





FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

---

# **Proceso TNE 2008 en la Región de Valparaíso Educación Superior y Secundaria Soluciones Urgentes**

Tesis para optar al Título de Administrador Público  
Y grado de Licenciado en Administración Pública

Reg. 6673

*Rodrigo Orlando Órdenes Retamales*

**Profesor Guía  
Señora Angélica Piñones**

---

Valparaíso, Chile – Noviembre 2008

## **Agradecimientos**

*"Las únicas personas con las que deberías corresponder son los que te han ayudado." (John E. Southard)*

*"A mi familia, mi padre, mi madre y hermanos por la confianza, y apoyo que han tenido en mí."*

*"A JUNAEB dirección provincial Valparaíso, por los conocimientos adquiridos que me ayudaron a desarrollar esta Tesis."*

# INDICE

1.- Introducción y Resumen	4
2.- Presentación y caracterización del servicio o empresa	6
• 2.1.- Nombre y Ubicación	6
• 2.2.- Aspectos legales e historia	6
• 2.3.- estructura organizacional y dependencia	8
• 2.4.- Insumos, procesos, productos o servicios	12
3.- Descripción de la unidad en que se desarrollo la practica.	14
• 3.1.- Nombre y ubicación en la estructura organizacional.	14
• 3.2.- Caracterización organizacional.	15
• 3.3.- Descripción sistémica: entradas-procesos-salidas.	16
• 3.4.- Principales procedimientos	17
4.- Diagnostico y análisis de la situación sometida a estudio.	18
• 4.1.- Problema detectado.	18
• 4.2.- Marco conceptual.	19
• 4.3.- Hipótesis.	27
• 4.4.- Metodología.	28
• 4.4.1.- Tipo de estudio o investigación.	28
• 4.4.2.- Análisis de datos e información recogida.	28
	30
5.- Solución propuesta	40
6.- Resultados esperados	44
7.- Conclusiones	45
Bibliografía de apoyo consultada	47
Anexos	48

**Proceso TNE 2008 en la Región de**  
**Valparaíso**  
**Educación Superior y Secundaria**  
**Soluciones Urgentes**

## **1.- Introducción y resumen**

Un usuario tiene derecho a recibir un servicio público continuo y de calidad. Sin embargo, la administración pública no dio un buen servicio durante el proceso TNE 2008, en la región de Valparaíso.

Al principio del proceso TNE 2008 las autoridades de la región aseguraban una eficiente entrega de la tarjeta a los estudiantes de educación secundaria y superior de la región. Esta situación no se repitió al momento del vencimiento del pase del año anterior, saliendo a flote todos los problemas que tenía el proceso de la TNE 2008.

Es por esto que surge la necesidad de realizar esta tesis, con el fin de mostrar las causas que provocaron que miles de alumnos de la región estuvieran sin su TNE, por más de 5 meses, lo que ocasionó un daño a ellos y sus familias.

Para encontrar las respuestas, la investigación empezó con dar a conocer el servicio que otorgaba la TNE, mostrando sus aspectos legales, estructura organizacional y principales procesos. Luego se pasó a una descripción de la unidad que realizaba los procesos de la TNE, se mostró los objetivos de ésta, su respectivo organigrama y el personal de la unidad.

En el capítulo siguiente, se llegó a lo más importante de la tesis, que es la identificación de los problemas que provocaron la mala entrega de la TNE en la región de Valparaíso, y se determinó cual iba a ser el tipo de investigación a realizar y el consecuente análisis de esta.

Para terminar, se enunciaron los objetivos generales y específicos, la solución esperada y las conclusiones respectivas.

Con esta tesis se espera dar a conocer al alumno de administración pública de que en la realidad laboral, los problemas no ocurren individualmente, sino que una multiplicidad de problemas afecta la entrega del servicio.

También la importancia que tiene la gestión del director de una organización al momento de buscar la solución a los problemas que afectan la entrega de un servicio.

Por último, se pretende manifestar al alumno de administración pública la importancia que tiene la práctica en la vida laboral, no basta con solo tener los mejores conocimientos, lo importante es tenerlos y saber aplicarlos eficientemente con el objetivo de dar un buen servicio al usuario. Y como se muestra en esta tesis, si no tenemos las herramientas que me permitan dar un buen servicio, entonces debemos crearlas.

## **2.- Presentación y caracterización del Servicio o Empresa:**

**2.1.- Nombre y Ubicación:** Junta de Auxilio Escolar y Becas

**Dirección Regional:** Pasaje Sarratea n° 950 con 2 Oriente entre 6 Norte y 7 Norte

**Dirección Provincial:** Los Castaños n° 295 con 4 Norte

### **2.2.- Aspectos legales e Historia:**

**2.2.1.- Aspectos Legales:** JUNAEB fue creada bajo la ley n° 15.720 del 1° de Octubre de 1964. Su estructura es la siguiente:

- Título I de la naturaleza y objeto de las juntas de auxilio escolar y becas
- Título II de la organización, administración y atribuciones de las juntas
- Título III del patrimonio y de los recursos
- Título IV de las sanciones
- Título V disposiciones generales

**2.2.2.- Reseña Histórica de JUNAEB:** La idea del "Auxilio Escolar" se instala en Chile en los primeros años del siglo XX. En 1920, bajo la presidencia de Juan Luis Sanfuentes, se establece la obligatoriedad de la Instrucción Primaria. Ocho años más tarde, durante el Gobierno de Carlos Ibáñez del Campo, se crea la Dirección General de Educación Primaria y las Juntas Comunales de Auxilio Escolar. A estas Juntas se las responsabiliza de la promoción y organización de los servicios de alimentación escolar y otros auxilios a los alumnos de las escuelas públicas.

Posteriormente, en 1953, nace la "Junta Nacional de Auxilio Escolar", JUNAEB, que asume la responsabilidad de los Servicios de Auxilio Escolar a favor de los estudiantes de las escuelas primarias del país.

En la década del 60 las condiciones sociales del país indican nuevas necesidades y urgencias. El terreno de la educación requiere apoyo para que en el acceso a la educación universitaria exista más equidad. Es por ello que, en 1963, el senador Radomiro Tomic presenta al Parlamento un proyecto de creación de un Fondo Nacional de Becas, Educación y Préstamos. Su finalidad es apoyar económicamente a los estudiantes de bajos recursos económicos y alto rendimiento académico para que pudieran acceder a la educación universitaria.

En 1964, bajo la presidencia de Jorge Alessandri Rodríguez, cuando el país registra una población de ocho millones de habitantes con un millón de ellos analfabetos, la Ley N ° 15.720 da vida a la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas, JUNAEB, que amplía y modifica las atribuciones y estructura de JUNAE. Esta Ley fue promulgada el 1° de octubre de 1964.

JUNAEB, desde 1964 ha consolidado una Red Nacional de Apoyo al Estudiante que tiene como objetivo neutralizar la influencia negativa de los factores biopsicosociales y económicos sobre el cumplimiento de la obligación escolar y promover el desarrollo humano de niños, niñas y jóvenes chilenos.

A partir de 1980, JUNAEB comienza a externalizar sus programas, incorporando la gestión de los mismos a entidades privadas. Esta alianza con privados traerá grandes beneficios al país, en términos de eficiencia.

El restablecimiento de la democracia en Chile el año 1990 trajo enormes beneficios para el país. Chile salió del aislamiento internacional, la inversión extranjera marcó el inicio de una senda de crecimiento económico sostenido y la educación volvió a ser objeto de preocupación central de las políticas públicas. Es por ello que JUNAEB amplió la cobertura del Programa de Alimentación Escolar, reinstaló el Programa de Salud del Estudiante, creó el Programa de Campamentos Juveniles y el Programa de Vivienda Estudiantil.

Entre 1990 y 2000, se duplicó el presupuesto de JUNAEB y las becas de alimentación superaron la barrera del millón de becas.

En el año 2002, el programa Mundial de Alimentos (PMA), organismo dependiente de las Naciones Unidas, reconoce el programa de alimentación escolar de Chile como uno de los cinco mejores del mundo y le solicita ser socio fundador de la Red Latinoamericana de Alimentación Escolar (LA RAE). Esta Red comenzó a operar en Marzo del 2004 y su Sede principal estará en nuestro país.

En el 2006, JUNAEB asumió la administración de los programas de Beca Presidente de la República y nueva Beca de Mantención de Educación Superior. Incorporó como criterio de caracterización a los/las beneficiarios/as del Chile Solidario, en todos sus productos, además de aumentar en todos sus productos estratégicos las coberturas entregadas a sus beneficiarios/as.<sup>2</sup>

**2.3.1.- Estructura Organizacional:** En el título II de la ley nº 15720 se establece la organización, administración y atribuciones de la junta nacional y regional; sólo me remitiré a mostrar esta última, (no olvidemos que la ley es de 1964, por ello habla de juntas provinciales y locales, es decir, fue dictada antes del proceso de regionalización impulsado por el gobierno militar):

Artículo 15°: Las Juntas Provinciales funcionarán en las capitales de provincias y estarán constituidas por:

- a) El Intendente de la Provincia, que la presidirá;
- b) El Director Provincial de Educación Primaria y un Jefe de establecimiento de cada una de las ramas de Educación Secundaria, Profesional y Universitaria, fiscal, si los hubiere;
- c) Un Director de Establecimiento de cada una de las ramas de la educación particular gratuita que haya en la provincia: primaria, secundaria, profesional y universitaria;
- d) El Tesorero Provincial, que desempeñará las funciones de Tesorero de la Junta;
- e) El Jefe del Servicio Nacional de Salud, en la provincia;
- f) El Alcalde de la Municipalidad de la comuna cabecera de la provincia;
- g) El Jefe Provincial de Carabineros;
- h) Tres representantes de la Federación de Educadores de Chile en la provincia, uno por cada rama de la enseñanza y un representante de la Unión de Federaciones Universitarias de Chile;
- i) Un representante de la organización nacional de centros de padres y apoderados de la enseñanza fiscal y uno de la Federación de Asociaciones de Padres de la Enseñanza Particular, debiendo ser mujer, por lo menos, uno de ellos.

