



**APRUEBA CONVENIO DE COLABORACIÓN
UNIVERSIDAD DE CHILE Y JUNTA NACIONAL
DE AUXILIO ESCOLAR Y BECAS.**

RESOLUCIÓN EXENTA N°

2887

SANTIAGO,

05 NOV 2021

VISTO:

Lo dispuesto en la Ley N° 15.720, que Crea la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas; en el Decreto Supremo de Educación N° 5.311, de 1968 que Aprueba el Reglamento General de JUNAEB; en el Decreto Ley N° 180 de 1973 que Declara en receso el Consejo de JUNAEB cuyas facultades otorga a su Secretario General; la Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado; el Decreto Supremo N° 223 de 30 de diciembre de 2020 del Ministerio de Educación, que nombra al Secretario General de la JUNAEB y la Resolución N° 7 de 2019 de Contraloría General de la República que fija normas sobre exención del trámite de Toma de Razón

CONSIDERANDO

1. Que la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas, es una corporación autónoma de derecho público que tiene como misión la aplicación de medidas coordinadas de asistencia social y económica a los escolares, conducentes a hacer efectiva la igualdad de oportunidades ante la educación, de conformidad a lo establecido en el artículo 1° de la ley N° 15.720.

2. Que la Universidad de Chile, es una institución de educación superior de carácter nacional y pública, que asume con compromiso y vocación de excelencia la formación de personas y la contribución al desarrollo espiritual y material de la Nación, construyendo liderazgo en el desarrollo innovador de las ciencias y las tecnologías, las humanidades y las artes, a través de sus funciones de docencia, creación y extensión, con especial énfasis en la investigación y el postgrado.

3. Que, el artículo 36 de la Ley N° 21.094 sobre Universidades Estatales, que establece que los contratos que celebren las Universidades del Estado, a título oneroso, para el suministro de bienes muebles y de los servicios que se requieran para el desarrollo de sus funciones, se regirán por el artículo 9 del decreto con fuerza de ley N° 1, de 2000, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley N° 18.575, orgánica constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado; y por las disposiciones de la ley N° 19.886, de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios, y de su reglamento y el inciso primero del artículo 37, de la citada ley, que establece que no obstante lo señalado en el artículo anterior, quedarán excluidos de la aplicación de la ley N° 19.886 los convenios que celebren las universidades del Estado con los organismos públicos que formen parte de la Administración del Estado y los convenios que celebren dichas universidades entre sí.

4. Que, el dictamen N° 2.767, de 21 de enero de 2019, de la Contraloría General de la República, confirma que dicha exclusión aplica tanto para los casos en que las Universidades Públicas actúan como requirentes de servicios, como para los casos en que actúan como proveedores.



5. Que, en virtud del principio de colaboración y coordinación de los diversos órganos de la Administración del Estado, las instituciones precedentemente citadas, con fecha 15 de octubre del presente año, suscribieron un convenio de colaboración; y que conforme a la normativa y jurisprudencia aplicable, corresponde aprobar dicho convenio mediante el pertinente acto administrativo

En virtud de lo anterior,

RESUELVO:

ARTÍCULO PRIMERO: Apruébese convenio suscrito con fecha 15 de octubre de 2021, la Universidad de Chile y la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas, cuyo texto se inserta a continuación:

CONVENIO DE COLABORACION

UNIVERSIDAD DE CHILE

Y

JUNAEB

“ASESORÍA EN MATERIA DE REMUNERACIONES EN EL MARCO DE SUS POLÍTICAS Y PLANES DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS

En Santiago, a 15 de octubre 2021, entre la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas, RUT. N° 60908000-0, representada por don Jaime Tohá Lavanderos, Secretario General, chileno, Cédula de Identidad [REDACTED] ambos domiciliados en Monjitas N° 565, piso 6°, comuna de Santiago, en adelante la “JUNAEB” por una parte; y por la otra, don Francisco Javier Martínez Concha, chileno, Cedula de Identidad [REDACTED] quien actúa en representación en su calidad de Decano de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, RUT N° 60.910.000-1, ambos domiciliados en Beauchef N° 850, comuna de Santiago, en adelante e indistintamente “la Universidad”, se ha convenido lo siguiente:

PRIMERO: ANTECEDENTES Y NORMATIVA APLICABLE

1. La Ley N° 19.880 que establece las bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la administración del Estado.
2. La Ley 18.575, sobre Bases Generales de la Administración del Estado.
3. El artículo 36 de la Ley N° 21.094 sobre Universidades Estatales, que establece que los contratos que celebren las Universidades del Estado, a título oneroso, para el suministro de bienes muebles y de los servicios que se requieran para el desarrollo de sus funciones, se regirán por el artículo 9 del decreto con fuerza de ley N° 1, de 2000, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley N° 18.575, orgánica constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado; y por las disposiciones de la ley N° 19.886, de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios, y de su reglamento y el inciso primero del artículo 37, de la citada ley, que establece que no obstante lo señalado en el artículo anterior, quedarán excluidos de la aplicación de la ley N° 19.886 los convenios que celebren las universidades del Estado con los organismos públicos que formen parte de la Administración del Estado y los convenios que celebren dichas universidades entre sí.
4. Dictamen N° 2.767, de 21 de enero de 2019, de la Contraloría General de la República, que confirma que dicha exclusión aplica tanto para los casos en que las



Universidades Públicas actúan como requirentes de servicios, como para los casos en que actúan como proveedores.

5. Que es JUNAEB, es un organismo de la Administración del Estado, creado en el año 1964, por la ley N° 15.720, como una corporación autónoma, cuya finalidad es la de facilitar la incorporación, permanencia y éxito en el sistema educacional de niños y jóvenes en condición de desventaja social, económica, psicológica o biológica, entregando para ello productos y servicios de calidad que contribuyen a la igualdad de oportunidades frente al proceso educacional;

6. Que la Universidad de Chile, es una institución de educación superior de carácter nacional y pública, que asume con compromiso y vocación de excelencia la formación de personas y la contribución al desarrollo espiritual y material de la Nación, construyendo liderazgo en el desarrollo innovador de las ciencias y las tecnologías, las humanidades y las artes, a través de sus funciones de docencia, creación y extensión, con especial énfasis en la investigación y el postgrado.

