

**REUNIÓN ACLARATORIA DE CONSULTAS**  
**LICITACIÓN “CONSULTORÍA SISTEMA DE COMPENSACIONES INTEGRA”**

**Fecha de realización:**

11 de Septiembre de 2015.

**Participantes:**

1. Pamela Maldonado, Ernst & Young
2. Romina Aguilera, Ernst & Young
3. José Luis Cid, Assertive Consulting Group
4. Claudia Robles, Nueva Perspectiva

**Introducción:**

Se agradece la asistencia a la reunión, y se comunica que este proyecto tiene una gran relevancia para la organización, dado que está contenido en uno de los objetivos estratégicos de la Carta de Navegación 2014 – 2018 (la que puede ser descargada desde la página web [www.integra.cl](http://www.integra.cl)). Se refuerza la importancia de presentar una propuesta técnica que considere los énfasis que se han descrito en los Términos de Referencia, en particular que el sistema de compensaciones tenga **pertinencia a la calidad educativa y a la cultura institucional**, asimismo que se puedan considerar estrategias de participación que permitan la **construcción conjunta y la legitimación** del sistema por los actores relevantes de la organización.

**Preguntas y respuestas:**

1. ¿La licitación se rige por Chilecompra?  
R: No, tenemos un procedimiento propio establecido para realizar las licitaciones. Se explica que esta es una institución de derecho privado.
2. ¿El régimen por el cual se rige es el Código del Trabajo?. Se comenta que el sector público tiene una rigidez en su estructura de compensaciones.  
R: Sí, efectivamente INTEGRA se rige por el código del trabajo, lo que permite que se definan políticas de gestión de personas que pueden ser dinámicas y pertinentes a los desafíos institucionales, ciñéndose a la normativa vigente.
3. ¿Aun así existen algunas compensaciones que se asimilan al sector público?  
R: Efectivamente, al ser una institución que es parte de la política pública con aproximadamente el 90% de recursos que tienen como fuente de financiamiento el Ministerio de Educación, se han definido algunos beneficios para los trabajadores homologables a las del sector público, como por ejemplo los permisos administrativos.

4. ¿Cómo participan los gremios?  
R: Se espera que los sindicatos participen en la construcción, delimitando instancias de participación y con alcances claros en la toma de decisiones. Se plantea que la dirección ejecutiva está avanzando en una agenda de trabajo conjunto en temas relevantes para la organización y los trabajadores, por tanto son actores importantes en el proyecto.
5. ¿Cómo están compuestos los sindicatos? ¿Por estamento?  
R: Los sindicatos actuales son 7, que son transversales y no sujetos a determinados cargos o estamentos. Actualmente el % de sindicalización de los trabajadores(as) es alto (alrededor de un 78%), y dada su magnitud son actores relevantes en la gestión de la organización. Se clarifica que la fuerza sindical en la institución no obedece a Confederaciones.
6. ¿Cuándo se “sientan a conversar” con los sindicatos, lo hacen todos juntos?  
R: Los sindicatos tienen libertad para agruparse o asociarse, no siendo una responsabilidad de la dirección ejecutiva reunirlos en una sola mesa de trabajo. El año pasado para el periodo de negociación, se recibieron dos petitorios, que agruparon a las organizaciones sindicales. Por tanto en el transcurso de este periodo se han constituido 2 mesas de trabajo y de negociación con éstos.
7. ¿Negocian un único instrumento colectivo?  
R: No se utiliza el instrumento de contrato colectivo. Se define un Protocolo de Acuerdo firmado por la dirección y por las organizaciones sindicales, fruto de una mesa de trabajo, y cuyos beneficios son aplicados a la totalidad de los trabajadores(as). El año 2014 se firmó un protocolo con vigencia de 2 años.
8. ¿Los sistemas de incentivos tienen vinculación con desempeño?  
R: Se explicita que hoy no existe un sistema de evaluación del desempeño. Desde hace algunos años se implementó un sistema de incentivos asociado al cumplimiento de planes de mejora por equipo, lo que daba lugar a un bono colectivo anual, pagado en cuotas (denominado SACI). Este sistema está vigente, sin embargo no han existido planes de mejoras durante el año 2014 y 2015, a la espera de concretar este sistema de compensaciones.
9. Llama la atención la necesidad de incorporar participación de distintos actores. ¿Este proyecto surge de la inquietud de los trabajadores a propósito de la última negociación?  
R: El proyecto surge de una definición estratégica, contenida en la Carta de Navegación. Se espera que este sistema esté acorde a los desafíos de la política de calidad educativa, que permita ordenar y gestionar de manera transparente y equitativa. Sabemos que puede haber expectativas de algunos trabajadores respecto a tener aumentos salariales, por tanto será necesario manejar las expectativas de esta participación.
10. ¿Cómo se equilibran las expectativas de los trabajadores(as) con los alcances de este sistema, que debe estar en coherencia con la política pública, como la carrera docente?  
R: Es necesario que se genere adhesión con el sistema por parte de los trabajadores(as), para que tenga sostenibilidad, creemos que la forma en cómo lograrlo es generando instancias de participación y comunicación con los distintos actores. Así por ejemplo, se podría generar un consejo consultivo o similar, que vaya participando en distintos hitos del proyecto y pueda establecer algunas definiciones del sistema.