A falta de la organización nacional de centros de padres y apoderados de la enseñanza fiscal y mientras ésta se constituya legalmente, integrará las Juntas Provinciales, en su lugar, un representante de la Asociación Nacional de Centros de Padres y Apoderados de los Liceos Fiscales y Estatales;

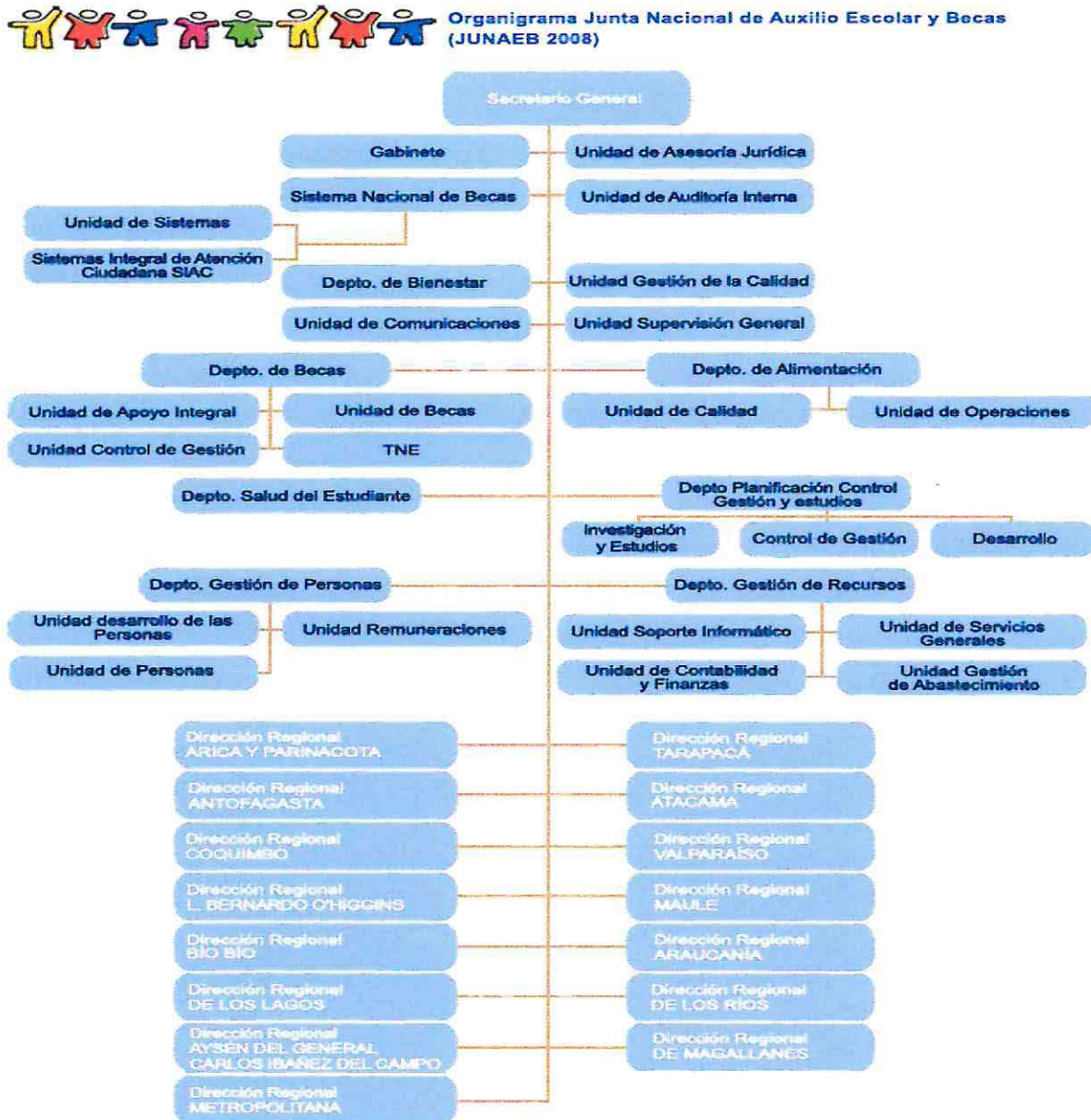
---

<sup>2</sup> [http://www.junaeb.cl/mundo/resena\\_historica.htm](http://www.junaeb.cl/mundo/resena_historica.htm)

- j) Un representante de los Sindicatos Obreros, designados por los presidentes de éstos, en la forma que determine el Reglamento General, y
- k) Un Asistente Social, representante del Consejo Regional del Colegio de Asistentes Sociales de Chile.

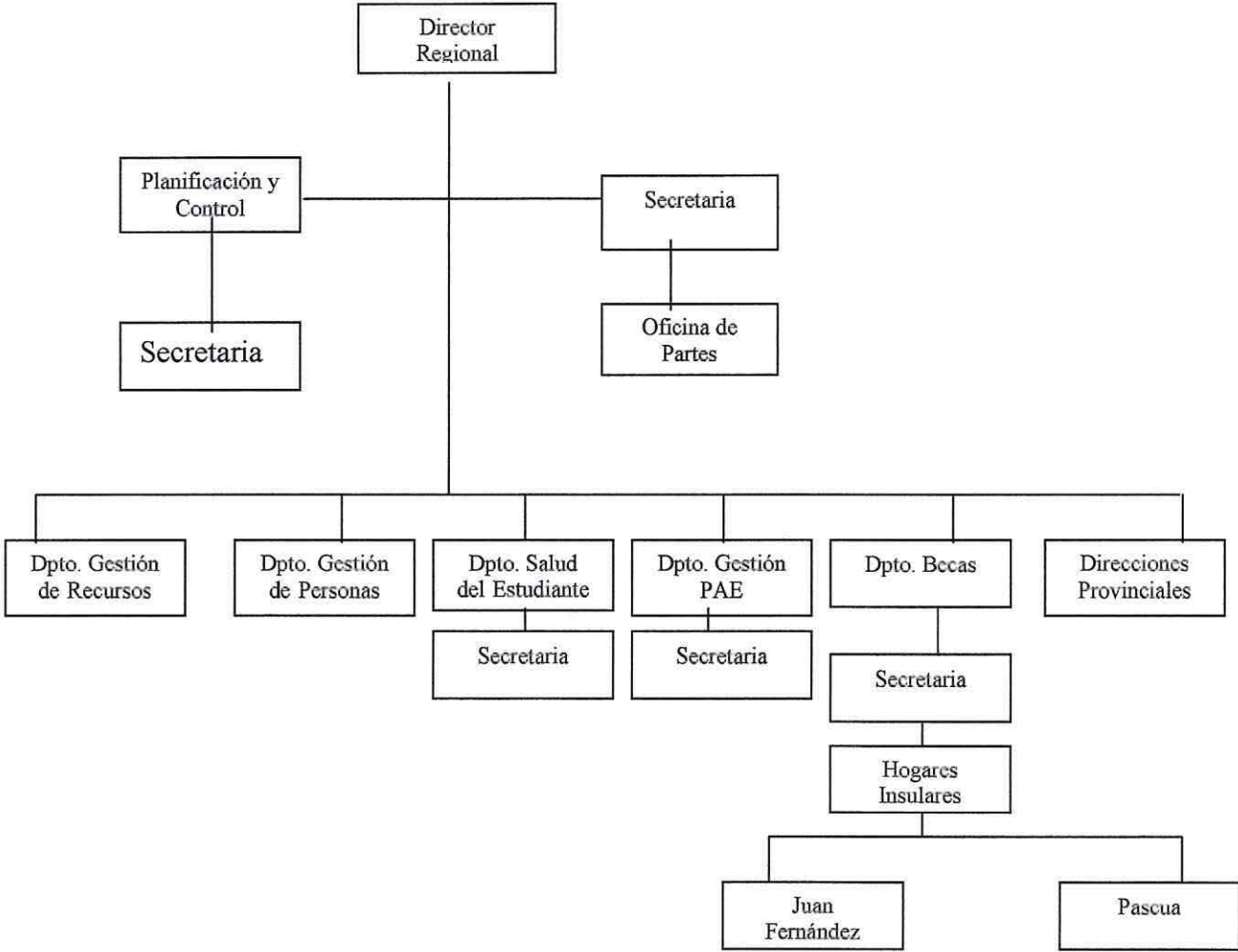
En caso de impedimento del Intendente, presidirá la Junta el representante de la Educación Pública con mayor antigüedad en el Servicio.<sup>3</sup>

**El organigrama a nivel nacional de la JUNAEB es el siguiente:**

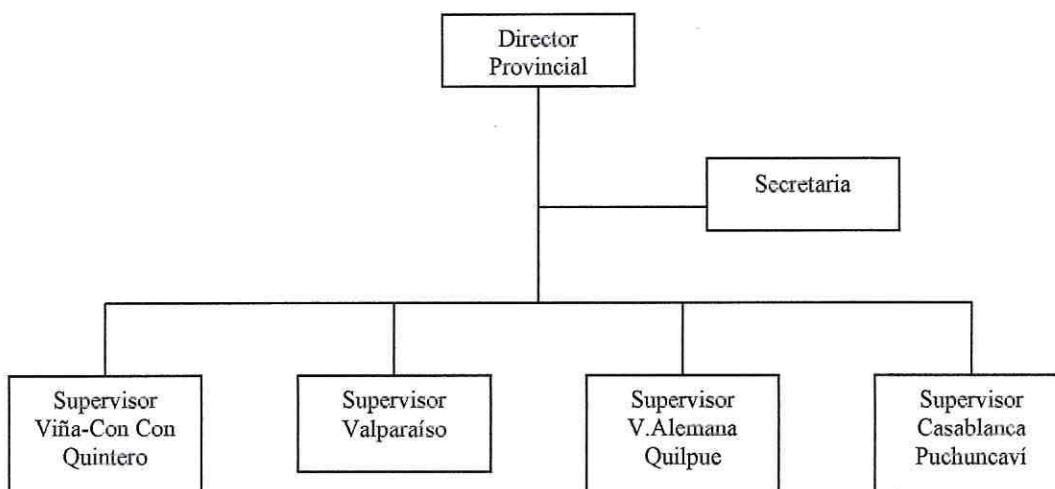


<sup>3</sup> Ley 15.720/1964 de 1 de Octubre, sobre creación de corporación autónoma con personalidad jurídica y derecho publico y domicilio en Santiago denominada junta de auxilio escolar.

