y el salario base de cada empleado.
- . A mediados del año pasado se presentó el informe sobre un estudio comparativo de salarios administrativos en las cuatro Instituciones Públicas de Educación Superior. El trabajo es útil para el tema que nos ocupa, especialmente porque identifica un conjunto preliminar de puestos comparables en la Universidad de Costa Rica, la Universidad Nacional y el Instituto Tecnológico de Costa Rica, que permite evaluar algunas diferencias de remuneración.

- . En un estudio reciente de la Vicerrectoría de Administración, se hace un análisis crítico de las prácticas vigentes sobre pago de zonaje, viáticos, regalías (bonificaciones).
- . En el III congreso del sindicato, se presentó una ponencia sobre "Problemas laborales de los docentes y de los asistentes". Respecto a los docentes, se mencionan prácticas inconvenientes en cuanto a distribución de cargas académicas y horarios de trabajo; y para los asistentes se solicita mayor estabilidad laboral, así como incorporación al régimen de la convención colectiva.

1.2. Universidad Nacional

Los documentos obtenidos en esta institución son el Manual de Clasificación de Puestos, la Convención Colectiva de Trabajo, el Reglamento de Carrera Académica, y el Convenio de Aumento de Salarios.

- . El Manual de Puestos tiene una composición similar al de la Universidad de Costa Rica y también cubre sólo empleados administrativos. Hay unas 150 clases de puestos con categorías de salarios potenciales que van desde ₡2.485 hasta ₡12.141 (Véase Anexo B, Pág. 52).
- . En materia salarial, la convención colectiva establece dos derechos que se han puesto en vigor:
 - Aumentos periódicos para compensar los efectos de la inflación, los cuales se negocian en junio de cada año;
 - Dos por ciento de aumento anual automático (aparte de los aumentos -

por escalafón).

Las jornadas de trabajo consisten en 40,35 y 30 horas semanales según sean diurnas, mixtas o nocturnas, respectivamente (artículo 41). Además, la convención crea algunos derechos y normas que, por diversos motivos, no han sido realizados, tales como: el régimen de dedicación exclusiva, con sobresueldo hasta de 25%, pero al cual ningún funcionario se ha acogido (artículo 36), guarderías infantiles para hijos de empleados costeadas por la universidad (artículos 63 - 67), fondo de ahorro y préstamo con contribución bipartita (artículo 27).

- . El reglamento de carrera académica establece categorías docentes y mecanismos de ascenso similares a los de la Universidad de Costa Rica. Hay instructores, profesores I, profesores II y catedráticos; siendo los profesores I y II similares a los adjuntos y asociados de la Universidad de Costa Rica.
- . A mediados de 1979 se firmó un convenio entre representantes de la universidad y el sindicato en el cual se equiparan los salarios base de las categorías docentes de la Universidad Nacional con las de la Universidad de Costa Rica, lo cual significó aumentos de 11.3%. Por su parte, los administrativos recibieron incrementos de 9.5% y más.

Se informa que una comisión está elaborando un reglamento de carrera administrativa. Sin embargo, no se espera que el mismo contenga nuevos derechos salariales o beneficios, sino que se limite a unificar normas y prácticas ya establecidas.

Existen varias disposiciones que no están incorporadas en cuerpos reglamentarios especiales. Por ejemplo:

- . Todos los empleados reciben un mes calendario de vacaciones; los docentes deben tomarlo en enero y los administrativos pueden dividirlo en dos partes no inferiores a cinco días.
- . Se paga zonaje a empleados que trabajan en Liberia y Pérez Zeledón a razón de ₡1.343 uniforme tiempo completo.
- . Los viáticos se pagan según tablas elaboradas por la Contraloría General de la República.
- . Para efectos de cálculo de anualidades de docentes (2%), se reconoce el tiempo servido en otras Instituciones Públicas de Educación Superior en Costa Rica. Ese complemento también rige para administrativos a partir de 1978; antes de esa fecha se reconocían los años servidos previamente a 1973 (2% anual) más el número de pasos en el escalafón desde 1973 hasta el año de incorporación a la Universidad Nacional.
- . Los empleados tienen derecho a diez horas semanales de permiso con goce de sueldo para estudios.
- . Los docentes favorecidos con becas de posgrado deben devolver 20% de lo recibido. Pueden cancelar la obligación en dos años de servicio por cada uno de beca, con intereses según tasas del Banco Central para préstamos educativos; o bien en tres años de servicio por cada -

uno de beca, sin intereses. Además tienen derecho a préstamos sin intereses para complementar la beca.

1.3. Instituto Tecnológico de Costa Rica

Las principales responsabilidades, compensaciones y beneficios laborales del Instituto Tecnológico de Costa Rica, se regulan en los siguientes documentos: el Manual Descriptivo de Puestos, el Reglamento de Carrera Docente, el Reglamento para Estudios Superiores que realizan funcionarios y sus dependientes en el Instituto Tecnológico, y el Reglamento del Programa de Becas y Préstamos para la superación del personal.

- El Manual de Puestos se refiere a todos los empleados de la institución. Aún cuando se utiliza una terminología distinta a la de la Universidad de Costa Rica y la Universidad Nacional para encabezar las secciones de cada descripción de puesto, los respectivos contenidos proveen información similar. Hay 168 clases de puestos administrativos, técnicos, de investigación y docentes, incluyendo puestos fuera de escalafón y puestos pagados por horas. En las áreas de docencia, investigación y extensión (que pueden compararse con el de "docencia" en la Universidad de Costa Rica y la Universidad Nacional), el manual del instituto contiene siete clases y grupos de clases de puestos -profesor técnico I y II (G.C.) profesor (G.C.), promotor industrial (G.C.), asistente de extensión I y II (C.), investigador académico (G.C.). Las clases se valoran en una escala de bases salariales que va desde $\text{Q}1.700$ (misceláneos) hasta $\text{Q}5.850$ (profesional) (Véase Anexo C, pág. 57).

- . El Reglamento de Carrera Docente reconoce una serie de complementos por concepto de experiencia y estudios académicos previa a incorporación al instituto, hasta por 20% de la base. Se establece un 4% de aumento por cada año servido en la institución a tiempo completo, un aumento de 6% a los seis años de servicio continuo y otro de 6% a los doce años. Se reconoce hasta 30% por estudios y entrenamiento profesionales realizados después de ingresar a la institución. Se autoriza conceder hasta 30% más para estimular la incorporación de funcionarios con capacidades y habilidades especialmente escasos, a discreción de las autoridades de la institución. Finalmente, se paga - hasta 20% y 25% de complemento a la base por coordinación de carreras y departamentos, respectivamente. Hasta la fecha, los empleados administrativos de nivel profesional han sido asimilados en lo pertinente a los docentes; pero se está preparando un reglamento separado de carrera administrativa.

- . El Reglamento de Estudios Superiores realizados por funcionarios del Instituto Tecnológico de Costa Rica y sus dependientes en la institución, otorga tres beneficios básicos: exención de pago de derechos - al funcionario; exención del pago de derechos a cónyuges e hijos dependientes; permiso con goce de sueldo hasta un cuarto de la jornada ordinaria.

- . El Reglamento de Becas y Préstamos para estudios concede mensualidad, gastos de admisión, matrícula, instalación, transporte, gastos médi-

cos, seguro, -todo para el becario y su familia-. El favorecido con una beca también puede optar por un préstamo para cancelar deudas - hasta por Q20.000 al 10% anual. El becario está obligado a trabajar por la institución el doble del tiempo de duración de la beca, hasta un máximo de cuatro años; pero no hay compromiso de devolución parcial de recursos recibidos.

A lo anterior deben agregarse los siguientes aspectos no incorporados a cuerpos reglamentarios:

- . Por concepto de antigüedad de empleos no profesionales (categorías 1-20), se reconoce desde 6.0% (categorías 1) hasta 4.1% (categorías - 20) de aumento anual.
- . La jornada para docentes es de 40 horas semanales (8 horas diarias - lunes a viernes), y para administrativos es de 45 (9 horas, lunes a viernes)..
- . Se conceden 18 días hábiles de vacaciones por año, distribuidos entre Semana Santa, medio período lectivo y diciembre-enero. El sistema - rige para todos los empleados y el número de días no varía con antigüedad.
- . En cuanto a zonaje, sólo se pagan Q500 por concepto de hospedaje en la sede de San Carlos. Pero los desembolsos son mínimos, puesto que se suele contratar personas residentes en la localidad.

- . El pago de viáticos se ajusta a las disposiciones y tablas de la Contraloría General de la República.
- . Hay un sindicato que agrupa alrededor de 15% de los 805 empleados de la institución, y no se ha negociado convención colectiva de trabajo.
- . El Departamento de Recursos Humanos realiza -en el primer semestre de cada año- una encuesta de salarios, para determinar los ajustes necesarios en la escala. El rector revisa los resultados y los transmite al Consejo Director, que nombra una comisión para analizar las recomendaciones. Aparentemente no hay normas que obligan la participación de representantes laborales.
- . Las sumas previstas en la escala de salarios son máximos, desde un punto de vista formal. Originalmente los jefes ejercían cierta discrecionalidad en el uso de las mismas para reconocer diferenciales según rendimiento. En la práctica actual, se suele reconocer la suma completa, pero se ha estado discutiendo la posibilidad de volver al sistema anterior, con base en algún mecanismo de evaluación.

1.4. Universidad Estatal a Distancia

Los documentos relevantes obtenidos en la Universidad Estatal a Distancia son el Manual de Puestos, el Régimen de Evaluación del Personal, y - el Régimen de Calificación del Personal.

- . Cada descripción de puesto tiene una composición igual a las de los manuales de la Universidad de Costa Rica y la Universidad Nacional; sin

embargo, se incluyen puestos docentes en forma análoga al Instituto Tecnológico de Costa Rica. Según un estudio realizado en la institución, los puestos de profesional I, II y III, se comparan con instructor bachiller, profesor adjunto y profesor asociado de la Universidad de Costa Rica, respectivamente. Hay unas 150 clases de - puestos distribuidas entre 55 categorías de bases salariales que - van desde ₡1.600 hasta ₡8.600 (Ver Anexo D, pág. 59).

- . Según el régimen de evaluación, se reconoce el tiempo servido en - otras instituciones públicas y privadas en el ejercicio de las funciones relacionadas con las del puesto que se considera. Autoriza avanzar hasta cinco pasos en la escala sobre la categoría salarial respectiva para lograr la contratación de un funcionario con calificaciones especialmente requeridas. También se reconocen complementos a aquellos funcionarios cuyo nivel académico supera los requisitos del puesto que ocupan. Otros aspectos valorados son publicaciones, premios y honores académicos y jefaturas ocupadas previamente a incorporación a la Universidad Estatal a Distancia.
- . El régimen de calificación del personal enumera los trámites que debe cumplir una comisión de calificación; pero no establece los criterios específicos mediante los cuales se traducen las llamadas - "pautas de valoración" en cantidades relativas o absolutas.

Entre las normas y beneficios dispersos en resoluciones, acuerdos y -

prácticas consolidadas, cabe mencionar los siguientes:

- . Se reconocen 22 días calendario entre diciembre y enero de cada año, más siete días hábiles en fechas optativas para vacaciones.
- . No se paga zonaje, mientras los viáticos se cancelan conforme a las disposiciones de la Contraloría General de la República.
- . La jornada es de 42 horas y media semanales, con excepción de los guardias residentes que mantienen vigilancia durante 48 horas por semana.
- . No hay sindicato. Concomitantemente, los ajustes salariales por concepto de aumentos en costo de vida se tramitan por iniciativa y al arbitrio del rector y la junta directiva de la institución.
- . Se informa que los empleados tienen acceso a un fondo de préstamos -formado con recursos de la institución- a cuatro meses plazo y sin intereses.
- . En cuanto a becas de posgrado, se está preparando un reglamento especial. Hasta la fecha, el sistema ha funcionado en forma similar al de la Universidad de Costa Rica.

A fines de 1978 se realizaron dos estudios en la institución para comparar sus salarios con los de otros centros de educación superior. Ambos trabajos son todavía útiles en cuanto que identifican puestos administrativos de características similares en la Universidad Estatal a Distancia,

la Universidad de Costa Rica y la Universidad Nacional. Se informa que hay otro estudio sobre salarios en proceso cuyo informe se esperaba para fecha próxima.

1.5. Sistema interinstitucional de información salarial

Doce organizaciones del sector público participan en un convenio para intercambiar información sobre salarios. Los principales documentos generados por el sistema son el Manual del usuario, Manual descriptivo de clases modelo y el Manual comparativo de salarios.