SEGUNDO: OBJETIVO DEL CONVENIO.

Por el presente convenio, la Junaeb encomienda a la Universidad de Chile la elaboración de una **ASESORÍA EN MATERIA DE REMUNERACIONES Y OTROS TEMAS DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS**, para lo cual deberá cumplir con los siguientes objetivos:

1. **OBJETIVO GENERAL** Comparar el nivel de las remuneraciones de la dotación de JUNAEB, respecto de servicios públicos similares en cuanto a presupuesto, dotación y otras variables relevantes.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- i. Definir parámetros de clasificación de la dotación de JUNAEB, relevantes para la comparabilidad de remuneraciones.
- ii. Definir servicios públicos, para contar con parámetros de presupuesto y dotación comparables a la realidad de JUNAEB.
- iii. Caracterizar y analizar las brechas remuneracionales por estamentos de JUNAEB, de acuerdo con los modelos estadísticos y parámetros acordados, con el fin de proveer información relevante para la Política de Compensaciones.

Para lo anterior la Universidad acepta en forma expresa el encargo dando cumplimiento a lo estipulado en su propuesta técnica y económica adjunta a este instrumento y que es parte integrante de éste, salvo aquello que se regula por medio del presente convenio.

Sin perjuicio de lo anterior, y frente a la contingencia que enfrenta el país por el COVID -19, cualquier actividad presencial señalada en la propuesta técnica de la Universidad podrá ser realizada por vías alternativas o medios electrónicos, tales como llamadas o video llamadas o video conferencia, previo acuerdo de las partes.

TERCERO: Son facultades de la Junaeb:

1. Impartir las instrucciones necesarias para el cabal cumplimiento del presente convenio.
2. Supervisar y fiscalizar el cumplimiento del presente convenio.
3. Requerir la información que estime pertinente para la correcta ejecución de la labor encomendada a la Universidad durante la ejecución del estudio.
4. Disponer que se subsanen los atrasos o deficiencias que constante la Inspección a cargo de la supervisión y fiscalización del estudio.



CUARTO: El Departamento de Gestion y Desarrollo de las "Personas, estará a cargo de la coordinación, supervisión e inspección técnica y administrativa del presente convenio, a través de un funcionario de su dependencia designado como Inspector Técnico. Asimismo, la contraparte de la Universidad será Rafael del Campo, Jefe de Proyecto.

QUINTO: La Junaeb pagará a la Universidad la suma total de 700 UF- exentas de impuestos, contra presentación de la respectiva factura con expresión de conformidad de la Dirección de Administración y Finanzas.

El pago se hará conforme lo indica la siguiente tabla:

Producto	Contenido	Semana ¹	Porcentaje de pago
Informe de ajuste metodológico	Ajustes a la propuesta técnica	3	40%
Informe recomendaciones	Resultados estudio de brechas y recomendaciones de trabajo	11	60%

El pago de las cuotas será realizado tras la entrega de los productos y la aprobación del pago por parte de la contraparte técnica. Cada producto tendrá un plazo de 5 hábiles para la revisión de la contraparte técnica, seguidos de 5 días hábiles para atender observaciones por parte de la Universidad. Cada producto podrá tener hasta 2 iteraciones.

Para el caso del informe 1, el producto podrá ser aprobados con observaciones, siendo estas abordadas en la siguiente entrega

SEXTO: El plazo de ejecución del estudio será de 110 días corridos, contados desde la última resolución que lo aprueba. La vigencia del presente convenio podrá ampliarse por mutuo acuerdo de las partes.

Asimismo, será causal de termino anticipado de este convenio, cualquier incumplimiento a las obligaciones que impone este convenio a las partes.

SÉPTIMO: Para todos los efectos legales derivados del presente convenio, las partes fijan sus domicilios en la ciudad de Santiago y se someten a la competencia y jurisdicción de sus Tribunales

OCTAVO: Las Partes fijan domicilio especial en la ciudad de Santiago para todos los efectos legales derivados del presente convenio.

NOVENO: El presente contrato se suscribe en tres ejemplares de igual tenor y validez, quedando uno en poder de la Universidad y dos en poder de la Junaeb.

DÉCIMO: La personería de don Jaime Tohá Lavanderos para actuar en representación de la JUNAEB, consta el Decreto Supremo N° 223, de 30 de diciembre de 2020 del Ministerio de Educación que renueva designación del Secretario General de la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas

La personería de don Francisco Javier Martínez Concha, para actuar en representación de la Universidad de Chile consta en el D.U 309/1627/2018 de la Universidad de Chile



¹ Desde la total tramitación del convenio.

Se registran las rubricas de:

- **Jaime Tohá Lavanderos, Secretario General de la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas.**
- **Francisco Javier Martínez Concha, Decano de la Facultad de Ciencias Físicas y matemáticas de la Universidad de Chile**

ARTÍCULO SEGUNDO: IMPÚTESE el gasto que irrogue a 09.09.01.22.11.999 del presupuesto de JUNAEB.

ARTÍCULO TERCERO: PUBLÍQUESE la presente resolución una vez tramitada, en la sección Actos y Resoluciones ubicado en el minisitio "Gobierno Transparente", en el portal web de JUNAEB, conforme con lo previsto tanto en el artículo 7° de la ley N°20.285, sobre Acceso a la Información Pública, como en el artículo 51° de su Reglamento.



[Handwritten signature]
JAIME TOHÁ LAVANDEROS
SECRETARIO GENERAL
JUNTA NACIONAL DE AUXILIO ESCOLAR Y BECAS



Distribución:

- Gabinete
- Departamento Gestión y Desarrollo de Personas
- Departamento Jurídico
- Oficina de Partes DN



 Departamento de Administración y Finanzas Dirección Nacional	REGISTRO	Nº: M-86
	CERTIFICADO	SANTIAGO, 27 de Octubre de 2021
		MAT.: Certificado de Disponibilidad Presupuestaria
		ANT: Correo de DGDP del 27-10-2021

El Depto. Administración y Finanzas, certifica que a la fecha JUNAEB cuenta con presupuesto para:

Detalle	
Unidad Demandante	DGDP
Imputación Presupuestaria en de Ley de Presupuesto N° 21.289 del 2021.	09.09.01.22.11.999
Denominación	Otros Servicios Técnicos y profesionales
Presupuesto Autorizado	\$21.233.660
Servicio o Bien	Servicios especializados.