**Organigrama Regional Valparaíso:**



## Organigrama JUNAEB provincial Valparaíso.



**2.3.2.- Dependencia:** Se establece en el párrafo tres de la ley 15720 que dice lo siguiente:

“La supervigilancia del Gobierno a la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas se realizará por intermedio del Ministerio de Educación Pública, sin perjuicio de las atribuciones que corresponden a la Contraloría General de la República. El ejercicio de estas atribuciones no impedirá el cumplimiento inmediato de los decretos y resoluciones de las Juntas de Auxilio Escolar y Becas, las que deberán remitirlas posteriormente.”<sup>4</sup>

**En cuanto a las atribuciones y obligaciones de las juntas regionales, se detallan en el artículo nº 16:**

- a) Proponer a la Junta Nacional el plan provincial de asistencia social y económica a los escolares, inclusive las becas y préstamos, y sus respectivos programas, el presupuesto y el balance anual correspondiente, y aprobar los planes, presupuestos y balance anual de las Juntas Locales de su jurisdicción, teniendo en cuenta una distribución de los recursos disponibles adecuada a las necesidades que deben satisfacer las diversas Juntas Locales;
- b) Proponer a la Junta Nacional la planta técnica y administrativa de la Junta Provincial y de las Juntas Locales de su jurisdicción, y designar el personal de servicio;

---

<sup>4</sup> Ley 15.720/1964 de 1 de Octubre, sobre creación de corporación autónoma con personalidad jurídica y derecho publico y domicilio en Santiago denominada junta de auxilio escolar.

- c) Adoptar todas las medidas pertinentes para asegurar el cumplimiento de los planes y programas aprobados por la Junta Nacional y de los fines de la presente ley, en su respectiva provincia;
- d) Poner a disposición de las Juntas Locales, cuando las circunstancias lo requieran, los fondos necesarios para que éstas cumplan con las funciones que les correspondan;
- e) Proponer a la Junta Nacional la organización de más de una Junta Local en una comuna, o bien, el establecimiento de una sola Junta Local para varias comunas, si las características geográficas y demográficas lo exigen;
- f) Aprobar la Memoria Anual de su servicio y las de las Juntas Locales;
- g) Dar cuenta a la Junta Nacional, dos veces al año, de la marcha de sus servicios, de sus entradas y gastos y demás actividades desarrolladas, en conformidad a lo que determine el Reglamento General sin perjuicio de la facultad de la Junta Nacional para solicitar rendición de cuentas e informe, cada vez que ella lo estime conveniente.<sup>5</sup>

#### **2.4.- Servicios que ofrece JUNAEB:**

**2.4.1.- Programa de Alimentación Escolar (PAE):** El Programa de Alimentación tiene como finalidad entregar diariamente alimentación complementaria y diferenciada, según las necesidades de los alumnos y alumnas de Establecimientos Educacionales Municipales y Particulares Subvencionados del país durante el año lectivo, a estudiantes en condición de vulnerabilidad de los niveles de Educación Parvularia (PRE-Kinder y Kinder), Básica, Media y Universitaria, con el objeto de mejorar su asistencia a clases y evitar la deserción escolar. Cubre tanto actividades curriculares como extra curriculares, durante el año lectivo y en vacaciones de invierno y verano.

Consiste en la entrega de una ración diaria de alimentación complementaria y diferenciada: desayuno u once, y almuerzo, dependiendo de las necesidades de los escolares. Cubre alrededor de un tercio de las necesidades nutricionales del día de los escolares de enseñanza básica y media y entre un 45 y un 50 % de los requerimientos de los preescolares.

Acceden los estudiantes seleccionados por JUNAEB de acuerdo a su condición de vulnerabilidad. Para ello, el Servicio procesa y analiza toda la información que tiene el

---

<sup>5</sup> Ley 15.720/1964 de 1 de Octubre, sobre creación de corporación autónoma con personalidad jurídica y derecho publico y domicilio en Santiago denominada junta de auxilio escolar.

Estado de los cerca de 3 millones de estudiantes del Sistema público, identificando con nombre y curso los listados de quienes tienen más necesidad de atención. Estos listados los obtiene el establecimiento directamente en el sitio [www.junaeb.cl](http://www.junaeb.cl), en el acceso señalado como SINAÉ<sup>6</sup> (focalización)

**2.4.2.- Programa de Salud Escolar (PSE):** El Programa de Salud del Estudiante tiene como objetivo mejorar la salud y éxito en etapa escolar, a los estudiantes vulnerables de enseñanza prebásica, básica y media, de escuelas subvencionadas del país, resolviendo problemas de salud vinculados con rendimiento e inserción escolar.

Los distintos servicios entregados a los/las estudiantes son:

- Servicios Médicos
- Oftalmología
- Otorrinolaringología
- Columna
- Acciones Psicosociales
- Programa de habilidades para la vida
- Servicios Odontológicos
- Atención odontológica integral en Módulos Dentales
- Área Preventiva-Programa de leche fluorurada en establecimientos educacionales rurales
- Escuelas Promotoras de Salud<sup>7</sup>

**2.4.3.- Programa Becas:** El programa de Becas, se refiere a becas de arancel, aporte económico de alimentación, de implementos escolares, etc. y programas de apoyo para los niños, niñas y jóvenes más vulnerables del país. Los beneficios que entrega dicho programa son:

- Becas de Mantención.
- Beca Indígena.
- Beca Presidente de la República.
- Programas Especiales (Becas de Carbón I, II y III y Beca de Reparación).
- Beca Integración Territorial ex Zonas Extremas.
- Beca de Apoyo a la Retención Escolar
- Becas Complementarias.
- Beca Alimentación Educación Superior.

---

<sup>6</sup> <http://www.junaeb.cl/alimentacion/index.htm>

<sup>7</sup> [http://www.junaeb.cl/mundo/quienes\\_somos.htm](http://www.junaeb.cl/mundo/quienes_somos.htm)

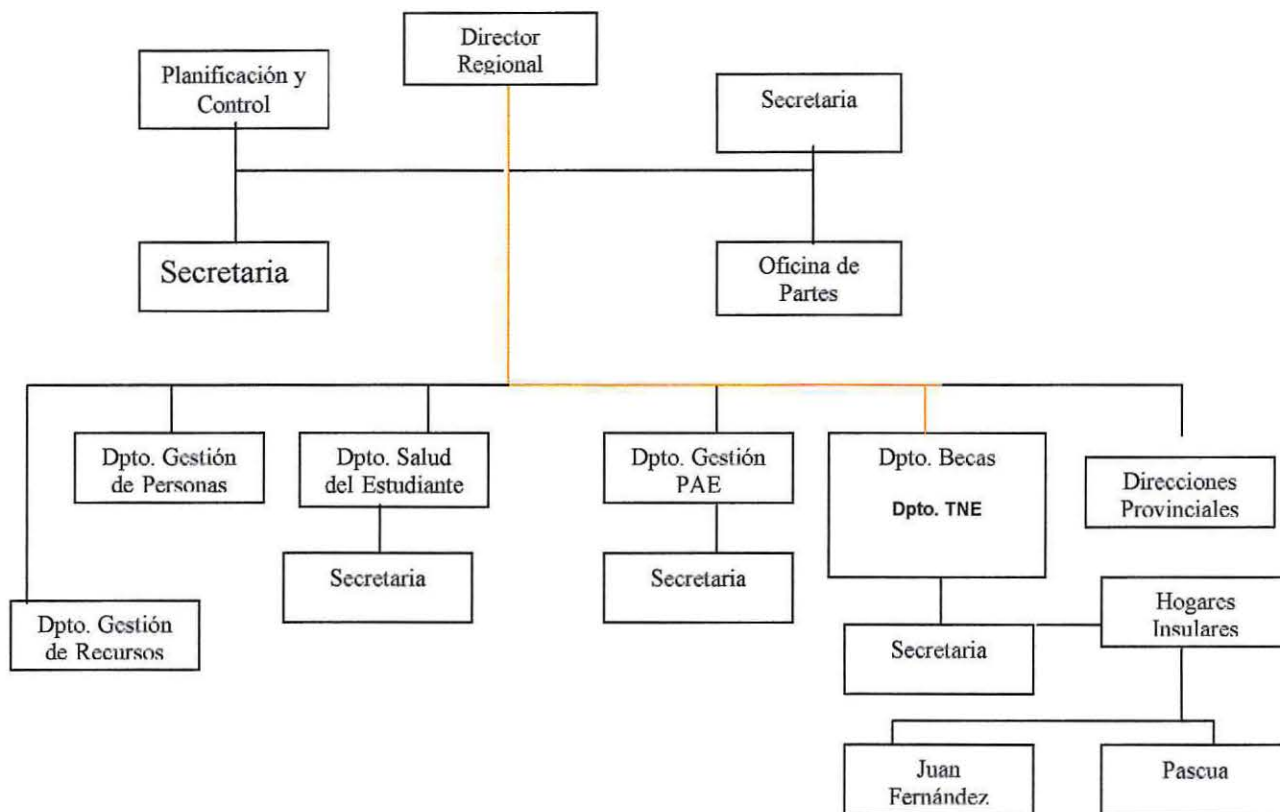
- Beca PSU.
- Beca Prácticas Técnico Profesional.
- Becas de Residencia Estudiantil.
- Becas de Útiles Escolares y Maletín Literario.
- **Tarjeta Nacional del Estudiante (TNE).**
- Programas de Recreación, Promoción y Desarrollo<sup>8</sup>

### 3.- Descripción de la Unidad en que se desarrolló el trabajo.

#### 3.1.- Nombre y ubicación en la estructura organizacional:

3.1.1.- **Nombre:** Departamento TNE, dependiente del departamento becas.