- . El primer documento explica los objetivos y antecedentes del sistema, enumera y clasifica por sectores las organizaciones participantes (que incluyen la Universidad de Costa Rica, la Universidad Nacional, el Instituto Tecnológico de Costa Rica, además de algunos bancos del estado, el Instituto Costarricense de Electricidad, el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, la Contraloría General de la República y otras instituciones públicas). También provee la lista de códigos en materia de requisitos académicos de puestos y experiencia y enumera la información complementaria que se genera (listados de inconsistencias, movimientos aplicados, plazas por institución, reporte de movimientos de actualización).
- . El Manual de clases modelo contiene las descripciones de las clases de puestos comunes a dos o más instituciones del sistema. Cada clase modelo tiene una descripción y codificación válida para el siste-

ma total. Y se indica el nombre de la clase en cada una de las entidades que la presentan. A julio de 1979 habían 76 clases comunes que variaban desde la 0300 -común únicamente a la Universidad de Costa Rica (Técnico en Administración Financiera 1) y la Universidad Nacional (Asistente de Presupuesto 3)- hasta la clase 0730 que se encontraba en todas las entidades del sistema con diversos nombres (Ej. Portero 2 en el Banco Nacional, Conserje en la Contraloría General de la República, Aseador 1 en el Instito Nacional de Seguros, Conserje 1 en la Universidad de Costa Rica, la Universidad Nacional y el Instituto Tecnológico de Costa Rica).

El Manual comparativo de salarios es un listado que se publica mensualmente, en principio. Respecto a cada clase común a dos o más -instituciones ("clase modelo"), se provee la siguiente información:

- a. lista de entidades que tienen la clase, con su respectivo nombre en cada entidad;
- b. cantidad de puestos pertenecientes a la clase, indicando número de vacantes y requisitos;
- c. salario mensual promedio en cada entidad, jornada semanal y salario por horas;
- d. estimación de salarios en cada caso suponiendo jornadas comunes de 40, 42, 44, 46, 48 horas;
- e. porcentaje de puestos totales dentro del sistema que contiene cada entidad;

f. también se distribuye la información indicada en d) según salarios mayor y menor del sistema, promedio institucional simple y ponderado según número de puestos, medidas de posición (percentiles 25, 40, 50, 60, 75), así como el rango salarial del sistema.

El sistema interinstitucional de información salarial provee datos útiles, tanto para formular, como para controlar posibles políticas futuras de coordinación. Para ese efecto, convendría gestionar la incorporación de la UNED; asimismo, sería útil solicitar listados parciales referentes al sector de Instituciones de Educación Superior. A la vez convendría gestionar que la información salarial se desglose en bases y complementos. Y, para simular posibles efectos financieros de equiparaciones parciales o totales, sería provechoso determinar el peso presupuestario de los puestos incluidos en las clases modelo relativamente a los que son particulares a cada entidad ^{1/}.

1.6. Comparación interinstitucional de la información disponible para tomar medidas de coordinación

Debido a las diferencias en tamaño, en antigüedad o madurez institucional y en los servicios educativos que prestan, los centros de enseñanza superior presentan divisiones del trabajo con características y complejidad distintas. Ello se refleja en las distribuciones de tareas re-

./.

^{1/} Agradezco al Lic. Rafael Celis por sus sugerencias en torno a este asunto.

flejadas en los manuales descriptivos de puestos. Esa inevitable diversidad en los puestos dificulta la identificación de conjuntos ocupacionales a partir de los cuales comparar los niveles de salarios y beneficios laborales vigentes. Sendos estudios comparativos de puestos administrativos realizados por funcionarios de la Universidad de Costa Rica y la Universidad Estatal a Distancia sugieren lo siguiente: 85 clases de puestos de la Universidad de Costa Rica -en julio de 1979- tenían homólogos en la Universidad Nacional y el Instituto Tecnológico de Costa Rica; 82 de la Universidad Nacional tenían en la Universidad de Costa Rica y el Instituto Tecnológico de Costa Rica; 52 del Instituto Tecnológico de Costa Rica en la Universidad de Costa Rica y la Universidad Nacional; y, a fines de 1979, habían 67 clases de la UNED con homólogos en la Universidad de Costa Rica y la Universidad Nacional. Si los análisis en que se basaron esas comparaciones fueron suficientes, ello implicaría que existe una base bastante amplia -aunque siempre incompleta- para comparar requisitos, así como para coordinar algunos componentes de política salarial y de beneficios laborales entre las instituciones del sector de educación superior. Por otra parte, a noviembre de 1979, el listado interinstitucional de salarios reportaba 76 clases de puestos comunes a dos o más organismos públicos, entre los doce que componen el sistema y que incluyen la Universidad de Costa Rica, la Universidad Nacional y el Instituto Tecnológico de Costa Rica. Lo cual revela la posible existencia de una significativa base de comparación entre el sector de educación superior y otras instituciones públicas. Con la información disponible no -

podemos establecer el número relativo de puestos incluidos en dichas clases; y tampoco podemos medir la participación de los mismos en los presupuestos totales de servicios personales.

Solamente las escalas de bases salariales de la Universidad de Costa Rica y la Universidad Nacional son parcialmente comparables debido a que no se hacen ajustes a las mismas y el sistema de anualidades tiene cierta similitud (v.g. 2%), aún cuando los criterios de reconocimiento de años de servicio varían significativamente. El Instituto Tecnológico de Costa Rica y la Universidad Estatal a Distancia, en cambio, tienen mecanismos de ajustes a las bases salariales que introducen montos considerables (50-80% Instituto Tecnológico de Costa Rica); además de que el balance entre criterios automáticos y criterios discrecionales, tanto para ajustes de base como para determinación de anualidades, difieren entre sí y con respecto a la Universidad de Costa Rica y la Universidad Nacional.

En cuanto a aumentos anuales, hay diferencias tanto entre administrativos y docentes dentro de cada institución (especialmente Universidad de Costa Rica y Universidad Nacional) como entre las instituciones: la Universidad Nacional y la Universidad de Costa Rica reconocen un 2% de aumento anual a docentes y administrativos, pero los escalafones de los administrativos son diferentes; en el Instituto Tecnológico de Costa Rica hay entre 6% y 4% de aumento automático anual -dependiendo del puesto-, más 1% de aumento anual durante los primeros doce años, pagadero al sexto y al décimo segundo año consecutivo de servicio. El reconocimiento de

años de servicio varía sustancialmente, desde el cómputo solo de años - servidos a la institución considerada (Universidad de Costa Rica), hasta cómputo de años servidos en otras instituciones públicas, privadas, nacionales y extranjeras (Universidad Estatal a Distancia).

La jornada diurna varía entre las instituciones desde 40 hasta 45 horas semanales; mientras la nocturna va desde 35 hasta 48 (guardas residentes UNED). Las vacaciones difieren según años de servicio, según se trate de administrativos o de docentes, y conforme a la institución. En la Universidad de Costa Rica, tales derechos se extienden desde 15 días hábiles para administrativos con menos de 6 años de servicio, hasta 30 días hábiles para todos los docentes; mientras en el Instituto Tecnológico de Costa Rica se conceden 18 días hábiles para todo el personal. Además, las opciones de fraccionamiento y distribución de tales días a lo largo del año están reguladas en forma distinta en cada institución.

Las fechas y mecanismos de negociación de ajustes periódicos generales de salarios por incrementos en el costo de vida difieren. La Universidad de Costa Rica y la Universidad Nacional dialogan con sus respectivos sindicatos en el marco de sendas convenciones colectivas de trabajo; mientras se establece en la convención que las discusiones en la Universidad Nacional se llevan a cabo en junio, la fecha no ha sido regulada en la Universidad de Costa Rica (la nueva convención sólo establece que los aumentos deben entrar en vigencia a partir de enero). En el Instituto Tecnológico de Costa Rica se realizan estudios en diversas etapas del

año para calcular los ajustes, al arbitrio de las autoridades de la institución. En la Universidad Estatal a Distancia no hay procedimientos regularizados.

Solo la Universidad de Costa Rica tiene un sistema consolidado de zonas; mientras los pocos desembolsos de otras instituciones por ese concepto se hacen conforme a cada caso individual. En cuanto a viáticos, con excepción parcial de la Universidad de Costa Rica ^{2/}, todas las instituciones aplican las tablas recomendadas por la Contraloría General de la República.

Los derechos a permisos con goce de sueldo para estudio varían desde siete hasta once horas semanales. Mientras la Universidad de Costa Rica, la Universidad Nacional y la Universidad Estatal a Distancia exigen devolución del 20% de becas concedidas a profesores (en algunos casos sin intereses y en otros con intereses a diferentes tasas), el Instituto Tecnológico no reportó tales prácticas. Además, esta última institución fija un máximo de cuatro años de servicio obligatorio para exbecados; mientras las tres primeras exigen 2-3 años de servicios por cada uno de beca, sin límite.

Solo la Universidad de Costa Rica informó sobre un fondo de ahorro y préstamo con contribuciones obrero-patronales. La Universidad Nacional adop-

./.

^{2/} Los profesores que dan servicios en centros regionales por horas o a tiempo parcial tienen un régimen específico.

tó una norma al respecto que aún no se ha hecho efectiva. La Universidad Estatal a Distancia ha facilitado préstamos a cuatro meses sin interés a algunos empleados. Hay un régimen de dedicación exclusiva que opera en la Universidad de Costa Rica (30% del complemento); en cambio aún cuando la Convención colectiva de la Universidad Nacional prevee un 25% por ese concepto, no se ha puesto en vigor. Ni la Universidad Estatal a Distancia ni el Instituto Tecnológico de Costa Rica informaron sobre normas a tal efecto.

Tanto la Universidad de Costa Rica como el Instituto Tecnológico de Costa Rica y la Universidad Estatal a Distancia autorizan el pago de "bonificaciones" o emolumentos especiales para incentivar la incorporación de funcionarios con características especialmente deseables y escasas. Pero, mientras las dos primeras instituciones utilizan tablas y porcentajes máximos, la tercera deja los montos completamente al arbitrio de las autoridades competentes.

Obviamente, todos los componentes anteriores de política salarial y de beneficios laborales están interrelacionados. Es decir, no es posible tomar decisiones respecto a subconjuntos de los mismos sin hacer referencia a los demás. Ello implica que la introducción de medidas de coordinación debe hacerse conforme a una estrategia diseñada dentro de un horizonte temporal definido. Eso es necesario porque la toma de decisiones aisladas y esporádicas arriesgaría provocar nuevos desajustes, molestias y reacciones negativas en las partes afectadas, los cuales podrían hasta agravar la situación que se pretende corregir. En la subsección 3.3 discutiremos algunos objetivos, prioridades e instrumentos de esa estrategia; mientras en la subsección (3.2) nos referimos a cier

tos factores que condicionan las características y alcances de la misma.

1.7. Apreciaciones de algunos funcionarios sobre problemas, prioridades y procedimientos de coordinación

Con el propósito de identificar las presunciones, opiniones, preferencias y demás elementos subjetivos que caracterizan los puntos de vista de quienes tienen responsabilidades y experiencias especiales en el tratamiento o el manejo de las normas y políticas descritas en la primera sección, consultamos con veintitrés funcionarios administrativos, docentes y sindicales pertenecientes a las cuatro instituciones de Educación Superior (Anexo E, pág. 61-62). No era nuestra intención obtener una muestra estadísticamente representativa de la población universitaria; sino que deseábamos recabar las apreciaciones de personas presuntamente bien compenetradas de los problemas en estudio y que podrían aportar observaciones y sugerencias provechosas para adelantar el proceso de coordinación. Hacia ese efecto formulamos un cuestionario de tipo abierto, tendiente a canalizar las ideas de los consultados, sin limitarlos en cuanto a los puntos relevantes que hubieran querido tratar.

De la Universidad de Costa Rica obtuvimos tres respuestas individuales; y otros tres funcionarios se limitaron a remitirnos un estudio en que se - trataron algunos de los aspectos contenidos en el cuestionario. De la - Universidad Nacional recibimos cuatro respuestas individuales; y un fun - cionario se limitó a enviarnos el reglamento de carrera académica de la institución. En el Instituto Tecnológico de Costa Rica hubo una respues - ta colectiva que aparentemente resume las opiniones de cinco funcionarios consultados. De la Universidad Estatal a Distancia no hubo respuesta al cuestionario en sí; sin embargo obtuvimos dos documentos elaborados en -

la institución donde se trata parcialmente el problema que nos ocupa.

Un resumen de cada una de las respuestas al cuestionario se adjunta como Anexo F (pág. 64-73) de este informe y, a continuación hacemos un breve comentario de los temas, problemas y sugerencias presentados en las mismas.

- . Todos estuvieron de acuerdo en la necesidad de coordinar, en general, y uniformar en algunos aspectos, las políticas salariales y de beneficios laborales en las instituciones de Educación Superior. Pero habían apreciaciones y opiniones encontradas en torno a la prioridad relativa de consideraciones sobre equidad respecto a restricciones impuestas por la limitación de recursos.
- . En opinión de los funcionarios consultados, los principales obstáculos y problemas por resolver en el proceso de coordinación son los siguientes: multiplicidad de relaciones laborales de personal docente con las distintas instituciones; divergencia de las políticas aplicadas al personal administrativo respecto a las correspondientes a docentes en cada institución; falta de uniformidad en la elaboración de manuales descriptivos de puestos; negociaciones independientes de las instituciones con sus respectivos empleados; competencia entre las instituciones para atraer personal.
- . Pareció haber un consenso en la necesidad de establecer algún tipo de mecanismo institucional estable para enfrentarse a los problemas y obstáculos mencionados. Aún cuando hubo acuerdo en que podría ser una comisión especializada que canalizara sus propuestas a través de CONARE, no habían criterios uniformes en cuanto a la composición de la misma.