Sin otro particular, saluda atentamente.

Paula
Patricia
Moncada
Bravo

Firmado
digitalmente por
Paula Patricia
Moncada Bravo
Fecha: 2021.10.28
11:29:01 -03'00'

PAULA MONCADA BRAVO
ENCARGADA UNIDAD DE CONTABILIDAD
JUNAEB DIRNAC

Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas – JUNAEB

ASESORÍA EN MATERIA DE REMUNERACIONES EN EL MARCO DE SUS POLÍTICAS Y PLANES DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS

PROPUESTA TÉCNICA Y ECONÓMICA

Septiembre 2021



TABLA DE CONTENIDO

1.	Presentación.....	2
1.1.	Ingeniería Industrial Universidad de Chile.....	2
1.2.	Centro de Sistemas Públicos	3
2.	Antecedentes Generales	5
2.1.	Antecedentes analizados a la fecha.....	5
3.	Objetivos de la Colaboración.....	7
3.1.	Objetivo general – estudio de remuneraciones.....	7
3.2.	Objetivos Específicos	7
4.	Antecedentes metodológicos	8
4.1.	Benchmark de instituciones	8
4.2.	Análisis de remuneraciones del Sector Público	8
4.3.	Cambio y Gestión del Cambio	10
4.4.	Liderando el cambio	11
4.5.	La dimensión técnica y personal del cambio	12
5.	Metodología	14
6.	Carta gantt.....	15
6.1.	Productos comprometidos.....	15
7.	Equipo.....	16
8.	Oferta económica	18



1. PRESENTACIÓN

1.1. INGENIERÍA INDUSTRIAL | UNIVERSIDAD DE CHILE

La Universidad de Chile, de carácter nacional y público, es la principal institución de educación superior del país y una de las de mayor prestigio y tradición de América Latina. En el desarrollo de sus funciones de docencia, investigación y extensión, promueve el ejercicio de una ciudadanía preparada, crítica, con conciencia social y responsabilidad ética, de acuerdo a los valores de tolerancia, pluralismo y equidad, independencia intelectual y libertad de pensamiento. La Universidad se encuentra acreditada institucionalmente por el máximo de años, por parte de la Comisión Nacional de Acreditación.

Su liderazgo como institución pública de excelencia se ve reflejado en el posicionamiento que ocupa en distintos rankings nacionales e internacionales, entre ellos el *University Ranking by Academic Performance* (URAP), que en sus últimas versiones la ubicó entre las primeras a nivel nacional en magnitud y alcance de producción científica, y el *QS WorldUniversity Ranking* (2018) que la posiciona en el número 208 en el mundo y sexta en Latinoamérica, lo que es reforzado por el *Ranking Times Higher Education*, donde también se ubica séptima en Latinoamérica. El año 2019 la Universidad de Chile cumplió 17 años como la primera del país en el *Academic Ranking of World Universities* (ARWU), que evalúa la calidad de sus estudiantes, el desempeño académico y la producción científica; mientras que se ubicó segunda en el mundo en el ranking de Gestión de Operaciones aplicada, *Rothkopf Ranking*. La Universidad también se ubica en el primer lugar del Ránking de las Mejores Universidades de Chile 2020, según América Economía.

Ingeniería Industrial es el principal polo de investigación en gestión y economía del país, lo que puede constatare tanto por el número y la calidad de las publicaciones científicas generadas por sus académicos, como por su impacto en el medio a través de proyectos que desarrolla en el Estado, el sector privado y en organismos de la sociedad civil. En el ámbito de la docencia, tiene a su cargo el Magíster en Gestión y Políticas Públicas, MGPP®, programa que ha impartido durante 25 años y cuenta con un alto prestigio en el ámbito Latinoamericano.

Las contribuciones de Ingeniería Industrial al ámbito público se materializan no sólo en la formación de excelencia de profesionales de pregrado y postgrado, sino también en la investigación aplicada que sus diferentes centros realizan. Entre ellos, el Centro de Sistemas Públicos (CSP), el Instituto Milenio para la investigación de Imperfecciones de Mercados y Políticas Públicas, y el Centro de Economía Aplicada, entre muchos otros. Además, en Ingeniería Industrial se edita la Revista Estudios de Políticas Públicas (ISSN: 0719-6296).

De esta forma, tanto Ingeniería Industrial como la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, a la cual pertenece, asumen el desafío de realizar investigación a la vanguardia de los temas de relevancia pública del país, así como de formar profesionales capaces de aplicar dichos conocimientos para un mejor diseño, implementación y evaluación de políticas públicas.

**CSP**INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

1.2. CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS

El Centro de Sistemas Públicos (CSP) fue creado en mayo de 2010 y en la actualidad tiene una clara misión: contribuir significativamente a la mejora de las políticas públicas y a la modernización del Estado en Chile y Latinoamérica, con miras a promover el desarrollo humano de las personas y la creación de valor público. Gracias a nuestro equipo de académicos, colaboradores e investigadores, el CSP aborda los problemas desde una perspectiva interdisciplinaria y sistémica, con la mirada puesta en aumentar la creación de valor público y el desarrollo humano.

Para alcanzar sus propósitos estratégicos, se integran enfoques conceptuales de gestión pública, así como también de diseño, implementación y evaluación de políticas públicas, a través de estudios y proyectos para organizaciones del sector público, la formación de funcionarios y directivos públicos, la producción de investigación con altos estándares de impacto científico, y mediante la incidencia en la opinión pública y en actores clave dentro del Estado. El trabajo del CSP se concentra en torno a cuatro ejes estratégicos:



Servicios transversales del Estado

Por una parte, se pretende aportar al desarrollo de mejores políticas de servicio civil y de personas en organizaciones públicas. Promover el fortalecimiento y la expansión de sistemas de mérito para la gestión de recursos humanos en el Estado, así como también el diseño o rediseño de sistemas efectivos de gestión del desempeño. Asimismo, busca contribuir con el perfeccionamiento de los sistemas y procesos de compras y contrataciones públicas para aumentar su eficiencia, probidad y calidad.