11. En la etapa I: referido al Informe de Avance. ¿A qué se refiere con que se solicita un diagnóstico que considere equidad interna y competitividad externa, si para concluir esto de manera específica se necesita primero hacer el levantamiento y evaluación de los cargos?

R: Se clarifica que lo que se espera en este informe de avance es un panorama general de cómo se aprecia el estado de situación de la organización respecto al tema de compensaciones. Por ejemplo, si no está clara la estructura jerárquica, si los cargos no tienen una nominación adecuada, o bien elementos y definiciones institucionales que falten para lograr un sistema óptimo de compensaciones. Asimismo, la propuesta metodológica de cómo se van a levantar los cargos, con el detalle de las muestras a levantar y dónde.

12. ¿A qué se refiere con el “muestreo” que debe utilizarse, considerando las categorías de regiones?

R: Se refiere a que para levantar los cargos, se requerirá una técnica de recogida de información (entrevista u otros), para una muestra de trabajadores(as) por cargos, o grupos de cargos. Se espera que en esta muestra se consideren las distintas categorías de regiones explicitadas en el documento, dado que un cargo puede existir en todas las regiones, pero en las más grandes se implementa de manera distinta que en las pequeñas, e incluso puede llegar a abordar más de un proceso de gestión regional a la vez. Además hay características regionales que deben considerarse, tales como la dispersión geográfica, que hace que las tareas de cada cargo se aborden de forma distinta.

13. ¿Cuál de las regiones tiene mayor complejidad?, o bien ¿Qué factores de complejidad, tales como de “relación” pueden existir?

R: Un factor relevante es la dispersión geográfica, que hace que la gestión del equipo regional tenga sus propias dinámicas y tiempos de los procesos. También el tamaño influye, ya que hay regiones con un equipo muy grande que hace que se dividan más las tareas. Por ejemplo, un analista en una región pequeña desarrolla más de un proceso (contrataciones, licencias médicas, permisos, etc.), mientras que en una región grande cada analista se hace cargo de un solo proceso. La región del Biobío es la más grande, pero desde el próximo año comenzará el proceso de división, a la nueva región de Ñuble.

Por otro lado, las estructuras regionales han ido creciendo, se han ido profesionalizando, lo que es un gran avance, sin embargo se han ido “compartimentalizando” las temáticas, y hoy el desafío es tener una mirada más integrada y articulada hacia los jardines infantiles. Las mejoras que se están haciendo a la estructura regional apuntan a este foco.

14. ¿Los temas de gestión sólo se ven la dirección regional? ¿Hay una gestión provincial o territorial?