Por ejemplo: ciertos funcionarios resaltaron la participación de expertos en materia de personal que no tuvieran nexos laborales con las instituciones; algunos consideraron que la comisión debía ser de tipo interinstitucional, formada con personal técnico que trabaja en la materia; otros atribuyeron mayor importancia a una representación oficial del sector laboral.

- Finalmente, en cuanto a un orden específico de prioridades que cabría seguir para implementar la coordinación (v.g. de bases salariales, aumentos anuales, modalidad de contratación, viáticos, pagos y ajustes - extraordinarios, vacaciones, jornadas, permisos con goce de sueldo), - las opiniones se mostraron bastante difusas.

2. Aspectos operativos de la política de coordinación

En las secciones anteriores discutimos diversos componentes del problema de salarios y beneficios en las instituciones de Educación Superior, así como las apreciaciones de un grupo de funcionarios sobre cómo coordinar el tratamiento de los mismos. Ahora examinaremos algunos factores y procesos institucionales que condicionan la implantación y operación de las medidas de coordinación para luego derivar una estrategia viable. El asunto lo desarrollamos tomando ciertos planeamientos hechos en CONARE, en la comisión de vicerrectores administrativos y en OPES, los cuales sometemos a crítica en discusiones con cada uno de los vicerrectores administrativos. Con ello se pretende anticipar algunos de los problemas prácticos que podrían presentarse en el proceso de establecer y operar las políticas de coordinación.

Conviene advertir que todos los puntos a tratar en esta sección fueron discutidos en mayor o menor grado con cada vicerrector administrativo o funcionario análogo (Anexo G, pág. 75). Sin embargo, el resumen, el análisis y la interpretación de la información y demás observaciones aportadas por esos funcionarios fueron hechos por quien escribe y, consecuentemente, no comprometemos la adhesión de dichas autoridades administrativas a las consideraciones aquí expresadas. De allí que, al agradecer la contribución de los mismos a esta parte del trabajo, asumimos responsabilidad plena por los juicios y conclusiones que derivamos de tales discusiones.

2.1. Factores condicionantes del proceso de coordinación: algunas hipótesis

De las discusiones con los señores vicerrectores administrativos colegimos que había cuatro grupos principales de factores que han influido y continuarán influyendo decisivamente sobre el proceso de coordinación de políticas salariales y de beneficios laborales en las instituciones públicas de Educación Superior.

En primer lugar se encuentran las limitaciones de recursos financieros para la Educación Superior en general. Sin entrar a discutir aquí ese asunto (que, por lo demás, ha ocupado la mayor parte de las energías de las autoridades universitarias en la última década), ha tenido la virtud para el problema que nos ocupa de confrontar a las instituciones con la necesidad ineludible de coordinar su búsqueda y utilización de recursos. Al crearse cada nueva institución se ha observado que ésta ha pasado por un período de intensa competencia con la(s) establecida(s) en procura de funcionarios con experiencia. Al abarcar diversos componentes de las políticas salariales y de beneficios laborales, esa competencia ha introducido desequilibrios en

el mercado de trabajo; y estos han desencadenado reacciones acumulativas en todo el sistema de educación superior. Ese fenómeno se presentó por primera vez con la Universidad Nacional (1973-1975) y más recientemente con la Universidad Estatal a Distancia (1978-1980). Pero debido en parte a la intensificación de dificultades presupuestarias, nos encontramos actualmente en un momento de relativa tranquilidad del mercado que debe aprovecharse, con la mayor rapidez posible, para establecer reglas compartidas en la materia que eviten un recrudecimiento futuro de la compe-
tencia interinstitucional.

Un segundo factor problemático es el conjunto de prácticas que diferen-
cian las políticas salariales y de beneficios laborales, según que los -
empleados sean administrativos o docentes. Ello introduce un elemento adi-
cional potencialmente competitivo en el seno de cada institución que even-
tualmente se transmite a las demás. Ya hemos indicado que hay un conjunto
apreciable de puestos administrativos que permiten comparaciones interins-
titucionales para efectos de coordinación. Pero no sucede lo mismo con -
los puestos docentes, ya que las descripciones de los mismos son de carác-
ter muy general. La única base de comparación entre tales puestos son las
credenciales académicas (título, publicaciones) que se enumeran como requi-
sitos de cada categoría; mientras las tareas típicas y concretas de cada -
cual no operan como criterio comparativo. Aún cuando el ITCR y la UNED -
han intentado corregir esa importante insuficiencia, sus descripciones de
puestos docentes siempre se mantienen en un nivel muy poco desagregado. -
La primera institución provee sólo tres descripciones de tareas típicas de
puestos docentes; y la segunda presenta cuatro. Ninguna institución de -
Educación Superior -con la excepción parcial y reciente de la UCR- trata -

de codificar las diferencias entre puestos docentes conforme a:

- a) Areas científicos-técnicas
- b) Cargas académicas, según población y nivel de cursos
- c) Distribución de horarios en el curso de la semana y a lo largo del día
v.g. clases matutinas, vespertinas, nocturnas, y días seguidos o de -
por medio.
- d) Metodología de los cursos, disponibilidad de textos, modalidad de evaluación. La ausencia de tipificaciones detalladas de puestos docentes dificulta detectar la estructura del mercado correspondiente, así como escalas equitativas de remuneración diferencial. En consecuencia, las respectivas decisiones sobre política salarial y beneficios laborales se basan exclusivamente en el grado de solidaridad entre los empleados y el resultante poder de negociación, en juego con el arbitrio de las autoridades y los recursos de que disponen. Y, al variar el balance de esos - factores de una institución a otra, los efectos en los niveles y escalas salariales también variarán.

En tercer lugar, la estructura y los procedimientos gerenciales que operan en las unidades docentes, de investigación, de acción social y administrativas propiamente también condicionan, en forma decisiva, la ejecución de políticas salariales intrainstitucionales y su coordinación interinstitucional. Es sabido que, aún cuando se dictan normas institucionales en cuanto a bases y complementos salariales, a nivel de jefaturas hay por lo menos dos instrumentos poderosos que permiten anular los efectos de las - mismas, tales son:

- a) Las tareas concretas efectivamente asignadas o el número de horas de -
trabajo realmente exigidas; y

- b) La calidad, intensidad de supervisión y evaluación del trabajo realizado.

Es obvio que esos instrumentos no pueden ser manejados por las autoridades centrales de la institución, sino que se delegan necesariamente en las jefaturas de cada unidad organizativa. Ahora, hay indicadores que sugieren falta de voluntad y limitaciones de orden técnico entre los ocupantes de jefaturas, para aplicar las normas dictadas por las autoridades determinativas de las instituciones en materia de trabajo, sin juzgar en cuanto a la justicia o fundamentación técnica de éstas. Por ejemplo:

- a) En ninguna institución opera actualmente un sistema de evaluación o calificación periódica de funcionarios docentes y administrativos por sus jefes inmediatos. En la UCR tal práctica se eliminó hace algunos años porque los jefes invariablemente calificaban a todos sus funcionarios - en forma igual y favorable; lo cual anulaba, por razones obvias, la utilidad del sistema. En el ITCR también dejó de operar el mecanismo, aunque se informa sobre un esfuerzo por implantar uno más eficaz.
- b) Los ocupantes de jefaturas de unidades docentes, de investigación y de acción social no suelen tener formación en técnicas y procedimientos gerenciales. Las autoridades del sector administrativo coinciden en reportar frecuentes problemas en la tramitación de acciones de personal, movimiento de suministros, formulación y ejecución de presupuestos, por fallas a nivel de unidades no-administrativas. Por su parte, los jefes de éstas informan sobre rigideces reglamentarias, así como complejidad y lentitud en los trámites de la burocracia administrativa.

Así, en la medida que los ocupantes de jefaturas no estén ya dispuestos, ya capacitados para implementar las medidas de coordinación que deciden las autoridades superiores, tales decisiones no pasarán de ser meras expresiones de naturaleza formal.

Finalmente, la autonomía institucional y la independencia sindical fueron mencionadas en forma repetida como obstáculos principales al proceso de coordinación, en el lado de las autoridades y en el de los empleados, respectivamente. La primera por cuanto cada institución tiene características, problemas y necesidades propias de personal y se resistirá a desprenderse de aquellas diferencias de política que le permiten atraer y retener recursos humanos escasos; y la segunda, porque los empleados de cada institución intentarán defender las ventajas relativas -reales o aparentes- que han acumulado en el pasado.

2.2. Aspectos de estrategia y elementos tácticos de la coordinación

No conviene perder de vista que tanto los aciertos como los errores en la estructura y desarrollo de las instituciones se reflejan, se originan y se reproducen en las políticas laborales. De allí que para lograr constante adaptación y readaptación a los aspectos cambiantes del problema, la estrategia requiere un componente dinámico basado en el reconocimiento de que la formación de políticas salariales y de beneficios laborales está íntimamente ligada al proceso de crecimiento y desarrollo de las respectivas instituciones. Este último, al arrojar en forma intermitente nuevas circunstancias y aspiraciones, replantea cada vez los requerimientos de personal, así como los mecanismos asociados de incentivos laborales. Ello implica que, con posponer la toma de decisiones concretas de coordinación

en espera de un magno estudio que descubra cuál es el sistema ideal de salarios y beneficios y cuáles son las etapas de transición hacia él (CONARE, se
sión N^o144), se arriesga la acumulación de nuevos factores en el interim que podrían invalidar las conclusiones obtenidas. Se requeriría entonces una -
nueva ronda de estudios que correría la misma suerte, y así ad infinitum, pa
ralizándose la toma de acciones concretas y sostenidas en el tiempo.

Con base en lo anterior, sugerimos que las decisiones (colectivas) de coor
dinación no se hagan depender primariamente de la formulación de un sistema -
ideal como marco de las decisiones de cada institución. Proponemos, como al
ternativa, comenzar coordinando los sistemas vigentes así como la introducción
de ajustes marginales en los mismos. Y, al irse conformando el núcleo de re
laciones interinstitucionales necesarias para cumplir esas tareas administra
tivas, simultáneamente se realizarían estudios y revisiones de los sistemas
establecidos para introducir cambios coordinados de orden estructural. En -
síntesis, partiríamos del manejo compartido de las situaciones actuales y -
concretas de cada institución; las cuales se convierten luego en objeto de -
análisis y evaluación también mancomunados, para formular metas comunes de -
cambio estructural.

Y ahora bien, ¿qué significa y cómo operaría la administración coordinada
de los sistemas de salarios y beneficios laborales vigentes? El asunto con-
siste en identificar el intervalo interinstitucional de cada uno de los com-
ponentes cuantificables de salarios y beneficios; luego negociar la acepta-
ción de los límites correspondientes como marco de acción en todas las ins-
tituciones de Educación Superior. Las entidades que deseen realizar ajustes
dentro del intervalo deberán comunicar su intención a las demás anticipada -

mente, para obtener sus observaciones sobre los posibles efectos y discutir la toma de medidas de interés mutuo. En cambio, para modificaciones que trasciendan el intervalo acortado, la institución proponente requerirá, no solo comunicar y discutir su propósito, sino obtener la aprobación expresa, formal y unánime de las demás. A partir del inventario preliminar y parcial de políticas que identificamos en el curso de este estudio, escogemos dos subconjuntos para ilustrar el área de decisiones específicas que abarcaría el mecanismo descrito. El primer subconjunto lo denominamos "Casos de tratamiento inmediato", porque requieren muy poco o ningún estudio adicional; el segundo lo llamamos "Casos de tratamiento a corto plazo", porque requerirían algunos estudios que creemos podrían realizarse en un lapso de tiempo inferior al año.

. Casos de tratamiento inmediato:

- a. Los salarios -base de las clases de puestos que se han identificado como similares en cuanto a tareas típicas y responsabilidades, que son de 50 a 80 en total;
- b. Jornadas y vacaciones;
- c. Viáticos;
- d. Permisos con goce de sueldo para estudios;
- e. Tasas o montos de exención de matrícula a dependientes de empleados;
- f. Porcentajes de devolución de becas concedidas a profesores, intereses sobre lo adeudado y número de años de servicio obligatorio;
- g. Contribuciones a fondos de ahorro y préstamo alimentados con recursos de origen bipartita.

- . Casos de tratamiento a corto/mediano plazo:
 - a. Escalafones;
 - b. Porcentajes de aumentos anuales;
 - c. Zonajes;
 - d. Complementos por dedicación exclusiva;
 - e. Emolumentos especiales para incentivar la incorporación de funcionarios con calificaciones especiales;
 - f. Porcentajes de aumentos por costo de vida.