Innovación pública

El CSP busca mejorar la provisión de bienes y servicios públicos a nivel central, regional y local mediante la aplicación de métodos de innovación al interior del Estado. Para esto se articulan trabajos colaborativos entre actores claves, usuarios, funcionarios y directivos públicos, organismos de la sociedad civil y autoridades políticas, con el objetivo de co-crear innovaciones y lograr la implementación efectiva de las mismas.



Desarrollo territorial y descentralización efectiva

En el CSP se aspira a un Estado efectivamente descentralizado en Chile y en Latinoamérica. Esto es clave para el diseño e implementación de políticas públicas centradas en facilitar los proyectos de vida de las personas, con enfoque de derecho y con participación ciudadana. Para avanzar en este tema, se busca fortalecer a gobiernos subnacionales como municipios y gobiernos regionales, así como a servicios de salud y sostenedores educacionales.



Políticas para el desarrollo humano y el valor público

El foco del CSP es la generación de políticas que promuevan el desarrollo humano y la creación de valor público, entendido como “el interés general” y el interés de las futuras generaciones. Para esto, se promueven la inclusión, la agencia y el capital social, especialmente en políticas de infancia, discapacidad, educación y salud. Esto implica trabajar en su diseño e implementación, especialmente en su institucionalidad



2. ANTECEDENTES GENERALES

El 17 de agosto 2021 JUNAEB, en el marco de su Proyecto de Política de Compensación, solicitó al CSP una cotización de asesoría que comprenda:

1. Comparación de Remuneraciones: realizar un estudio de comparación frente a otros servicios públicos similares en materia de presupuesto, dotación, etc., para ver cómo se comportan las remuneraciones frente a los demás servicios públicos.
2. Un modelo estadístico que analice la información recopilada en el punto anterior, más lo que JUNAEB proporcionemos.

El CSP hizo entrega a JUNAEB con fecha 23 de agosto, documentación de 3 ejemplos de convenios de servicios, para que JUNAEB analice las opciones legales disponibles.

El presente documento contiene una propuesta preliminar que da cuenta del contexto institucional de JUNAEB, antecedentes de otros estudios comparados de remuneraciones y otras alternativas de asesorías.

2.1. ANTECEDENTES ANALIZADOS A LA FECHA

En la elaboración de las propuestas se han tomado en cuenta los siguientes antecedentes de JUNAEB:

- Proyecto de modificación de la [Ley 15.720](#), en segundo trámite constitucional, en el Senado, para incorporar criterios de alimentación escolar saludable en los programas de dicha entidad. (Boletines N° 12102-04 y N° 13718-04)
- Presentación del Director Nacional de JUNAEB, el 01.07.2021 a la Comisión de Educación de la Cámara de Diputados, sobre su origen institucional en 1964, su desarrollo hasta 2014, irregularidades detectadas en 2015-2016, el diagnóstico de las debilidades institucionales y el proceso de rediseño de la institucionalidad en curso y sus definiciones estratégicas.
- Nueva estructura institucional, adaptada a las nuevas realidades, integrando sus programas, fortaleciendo el rol de los funcionarios públicos y mejorando sus servicios, en lógica de procesos.
- Información disponible en portal de transparencia.

Otros antecedentes analizados:

- Banco de Estudios | Servicio Civil
- INE Remuneraciones y costos laborales
<https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral/remuneraciones-y-costos-laborales>
- INE Encuesta suplementaria de ingresos
<https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/ingresos-y-gastos/encuesta-suplementaria-de-ingresos>
- DIPRES BD Informe trimestral Recursos Humanos 2021 03 a 2018 03
https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-24332.html#recuadros_articulo_5482_group_pvid_24043
- DIPRES Anuario estadístico de empleo público en el Gobierno Central 2020 2011
<https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15676.html>
- DIPRES Principales tendencias del Empleo en el Gobierno Central 2018 02



CSP

INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

- https://www.dipres.gob.cl/598/articles-171105_doc_pdf.pdf
- Programa de Modernización Modelo de Gestión Información de Personas del Estado 2016 05
https://modernizacion.hacienda.cl/documento-single?documento=gp_2
 - Estudio de diseño e implementación de los incentivos institucionales del sector público 2016 07
http://www.dipres.gob.cl/598/articles-163149_doc_pdf.pdf
 - Rodrigo Cerda CLAPES UC CEP Remuneraciones en el Sector Público 2016
https://www.cepchile.cl/cep/site/docs/20160621/20160621154415/01__cerda_142.pdf



3. OBJETIVOS DE LA COLABORACIÓN

En una mirada de mediano plazo, se espera que esta asesoría será parte de un plan de acompañamiento cuyo objetivo sea Apoyar al Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas de JUNAEB en su Proyecto de Política de Compensación, tanto en su etapa de diseño como en la posterior negociación de nuevos recursos y la gestión del cambio interno, asociados a los cambios de estructura organizacional y desarrollo de competencias.

3.1. OBJETIVO GENERAL – ESTUDIO DE REMUNERACIONES

Comparar el nivel de las remuneraciones de la dotación de JUNAEB, respecto de servicios públicos similares en cuanto a presupuesto, dotación y otras variables relevantes.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A continuación, se presentan los objetivos específicos del estudio:

- I. Definir parámetros de clasificación de la dotación de JUNAEB, relevantes para la comparabilidad de remuneraciones.
- II. Definir servicios públicos, para contar con parámetros de presupuesto y dotación comparables a la realidad de JUNAEB.
- III. Caracterizar y analizar las brechas remuneracionales por estamentos de JUNAEB, de acuerdo con los modelos estadísticos y parámetros acordados, con el fin de proveer información relevante para la Política de Compensaciones.



4. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS

4.1. BENCHMARK DE INSTITUCIONES

Para la comparación de entidades sugerimos establecer las instituciones a comparar de acuerdo a los siguientes criterios:

- Volumen de recursos financieros administrados.
- Volumen de recursos financieros supervisados.
- Volumen y características de las entidades supervisadas.
- Población atendida por las entidades supervisadas.
- Costo administrativo empresas (servicios).

4.2. ANÁLISIS DE REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO

Consideramos las siguientes fuentes de datos, para realizar el análisis comparado de remuneraciones en el sector público:

- a. DIPRES emite un **Informe anual sobre empleo público** con 2 años de atraso (última versión 2019 en <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-25268.html>) del que podemos obtener, para fines de nuestro *benchmark* los siguientes datos relevantes
 - Distribución del personal de la Dotación según rangos de permanencia y Ministerios.
 - Posición relativa del personal afecto a la EUS – Mediana según grado y estamento.
 - Posición relativa del personal afecto a la EUS – Mediana según grado, estamento y sexo.
 - Características de la distribución por grado del personal afecto a la EUS, según estamento y sexo.
 - Posición relativa personal de Servicios Fiscalizadores - mediana según grado y estamento.
 - Posición relativa del personal de Servicios Fiscalizadores – Mediana según grado, estamento y sexo.
 - Características de la distribución por grado del personal de Servicios Fiscalizadores, según estamento y sexo.
- b. Las instituciones del gobierno central publican mensualmente en el **portal de transparencia**, las remuneraciones individuales de cada trabajador, por estamentos: planta, contrata, honorarios adscritos y no adscritos, código del trabajo. Sugerimos sólo considerar los estamentos Planta y Contrata, con la siguiente estructura:



Estructura información por Entidad	Planta	Contrata
Fecha de inicio dd/mm/aa	Del Contrato	Del año
Nombre completo		
Observaciones		
Asignaciones especiales		
Remuneración bruta mensualizada		
Estamento		
Fecha de término dd/mm/aa	ADP o Indefinido	Del año
Unidad monetaria		
Grado EUS / Cargo con jornada		
Montos y horas extraordinarias festivas		
Cargo o función		
Remuneración líquida mensualizada		
Montos y horas extraordinarias diurnas		
Región		
Montos y horas extraordinarias nocturnas		
Viáticos		
Calificación profesional o formación		

En el caso de JUNAEB, el portal de transparencia, para CONTRATA, informa a junio de 2021, la siguiente distribución por estamentos:

Contrata	70	121	627	818	100,0%	100,0%	100,0%
Grados	Administrativo	Técnico	Profesional	Total	Administrativo	Técnico	Profesional
2			1	1	-	-	0,2%
6			12	12	-	-	1,9%
7			36	36	-	-	5,7%
8			17	17	-	-	2,7%
9			81	81	-	-	12,9%
10			42	42	-	-	6,7%
11			129	129	-	-	20,6%
12			67	67	-	-	10,7%
13		37	112	149	-	30,6%	17,9%
14		22	41	63	-	18,2%	6,5%
15		21	44	65	-	17,4%	7,0%
16		15	8	23	-	12,4%	1,3%
17	62	26	37	125	88,6%	21,5%	5,9%
18	4			4	5,7%	-	-
19	1			1	1,4%	-	-
22	3			3	4,3%	-	-

- c. El INE publica anualmente la **Encuesta Suplementaria de Ingresos**, lo que permite contrastar las remuneraciones del sector público con las del sector privado, para los trabajadores empleados en último mes de la Encuesta Nacional de Empleo de cada año, lo que permite situar el *benchmark* en el contexto del mercado laboral.

4.3. CAMBIO Y GESTIÓN DEL CAMBIO

La JUNAEB, junto a las entidades con los que trabaja en estrecha colaboración, constituyen en sí un “sistema complejo”, y los cambios que van a ocurrir deben visualizarse de forma holística, de modo de comprender mejor sus efectos y riesgos, para gestionarlos adecuadamente. A modo de ejemplo:

- Los trabajadores de JUNAEB y los *stakeholders* tienen diversas expectativas respecto a los cambios proyectados, tanto en los procesos estratégicos como de apoyo.
- Los cambios en los procesos y en la estructura institucional han generado efectos en la dotación y cargas de trabajo.
- Existen reglas “tradicionales” respecto a los grados EUS de ingreso a JUNAEB por estamento y permanencia en los grados por estamento, estadísticamente determinables, a partir de las fechas de los cambios de grado.
- Los proyectos de transformación digital tendrán efectos en la dotación.
- Los trabajadores tienen diversas alternativas laborales, sea en el sector público o privado, de acuerdo a su grado de empleabilidad
- El cambio en los procesos y estructura requiere desarrollar competencias directivas, de gestión, profesionales, técnicas y administrativas.

Es comprensible que las personas se resistan al cambio porque suele traer incertidumbres respecto de las posiciones de cada persona o comunidad. Dado eso, un enfoque adecuado del cambio debe desarrollar empatía con las personas y grupos que perciben ese temor, y conforme a esos diseñar estrategias significativas específicas de mitigación y seguridad. Por ende, la estrategia y cronología con que se desarrollen las actividades deben estar íntimamente interconectadas y quienes lideren el proceso deben anticiparse a los riesgos emergentes de forma flexible.

Los cambios diseñados desde un punto de vista técnico, físico y de procesos son comparativamente más fáciles de gestionar que el impacto de dichos cambios en las personas. El problema consiste en que prácticamente todo cambio, por técnico que sea, genera – por definición – fricciones, incomprensiones, cambios de hábitos y temores. En el caso del sector público, estos pueden ser aún mayores.

Los temores pueden surgir por falta de definición de futuros roles laborales, escasa capacidad de las personas para adaptarse a cambios emergentes, pérdida de confort físico y psicológico, nuevas reglas del juego formales e informales, o el temor al cambio de hábitos fuertemente arraigados.

La literatura internacional demuestra que los grandes cambios organizacionales toman más tiempo, requieren más persistencia y paciencia de lo previsto. Consumen más energía, compromiso y dedicación de los líderes de lo que originalmente se piensa. La explicación no es técnica. Es la gran cantidad de tiempo que se debe invertir



en desarrollar relaciones interpersonales y construir conversaciones en cascada con todos los involucrados en el cambio propuesto.