3.1.2.- **Ubicación en la estructura organizacional:** se puede ver la ubicación del departamento TNE en el siguiente organigrama:



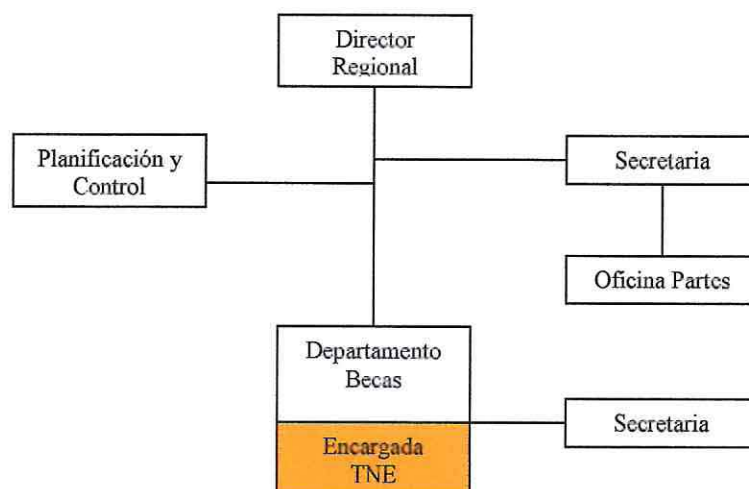
<sup>8</sup> IDEM

### 3.2.- Caracterización organizacional:

#### 3.2.1.- Objetivos:

- Entrega de la TNE en la región de Valparaíso en los niveles secundario sean estos colegios municipalizados y subvencionados particulares, y casas de estudio de nivel superior
- Recibir e ingresar documentación correspondiente para el trámite de reposición de la TNE en caso de: pérdida, robo, por cambio de institución y deterioro.
- Solucionar problemas de fotografía, y no inclusión en la base de datos de JUNAEB de alumnos de educación superior y secundaria.
- Coordinar los procesos referentes a la TNE con los encargados (de la TNE) de las Instituciones de nivel superior y secundario.
- Entregar información sobre el uso de la TNE, sean estos horario de uso, beneficios y uso en Santiago.
- Realizar reuniones periódicas con las universidades tradicionales, universidades privadas, empresarios del transporte, autoridades regionales y dirigentes estudiantiles.

#### 3.2.2.- Organigrama:



**3.2.3.- Personal:** El equipo de trabajo de la Unidad de becas esta conformado por: el jefe del departamento becas, 5 encargados de gestionar y administrar los diferentes servicios que entrega el departamento becas, y una secretaria encargada de labores administrativas.

La gestión y administración de la tarjeta nacional estudiantil en la región de Valparaíso cuenta con una encargada, la cual recibe apoyo administrativo del resto del personal del departamento becas, y apoyo en gestión a cargo del jefe del departamento becas (hasta Septiembre del presente año).

**3.3.-Descripción sistémica: Entradas – Procesos – Salidas:**

ENTRADA	PROCESO	SALIDA
Nominas de alumnos que solicitan pase. Entregadas por los encargados de nivel superior y Secundarios.	Enviar datos a operador en Santiago.	TNE nuevas remitidas a Instituciones de nivel superior y secundario.
Papeles para reposición de TNE en caso de robo, perdida, por cambio de institución, y deterioro. De estudiantes de nivel superior.	Ingresar datos al sistema.	Entrega de TNE de reposición en dirección regional de JUNAEB.
Fotos de Alumnos rezagados.	Enviar foto a operador de Santiago.	TNE nuevas remitidas a Instituciones de nivel superior.
Papeles de reposición de estudiantes de nivel secundario.	Enviar datos a operador Mundo Tarjetas.	Entrega de TNE en dirección provincial de JUNAEB.
Alumnos nuevos de nivel secundario.	Mandar datos a operador de Mundo Tarjetas.	Entrega de TNE en dirección provincial de JUNAEB.
Papeles para práctica de colegios.	Envío de datos a operador de Mundo Tarjetas.	Entrega de TNE de practica en dirección provincial de JUNAEB.

### **3.4.- Principales procedimientos:**

1. Trámite de reposición en nivel superior y secundario: el cual consiste en reponer la TNE, debido al robo, pérdida, deterioro y por cambio de institución del alumno.
2. Atender casos de alumnos rezagados sin TNE desde mayo. Los motivos por lo cuales un alumno no posee la TNE son:
  - No se sacó la foto en los plazos establecidos
  - Se matriculó fuera de plazo
  - No fue ingresado a la base de datos de JUNAEB por los encargados de la institución de nivel secundario y superior respectivamente.
  - Por tener impresa una tarjeta BIP, es decir, ser estudiante de Santiago
  - Por errores de impresión de la TNE

El encargado TNE tendrá que auxiliar a quienes se vean afectados por los problemas anteriormente señalados.

3. Atender a encargados TNE de universidades y colegios: se debe coordinar y dar solución a los problemas sobre difusión de la TNE en universidades y colegios.
4. Entrega de TNE de reposición nivel secundario y superior: una vez ingresada al sistema la documentación requerida para reponer la TNE, esta debe entregarse dentro de 20 días hábiles para alumnos de educación superior y 12 días hábiles para alumnos de educación secundaria, en el lugar determinado por la dirección regional de JUNAEB.
5. Entrega de pases a los alumnos cuya TNE llegó a otras instituciones de nivel superior: debido a una decisión mal implementada por el departamento becas, la cual era hacer la toma fotográfica en noviembre del 2007 sin prever que un gran porcentaje de alumnos se cambió de institución dentro de la región para el período 2008. Resultado: varias TNE, impresas con el nombre de la antigua casa de estudios, no llegaron a la institución en que finalmente se matriculó el estudiante. Por ello, el encargado debe entregar la TNE impresas con la antigua casa de estudios, pero de manera provisoria, hasta dar solución al tema (este problema se detallara en el siguiente punto).

## 4.- Diagnóstico y análisis de la situación sometida a estudio

**4.1.- Problema detectado:** El proceso TNE 2008 en la región de Valparaíso mostró grandes falencias que a la fecha de este estudio aún no han sido corregidas, y que enumero a continuación:

- a) **Sistema administrativo mal diseñado:** un sólo funcionario estaba a cargo de los procedimientos competentes a la TNE de toda la región de Valparaíso, y a la vez realizaba labores administrativas, como contestar la línea telefónica y el recibo – entrega de papeles referentes a los trámites de reposición de la TNE. El mal diseño del sistema trajo como resultado el colapso del funcionario a cargo (también de los funcionarios de la provincial), colas interminables, reclamos diarios de los alumnos que se quejaban de la mala atención y la lentitud del servicio y atrasos en el ingreso de documentación al sistema referente al trámite de reposición.
- b) **Sistemas de información ineficientes:** Los canales de información para aclarar dudas de los usuarios del TNE fueron ineficientes. Algunos ejemplos fueron:
  - Los links de consulta disponibles para el usuario entregaban información poco clara, aumentando la confusión en el afectado.
  - El teléfono habilitado para responder las consultas de los usuarios no era contestado por el funcionario encargado, generando molestia en quien consultaba.
  - Los empresarios microbuseros desconocían los beneficios que entregaba la TNE.
- c) **Clima organizacional interno adverso:** la mala relación entre el funcionario a cargo y los funcionarios de la dirección regional, en especial del departamento becas, se reflejó en la entrega de un mal servicio.
- d) **Encargados TNE de nivel secundario y superior respectivamente, no realizaban bien sus labores:** esto es no ingresaban la totalidad de sus alumnos matriculados a la base de datos de JUNAEB.

Los problemas anteriores son consecuencia de un problema mayor:

**Una mala gestión del Director Regional de Valparaíso, quien fue ineficiente en aplicar a tiempo un buen plan de trabajo y un mecanismo de control que solucionara, total o parcialmente, los problemas expuestos anteriormente.**

**4.2.- Marco Conceptual:** debido a los problemas identificados, nuestro marco teórico se basará sobre la naturaleza de la persona, y como influye su comportamiento en el clima organizacional.

También se hablará de control organizacional, en que consiste, los tipos de control, como se aplica y el rechazo que pueden experimentar los empleados al control.

Para comenzar se dará una noción de un sistema y un subsistema, para así poder diseñar un sistema de control que permita solucionar ciertos obstáculos frente a la entrega de un servicio.

**4.2.1.- Sistemas:** Es un conjunto de partes diferentes que contribuyen de distinta forma a mantener su vida, su reproducción y su acción.

Otra definición que agrega algunas características adicionales, señala que un sistema es un grupo de partes y objetos que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida<sup>9</sup>. Los sistemas son diseñados (por el hombre o la naturaleza) para alcanzar algo o para realizar algo (alguna función).

Todo sistema tiene algún propósito y la conducta que desarrolla, una vez que dispone de la energía suficiente, prevista por sus corrientes de entrada, tiende a alcanzar ese propósito u objetivo.

Así, la información de retroalimentación es la información que indica como lo está haciendo el sistema en la búsqueda de su objetivo, y que es introducido nuevamente al sistema con el fin de que se lleven a cabo las correcciones necesarias para lograr su objetivo. Desde este punto de vista, es un mecanismo de control que posee el sistema para asegurar el logro de su meta.

**Subsistemas:** Cada una de las partes que encierra un sistema puede ser considerada como un subsistema, es decir un conjunto de partes e interrelaciones que se encuentra

---

<sup>9</sup> Johansen, Bertoglio, Oscar, Introducción a la Teoría de Sistemas, México, México D.F., Editorial Limusa, 2004, p. 54

estructuralmente y funcionalmente, dentro de un sistema mayor, y que posee sus propias características.<sup>10</sup>

**Subsistemas de Control:** Los sistemas a medida que van creciendo, deben desarrollar una capacidad de adaptación con el entorno que lo rodea, para que lleguen a poseer los mecanismos necesarios para modificar su conducta a medida que las exigencias del medio lo requieran. Es aquí donde juega un papel clave la retroalimentación, la cual puede ser negativa o positiva, las diferencias se exponen a continuación:

- Retroalimentación negativa es un tipo de retroalimentación en el cual el sistema responde en una dirección opuesta a la perturbación. El proceso consiste en retro actuar sobre alguna entrada del sistema una acción (fuerza, voltaje, etc.) proporcional a la salida o resultado del sistema, de forma que se invierte la dirección del cambio de la salida. Esto tiende a estabilizar la salida, procurando que se mantenga en condiciones constantes. Esto da lugar a menudo a equilibrios (en sistemas físicos) o a homeostasis (en sistemas biológicos) en los cuales el sistema tiende a volver a su punto de inicio automáticamente.
- En cambio, la retroalimentación positiva es una retroalimentación en la cual el sistema responde en la misma dirección que la perturbación, dando por resultado la amplificación de la señal original en vez de estabilizar la señal. La retroalimentación positiva y negativa requiere de un bucle de retorno, en comparación con el feed-forward, que no utiliza un bucle de retroalimentación para el control del sistema.<sup>11</sup>

**Es por esto que al implementar un sistema de control es más conveniente que tenga una retroalimentación negativa porque se adapta mejor a las variables que afectan a un sistema cuando este entrega un mal servicio, encontrando la solución adecuada.**

**4.2.2.- Persona:** es un “ser racional y consciente de sí mismo, poseedor de una identidad propia”<sup>12</sup>; de este modo, las organizaciones son personas, las organizaciones son grupos y las organizaciones son organizaciones. Los gerentes administran personas, los gerentes

---

<sup>10</sup> Johansen, Bertoglio, Oscar, Introducción a la Teoría de Sistemas, México, México D.F., Editorial Limusa, 2004, p. 56

<sup>11</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Realimentaci%C3%B3n\\_negativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Realimentaci%C3%B3n_negativa)

<sup>12</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Persona>

administrativos dirigen grupos, y los gerentes administran organizaciones. Los gerentes son personas, los gerentes son miembros de grupos y los gerentes son miembros de organizaciones.<sup>13</sup>

Sin embargo la versatilidad humana es muy grande ya que cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de muchas variables, las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc.