Respecto a componentes de política salarial y de beneficios laborales que no son cuantificables, se tomarían las descripciones cualitativas vigentes como base de partida. Y cualquier agregado o modificación contemplado por una institución requerirá la aprobación unánime de las demás. Veamos algunos ejemplos:

- . Casos de tratamiento inmediato:
 - a. Creación de nuevas clases de puestos y modificaciones en las existentes;
 - b. Fechas de negociación de aumentos por costo de vida.
- . Casos de tratamiento a corto/plazo:
 - a. Modalidad y organización de los estudios para determinar los cambios en el costo de vida;
 - b. Criterios para el reconocimiento de años servidos en otras instituciones.

Con el mecanismo antes descrito, se pretende limitar las variaciones o "perturbaciones" que cada institución pueda transmitir unilateralmente al sistema,

una vez tomado el compromiso de coordinar políticas; y, por ende, se disminuye la inestabilidad e imprevisibilidad del mismo. Dentro de ese clima de comunicación y relativa tranquilidad de expectativas, sería más fácil buscar consenso sobre cuáles son las insuficiencias de las políticas de salarios y beneficios laborales y sobre cómo interactúan sus componentes, tanto dentro de cada institución como a nivel interinstitucional. Ello, a su vez, permitiría programar, controlar y evaluar la implementación de cambios de índole fundamental o estructural en dichas políticas que las instituciones llegaran a juzgar deseables. Las decisiones correspondientes requerirían inversiones de mayor complejidad que solo podrían realizarse a mediano o largo plazo, razón de más para emprenderlos tan pronto cuaje el núcleo operativo de relaciones interinstitucionales que constituiría su base de funcionamiento. Algunos ejemplos:

- a. Análisis de las características, problemas, causas y efectos de la diferenciación entre carrera administrativa y carrera docente;
- b. Determinación del efecto neto de los conjuntos de políticas aplicadas en cada institución, para lograr comparaciones integrales ^{2/};
- c. Revisión de fuentes teóricas y empíricas en materia de análisis del -

./.

2/ Hay dos tipos complementarios de estudios que podrían realizarse al respecto:

- a. Uno basado en los historiales de una muestra de funcionarios que han trabajado en dos o más de las instituciones de Educación Superior, y consistiría en identificar los ingresos y beneficios obtenidos en cada institución así como los incentivos que motivaron sus traslados.
- b. El otro consistiría en tomar una muestra de individuos reales o hipotéticos -con ciertos antecedentes y calificaciones- y determinar cuáles ingresos y beneficios obtendrían actualmente en cada una de las instituciones.

trabajo para identificar indicadores cuantitativos que permitan aumentar la comparabilidad objetiva de puestos y formular escalas más equitativas de remuneración;

- d. Investigación de las diferencias existentes en tareas docentes, para determinar la conveniencia de preparar un manual de clasificación de puestos docentes;
- e. Estudios legales y consultas sobre la posibilidad de integrar las organizaciones laborales que operan en cada institución para efectos de negociación salarial y unificación de beneficios;
- f. Evaluación de las estructuras gerenciales que operan en las unidades docentes, de investigación, sección social y administración propiamente, incluyendo los procedimientos de asignación, supervisión y evaluación de tareas. En los estudios correspondientes convendría dar alta prioridad a mediciones de la subutilización de personal.

En la siguiente y última sección, proponemos las piezas mínimas de organización interinstitucional necesarias así como algunas tareas básicas para implementar decisiones del tipo antes descrito.

2.3. Propuesta para la primera etapa de coordinación

2.3.1. Los mecanismos organizativos

En vista de los amplios alcances y el carácter permanente de los problemas, así como los factores condicionantes y la estrategia requerida que fueron discutidos en la sección anterior, conviene aplicar una división del trabajo que separe entre:

- . Tareas de deliberación y formulación de política y

. Tareas de investigación y programación

Las primeras deben estar bajo la responsabilidad de delegados de las administraciones institucionales y, eventualmente, de los empleados; mientras las segundas corresponderían a una oficina de servicios técnicos que funcionaría como asesora y supervisora de la ejecución de las decisiones tomadas por los primeros.

Puede argumentarse que no conviene una representación permanente de las dos partes de la relación obrero-patronal, para evitar una polarización sistemática de opiniones que paralicen la operación eficaz de la comisión. Por otra parte, también es posible sostener que conviene recibir los planteamientos del sector laboral sobre diversas medidas de política desde las primeras etapas de formulación, para resolver posibles divergencias anticipadamente y así aumentar la eficiencia del grupo al no gastar esfuerzos en diseñar ciertas pautas que serían del todo rechazadas posteriormente. En cualquier caso, los delegados titulares de las administraciones institucionales serían los vicerrectores de administración; mientras los representantes laborales serían escogidos por el sindicato mayoritario de cada institución. El grupo de delegados -que podría llamarse Comisión Permanente de Política Laboral y cuya composición dependería de las autoridades de las instituciones representadas en el Consejo Nacional de Rectores- respondería directamente al CONARE y sus tareas prioritarias serían las siguientes:

- . Discutir y aprobar la estrategia de coordinación de políticas salariales y de beneficios laborales. Presentar la misma al CONARE para su decisión.
- . Revisar los datos relacionados con las políticas que podrían coordinarse de inmediato y establecer los procedimientos necesarios para unificarlos u homogenizarlos.
- . Revisar la información disponible sobre las políticas que podrían coordinarse a corto plazo y proponer los estudios necesarios para elaborar el procedimiento de homogenización.

- . Elaborar las prioridades de investigación para evaluar a mediano plazo la estructura de las políticas de salarios y beneficios laborales.
- . Formular las necesidades y prioridades de capacitación de los ocupantes de cargos de jefatura en materia de asignación, supervisión y evaluación de tareas, así como salarios, incentivos y beneficios laborales.

La oficina de investigación y programación -que identificaríamos como Centro de Estudios Laborales- sería una unidad de la OPES y realizaría tareas como las siguientes:

- . Llevar a cabo los estudios propuestos por la Comisión Permanente y - cualesquiera otros relevantes al mejor conocimiento de las políticas salariales y de beneficios laborales; pero los primeros tendrían prioridad sobre los segundos.
- . Formar y mantener al día una clasificación de puestos administrativos común para todas las instituciones de Educación Superior. Asimismo realizar muestreos periódicos para verificar la concordancia entre las descripciones de puestos en los manuales y las tareas efectivamente realizadas. Informar a la Comisión Permanente sobre los correspondientes - hallazgos y recomendaciones.
- . Realizar y mantener al día un inventario de clases de puestos docentes. Analizar los procedimientos aplicados en la asignación, supervisión, - evaluación y remuneración de los mismos.
- . Diseñar y organizar seminarios y cursos para atender los requerimientos de capacitación formulados por la Comisión Permanente para los ocupantes de cargos de jefaturas. Para ello hará uso de los recursos y servi

cios disponibles en las unidades académicas pertinentes de las instituciones de Educación Superior.

Recopilar datos sobre el proceso de ejecución -en cada una de las entidades de enseñanza superior- de las medidas de coordinación propuestas por la Comisión Permanente y aprobadas por el CONARE. Informar a la Comisión Permanente sobre los resultados de tales estudios.

2.3.2. Algunas decisiones inmediatas

Las medidas aquí enumeradas se refieren a los "Casos de tratamiento inmediato" mencionados en la subsección 2.2.

Conforme al procedimiento descrito en la misma subsección, pueden coordinarse de inmediato las bases salariales de las clases de puestos comparables entre las cuatro instituciones de Educación Superior, que ascienden entre 50 y 80 (el número no es único, porque una clase de puesto en una institución puede tener contraparte en otra, pero no en todas las demás; lógicamente, el número menor corresponde a las clases con contraparte en más instituciones). Presentamos dichas clases de puestos en dos cuadros comparativos elaborados en sendos estudios realizados por técnicos de la Universidad de Costa Rica y la Universidad Estatal a Distancia (Anexo H, págs. 77-84).

Respecto a jornadas, vacaciones, viáticos, permisos con goce de sueldo - para estudios, tasas o montos de exención de matrícula a dependientes de empleados, porcentaje de devolución de becas, intereses sobre las mismas y años exigidos de servicio, así como las contribuciones a fondos de ahorro y préstamo con recursos de origen bipartita, se aplicaría el mismo procedimiento con base en los datos enumerados en subsecciones 1.1 a 1.4 y comparados en 1.6. Por supuesto, convendría hacer una revisión de las mismas, para incorporar ajustes que se hubieran hecho posteriormente a la recopila-

ción de los datos para el presente estudio. Igual precaución cabría tomar respecto a las clases de puestos comparables del Anexo H.

Hacemos hincapié en que las medidas de "coordinación" propuestas en la táctica descrita en subsección 2.2 no requieren necesariamente uniformación de las cantidades consideradas; sino que conlleva, como mínimo, el compromiso por parte de cada institución de no tomar nuevas decisiones que modifiquen esas cantidades sin consultar con -y, según el caso, recibir el visto bueno de- todas las demás instituciones del sector de educación superior públicas.

Medidas inmediatas de coordinación de políticas no expresadas en forma cuantitativa, se refieren a la creación de nuevas clases de puestos y la selección de fechas para iniciar y concluir las negociaciones sobre ajustes de salarios por aumento en el costo de vida. Estas obviamente solo requieren decisiones de tipo administrativo para proponer, discutir y seleccionar las alternativas aceptables para todas las instituciones.

2.3.3. Acciones de corto a mediano plazo

Se requiere un análisis amplio de la importancia relativa de los llamados "escalafones" y los diversos porcentajes de aumento anual que se reconocen al personal administrativo y docente. Una simple comparación de las tablas existentes no aclara el problema, puesto que las categorías o escalas de bases no son uniformes y mucho menos las descripciones de puestos que corresponden a cada categoría salarial. Antes de intentar la coordinación interinstitucional de estos aspectos, convendría integrar y consolidar los diversos aumentos anuales y escalafones que reconoce cada institución; es decir, sería mucho más fácil coordinar cuatro sistemas internamente consolidados que un mayor número basado en diferentes criterios. Como contribución a la información nece-

saría para lograr la consolidación interna y, eventualmente, la coordinación interinstitucional, convendría realizar un conjunto de estudios de "casos" individuales, para medir la verdadera relación cuantitativa entre bases y aumentos de funcionarios en puestos comparables y con antigüedad similar, seleccionados de cada institución.

Respecto a zonajes, sería recomendable hacer un estudio que sirva para formular un sólo sistema de pagos complementarios. Pero es claro que el mismo no sería aplicable antes de que se logre la coordinación de bases salariales y aumentos anuales consolidados.

Los complementos por dedicación exclusiva, tal como operan en la Universidad de Costa Rica, se deciden principalmente con base en los antecedentes y logros académicos de los docentes. Dichos criterios deberían ser tomados en balance con las prioridades de cada institución en las diferentes áreas de programación. Si bien es cierto que la política salarial y de incentivos laborales debe estimular la excelencia individual, las limitaciones de recursos exigen que dichos estímulos concuerden con las necesidades que se han detectado o decidido como de mayor importancia para la comunidad. Similares consideraciones cabe hacer respecto a emolumentos especiales para atraer recursos humanos para tareas extraordinarias. En ambos casos sería necesario investigar los criterios aplicados para contratar el respectivo personal y evaluarlos a la luz de las prioridades docentes, de investigación y de acción social. Ello implicaría un análisis de cuál es la verdadera estrategia vigente en cada universidad, tanto en sus componentes explícitos como en los implícitos.

Finalmente, es indispensable que las cuatro instituciones apliquen criterios y mecanismos comunes en la determinación de ajustes salariales por

aumentos en el costo de la vida. Por supuesto que la materia es difícil, especialmente en la actual coyuntura de debilitamiento económico y crisis fiscal; pero la base necesaria de negociación efectiva, es, en todo caso, investigaciones técnicamente sólidas, aceptables a todas las partes en cada institución. Por ello convendría que se centralicen dichos trabajos - y se establezcan intervalos comunes de ajustes salariales relativos como marco compartido de negociación.

2.3.4. Acciones de mediano a largo plazo

Dada la amplitud y complejidad de las decisiones relacionadas - con la comparabilidad de puestos administrativos y docentes, cuantificación de la magnitud de tareas y responsabilidades asociadas con los puestos, - clasificación más detallada de puestos docentes, evaluación de la estructura y el desempeño gerencial, subutilización de personal, no disponemos de elementos suficientes de juicio para describir la metodología o procedimientos específicos a seguir en los respectivos estudios. Será necesario realizar sondeos preliminares de opinión y recopilar muestras de información en unidades específicas, para identificar los principales problemas, variables y relaciones que cabe tomar en cuenta para fundamentar las decisiones correspondientes.