4.4. LIDERANDO EL CAMBIO

Los procesos de cambio organizacional son procesos complejos de múltiples dimensiones. Uno de los autores que más ha estudiado estos procesos es **John Kotter, autor de “Liderando el Cambio”**, analista de procesos de cambio en organizaciones complejas. Una primera lección de los casos de mayor éxito es que el proceso de cambio pasa por una serie de fases. Saltarse algunos pasos solamente da la ilusión de velocidad y nunca produce un resultado satisfactorio. Una segunda lección es que errores críticos en alguna de las fases pueden tener un impacto devastador, reduciendo la velocidad e invalidando los beneficios ganados. Hasta las personas muy capacitadas cometen por lo menos un error, por lo que el acompañamiento es un factor crítico de éxito.

Kotter identifica 7 tareas críticas, así como los distintos responsables desde su rol organizacional. De esta forma el estamento directivo debe generar el sentido de urgencia respecto del proceso de cambio que se desea instalar, conformar y liderar una coalición poderosa para enfrentar dicho proceso y asegurar una visión de cambio coherente con la organización y el entorno donde ésta se desenvuelve.

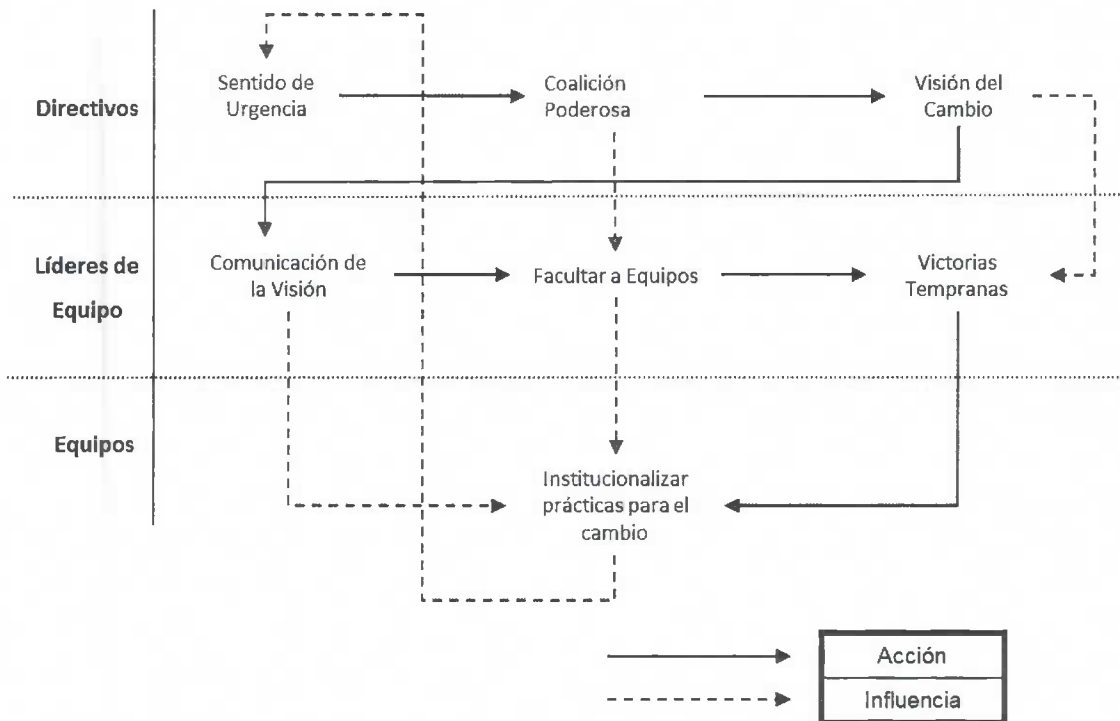
Asimismo, los líderes de equipo deben asegurar la adecuada comunicación de la visión, para que ésta fluya al interior del colectivo, facultar a sus equipos para que éstos tengan las herramientas necesarias para implementar el cambio requerido y definir resultados tempranos que permitan asentar el proceso y legitimar en la organización la utilidad del proceso que se lleva a cabo.

Finalmente, los equipos son los llamados a institucionalizar las prácticas necesarias para la adecuada instalación del proceso de cambio, a través de la operación de sistemas de gestión que permitan la recurrencia de dichas prácticas hasta convertirse en rutinas.

Las dinámicas de los procesos descritos anteriormente pueden apreciarse con más detalle en la siguiente ilustración.



Ilustración 1: Modelo de Gestión de Cambio de John Kotter



Fuente: Liderando el cambio, John Kotter

4.5. LA DIMENSIÓN TÉCNICA Y PERSONAL DEL CAMBIO

Ken Blanchard en “Liderazgo al Más Alto Nivel” plantea que el cambio se da en una dimensión técnica y en una dimensión personal. La labor del líder es gestionar tanto el cambio en su dimensión técnica como las preocupaciones de las personas impactadas por el cambio. Sin la facilitación y la eliminación de las resistencias en el ámbito personal, el cambio no ocurre. De esta forma los líderes son los responsables de proveer la estructura, información y apoyo para que las personas puedan gestionar efectivamente su proceso de transición frente al cambio.