Por lo dicho anteriormente, cuando una persona llega a un ambiente nuevo, necesariamente debe adaptarse para poder desenvolverse, es ahí que juega un papel fundamental la cognición humana, la cual le va a permitir a la persona integrarse al nuevo ambiente (al sentir la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización); ó relegarse de éste.

Dicho lo anterior, concluimos que el **clima organizacional** es importantísimo, el cual se define como el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, esta estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.<sup>14</sup>

**4.2.3.- Conflicto:** Dado que las personas no son iguales ni las organizaciones tampoco, los conflictos son fricciones resultantes de las interacciones entre los diferentes individuos o entre los diferentes grupos, en los que la discusión y la competencia constituyen las fuerzas intrínsecas del proceso. Todo conflicto lleva en sí fuerzas constructivas que conducen a la innovación y al cambio, y fuerzas destructivas que llevan al desgaste y a la oposición. En consecuencia, el conflicto no solo es un desacuerdo o un choque de

---

<sup>13</sup>Harold J Leavitt, William R.Dill, Henry B. Eyring, The Organizational World: A Systematic View of Managers and Management, Nueva York, Harcourt Brace Jovanovich, 1973, p.148.

<sup>14</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Colombia; Bogotá: McGraw-Hill, 2000 p. 86.

intereses, sino también una interferencia deliberada en el intento de la otra parte por alcanzar sus objetivos.<sup>15</sup>

### **Condiciones que predisponen al conflicto**

Existen tres condiciones previas, inherentes a la vida organizacional, que tienden a generar conflictos:

1. **Diferenciación de actividades:** a medida que la organización crece, desarrolla partes o subsistemas especializados. Basados en esta especialización – realizar tareas diferentes y relacionarse con diferentes partes del ambiente -, los grupos comienzan a desarrollar maneras específicas de pensar, sentir y actuar: tienen su propio lenguaje, objetivos e intereses. Esta perspectiva diferente originada por la especialización se denomina diferenciación. Objetivos e intereses diferentes, e incluso antagónicos, tienden a provocar conflictos.
2. **Recursos compartidos:** en general, los recursos disponibles son limitados o escasos y se distribuyen proporcionalmente entre las diversas áreas o grupos de la organización. En consecuencia, si un área o grupo pretende aumentar su porción de recursos, otra área o grupo tendrá que perder o ceder parte de los suyos. De ahí nace la percepción de que algunas áreas o grupos tienen objetivos e intereses diferentes o quizás antagónicos e incompatibles.
3. **Actividades interdependientes:** para desempeñar las actividades en una organización, los individuos y grupos dependen unos de otros. La interdependencia existe en la medida en que un grupo no puede realizar un trabajo sin que otro realice el suyo. Todas las personas y grupos de la organización son interdependientes de alguna manera. Cuando los grupos se vuelven muy interdependientes, se presentan oportunidades de que un grupo apoye o perturbe el trabajo de otros.<sup>16</sup>

**Condiciones que desencadenan el conflicto:** el conflicto se presenta cuando ocurren dos condiciones desencadenantes:

1. Percepción de la incompatibilidad de objetivos.

---

<sup>15</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Colombia ; Bogotá : McGraw-Hill, 2000, p. 527

<sup>16</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Colombia ; Bogotá : McGraw-Hill, 2000, p. 528

## 2. Percepción de la oportunidad de interferencia.

Cuando una de las partes percibe que existe una condición desencadenante, incuba sentimientos de conflicto con relación a la otra parte, en consecuencia, surge el comportamiento de conflicto. Para alcanzar sus objetivos o satisfacer sus intereses, la parte utiliza una serie de tácticas en el conflicto que van desde la resistencia pasiva hasta el bloqueo activo del trabajo de la otra parte.

Para complicar las cosas, la acción de una de las partes provoca alguna reacción de la otra. De esta reacción surge una serie de consecuencias posibles: la reacción de la otra parte puede influir- positiva o negativamente- en las percepciones y los sentimientos de la primera parte sobre el conflicto, y puede provocar una intensificación del conflicto o la búsqueda de alguna solución<sup>17</sup>.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, nos damos cuenta de lo complejo que puede llegar a ser una persona, y más aun un grupo de estas, las cuales forman parte de una organización. Por esto es importante que el director de una organización sepa ocupar los mecanismos de control necesarios que solucionen los conflictos al interior de ésta.

**4.2.4.- El control organizacional:** tiene como misión lograr que el comportamiento de las personas que conforman la organización permitan el logro de los objetivos de ésta. De acuerdo con esto, el proceso de control debe inducir a un comportamiento adecuado por parte de las personas que trabajan en la organización, que concuerde con los objetivos personales y con los de la organización<sup>18</sup>.

Para lograr lo anterior, el control organizacional debe ser capaz de:

1. Indicar a la persona que toma decisiones cual es la mejor opción entre varias posibilidades, para conseguir los objetivos organizacionales.
2. Coordinar las decisiones de una persona con el resto de la organización, para que de esta manera consiga tanto su objetivo individual como el de la organización.
3. Motivar a quien toma decisiones para que satisfaga su objetivo personal y al mismo tiempo, el de la organización como un todo.

---

<sup>17</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Colombia ; Bogotá : McGraw-Hill, 2000, p 530

<sup>18</sup> Palma, Le-Blanc, Arturo, Dirección de Organizaciones, Chile , Santiago, Ediciones Dolmen, 1993, p. 199

4. Proveer la retroalimentación, que es indispensable para identificar los problemas dentro de la organización.<sup>19</sup>

Newman considera el control como algo positivo dando tres razones por las cuales es necesario emplearlo en una organización.

1. **Circunstancias Cambiantes:** los entornos turbulentos de hoy en día obligan a las organizaciones a vivir con el cambio. Si los directivos pudieran establecer objetivos y alcanzarlos en forma instantánea no necesitarían contar con una actividad de control. Pero en el tiempo que transcurre entre establecer y lograr unos objetivos pueden suceder muchas cosas en la organización y su entorno que desorganicen el movimiento hacia el logro de los objetivos, incluso pueden cambiar los objetivos. Un sistema de control diseñado adecuadamente puede ayudar a los directivos a anticipar, monitorear y responder a circunstancias cambiantes. En general, a mayor horizonte de tiempo de los objetivos, mayor será la importancia de un control adecuado.
2. **Acumulación de los errores:** a menudo los errores y equivocaciones menores no afectan seriamente el desempeño de una organización, sin embargo, con el paso del tiempo, los errores pequeños pueden acumularse y convertirse en algo importante; un sistema de control puede servir para detectar errores antes de que se acumulen.
3. **Complejidad Organizacional:** cuando se crea un producto a partir de una materia prima, el sistema de control puede ser simple. Ahora, si el número de productos y materias primas es grande, y opera en mercados competitivos, es difícil mantener el monitoreo sin un elaborado sistema de control.<sup>20</sup>

### **Niveles de control.**

Los problemas del control cambian con el nivel de dirección dentro de la organización. De esta manera se pueden definir tres niveles de control:

- **Control estratégico:** es a nivel superior, y tiene una visión a largo plazo, la cual considera a toda la organización, se realiza con información tanto subjetiva como objetiva.

---

<sup>19</sup> Palma, Le-Blanc, Arturo, Dirección de Organizaciones, Chile, Santiago, Ediciones Dolmen, 1993, p. 200

<sup>20</sup> Palma, Le-Blanc, Arturo, Dirección de Organizaciones, Chile, Santiago, Ediciones Dolmen, 1993, p. 200

- **Control directivo:** asigna recursos para que las distintas unidades puedan conseguir sus objetivos de programar actividades y monitorear desempeño. Esta relacionado con las unidades de negocio, un departamento o división, y se realiza periódicamente, en lapsos dados de tiempo. Además, se preocupa de la programación, las acciones correctivas y de las recompensas de las áreas funcionales.
- **Control operacional:** se consagra a controlar el desempeño de trabajos individuales y de grupos. Este tipo de control asegura que se cumplan los reglamentos y que los trabajos se hagan en el tiempo preestablecido. Su horizonte de tiempo es corto, involucrando información cuantitativa.<sup>21</sup>

El director de una organización tiene la responsabilidad de implementar un sistema de control que sea acorde con la situación que está afectando a la organización. Es importante mencionar que una organización no puede adoptar solo una técnica de control, y esperar que se comporte de manera efectiva, sino que debe emplear una variedad de sistemas, usando el que mejor se adapte a sus actividades.