3. Comentario Final

Para concluir, deseamos insistir en que la meta principal de la primera etapa de coordinación debe ser la formación de un engranaje interinstitucional que mejore la comunicación y apoye soluciones técnicas compartidas a problemas comunes relacionados con la administración de las políticas vigentes. Ese esfuerzo compartido (que enlazaría tanto autoridades institucionales y dirigentes laborales como técnicos en la materia de las cuatro entidades públicas de enseñanza superior) contribuiría a unificar y madurar criterios respecto a la necesidad, la viabilidad y la oportunidad de introducir reformas de índole estructural que conduzcan eventualmente a:

- . Remover las políticas salariales y de beneficios laborales que promueven el desempeño mediocre y la subutilización de los empleados tanto docentes como administrativos, e
- . Implantar un sistema de asignación de personal y estímulos laborales que promuevan el desempeño excelente y el pleno empleo de los recursos humanos al servicio de la educación superior.

Creemos que la comisión interinstitucional y la oficina técnica propuestas arriba constituyen instrumentos idóneos para alcanzar esos objetivos.

Documentos y materiales consultados

CONSEJO NACIONAL DE RECTORES

Actas de sesiones 130, 132, 140, 142, 144

Acta Comisión de vicerrectores administrativos N°1. Incluye documento titulado "Propuesta para la coordinación de la política de salarios entre Universidad de Costa Rica, Universidad Nacional e Instituto Tecnológico de Costa Rica", presentado por Lic. Roderico Rodríguez.

INSTITUTO TECNOLOGICO DE COSTA RICA

Manual Descriptivo de Puestos, cuarta edición 1978

Indices de Puestos, Escala de Salarios, 1980

Reglamento de Carrera Docente, Octubre 1979

Reglamento del Programa de Becas y Préstamos para Superación del Personal, 1978

Reglamento para los Estudios Superiores que realicen funcionarios y sus dependientes en el Instituto Tecnológico de Costa Rica, octubre 1978

OFICINA DE PLANIFICACION DE LA EDUCACION SUPERIOR

"Estudio de salarios: Formulación de una Estrategia". Borrador preliminar, 1979

SISTEMA INTERINSTITUCIONAL DE INFORMACION SALARIAL

Listado comparativo de salarios, noviembre 1979

Manual del Usuario, agosto 1979

Manual descriptivo de Clases Modelo, julio 1979

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

Aplicación de los conceptos de zonaje, viáticos, transporte y bonificaciones; 7 de febrero de 1979

Congreso III Sindicato de Empleados de la Universidad de Costa Rica; Comisión N°3: Problemas laborales de los docentes y de los asistentes

Convención Colectiva; febrero 1978

Estudio sobre el Sistema de zonajes en la Universidad de Costa Rica (Luis Garita y Mayela Camacho)

Listado del personal de la Universidad de Costa Rica, 8-12-79. Documentos conexos:

- a. Lista de códigos de ubicación
- b. Claves de categoría del personal docente
- c. Claves de recargos administrativos y de recargos docentes.

Manual descriptivo de Clases de puestos, 1980

Reglamento de Administración de Salarios Universidad de Costa Rica

Reglamento de Carrera Docente

Relación de Puestos 1980

"Salarios en las Instituciones de Educación Superior (para el sector no-docente)", 11 de julio de 1979.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA

Convención Colectiva de Trabajo Universidad Nacional-Sindicato de Trabajadores, 22 de diciembre de 1978

Convenio entre la Universidad Nacional y el Sindicato de Trabajadores para el aumento de salarios, octubre 16, 1979

Manual de Clasificación de puestos, 1978.

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

Estudio Comparativo de Salarios, noviembre 1978

Informe Comparativo de Salarios en la Universidad de Costa Rica, en la Universidad Nacional y en la Universidad Estatal a Distancia, según clases y propuestas de aumento en la Universidad Estatal a Distancia, con sus correspondientes proyecciones y efecto presupuestario para el ejercicio económico de 1979

Manual de Clasificación y Valoración de puestos de la Universidad Estatal a Distancia. Documentos conexos:

- a. Régimen para evaluación del personal de la UNED
- b. Régimen de puestos y calificación del personal de la UNED
- c. Reglamento para la solicitud de recalificaciones
- d. Índice alfabético de clases de puestos.

ANEXO A

CUADRO N.º 1

COORDINACION DE POLITICAS SALARIALES Y DE BENEFICIOS LABORALES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION

SUPLENTE: TABLA DE SALARIOS BASE DEL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

(Rige a partir del 1º de julio de 1979)

(Acuerdo del Consejo Universitario en sesión N.º 2595, Artículo 33 del 16 de julio de 1979)

Categoría	Jornada	T. C.	3/4 T.	1/2 T.	1/4 T.	1/8 T.	1/10 T.	1/16 T.	Horas	Escalafón \$ a/bnl. base
Catedrático		8,585.00 *	6,249.35	4,166.25	2,083.15	1,041.55	833.25	520.80	277.75	2.5%
Profesor Asociado		7,322.50	5,499.00	3,661.25	1,830.65	915.30	732.25	457.65	244.10	2.7%
Profesor Adjunto		6,311.50	4,734.40	3,156.25	1,578.10	789.05	631.25	394.55	210.40	2.9%
Instructor Licenciado o Prof. Intero Licenciado		5,807.50	4,355.65	2,903.75	1,451.85	725.95	580.75	362.95	193.60	3.0%
Instituto Bachiller, Instructor sin Título o Prof. Int. Sach. o sin Título		5,050.00	3,787.50	2,525.00	1,262.50	631.25	505.00	315.65	168.35	3.0%

Horas Asistente 1.00 (máximo 20)

Horas Estudiante 50.00 (máximo 12)

ESCALAFONES DE ESCALAFONES

Decano o Director Centro Regional (25%)	
Catedrático	10,415.6
Profesor Asociado	9,153.15
Director Escuela o Institutos (20%)	
Catedrático	9,999.00
Profesor Asociado	8,787.00
Director de Departamento (15%)	
Catedrático	9,582.40
Profesor Asociado	8,420.90

* A partir 1-1-80

ESCALAFON DOCENTE:

Es la suma que se reconoce a los profesores por cada año de servicios dentro de su categoría en Régimen Académico y por un número limitado de "pasos" en cada una de ellas.

A ascender en Régimen Académico, el monto que devenga por ese concepto en la categoría - que deja, pasará a conformar el "fondo de escalafones consolidados".

Categoría	Máximo
Catedrático	10 pasos
Profesor Asociado	10 pasos
Profesor Adjunto	3 pasos
Instructor	2 pasos

FUENTE: Universidad de Costa Rica, Oficina de Personal.

CUADRO A.2

COORDINACION DE POLITICAS SALARIALES Y DE BENEFICIOS
LABORALES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR:
ESCALA DE SALARIOS DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

(Rige a partir del 1º de julio de 1979)

(Incluye el aumento de salarios aprobado en sesión
Nº 2595, Artículo 33 del 16 de julio de 1979)

Categ.	Salario Base	Aumento Absoluto	1 Año	2 Año	3 Año	4 Año	5 Año	6 Año	7 Año	8 Año	9 Año	10 Año	Categ.
1	1950	102	2052	2154	2256	2358	2460	2562	2664	2766	2868	2970	1
2	2050	104	2154	2258	2362	2466	2570	2674	2778	2882	2986	3090	2
3	2150	107	2257	2364	2471	2578	2685	2792	2899	3006	3113	3220	3
4	2250	108	2358	2466	2574	2682	2790	2898	3006	3114	3222	3330	4
5	2350	109	2459	2568	2677	2786	2895	3004	3113	3222	3331	3440	5
6	2450	111	2561	2672	2783	2894	3005	3116	3227	3338	3449	3560	6
7	2550	112	2662	2774	2886	2998	3110	3222	3334	3446	3558	3670	7
8	2650	113	2763	2876	2989	3102	3215	3328	3441	3554	3667	3780	8
9	2750	114	2864	2978	3092	3206	3320	3434	3548	3662	3776	3890	9
10	2850	115	2965	3080	3195	3310	3425	3540	3655	3770	3885	4000	10
11	2950	116	3066	3182	3298	3414	3530	3646	3762	3878	3994	4110	11
12	3050	117	3167	3284	3401	3518	3635	3752	3869	3986	4103	4220	12
13	3150	118	3268	3386	3504	3622	3740	3858	3976	4094	4212	4330	13
14	3250	119	3369	3488	3607	3726	3845	3964	4083	4202	4321	4440	14
15	3350	120	3470	3590	3710	3830	3950	4070	4190	4310	4430	4550	15
16	3450	121	3571	3692	3813	3934	4055	4176	4297	4418	4539	4660	16
17	3550	122	3672	3794	3916	4038	4160	4282	4404	4526	4648	4770	17
18	3650	123	3773	3896	4019	4142	4265	4388	4511	4634	4757	4880	18
19	3750	124	3874	3998	4122	4246	4370	4494	4618	4742	4866	4990	19
20	3850	125	3975	4100	4225	4350	4475	4600	4725	4850	4975	5100	20
21	3950	126	4076	4202	4328	4454	4580	4706	4832	4958	5084	5210	21
22	4050	127	4177	4304	4431	4558	4685	4812	4939	5066	5193	5320	22
23	4150	128	4278	4406	4534	4662	4790	4918	5046	5174	5302	5430	23
24	4250	129	4379	4508	4637	4766	4895	5024	5153	5282	5411	5540	24
25	4350	130	4480	4610	4740	4870	5000	5130	5260	5390	5520	5650	25
26	4450	131	4581	4712	4843	4974	5105	5236	5367	5498	5629	5760	26
27	4550	132	4682	4814	4946	5078	5210	5342	5474	5606	5738	5870	27
28	4650	133	4783	4916	5049	5182	5315	5448	5581	5714	5847	5980	28
29	4750	134	4884	5018	5152	5286	5420	5554	5688	5822	5956	6090	29
30	4850	135	4985	5120	5255	5390	5525	5660	5795	5930	6065	6200	30
31	4950	136	5086	5222	5358	5494	5630	5766	5902	6038	6174	6310	31
32	5050	137	5187	5324	5461	5598	5735	5872	6009	6146	6283	6420	32
33	5150	138	5288	5428	5568	5707	5846	5985	6124	6263	6402	6540	33
34	5250	139	5389	5528	5667	5806	5945	6084	6223	6362	6501	6640	34
35	5350	140	5490	5630	5770	5910	6050	6190	6330	6470	6610	6750	35
36	5450	141	5591	5732	5872	6014	6155	6296	6437	6578	6719	6860	36
37	5550	142	5692	5834	5976	6118	6260	6402	6544	6686	6828	6970	37
38	5650	143	5793	5936	6079	6222	6365	6508	6651	6794	6937	7080	38
39	5750	144	5894	6038	6182	6326	6470	6614	6758	6902	7046	7190	39
40	5850	145	5995	6140	6285	6430	6575	6720	6865	7010	7155	7300	40
41	5950	146	6096	6242	6388	6534	6680	6826	6972	7118	7264	7410	41
42	6050	147	6197	6344	6491	6638	6785	6932	7079	7226	7373	7520	42
43	6150	148	6298	6446	6594	6742	6890	7038	7186	7334	7482	7630	43
44	6250	149	6399	6548	6697	6846	6995	7144	7293	7442	7591	7740	44
45	6350	150	6500	6650	6800	6950	7100	7250	7400	7550	7700	7850	45
46	6450	151	6601	6752	6903	7054	7205	7356	7507	7658	7809	7960	46
47	6550	152	6702	6854	6996	7158	7310	7462	7614	7766	7918	8070	47
48	6650	153	6803	6956	7109	7262	7415	7568	7721	7874	8027	8180	48
49	6750	154	6904	7058	7212	7366	7520	7674	7828	7982	8136	8290	49
50	6850	155	7005	7160	7315	7470	7625	7780	7935	8090	8245	8400	50
51	6950	156	7106	7262	7418	7574	7730	7886	8042	8198	8354	8510	51
52	7050	157	7207	7364	7521	7678	7835	7992	8149	8306	8463	8620	52
53	7150	158	7308	7466	7624	7782	7940	8098	8256	8414	8572	8730	53
54	7250	159	7409	7568	7727	7886	8045	8204	8363	8522	8681	8840	54
55	7350	160	7510	7670	7830	7990	8150	8310	8470	8630	8790	8950	55
56	7450	161	7611	7772	7933	8094	8255	8416	8577	8738	8899	9060	56
57	7550	162	7712	7874	8036	8198	8360	8522	8684	8846	9008	9170	57
58	7650	163	7813	7976	8139	8302	8465	8628	8791	8954	9117	9280	58
59	7750	164	7914	8078	8242	8406	8570	8734	8898	9062	9226	9390	59
60	7850	165	8015	8180	8345	8510	8675	8840	8995	9160	9325	9490	60
61	7950	166	8116	8282	8448	8614	8780	8946	9112	9278	9444	9610	61
62	8050	167	8217	8384	8551	8718	8885	9052	9219	9386	9553	9720	62
63	8150	168	8318	8486	8654	8822	8990	9158	9326	9494	9662	9830	63
64	8250	169	8419	8588	8757	8926	9095	9264	9433	9602	9771	9940	64
65	8350	170	8520	8690	8860	9030	9200	9370	9540	9710	9880	10050	65
66	8450	171	8621	8792	8963	9134	9305	9476	9647	9818	9989	10160	66
67	8550	172	8722	8894	9066	9238	9410	9582	9754	9926	10098	10270	67
68	8650	173	8823	8996	9169	9342	9515	9688	9861	10034	10207	10380	68
69	8750	174	8924	9098	9272	9446	9620	9794	9968	10142	10316	10490	69
70	8850	175	9025	9200	9375	9550	9725	9900	10075	10250	10425	10600	70

FUENTE: Universidad de Costa Rica, Oficina de Personal.