R: Hoy se está en etapa inicial de implementación de equipos territoriales multidisciplinares que estarán asociados a un territorio de máximo 20 jardines infantiles, y que implementarán asesoría y soporte a ese territorio. Este año se comenzó la incorporación de algunos profesionales, que se seguirán integrando en forma gradual, para completar todos los equipos territoriales el año 2017.

15. ¿Tienen Casas Fiscales que les hayan facilitado para montar equipos en el territorio?

R: No.

16. ¿Cuál es la Tasa de Rotación?

R: Aproximadamente un 11,5%, en función del volumen de egresos (salidas) de personal de la institución —por cualquier causal— y la planta activa.

17. Cuáles son las fuentes principales de reclutamiento?, ¿dónde se busca al personal?

R: Hay un énfasis de optar en primera instancia por la promoción y traslado interno. Si es necesario atraer personas externas, se realiza concurso mixto. Hoy no existen convenios masivos con universidades o centros de formación, si funcionan las redes regionales o locales.

18. ¿Hay movilidad interna?

R: Si existe y hay casos exitosos de personas que han trabajado en jardines infantiles y hoy son Directoras Regionales. Se han promovido programas para apoyar la formación de los trabajadores(as), por ejemplo que las técnicas de párvulo puedan estudiar la carrera de Educación Parvularia, para optar a cargos profesionales.

19. ¿Cuál es la expectativa de que se levanten las estrategias de reconocimiento y se genere una propuesta de sistema de reconocimiento?

R: Se espera que recojan las experiencias que se han desarrollado en regiones y a nivel local, respecto a acciones de reconocimiento para los trabajadores(as). Existen experiencias que se han conocido, por eso se espera que se recojan las buenas prácticas ya instaladas, y con eso se propongan compensaciones no monetarias que puedan ser transversales y que esté probado que le hacen sentido a los trabajadores(as).

20. ¿Cómo se espera incorporar los incentivos asociados a cumplimiento de metas o formación, ya que usualmente nosotros los hemos trabajado de manera aparte que la escala de remuneraciones propiamente tal?. Si no fuera así, ¿se espera diseñar una estructura de remuneraciones variable?

R: No esperamos trabajar con rentas variables, más bien tener un sistema de bandas de remuneraciones de acuerdo al cargo y su peso relativo. De manera adicional proponer incentivos asociados a metas o formación.

21. ¿Cuál es la o las instituciones que son su referente a la hora de comparar compensaciones?  
¿Es JUNJI, o un privado como Vitamina?

R: Definitivamente JUNJI, y eso es un compromiso del Protocolo de Acuerdo con las organizaciones sindicales, que al año 2018, logremos “homologar” las remuneraciones con las de JUNJI. Se debe considerar eso sí, que la estructura de remuneraciones es distinta, ya que JUNJI se rige por el estatuto administrativo.

También se plantea en los términos de referencia, que sería ideal que se miren experiencias distintas (nacional o internacional) respecto de otras prácticas que puedan ser replicables en INTEGRAL. Esto sería un valor agregado. Por último, respecto a los cargos de oficinas regionales y casa central (asociados a gestión), si podemos compararnos con otras empresas de servicios, en cargos más estándar, por ejemplo, tecnología.

22. Respecto al requerimiento de que existan instancias de transferencia de la metodología para el equipo interno ¿Se espera que exista una presentación del modelo y la forma de cómo se deben utilizar las herramientas?

R: Sí, la idea es darle sostenibilidad al sistema, que se pueda administrar y posteriormente actualizar según las necesidades, y que esto pueda ser realizado por el equipo técnico de INTEGRA.

23. Cuando se solicita proponer un sistema de desarrollo de carrera, se refieren a nivel de promociones (vertical)?, ¿O pueden ser alternativas de apertura horizontal?. Esto dado que la tasa de rotación es relativamente baja, lo que puede derivar en que algunos cargos tengan poco margen de movilidad vertical.

R: Es necesario considerar promoción interna, sin embargo, sería interesante también proponer acciones de desarrollo horizontales, que den más posibilidades de movilidad interna sobre todo en aquellos cargos que no tienen muchas posibilidades de promoción.