#### **Pasos en el proceso de control.**

- **Establecer los estándares:** deben reflejar la estrategia de la organización, ya que deben fluir de los objetivos de la organización, al establecer los estándares se debe decidir que indicadores de desempeño son los relevantes.
- **Medir el desempeño:** desempeño se refiere a lo que trata de controlar. La medición del desempeño es una actividad constante y sobre la marcha para la mayoría de las organizaciones. Para que sea efectiva debe ser de valor para la organización.
- **Comparar el desempeño contra los estándares:** la clave es determinar el nivel de holgura permisible antes de adoptar medidas correctivas.
- **Evaluar y actuar:** es evaluar el desempeño por medio de comparaciones y entonces realizar la acción adecuada.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Palma, Le-Blanc, Arturo, Dirección de Organizaciones, Chile, Santiago, Ediciones Dolmen, 1993, p.202

<sup>22</sup> Palma, Le-Blanc, Arturo, Dirección de Organizaciones, Chile, Santiago, Ediciones Dolmen, 1993, p.205

**Técnicas De Control:** existen diferentes técnicas de planeación-control que usa un ejecutivo. Pero solo nos vamos a referir a una en particular, ya que esta técnica tiene relación con el estudio.

**Auditoria Administrativa:** Es la confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativo de una organización. Revisa el pasado, presente y futuro de la organización. Además, chequea las diferentes áreas de la organización con el fin de verificar si están logrando el máximo resultado de sus esfuerzos.

Solo se puede realizar una auditoría administrativa a una organización que tenga suficientemente tiempo funcionando. Esto ayuda a establecer un patrón de su comportamiento.

Los beneficios de este tipo de auditoria son: a) Revisión de las nuevas políticas y prácticas, tanto respecto a su conveniencia como a su cumplimiento, b) Identificación de áreas débiles dentro de la organización, que requieren mayor apoyo, c) Mejor comunicación, esto permite informar a los empleados del estado de la compañía, d) Mide el grado de efectividad de los controles administrativos actuales, e) La auditoria administrativa se ocupa del punto de vista general, no evalúa el funcionamiento personal.

Los resultados de la auditoria administrativa son reflejados en un reporte de auditoria que está escrito desde un punto de vista y con un estilo que presente resultados y recomendaciones objetivas, haciéndolos tan impersonales como sea posible. El trabajo del auditor es practicar la auditoría; la implantación de sus recomendaciones es potestad del gerente que tenga la autoridad suficiente sobre el área o la actividad de que se trate. En otras palabras, si un funcionario puede hacer el cambio deseado, un reporte de auditoria debe ir dirigido a él.

La auditoria en sí certifica: a) Lo que la organización ha hecho por sí misma y lo que ha hecho para sus clientes o receptores de los productos o servicios que proporciona, para esto debe evaluar ciertos factores tales como: atributos de estabilidad financiera, eficiencia de la producción, efectividad en las ventas, desarrollo del personal, aumento de utilidades, relaciones públicas y responsabilidad cívica, etc.<sup>23</sup>

Un sistema de control efectivo debe estar integrado con la planificación y ser flexible, preciso, oportuno y objetivo.

---

<sup>23</sup> <http://www.monografias.com/trabajos6/sicox/sicox.shtml>

### **Razones por las cuales los empleados resisten el control.**

**Sobre control:** a veces, las organizaciones cometen este error, tratando de controlar muchas cosas al mismo tiempo.

Esto se hace especialmente problemático cuando afecta directamente el comportamiento de los trabajadores, dándoles normas que van desde la hora de llegada, donde estacionar su vehículo o hasta donde comer. Los empleados se sentirán sobre controlados y resistirán el control.

**Enfoque no apropiado:** esta situación puede deberse a limitaciones en el enfoque, o a que se enfoca en variables cuantitativas, no dejando lugar al análisis o interpretación de las variables subjetivas.

**Recompensa por ineficiencia:** ocurre cuando una parte de la organización es muy eficiente y le sobra presupuesto: en el próximo periodo se lo recortan y, en cambio, se lo aumentan a los ineficientes. En forma natural, las personas rechazan este tipo de control porque las recompensas y los castigos no se establecieron de manera justa.

**Responsabilidad:** un sistema de control efectivo crea responsabilidades, que serán evaluadas en el desempeño del trabajo de una persona o de parte de la organización. De esta manera los directivos no solo sabrán cuando surge un problema, sino también si las personas o partes de la organización se comportan responsablemente. En estas condiciones, las personas que no realizan un buen trabajo no quieren ser responsables de sus errores y, por lo tanto, resisten al sistema de control.<sup>24</sup>

Un director de una organización para superar la resistencia al control debe preocuparse de: crear controles efectivos, de estimular la participación y el empleo de la administración por objetivos.

**4.3.- Hipótesis:** los problemas administrativos que presentó el proceso TNE 2008 se deben a:

1. Un sistema administrativo mal diseñado
2. Un clima organizacional adverso
3. Una mala gestión del Director Regional (quinta región) JUNAEB

---

<sup>24</sup> Palma, Le-Blanc, Arturo, Dirección de Organizaciones, Chile, Santiago, Ediciones Dolmen, 1993, p.208

#### **4.4.- Metodología.**

##### **4.4.1.- Tipo de estudio o investigación (herramientas)**

El estudio que se realizó fue planteado con el fin de dar solución a los problemas detectados en los procesos TNE 2008. Nuestro problema central fue “la gestión inadecuada que no permitió reaccionar a tiempo para aplicar un mecanismo de control que solucionara, en su totalidad o en parte, los problemas del proceso TNE 2008.

Por lo mismo, el problema anteriormente mencionado tiene dos aristas principales: un sistema administrativo mal diseñado, y un clima organizacional adverso. Por lo anterior nuestro estudio será de dos tipos:

El primero se basará en una investigación de campo, ocupando el conocimiento adquirido como alumno en práctica en el departamento TNE. Se analizará lo aprendido, lo cual permitirá mostrar las falencias del sistema y a la vez diseñar una propuesta de un sistema que permita subsanar el proceso TNE 2008.

El segundo será un estudio de tipo descriptivo, basado en una encuesta, que será remitida a los funcionarios del departamento de becas de la dirección regional (Quinta Región). Se elegirá este rango de muestra porque de este departamento depende el departamento TNE. La idea es que el respectivo análisis de datos me arroje como resultado los motivos del clima organizacional adverso y como los funcionarios evalúan la gestión del director en este proceso.

#### **Presentación de la encuesta a aplicar.**

**Presentación:** Buenos Días (Buenas Tardes)

Estoy haciendo ésta encuesta con el propósito de solucionar procesos que afectan a JUNAEB directamente, como son los problemas del proceso TNE 2008. Para ello, quisiera pedir su ayuda para que conteste estas preguntas, que no le llevaran mucho tiempo.

Instrucciones

Marque con una línea oblicua la alternativa que represente su realidad.

1. Dentro del departamento becas, ¿Cual es la función que usted desempeña?:

---

2. ¿Cuál es su situación contractual en la dirección regional Valparaíso de JUNAEB?

- a) Contrata
- b) Planta
- c) Honorarios

3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la dirección regional Valparaíso JUNAEB?

---

4. ¿Cómo evalúa el manejo del proceso TNE 2008 por parte de la dirección regional de JUNAEB?

- a) Muy Eficiente
- b) Eficiente
- c) Regular
- d) Deficiente
- e) Muy deficiente

5. En el caso que su respuesta anterior sea c, d o e. A su juicio, ¿cuáles son las causas de que el proceso TNE no este funcionando de forma adecuada?

---

---

6. ¿Cuál cree usted que seria la solución mas factible a los problemas presentados en el proceso TNE 2008?

- a) Rediseñar el sistema administrativo del proceso TNE 2008.
- b) Contratar un funcionario administrativo para apoyar en los procedimientos a la encargada regional.
- c) Despedir al funcionario a cargo.
- d) Implementar un sistema de control que permita solucionar los problemas suscitados.

7. ¿Como evalúa el ambiente laboral dentro de su departamento?

- a) muy bueno
- b) bueno
- c) regular
- d) malo
- e) muy malo

Porque:

---

---

---

#### **4.4.2.- Análisis de datos e información recogida.**

##### **a) Estudio de Campo:**

Para empezar es importante señalar que la normativa sobre el uso, entrega, y horarios de la TNE, esta regida por el decreto 20 del 1 de Marzo de 1982 de la Subsecretaria de Transporte<sup>25</sup>, este año era el primer proceso en regiones para lo cual el año 2007 se realizo una licitación para elegir las empresas que participarían en la confección de la TNE. Para esto se presentaron 15 empresas, dentro de las cuales salió favorecida en la región de Valparaíso Undurraga impresiones (la entrega de la concesión se hacia en base a GEO-referenciación). Por motivos que se desconocen Undurraga tubo problemas para acceder a la base de datos en la provincia de Valparaíso, por lo cual se contrato los servicios de mundo tarjetas, empresa perteneciente al gremio de transportes la cual tenía a su disposición las bases de datos de toda la provincia de Valparaíso. Vale decir que la inclusión de esta empresa se debió para que el gremio respetara el convenio suscrito con la dirección regional de JUNAEB<sup>26</sup>.

A raíz de la inclusión de esta empresa se divide la región en entre estas dos. Y queda de la siguiente manera:

Mundo Tarjetas se hace cargo de las comunas de: Valparaíso, Viña del Mar, Quilpué, Villa Alemana, Con Con, Isla de Pascua, e isla Juan Fernández

Undurraga impresiones del resto de las comunas de la región de Valparaíso.

Las bases de datos que tomaba JUNAEB correspondían a las del año 2005, 2006 y 2007, para educación secundaria, y del año 2007 para educación superior.

---

<sup>25</sup> Mas información sobre este decreto ver anexos

<sup>26</sup> IDEM

Los encargados de la TNE de educación secundaria y superior tenían la responsabilidad de incluir al alumno en la base de datos (esto significa que el alumno sea reconocido como alumno regular por la casa de estudios). Esto es muy importante porque si JUNAEB no cuenta con esta información el alumno no puede obtener la TNE.

#### **a.1) Análisis del sistema administrativo:**

Una de las causas de que el sistema colapsara era que el funcionario encargado del proceso TNE 2008 tenía bajo su responsabilidad demasiadas tareas, las cuales se pueden ver en el esquema siguiente, dentro de todas estas tareas que se le eran asignadas, la que más generaba reclamos de parte de los usuarios era el área de consultas específicamente las de vía telefónica, para la encargada era imposible contestar el teléfono, mientras se atendía público, se intentó poner un horario para atender consultas vía teléfono( el cual era de 8:30-9:00) pero no sirvió debido a que las líneas colapsaban.