ANEXO B



COORDINACION DE PUESTOS FUNCIONARIOS Y DE BENEFICIOS LABORALES EN LAS
 INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR: ESCALA DE SALARIOS PARA EL PER-
 SONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL

(Rige a partir del 1° de julio de 1979)

CAT	BASE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
01	2.485	120	126	132	138	144	150	156	162	168	174
02	2.585	126	132	138	144	150	156	162	168	174	180
03	2.685	132	138	144	150	156	162	168	174	180	186
04	2.785	138	144	150	156	162	168	174	180	186	192
05	2.885	144	150	156	162	168	174	180	186	192	198
06	2.985	150	156	162	168	174	180	186	192	198	204
07	3.085	156	162	168	174	180	186	192	198	204	210
08	3.185	162	168	174	180	186	192	198	204	210	216
09	3.285	168	174	180	186	192	198	204	210	216	222
10	3.385	174	180	186	192	198	204	210	216	222	228
11	3.485	180	186	192	198	204	210	216	222	228	234
12	3.585	186	192	198	204	210	216	222	228	234	240
13	3.685	192	198	204	210	216	222	228	234	240	246
14	3.785	198	204	210	216	222	228	234	240	246	252
15	3.885	204	210	216	222	228	234	240	246	252	258
16	3.985	210	216	222	228	234	240	246	252	258	264
17	4.085	216	222	228	234	240	246	252	258	264	270
18	4.185	222	228	234	240	246	252	258	264	270	276
19	4.285	228	234	240	246	252	258	264	270	276	282
20	4.385	234	240	246	252	258	264	270	276	282	288
21	4.485	240	246	252	258	264	270	276	282	288	294
22	4.585	246	252	258	264	270	276	282	288	294	300
23	4.685	252	258	264	270	276	282	288	294	300	306
24	4.785	258	264	270	276	282	288	294	300	306	312
25	4.885	264	270	276	282	288	294	300	306	312	318
26	4.985	270	276	282	288	294	300	306	312	318	324

Continuación Cuadro B.1

CAT	BASE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	5.457	276	282	288	294	300	306	312	318	324	330
28	5.641	282	288	294	300	306	312	318	324	330	336
29	5.764	288	294	300	306	312	318	324	330	336	342
30	5.887	294	300	306	312	318	324	330	336	342	348
31	6.009	300	306	312	318	324	330	336	342	348	354
32	6.132	306	312	318	324	330	336	342	348	354	360
33	6.254	312	318	324	330	336	342	348	354	360	366
34	6.377	318	324	330	336	342	348	354	360	366	372
35	6.500	324	330	336	342	348	354	360	366	372	378
36	6.623	330	336	342	348	354	360	366	372	378	384
37	6.745	336	342	348	354	360	366	372	378	384	390
38	6.929	342	348	354	360	366	372	378	384	390	396
39	7.052	348	354	360	366	372	378	384	390	396	402
40	7.174	354	360	366	372	378	384	390	396	402	408
41	7.297	360	366	372	378	384	390	396	402	408	414
42	7.420	366	372	378	384	390	396	402	408	414	420
43	7.542	372	378	384	390	396	402	408	414	420	426
44	7.665	378	384	390	396	402	408	414	420	426	432
45	7.783	384	390	396	402	408	414	420	426	432	438
46	7.910	390	396	402	408	414	420	426	432	438	444
47	8.033	396	402	408	414	420	426	432	438	444	450
48	8.227	402	408	414	420	426	432	438	444	450	456
49	8.340	408	414	420	426	432	438	444	450	456	462
50	8.462	414	420	426	432	438	444	450	456	462	468
51	8.585	420	426	432	438	444	450	456	462	468	474
52	8.707	426	432	438	444	450	456	462	468	474	480
53	8.830	432	438	444	450	456	462	468	474	480	486
54	8.953	438	444	450	456	462	468	474	480	486	492
55	9.075	444	450	456	462	468	474	480	486	492	498
56	9.198	450	456	462	468	474	480	486	492	498	504

Continuación Cuadro B.1.

CAT	BASE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57	9.321	456	462	468	474	480	486	492	498	504	510
58	9.443	462	468	474	480	486	492	498	504	510	516
59	9.566	468	474	480	486	492	498	504	510	516	522
60	9.689	474	480	486	492	498	504	510	516	522	528
61	9.811	480	486	492	498	504	510	516	522	528	534
62	9.934	486	492	498	504	510	516	522	528	534	540
63	10.056	492	498	504	510	516	522	528	534	540	546
64	10.179	498	504	510	516	522	528	534	540	546	552
65	10.302	504	510	516	522	528	534	540	546	552	558
66	10.424	510	516	522	528	534	540	546	552	558	564
67	10.547	516	522	528	534	540	546	552	558	564	570
68	10.670	522	528	534	540	546	552	558	564	570	576
69	10.792	528	534	540	546	552	558	564	570	576	582
70	10.915	534	540	546	552	558	564	570	576	582	588
71	11.038	540	546	552	558	564	570	576	582	588	594
72	11.160	546	552	558	564	570	576	582	588	594	600
73	11.283	552	558	564	570	576	582	588	594	600	606
74	11.405	558	564	570	576	582	588	594	600	606	612
75	11.528	564	570	576	582	588	594	600	606	612	618
76	11.651	570	576	582	588	594	600	606	612	618	624
77	11.773	576	582	588	594	600	606	612	618	624	630
78	11.896	582	588	594	600	606	612	618	624	630	636
79	12.019	588	594	600	606	612	618	624	630	636	642
80	12.141	594	600	606	612	618	624	630	636	642	648

FUENTE: Universidad de Costa Rica.

CUADRO B.2

COORDINACION DE POLITICAS SALARIALES Y DE BENEFICIOS LABORALES EN LAS INSTITUCIONES
DE EDUCACION SUPERIOR: SUELDOS BASE DEL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL

(Rige a partir del 1° de julio de 1979)

CATEGORIA	CLAVE DE CLASE	CATEGORIA	TIEMPO COMPL.	3/4	1/2	1/4
91	09191	Catedrático	8.080	6.060.00	4.040.00	2.020.00
90	09190	Profesor 2	7.322	5.491.50	3.661.00	1.830.50
89	09189	Profesor 1	6.312	4.734.00	3.156.00	1.578.00
88	09188	Profesor Instr. Lic.	5.807	4.355.25	2.903.50	1.451.75
87	09187	Profesor Instr. Bach.	5.050	3.787.50	2.525.00	1.262.50
86	09186	Auxiliar de Docencia 4	5.176	3.882.00	2.588.00	1.294.00
85	09185	Auxiliar de Docencia 3	4.529	3.396.75	2.264.50	1.132.25
84	09184	Auxiliar de Docencia 2	3.882	2.542.50	1.695.00	847.50
83	09183	Auxiliar de Docencia 1	3.235	2.426.25	1.617.50	808.75

Decano Base + 25%
Catedrático: 10.100.00
Profesor 2: 9.152.50

Director base + 20%
Catedrático: 9.696.00
Profesor 2: 8.786.40

Miembro Consejo Universitario 1/2 tiempo (Representante de la Comunidad Universitaria)

Base Catedrático : 30%
Catedrático : 25.252.00

FUENTE: Universidad Nacional.

ANEXO C

CUADRO C.1

COORDINACIÓN DE POLÍTICAS SALARIALES Y DE BENEFICIOS LABORALES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR: DETALLE DE LA ESCALA GENERAL DE SALARIOS DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA, 1980

Categoría	Salario Base	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	1.700.00	1.802.00	1.904.00	2.006.00	2.108.00	2.210.00	2.312.00	2.414.00	2.516.00	2.618.00	2.720.00	2.822.00
2	1.800.00	1.906.20	2.012.40	2.118.60	2.224.80	2.331.00	2.437.20	2.543.40	2.649.60	2.755.80	2.862.00	2.968.20
3	1.900.00	2.010.20	2.120.40	2.230.60	2.340.80	2.451.00	2.561.20	2.671.40	2.781.60	2.891.80	3.002.00	3.112.20
4	2.000.00	2.114.00	2.228.00	2.342.00	2.456.00	2.570.00	2.684.00	2.798.00	2.912.00	3.026.00	3.140.00	3.254.00
5	2.150.00	2.270.40	2.390.80	2.511.2	2.631.60	2.752.00	2.872.40	2.992.80	3.113.20	3.233.60	3.354.00	3.474.40
6	2.350.00	2.479.25	2.608.50	2.737.75	2.867.00	2.996.25	3.125.50	3.254.75	3.384.00	3.513.25	3.642.50	3.771.75
7	2.550.00	2.687.70	2.825.40	2.963.10	3.100.80	3.238.50	3.376.20	3.513.90	3.651.60	3.789.30	3.927.00	4.064.70
8	2.700.00	2.843.10	2.986.20	3.129.30	3.272.40	3.415.50	3.558.60	3.701.70	3.844.80	3.987.90	4.131.00	4.274.10
9	2.950.00	3.103.40	3.256.80	3.410.20	3.563.60	3.717.00	3.870.40	4.023.80	4.177.20	4.330.60	4.484.00	4.637.40
10	3.200.00	3.363.20	3.526.40	3.689.60	3.852.80	4.016.00	4.179.20	4.342.40	4.505.60	4.668.80	4.832.00	4.995.20
11	3.400.00	3.570.00	3.740.00	3.910.00	4.080.00	4.250.00	4.420.00	4.590.00	4.760.00	4.930.00	5.100.00	5.270.00
12	3.750.00	3.933.75	4.117.50	4.301.25	4.485.00	4.668.75	4.852.50	5.036.25	5.220.00	5.403.75	5.587.50	5.771.25
13	4.000.00	4.192.00	4.384.00	4.576.00	4.768.00	4.960.00	5.152.00	5.344.00	5.536.00	5.728.00	5.920.00	6.112.00
14	4.200.00	4.397.40	4.594.80	4.792.20	4.989.60	5.187.00	5.384.40	5.581.80	5.779.20	5.976.60	6.174.00	6.371.40
15	4.400.00	4.602.40	4.804.80	5.007.20	5.209.60	5.412.00	5.614.40	5.816.80	6.019.20	6.221.60	6.424.00	6.626.40
16	4.675.00	4.885.37	5.095.74	5.306.11	5.516.48	5.726.85	5.937.22	6.147.59	6.357.96	6.568.33	6.778.70	6.989.07
17	4.900.00	5.115.60	5.331.20	5.546.80	5.762.40	5.978.00	6.193.60	6.409.20	6.624.80	6.840.40	7.056.00	7.271.60
18	5225.00	5.449.67	5.674.34	5.899.01	6.123.68	6.348.35	6.572.99	6.797.69	7.022.36	7.247.03	7.471.70	7.696.37
19	5.450.00	5.678.90	5.907.80	6.136.70	6.365.60	6.594.50	6.823.40	7.052.30	7.281.20	7.510.10	7.739.00	7.967.90
20	5.675.00	5.907.67	6.140.34	6.373.01	6.605.68	6.838.35	7.071.02	7.303.69	7.536.36	7.769.03	8.001.70	8.234.37
* 21	5.850.00	6.070.00	6.290.00	6.510.00	6.730.00	6.950.00	7.170.00	7.390.00	7.610.00	7.830.00	8.050.00	8.270.00

FUENTE: Instituto Tecnológico de Costa Rica.