Lo anterior conlleva, a través de estilos de liderazgo específicos, según las necesidades de las personas, a hacerse cargo de administrar seis niveles específicos de preocupación respecto del proceso de cambio:

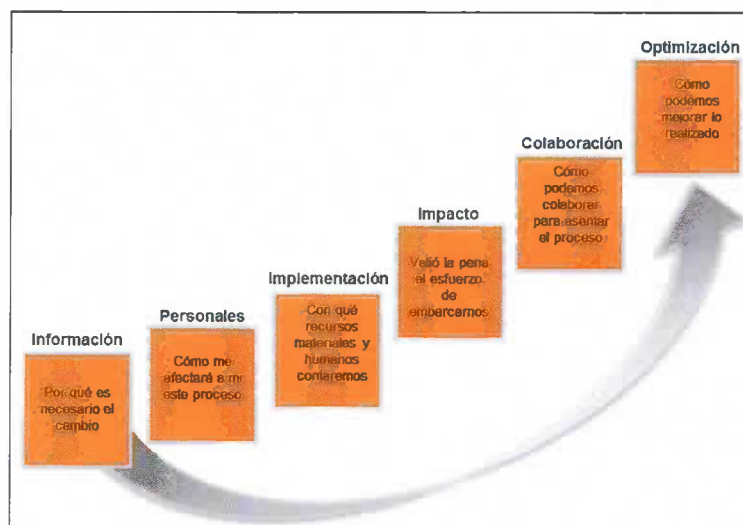
- **Preocupaciones de Información:** Consiste en el nivel más básico a enfrentar y plantea las preguntas respecto de las causas del cambio propuesto, así como respecto de su pertinencia. El rol de liderazgo en este nivel implica inundar de información, bajo distintos formatos y con alta intensidad, a sus respectivos equipos de trabajo.
- **Preocupaciones personales:** Conlleva casi siempre los miedos y resistencias más íntimas de las personas frente al cambio propuesto, planteándose escenarios posibles de inestabilidad laboral o

desvinculación. Por lo general este nivel de preocupación no es explícito y requiere una labor metódica de liderazgo en la relación uno a uno para ser adecuadamente gestionada.

- **Preocupaciones de implementación:** Habitualmente aparecen una vez que se han despejado las preocupaciones personales y plantean la pregunta por los recursos, materiales, humanos y de tiempo con que se contará para llevar a cabo de manera óptima el cambio requerido.
- **Preocupaciones de impacto:** Surgen una vez ya se ha comenzado con el proceso de implantación del cambio y plantean preguntas respecto a cuánto vale la pena el esfuerzo que se ha puesto en juego. El líder debe ser capaz en este punto de buscar resultados tempranos, que fortalezcan la moral de su equipo y que legitimen técnicamente el proceso de cambio en el cual se encuentran embarcados.
- **Preocupaciones de colaboración:** Surgen cuando los equipos ya han internalizado el proceso de cambio y comienzan a surgir inquietudes respecto de cómo producir los resultados deseados. Este es el momento en que el líder debe acoger y generar instancias para que los integrantes del equipo conversen y generen una comprensión integral del proceso, logrando la colaboración como estrategia de trabajo, con nuevas herramientas.
- **Preocupaciones de optimización:** Una vez que los equipos han alcanzado un alto nivel de desarrollo y madurez tanto individual como colectiva, es que se está en condiciones de instalar procesos de mejoramiento. Esta es la etapa donde el líder puede instalar y motivar el desarrollo de sistemas de gestión de mejora continua, donde la reflexión continua de los integrantes, y la sinergia de las conversaciones posibilita la innovación y desarrolla la creatividad.

La transición personal ante los seis niveles de preocupación se grafica en Ilustración 2.

Ilustración 2: Modelo de seis niveles de preocupación frente al cambio



Fuente: Liderazgo al Más Alto Nivel, Ken Blanchard.



5. METODOLOGÍA

La metodología de trabajo contempla **reuniones periódicas** (quincenal o semanal) del equipo asesor con las contrapartes, con registro de acuerdos en actas y correos, desde la Etapa 0, de Ajuste Metodológico.

Para la Etapa 1 de Comparación de Remuneraciones se contempla la **elaboración de un modelo de analítico de datos, revisión de fuentes JUNAEB y externas, estandarización de datos de remuneraciones**, para hacerlos comparables y la **elaboración de un modelo estadístico** que permita la carga manual o automatizada de datos, para simular diversos **escenarios**.

Ello implica consensuar con la contraparte los **parámetros de clasificación** de la dotación de JUNAEB, relevantes para la comparabilidad de remuneraciones, **analizar y definir las entidades a comparar (benchmark)** y **caracterizar y analizar las brechas remuneracionales** por estamentos de JUNAEB, de acuerdo con los modelos estadísticos y parámetros acordados.

Esta etapa contempla adicionalmente **entrevistas estructuradas** con *stakeholders* y asesoría a la contraparte en la **definición de objetivos estratégicos** para la futura negociación.

Respecto a los *stakeholders*, se sugiere sostener conversaciones estructuradas con:

- Jefa de División Gestión de Personas
- Encargado de Presupuesto JUNAEB
- Director Nacional JUNAEB
- Equipo Directivo institucional (taller)
- Directores Regionales (taller)
- Directorio Asociación de funcionarios (taller)
- Sectorialista DIPRES Educación
- Jefe de Subdirección de Racionalización y Función Pública de DIPRES
- Subsecretaría de Educación

La etapa cierra con uno o más **informes de recomendaciones**, de acuerdo a los escenarios analizados.

La Etapa 2, de Planificación y Acompañamiento o Asesoría en la negociación de recursos, a petición de la contraparte, no fue presupuestada ni agendada. Sin embargo es opcional para JUNAEB solicitar dicha asesoría a futuro, de requerirla. Contempla **apoyo en la definición de la estrategia de negociación**, realizar **presentaciones** de los análisis y recomendaciones y **asesorar a JUNAEB** en la redacción de la solicitud oficial al Ministro/DIPRES, en la conformación y preparación del equipo negociador, vía **talleres de negociación** y acompañamiento en la negociación mediante **reuniones y preparación de minutas**.



6. CARTA GANTT

A continuación, se presenta una Carta Gantt resumen del plan de trabajo para el desarrollo de la asesoría.

Tabla 1: Plan de Trabajo

Actividad del Plan de Trabajo	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13
Reuniones de coordinación													
Etapas 0													
Reunión de inicio													
Solicitudes de información													
Revisión documental preliminar													
Informe Ajuste Metodológico													
Etapas 1													
Metodología Comparación													
Modelo de datos													
Revisión de fuentes JUNAEB													
Revisión de fuentes externas													
Estandarización de datos													
Modelo estadístico													
Comparación de datos													
Análisis de datos													
Entrevistas iniciales con stakeholders													
Definición de objetivos estratégicos													
Informe de recomendaciones													
Informe de recomendaciones corregido													

Fuente: Elaboración Propia

6.1. PRODUCTOS COMPROMETIDOS

Tabla 2: Fechas productos comprometidos

Producto	Contenido	Semana ¹
Informe de ajuste metodológico	Ajustes a la propuesta técnica	3
Informe recomendaciones	Resultados estudio de brechas y recomendaciones de trabajo	11

Fuente: Elaboración Propia

¹ Desde la total tramitación del convenio o bien desde la suscripción del mismo, si es que se estipula esta opción de modo específico.