Otro punto era cuando la encargada tenía que asistir a reuniones sobre temas referentes a la TNE, al no existir ningún otro funcionario que la reemplazara se determinaba a cerrar el servicio, provocando en los usuarios grandes molestias ya que no se les avisaba, y lo más importante era que perdían el dinero del pasaje (la mayoría alumnos sin TNE los cuales debían pagar pasaje completo para llegar a la dirección Provincial de JUNAEB).

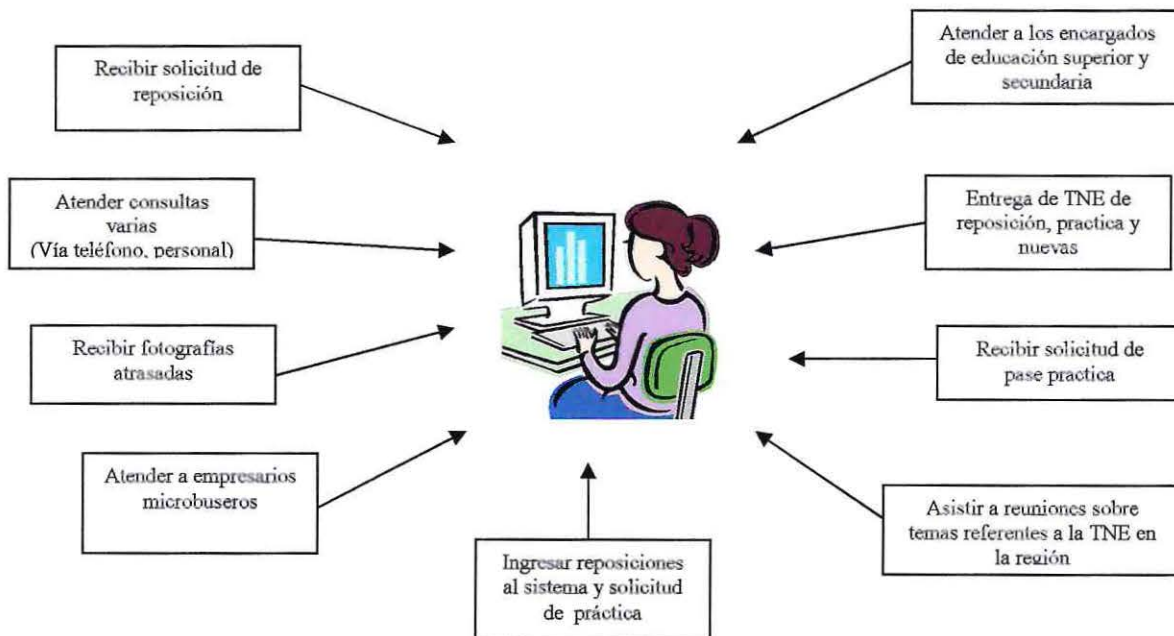
También las herramientas de trabajo que tenía a su disposición el funcionario encargado eran insuficientes (sólo contaba con un PC para ingresar los datos del alumno y ver el estado de este) lo que hacía más lenta su atención. Además no contaba con los muebles adecuados para guardar los papeles de reposición y oficios que le llegaban, lo que ocasionaba un desorden tremendo y constantes pérdidas de papeles.

Asimismo vale mencionar los errores cometidos por los encargados TNE de educación secundaria y superior, al no ingresar alumnos matriculados a la base de datos de JUNAEB, esto provocó una gran cantidad de alumnos sin TNE, los cuales expresaban su malestar con JUNAEB en vez de hacerlo con los verdaderos responsables.

La atención de estos alumnos no ingresados en la base de datos producía un tiempo de atención más largo (esto debido a las molestias expresadas por alumno y a explicarle a

este la verdadera situación), lo cual colapsaba a la funcionaria y hacia crecer aun mas las filas de espera.

Otro punto a mencionar, era el que tenia relación con la entrega de las reposiciones de la TNE, ya que estas en principio( hasta Septiembre) se entregaban en la dirección regional de JUNAEB, pero lo mas lamentable era que el alumno en primera instancia debía ir a la dirección provincial para ver en sistema si estaba lista su reposición,( a esto hay que agregarle tener que hacer la fila por mas de 20 a 30 minutos), y si era así el alumno debía ir a la dirección regional a buscarlo.( y hacer otra fila mas) Esto lógicamente provocaba gran malestar en los alumnos.



## a.2) Análisis del proceso de confección de la TNE.

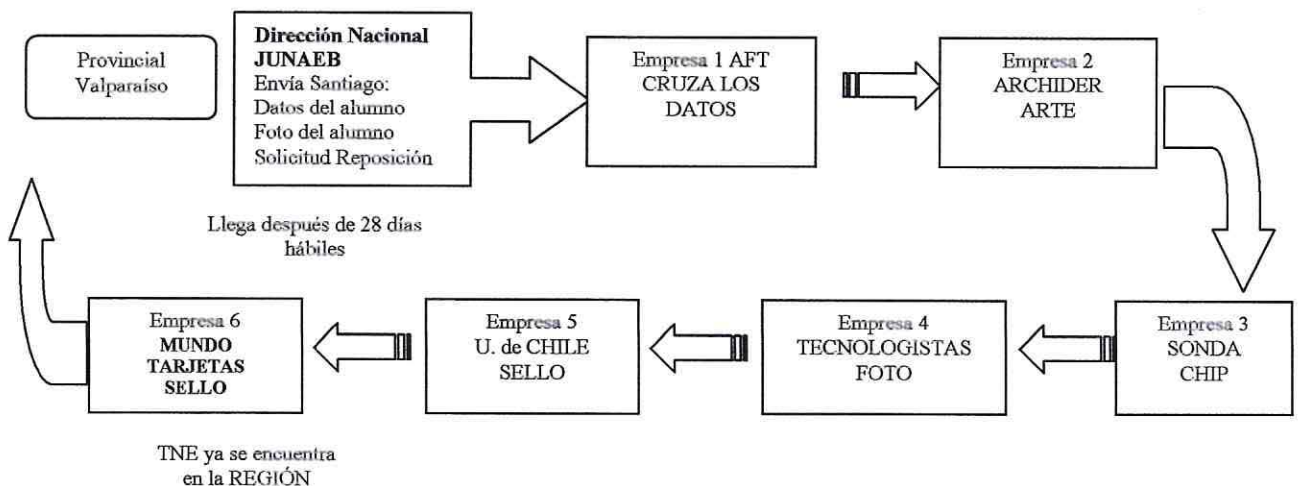
Para partir hay que decir la diferencia entre un pase nuevo y uno de reposición:

1. En cuanto al precio, el pase nuevo para estudiantes de educación secundaria es gratis, pero para estudiantes de educación superior sale 2600 pesos esto porque el estado subsidia el resto del precio real que es 3500 pesos. El pase de

reposición cuesta 3500 pesos, los que tienen que pagar alumnos de educación secundaria y superior, esto debido a que el estado no da subsidio.

2. En cuanto a la entrega del pase, el pase nuevo se entregaba en los establecimientos de educación secundaria y superior, en cambio el de reposición se entregaba en la dirección regional de JUNAEB.
3. En cuanto a los papeles para solicitar el pase, para obtener el pase nuevo el alumno solo necesitaba estar matriculado en la casa de estudio y cancelar los 2600 pesos (solo para alumnos de educación superior), en cambio para el pase de reposición se debía llevar el certificado de alumno regular, el comprobante de deposito en la cuenta 9000097 del Banco Estado, una fotocopia del carne de identidad y la constancia de carabineros en caso de robo.

Dichas estas diferencias el usuario que mas salía perjudicado era el que solicitaba una reposición de su TNE, además de hacer largas filas para poder reponer su pase perdido, debía esperar mas de un mes para que su pase estuviera listo, y esto debido al proceso de confección de la TNE, la cual se ve en esquema siguiente. Como se ve las bases de datos se envían a Santiago a la dirección nacional de JUNAEB, donde esta envía la base de dato del alumno, a la empresa concesionaria AFT(cuya concesión se otorgaba de acuerdo a una GEO referenciación), la cual era la que administrativa todos los recursos, y esta repartía las labores en 4 empresas más, todo este trámite demoraba 20 días hábiles en rigor (un mes), luego cuando este llegaba a la región era enviado a mundo tarjetas para poner el sello de Transvalparaiso,. La estampa del sello de Transvalparaiso agregaba 5 a 10 días más para que el pase fuera entregado a la dirección regional de JUNAEB