ANEXO D

ANEXO E

ANEXO E

PERSONAS CONSULTADAS POR ESCRITO

1. Universidad de Costa Rica

- 1.1. Lic. Alvaro Bolaños, Director de Administración Financiera
- 1.2. Lic. Rafael E. Chinchilla, Jefe de Administración de Salarios
- 1.3. Lida. Julieta Ardón, Jefe de Personal
- 1.4. Dr. Fernando Durán A., Vicerrector Docente
- 1.5. Profesor Francisco Ramírez, Sindicato UCR
- 1.6. Dr. Enrique Guier, Decano Facultad de Derecho
- 1.7. Lic. Adonai Ibarra, Director Escuela de Administración de Negocios

2. Universidad Estatal a Distancia

- 2.1. Dr. Enrique Góngora, Vicerrector Académico
- 2.2. Lida. Mayela Jiménez, Directora de Presupuesto y Finanzas
- 2.3. Lic. Víctor Delgado, Jefe de Presupuesto

3. Universidad Nacional Autónoma

- 3.1. Dr. Francisco Gutiérrez, Vicerrector Docente
- 3.2. Lic. Alvaro Romero, Jefe de Administración de Salarios
- 3.3. Lic. Adrián Líos, Jefe de Presupuesto
- 3.4. Dr. Jorge Charpantier, Presidente Comisión de Carrera Docente
- 3.5. Prof. Enrique Orozco, Sindicato UNA
- 3.6. Sr. Director Escuela de Educación
- 3.7. Sr. Director Escuela de Literatura

4. Instituto Tecnológico de Costa Rica

- 4.1. Lic. Rodrigo Piedra, Director de Personal
- 4.2. Lic. Humberto Zeledón, Director de Presupuesto
- 4.3. Ing. José J. Seco, Vicerrector Académico
- 4.4. Lic. Oldemar López, Sindicato ITCR
- 4.5. Sr. Director Carrera de Administración de Empresas
- 4.6. Sr. Director Carrera de Agronomía

ANEXO F

ANEXO F

RESPUESTAS AL CUESTIONARIO

Transcribimos las respuestas individuales y colectivas obtenidas a cada una de las preguntas planteadas en el cuestionario. Hacemos algunos ajustes de forma, en varios casos, para resumir las ideas aportadas.

Primera parte:

Problemas, objetivos y prioridades en la coordinación de políticas salariales y de beneficios laborales

Pregunta 1:

Definición de lo que cabe entenderse como "coordinación de políticas salariales y de beneficios laborales".

- . Igual retribución para igual responsabilidad. Resaltamos el término "responsabilidad" y no "trabajo", como reza el precepto legal. En cuanto a beneficios laborales, entendería también igualdad en las instituciones.
- . La estabilización del salario en las instituciones de Educación Superior sobre bases iguales en todas ellas; y la política que debe imperar con base en incrementos iguales en las mismas, para que no exista traslado de profesores de una a otra sólo por intereses salariales.
- . Un sistema uniforme para toda la Educación Superior Pública nacional
- . Armonizar el trato del personal en cuanto a salarios y beneficios adicionales, para que sean congruentes y no prorroguen discriminaciones ni competencias entre las instituciones.
- . Que el sistema de Educación Superior tenga un régimen que iguale a los -

servidores que llenan los mismos requisitos: títulos, tiempo de servicio, etc. En otras palabras, que tengamos un solo régimen de "carrera académica". Igual respecto a los administrativos.

- . Es la acción de metodizar todos los aspectos normativos y reglamentarios, con el afán de crear y recomendar un solo documento sobre la materia.
- . Mejoras en el nivel de vida, tomando en cuenta el costo de vida y pérdida del valor adquisitivo. Mayores oportunidades en la preparación del personal. Para esto último, el personal debe contar con un ingreso adicional, que sólo se logra a través de economías propiciadas por el patrono, tales como: servicio de comedor, guarderías infantiles.
- . Es el sistema por el cual las políticas salariales y de beneficios laborales se armonizan con los requerimientos y las posibilidades de nuestro país.

Pregunta 2:

Lista de problemas que existen en torno a esa necesidad entre unidades administrativas y docentes, así como entre las instituciones de Educación Superior. Señale prioridades.

- . El primer problema es el "pirateo" de personal, especialmente administrativo, problema que se da también respecto a los docentes. Otro problema es el de la multiplicidad de relaciones laborales de personal docente con instituciones de enseñanza superior.
- . Los problemas definidos en el punto 1 (preg. 1, resp.2) se refieren fundamentalmente a la disparidad que existe entre la sección adminis-

trativa y la docente en las instituciones de Educación Superior.

- . Las diferencias de escalafón entre las instituciones de enseñanza superior.
- . Competencia interna y externa. Presiones sindicales. Falta de políticas salariales y de otros beneficios.
- . Definición de patrones y normas. Hacerlos aprobar por los diferentes consejos.
- . Falta de manual de clasificación de puestos que responda a estudios serios y profesionales.
- . Problemas (internos) entre unidades administrativas y docentes; al negociar ajustes salariales se establece separación entre administrativos y docentes; cada sector puntualiza su situación independientemente. Problemas interinstitucionales: diferencias presupuestarias entre las instituciones implican diferentes bases para negociación de salarios.
 - a. Las instituciones nuevas crean desajustes.
 - b. Cada institución negocia por separado con sus empleados.
 - c. Sistemas de calificación y pago del personal docente son incongruentes.
 - d. Sindicatos de las instituciones más maduras tienen líderes bien preparados y una organización fuerte; los cuales permiten obtener beneficios crecientes.

Pregunta 3:

Lista de objetivos que conviene alcanzar respecto a los problemas anterio

res, con orden de prioridad.

- . Mejoramiento de sueldos y disposiciones prohibiendo que docentes trabajen en más de una institución.
- . Relación lógica entre administrativos y docentes (en cuanto a salarios y beneficios), armonizando también respecto a otras instituciones tanto públicas como privadas.
- . Un sistema uniforme de reajustes y aumentos. Un escalafón uniforme. Un sistema de beneficios laborales uniforme.
- . Evitar la competencia desleal. Racionalizar el gasto en personal. - Evitar la superposición horaria. Evitar que las instituciones de Educación Superior sean simples medios para ganar dinero.
- . Nombrar una comisión que analice el problema. El informe de la misma debe ser discutido en cada institución. Luego, que se prepare un ante proyecto sobre políticas salariales y beneficios laborales uniformes - para todas las instituciones de Educación Superior; el cual se someterá a estudio y aprobación de los consejos respectivos.
- . Sin respuesta
- . Revisar porcentajes de recursos asignados a universidades. Promover conciencia sobre necesidad de mayor calidad y estabilidad del personal. Crear un organismo que provea pautas para esos aspectos.
- . Establecer mecanismos para que las instituciones de mayor experiencia asesoren a las nuevas en materia de salarios, beneficios, negociaciones obrero-patronales. Estudiar el mercado laboral y promo -

ver la toma de decisiones comunes entre las instituciones de Educación Superior en materia de puestos y salarios. Fortalecer los departamentos de personal para que puedan asesorar debidamente a las autoridades de cada institución.

Segunda parte:

Procedimientos para lograr coordinación

Pregunta 4:

¿Cuáles sistemas deberían usarse como base para la coordinación de políticas salariales y de beneficios laborales?

- . Constituir una comisión de salarios y beneficios laborales para la Educación Superior.
- . Crear una oficina técnica que realice los estudios que sirvan de base para las decisiones comunes.
- . La convención colectiva de la Universidad de Costa Rica contiene una buena base. Habría que partir de los escalafones vigentes en cada institución.
- . Definir claramente las políticas requeridas. Estandarizar el trato al personal con base en estas políticas.
- . Lo indicado en preg.3, resp.5.
- . Implantar un manual de clasificación de puestos aplicable a todas las instituciones, tomando como base el existente en el Instituto Tecnológico.
- . Que se constituya una comisión permanente de técnicos en administra -

ción de personal, para que realice un único estudio de clasificación y valoración de puestos a nivel de instituciones de Educación Superior.

- . El sistema empezaría a funcionar a través de un documento fuente, el cual puede ser originado en las siguientes instancias:
 - a. En el Consejo Nacional de Rectores
 - b. Las políticas salariales y beneficios laborales que se negocien o se consideren necesarias deben ser procesadas en el sistema de - coordinación, antes de ser aprobadas por cada institución.

El proceso de estudio, evaluación y coordinación lo realizarían - técnicos especializados, quienes enviarían sus recomendaciones al CONARE, para su resolución final.

Esta organización tendría todas las funciones del sistema, incluyendo la retroalimentación de sus resultados, para que la coordinación sea cada vez más efectiva.

Pregunta 5:

Ante circunstancias prevalecientes, ¿cuál sería el sistema más viable - para efectos de coordinación?

- . El apuntado en preg.4, resp.1.
- . La oficina coordinadora debería tener cierta independencia funcional y decisoria respecto al CONARE.
- . La actual convención colectiva de la UCR en lo que se refiere a políticas salariales.
- . Informar sobre la necesidad de coordinación, para promover interés en el proceso.

- . Una comisión nombrada por CONARE que, con la cooperación de las rectorías, efectúe la primera etapa del trabajo sin publicidad. Luego también por medio de los rectores se lleve a cabo la segunda etapa. Una vez que se tenga el borrador podría hacerse por los consejos. (Véase preg.4, resp.5).
- . Formar una comisión interinstitucional, integrada por un representante de cada una de las partes. Este último, a su vez, sería coordinador de una comisión interna de la institución.
- . Que en la comisión mencionada (preg.4, resp.7) estén representados los trabajadores.
- . La oficina mencionada (preg.4, resp.8) podría establecerse utilizando recursos existentes en las mismas universidades.

Pregunta 6:

¿En qué orden convendría coordinar los diferentes aspectos de salarios y beneficios? "Aspectos" se refieren a bases, aumentos anuales, modalidad de contratación, viáticos, pagos extraordinarios, vacaciones y otros.

- . Todos simultáneamente
- . Debe establecerse un sistema igual para todos en las dos ramas, administrativa y docente, siempre que no se oponga a la legislación laboral vigente.
- . Reajustes (aumentos) salariales. Modalidad de contratación. Viáticos y vacaciones. Bases. Otros.
- . Políticas. Reglamentos. Bases. Antigüedades. Otros.

- . Desconozco estos pormenores. Mi deseo sería llegar a una plataforma única para los que ingresan; y los casos establecidos habría que resolverlos por grupos similares y hasta individualmente.
- . Sin respuesta.
- . Modalidad de contratación. Salarios base. Vacaciones. Pagos extraordinarios. Viáticos.
- . Regímenes existentes. Sueldos base. Aumentos anuales. Sistemas de calificación. Vacaciones. Modalidad de contratación. Otros aspectos.

Pregunta 7:

¿En cuánto tiempo podría completarse un proceso de coordinación eficiente?

- . En corto tiempo, por la estrecha relación existente entre todos los afectados. En buen número de casos, son los mismos docentes que actualmente laboran para más de una institución.
- . Debería ser rápido.
- . Más de dos años.
- . Requeriría varios años, pues los sistemas actuales son muy diferentes.
- . Mínimo de seis meses.
- . Depende del estudio y el personal disponible.
- . Sin respuesta.
- . Podría prepararse un modelo en tres meses. La implementación del mismo requeriría más tiempo.

Pregunta 8:

¿Qué medidas convendría tomar para asegurar que se logre la coordinación y se mantenga?

- . Lo sugerido en preg.4, resp.1.
- . Dependería de la autonomía que la oficina coordinadora tenga frente a CONARE.
- . Vía convenciones colectivas con los respectivos sindicatos.
- . Que sea obligatorio, mediante ley o convenio.
- . Debería incorporarse a un reglamento aprobado por todos los consejos.
Las siguientes:
 - a. Permitir la participación plena de cada una de las instituciones en la etapa de redactar las recomendaciones.
 - b. Respetar los beneficios mayores que pueda poseer una institución sobre otra, o de lo contrario, las de menos desarrollo tendrán que equipararse con la más avanzada.
Las siguientes:
 - a. Un solo estudio de clasificación y valoración de puestos.
 - b. Que se mantenga actualizado el mismo
 - c. Que la política de asignación de recursos presupuestarios sea justa y constante.
- . Ley que otorgue a CONARE amplias facultades para coordinación de la Educación Superior. Planes quinquenales específicos y programas que conllevan evaluación de lo actuado en períodos anteriores.

Pregunta 9:

¿Qué tipo y rango de funcionarios deberían participar en el estudio del problema y formulación de las recomendaciones?.

- . Aquellos que tengan poder de decisión. En la comisión propuesta en -
preg.4, resp.1, debería dárseles representación también a los trabaja-
dores -tanto docentes como administrativos- además de los funcionarios
con poder de decisión; ello en forma análoga a la integración del Con-
sejo Nacional de Salarios.
- . Economistas y abogados.
- . Representantes sindicales, economistas, abogados.
- . Funcionarios de niveles políticos, ejecutivo y técnico.
- . En primer momento, técnicos que dominen el tema. Luego deben incorpo-
rarse los vicerrectores y representantes sindicales.
- . Vicerrectores docentes y administrativos, directores de personal, jefes
de presupuesto, jefes de clasificación y valoración de puestos.
- . Especialistas en administración de personal.
- . Utilización de funcionarios que laboren en las instituciones podría in-
troducir sesgos en el estudio y las recomendaciones. Lo conveniente es
contratar un grupo de expertos externos.