7. EQUIPO

A continuación, se presenta un cuadro resumen con los profesionales disponibles para el desarrollo de la asesoría. Se detallará en el informe de plan de trabajo, los profesionales que evaluarán cada indicador.

Tabla 3: Propuesta Equipo de Trabajo

Funciones	Nombre	Formación Académica
Director Académico CSP	Pablo González	PhD. en Economía, Universidad de Cambridge. Ingeniero Comercial, Pontificia Universidad Católica de Chile
Jefe de Proyecto	Rafael del Campo	Ingeniero Comercial y Diplomado en Gerencia Pública, Universidad de Chile. Diplomado en Desarrollo Territorial, Universidad Austral y Academia de Humanismo Cristiano.
Asesor/a Desarrollo Organizacional y Dotación	Jonny Heiss	PhD. Candidate Doctorado en Ingeniería Química e Ingeniero Civil Químico, Universidad de Chile
Coordinador e ingeniero de proyecto	Yerko Calquín	Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile.
Ingeniero/a de proyecto	Javiera Bravo	Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile.

Fuente: Elaboración Propia.

El **Jefe del Proyecto** será **Rafael del Campo** es Ingeniero Comercial y Diplomado en Gerencia Pública de la Universidad de Chile, y Diplomado en Desarrollo Territorial de la Universidad Austral y Academia de Humanismo Cristiano). Director Nacional entre los años 2006 y 2009 del Instituto de Normalización Previsional (hoy IPS e ISL), seleccionado a través del Sistema de Alta Dirección Pública, a cargo de implementar la Reforma Previsional 2008. Anteriormente Subgerente de SERCOTEC CORFO. En el sector privado fue gerente de empresas entre 1985 y 2000 y consultor. Diseñó y gestionó entre 2010 y 2017 los servicios de la plataforma digital Portallsapres. Ha colaborado con la Fundación para la Superación de la Pobreza en el diseño de políticas públicas. En materia de gestión estratégica y del cambio, ha diseñado e implementado innovaciones en entidades públicas como la Subsecretaría de Hacienda, la Coordinación de Planificación de la Subsecretaría de Transportes y la Superintendencia de Servicios Sanitarios. En materia de diseño y rediseño de servicios, ejerció como asesor experto en Gestión Estratégica y Gestión del Cambio del Proyecto de Modernización del sector público BID - Ministerio de Hacienda, asesorando a la Dirección del Trabajo en la modernización de sus procesos de servicios de cara a los usuarios. Forma parte del equipo profesional CSP-CIO que asesora la gestión del cambio cultural en el Hospital Regional de Antofagasta, para el período 2017-2021.

Por su parte, el **Director Académico**, Pablo González es Ph.D y M.Phil en Economía de la Universidad de Cambridge (Reino Unido). Es el Director Académico del Centro de Sistemas Públicos e imparte clases en el diplomado de Evaluación y Preparación Social de Proyectos. Es además Profesor Adjunto del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Consultor del Área de Políticas Sociales de UNICEF. Asesor Externo del Fondo Nacional de Investigación y Desarrollo de la Educación (FONIDE). Ex Coordinador del Informe de Desarrollo Humano del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Ex Jefe de la División Planificación y Presupuesto del Ministerio de Educación (MINEDUC, 1994-1997).

Jonny Heiss es Ingeniero Civil Químico de la Universidad de Chile. **Especialista en Procesos y Tecnologías de Información**, Ha trabajado como consultor independiente para instituciones a nivel nacional e internacional,

**CSP**INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

destacando entre ellas el Ministerio de Defensa, el Ministerio de Desarrollo Social (ex MIDEPLAN), Ministerio de Hacienda, Dirección de Bibliotecas y Museos (DIDAM) y la Central Nacional de Abastecimiento (CENABAST). En el sector público, se desempeñó como Subdirector del Servicio de Impuestos Internos (SII) entre los años 2000 y 2006, como Gerente de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para el Plan de Modernización Institucional, entre los años 2008 y 2010.

Yerko Calquín Miranda es Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile. Formó parte del Directorio de Transporte Público Metropolitano (DTPM) como Analista Financiero, liderando el análisis del cálculo para la extensión de contratos por reducción de emisiones contaminantes a través de mejoras en la tecnología de los buses. Por otro lado, se desempeñó como Ingeniero de Innovación en Shift, implementando software en *workforce management*. Como Ingeniero del Centro de Sistemas Públicos, actualmente trabaja en el proyecto “Estudio de caso sobre el desempeño de la herramienta Mapa de la Vulnerabilidad y Mesas de Trabajo del Programa Compromiso País para la mejora de las políticas de protección social en Chile”, para el Banco Interamericano de Desarrollo, y de la “Propuesta de Diseño metodológico de largo plazo para la Encuesta Longitudinal de Primera Infancia (ELPI)”, para UNICEF.

Javiera Bravo Herrera es Ingeniera Civil Industrial de la Universidad de Chile. Ha participado como coordinadora e ingeniera de proyectos en diversos estudios vinculados al levantamiento de procesos de consulta y encuestas, así como de levantamiento y rediseño de procesos. Sus trabajos han estado relacionados con instituciones como el Instituto de Seguridad Laboral (ISL), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Dirección de Presupuestos y el Ministerio Público.



8. OFERTA ECONÓMICA

La oferta económica correspondiente a esta propuesta técnica es de **700 UF en total**. Se sugiere la siguiente estructura de pagos, contra la aprobación de los productos por parte de la contraparte técnica:

Producto	Contenido	Porcentaje de pago
Informe de ajuste metodológico	Ajustes a la propuesta técnica	40%
Informe recomendaciones	Resultados estudio de brechas y recomendaciones de trabajo	60%