ANEXO G

ANEXO G

ENTREVISTAS DETALLADAS DIRECTAS

1. Dr. Luis Garita, Vicerrector Administrativo, Universidad de Costa Rica,
23/1/80
2. Lic. Ronald García, Vicerrector Ejecutivo, Universidad Estatal a Distancia,
24/1/80
3. Lic. Roderico Rodríguez, Vicerrector Administrativo, Universidad Nacional,
25/1/80
4. Lic. Carlos García, Director División Administrativa, Instituto Tecnológico
de Costa Rica, 1/2/80

ANEXO H

CUADRO H. 1

COORDINACION DE POLITICAS SALARIALES Y DE BENEFICIOS LABORALES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR: NOMBRE DE LAS CLASES DE PUESTOS COMPARABLES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR

(Junio 1979)

Universidad de Costa Rica	Universidad Nacional Autónoma	Instituto Tecnológico de Costa Rica
Trabajador Misceláneo 2	Albañil	Operario 1
Analista de Sistemas 1	Analista de Sistemas 1	
Analista de Sistemas 2	Analista de Sistemas 2	Analista de Sistemas
Analista de Sistemas 3	Analista de Sistemas 3	
Asistente Administrativo 2	Asistente Administrativo 1	
Inspector Auditoría 1	Asistente de Auditoría	
Asis. Bibliotecología 1	Asis. Bibliotecología 1	Auxiliar de Biblioteca
Asis. Bibliotecología 2	Asis. Bibliotecología 2	
Asis. Bibliotecología 3	Asis. Bibliotecología 3	
Asist. de Investigación	Asistente de Investigación	
Asist. de Laboratorio 2	Asist. de Laboratorio	
Asist. de Orientación	Asist. de Orientación	
Asist. Adm. Financiera 1	Asist. de Presupuesto 1	Asist. Departamento 2
Asist. Adm. Financiera 2	Asist. de Presupuesto 2	
Técnico Adm. Financiera 1	Asist. de Presupuesto 3	
Asist. de Trabajo Social	Asist. de Trabajo Social	

./.

Continuación Cuadro H.1

Universidad de Costa Rica.	Universidad Nacional Autónoma	Instituto Tecnológico de Costa Rica
Asist. de Odontología 1	Asistente Dental	Auditor Interno
Contralor	Auditor	
Oficinista 3	Auxiliar de Contabilidad	
Enfermera Asistente	Auxiliar de Enfermería	Auxiliar de Enfermería
Auxiliar de Imprenta	Auxiliar de Imprenta	Compaginador
Aux. de Laboratorio 1	Aux. de Laboratorio 1	
Aux. de Laboratorio 2	Aux. de Laboratorio 2	
Bibliotecario 3	Bibliotecario	Bibliotecario
Bodeguero 1	Bodeguero 1	Bodeguero 1
Cajero	Cajero 1	Cajero 3
Trabajador Misceláneo 2	Carpintero 1	Operario 1
Chofer 1	Chofer de Vehículo Liviano	Chofer 1
Conserje 1	Conserje 1	Conserje
Conserje 2	Conserje 2	
Asist. Adm. Fienciera 2	Contador 1	Asist. de Departamento 2
Técnico Adm. Financiera 1	Contador 2	Contador 1
Coordinador de Programas	Coord. de Actividades Culturales	
Dibujante	Dibujante 2	Dibujante 2
Jefe Oficina Coadyuante 1	Director de Departamento	Director de Departamento
Jefe Oficina Coadyuante 2	Director de Departamento	Director de Departamento
Jefe Oficina Coadyuante 3	Director de Departamento	Director de Departamento

Continuación Cuadro H.1

Universidad de Costa Rica	Universidad Nacional Autónoma	Instituto Tecnológico de Costa Rica
Electricista 2	Electricista 1	Auxiliar Centro 2
Trabajador Misceláneo 3	Electricista 2	Auxiliar Centro 3
Auxiliar de Imprenta	Encuadernador	Compaginador
Enfermera	Enfermera	Enfermera
Trabajador Misceláneo 2	Fontanero	Operario 1
Trabajador de Imprenta 2	Fotomecánico	Fotomecánico
Guarda 1	Guarda 1	Guarda 1
Guarda 2	Guarda 2	
Inspector Auditoría 2	Inspector de Auditoría	
Inspector Sanitario	Inspector Sanitario	
Jefe Sección Admin. 2	Jefe de Compras	Proveedor
Jefe de Actas y Correspondencia	Jefe de la Sección de Actas	Secretaria Consejo Directivo
Jefe Sección Administ. 4	Jefe Sección Actv. Deportiva	Encargado Area Deportiva
Mecánico de Mantenimiento	Mecánico	
Mensajero 1	Mensajero	Mensajero
Modelo	Modelo	
Oficinista 1	Oficinista 1	Oficinista Auxiliar
Oficinista 2	Oficinista 2	Oficinista 1
Oficinista 3	Oficinista 3	Oficinista 2
Oficinista Postal 1	Oficinista Postal	Oficinista 2

Continuación Cuadro H.1

Universidad de Costa Rica	Universidad Nacional Autónoma	Instituto Tecnológico de Costa Rica
Operador de Computador 1	Operador de Computador 1	Operador de Computador
Oper. Mq. Formadora Textos 2	Oper. Mq. Formadora Textos	
Auxiliar de Imprenta	Oper. Mq. Reproductora 1	Operador de Equipo 1
Trabajador de Imprenta 1	Oper. Mq. Reproductora 2	Operador de Equipo 2
Orientador	Orientador 1	Orientador
Perforista 1	Perforista 1	
Perforista 2	Perforista 2	Perforista Verificador
Perforista 3	Perforista 3	
Trabajador de Imprenta 2	Prensista 1	Operador de Equipo 3
Técnico en Imprenta	Prensista 2	
Programador 1	Programador 1	Programador-Asistente
Programador 2	Programador 2	Programador
Programador 3	Programador 3	
Secretaria	Secretaria 1	Secretaria 1
Secretaria Ejecutiva	Secretaria 3	Secretaria 2
Secretaria Ejecutiva	Secretaria Ejecutiva 1	Secretaria 2
Secretaria Ejecutiva	Secretaria Ejecutiva 2	Secretaria Ejecutiva 1
Secretaria Ejec. del Rector	Secretaria Ejecutiva 3	Secretaria Ejecutiva 2
Supervisor de Zonas Verdes	Supervisor Agrícola	
Técnico en Adm. de Person. 2	Técnico en Adm. de Personal 1	Asistente de Personal 1
Jefe Técnico en Adm. Pers. 2	Técnico en Adm. de Personal 2	Encargado de Unidad
Técnico Análisis Administr. 2	Técnico en Adm. Pública	Técnico en Planificación

Continuación Cuadro H.1

Universidad de Costa Rica	Universidad Nacional Autónoma	Instituto Tecnológico de Costa Rica
Trabajador Agrícola 1	Trabajador Agrícola 1	Peón Agrícola, Jardinero
Trabajador Agrícola 2	Trabajador Agrícola 2	
Trabajador Misceláneo 1	Trabajador Misceláneo 1	Ayudante de Operario 1
Trabajador Misceláneo 2	Trabajador Misceláneo 2	Ayudante de Operario 2
Trabajador Social	Trabajador Social 1	Trabajador Social
Nº clases comparar = 84	Nº clases comparar = 84	Nº clases comparar = 54

FUENTE: Universidad de Costa Rica.

COORDINACION DE POLITICAS SALARIALES Y DE BENEFICIOS LABORALES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR: ANALISIS COMPARATIVO DEL SALARIO BASE, SEGUN DENOMINACION DE CLASE Y JORNADA DE TRABAJO EN LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA, UNIVERSIDAD NACIONAL Y UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

(Al mes de noviembre de 1978)

DENOMINACION DE CLASE DE LA UNED (1)	DENOMINACION DE CLASE DE LA UCR (2)	DENOMINACION DE CLASE DE LA UNA (3)
Conserje 1	Conserje 1	Conserje 1
Trabajador Misceláneo 1	Trabajador Misceláneo 1	Trabajador Misceláneo 1
Auxiliar de Imprenta 1	Auxiliar de Imprenta	Operador de Mq. Reprod. 1
Mensajero	Mensajero 2	Mensajero
Conserje 2	Conserje 2	Conserje 2
Asist. de Biblioteca 1	Asist. de Biblioteca 1	Asist. Biblioteca 1
Chofer 1	Chofer 1	Chofer de vehículo liviano
Guarda 1	Guarda 1	Guarda 1
Oficinista 1	Oficinista 1	Oficinista 1
Bodeguero 1	Bodeguero 1	-
Chofer 2	Chofer 2	-
Guarda 2	Guarda 2	-
Oficinista 2	Oficinista 2	Guarda 2
Trabajador Misceláneo 2	Trabajador Misceláneo 2	Oficinista 2
Mecánico de Mantenimiento	Mecánico de Mantenimiento	Trabajador Misceláneo 2
Trabajador Imprenta 1	Trabajador Imprenta 1	-
Trabajador Misceláneo 3	Trabajador Misceláneo 3	-
Secretaria 2	Secretaria	Secretaria 2
Oficinista 3	Oficinista 3	Oficinista 3
Asistente de Biblioteca 2	Asistente de Biblioteca 2	Asistente de Biblioteca 2
Bodeguero 2	Bodeguero 2	Bodeguero 2
Cintotecario	Cintotecario	-
Trabajador de Imprenta 2	Trabajador de Imprenta 2	Prencista 2
Corrector Pruebas de Imp.	Corrector de Pruebas	-
Oficinista 4	Oficinista 4	-
Trabajador de Imprenta 3	Trabajador de Imprenta 3	-
Asistente de Presupuesto 1	Asist. Adm. Financiera 1	Asistente de Presupuesto 1
Asist. de Biblioteca 3	Asist. de Biblioteca 3	Asist. de Biblioteca 3
Dibujante 2	Dibujante	Dibujante 2
Operador Computador 1	Operador Computador 1	Operador Computador 1

DENOMINACION DE CLASE DE LA UNED (1)	DENOMINACION DE CLASE DE LA UICR (2)	DENOMINACION DE CLASE DE LA UNA (3)
Secretaria Bilingue	Secretaria Bilingue	- -
Técnico en Grab. y Sonido	Técnico en Grab. y Sonido 1	- -
Auxiliar de Contabilidad 2	Asist. de Adm. Financiera 1	Contador 1
Asist. de Psicología	Asistente de Psicología	Operador Computador 2
Operador Computador 2	Operador Computador 2	Operador Mq. for. textos
Operador Mq. formad. textos 2	Ope. Mq. form. textos 2	Asist. de Presupuesto 2
Asist. de Presupuesto 2	Asist. Adm. Financ. 2	- -
Bibliotecario 1	Bibliotecario 1	- -
Secretaria de Actas	Secretaria de Actas	- -
Asist. Admto. 1	Asist. Adm. (grupo B)	Asist. Admto. 1
Asist. Investigación 2	Asist. de Investigación	- -
Contador 1	Asist. Adm. Financ. 2	Contador 1
Enc. de Transporte	Asist. Técnico de Transp.	- -
Operador Mq. Form. Textos 3	Op. Mq. Form. Textos 3	- -
Agente de Publicidad	Agente de Publicidad	- -
Bibliotecario 2	Bibliotecario 2	- -
Cajero	Cajero	Cajero 1
Programador 1	Programador 1	Programador 1
Técnico en Personal 1	Técnico en Adm. de Pers. 1	- -
Inspector de Auditoría 1	Inspector de Auditoría 1	Asistente de Auditoría
Bibliotecario 3	Bibliotecario 3	Bibliotecario
Técnico en Presup. 1	Técnico en Adm. Financ.	- -
Contador 3	Técnico en Adm. Financ.	Contador 2
Programador 2	Programador 2	Programador 2
Técnico en Personal 2	Téc. en Adm. Pers. 2	Técnico en Adm. Pers. 1
Inspector de Auditoría 2	Insp. de Auditoría 2	- -
Bibliotecario 4	Bibliotecario 4	- -
Asist. Adm. C. Acad. 2	Asist. Adm. de Facultad	Director Admto.
Contador Jefe 1	Jefe Téc. en Adm. Fin. 1	- -
Técnico en Personal 3	Jefe Técnico en A. Per. 2	Téc. en Adm. Per. 2
Analista de Sistemas 2	Analista de Sistemas 2	Analista de Sistemas 3

Continuación Cuadro H.2

DENOMINACION DE CLASE DE LA UNED (1)	DENOMINACION DE CLASE DE LA UCR (2)	DENOMINACION DE CLASE DE LA UNA (3)
Asistente de Vicerrectoría	Asistente de Vicerrectoría	Asist. Técnico Ejecutivo
Contador Jefe 3	Jefe T. Adm. Financ. 2	- -
Insp. de Auditoría 3	Insp. de Auditoría 3	- -
Contador Jefe 4	Jefe Téc. Adm. Financ. 3	Jefe de Sección de Contabil.
Téc. en Presupuesto 4	Jefe Téc. Adm. Financ. 3	- -

FUENTE: Universidad Estatal a Distancia.