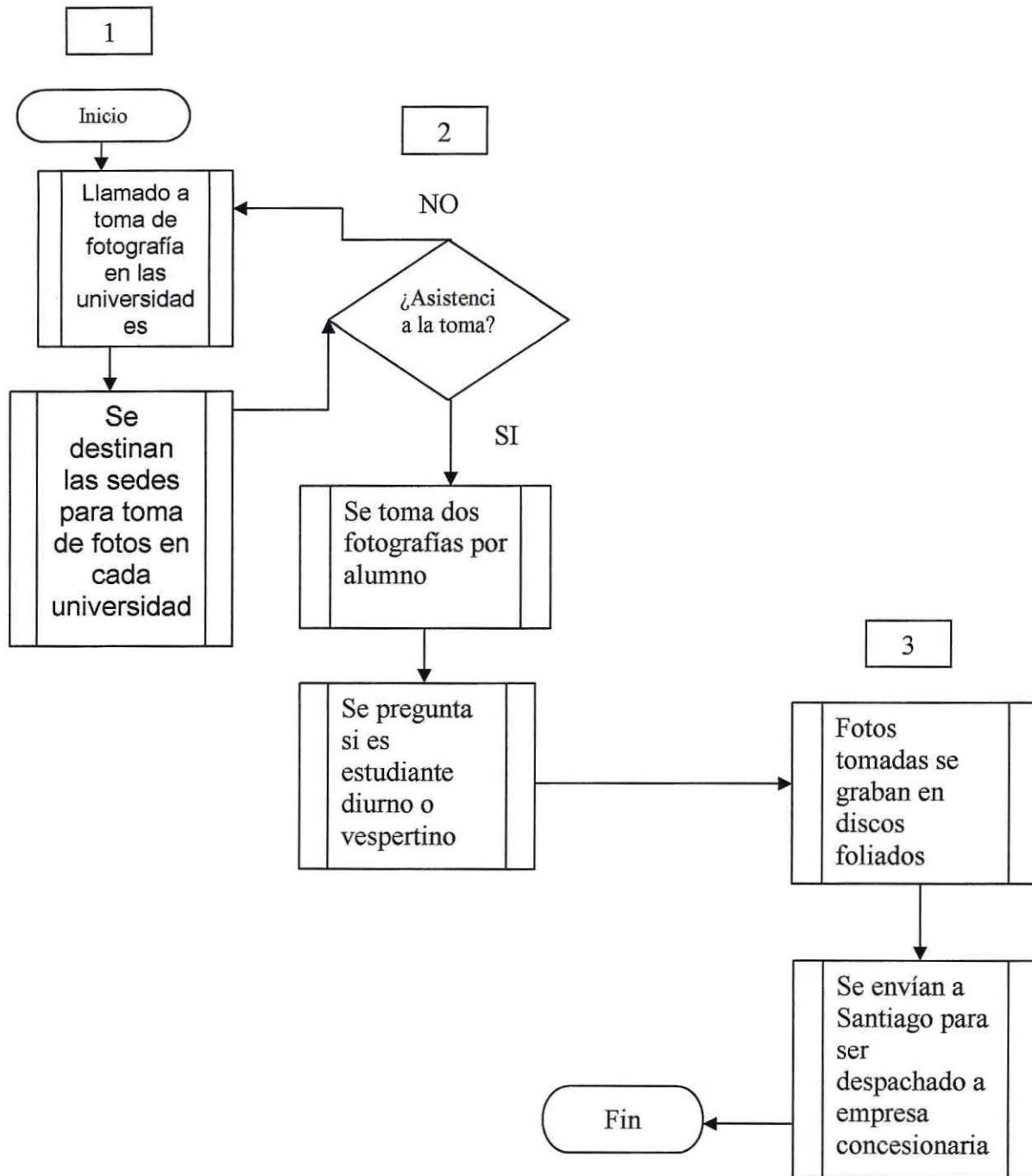
### **a.3) Análisis del proceso de toma de fotografía:**

En si el sistema estaba bien diseñado, el error se debió bien a una decisión mal tomada del jefe de departamento becas, que determino hacer la toma de fotografías a mediados de noviembre del año 2007, las consecuencias de esta mala decisión se debió a los siguientes puntos:

- Un gran porcentaje de alumnos se cambio de casa de estudio para el año 2008 y como JUNAEB tomo la base de datos del 2007 la TNE llego a su antigua casa de estudio, y no a la actual casa de estudios (donde el alumno pago nuevamente el pase escolar). Las Universidades catalogaron estos pases como alumnos no matriculados y los devolvieron (no en su mayoría) a la dirección Regional de JUNAEB.
- Los fotógrafos designados en las casas de estudio no fueron capacitados, por lo cual cometieron el error de sacar fotografías de alumnos de otras casas de estudio esto produjo que la TNE llegara a la casa de estudio donde el alumno se saco la foto y no donde este estudiaba.

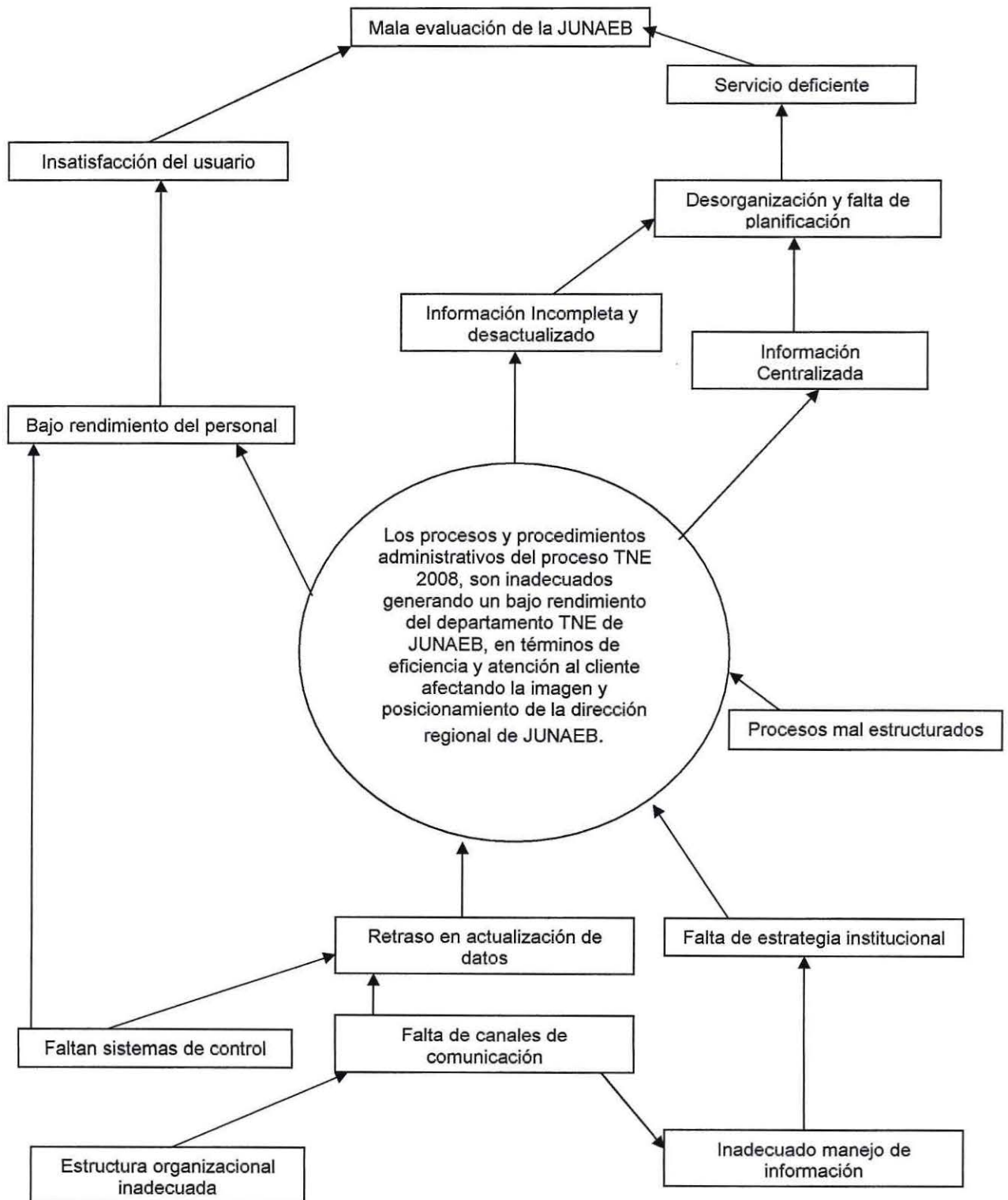
Debido a esto se produjo un colapso en el sistema, porque a estos alumnos sin TNE, se le sumaron los alumnos rezagados que no acudieron a la toma de fotografías en las fechas programadas, los alumnos que provenían de otra región a estudiar a universidades de la quinta región que también estaban sin pase, alumnos que no fueron subidos a la base de datos por lo encargados TNE, y los alumnos que solicitaban reposición. Se estimaba que en julio de este año eran más de 1700 alumnos sin pase escolar. Es importante mencionar que el gremio de transporte de Valparaíso no aceptaba el pase provisorio que JUNAEB daba en las demás regiones del país, esto tuvo como consecuencia acrecentar más los problemas.

# ESQUEMA DE PROCESO DE TOMA DE FOTOGRAFIA



### Análisis general de Campo.

Dentro de este análisis, se puede observar como es la evolución de un sistema mal diseñado el cual es responsable de la insatisfacción del usuario (alumnos en este caso), de que la entrega del servicio sea deficiente, y por consiguiente todo esto produce una mala evaluación como servicio de la JUNAEB por parte de la opinión pública.



### **Análisis de la encuesta:**

La encuesta se aplicó en el departamento de becas de la dirección regional de JUNAEB, se eligió este rango de muestra porque esta unidad es responsable del departamento TNE.

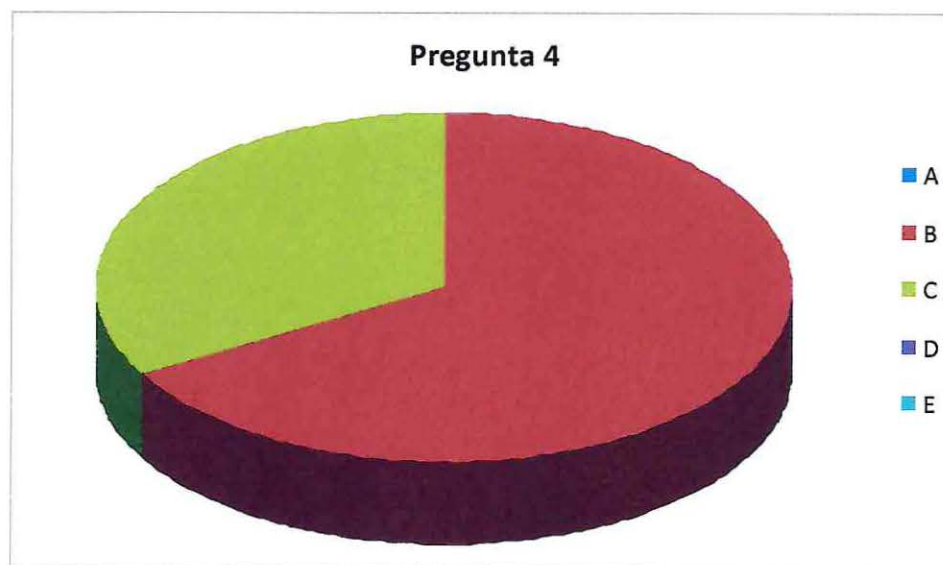
### **Preguntas 1, 2 y 3.**

Dentro de los funcionarios del departamento de becas la situación contractual de este grupo es de tres funcionarios a contrata y 3 funcionarios a honorarios, lo más lógico es que los funcionarios más antiguos sean a contrata, pero no es así, solo el jefe de la unidad de becas es a contrata el cual lleva 11 años, y los otros 2 funcionarios solo llevan un año en la unidad.

La secretaria de la unidad lleva seis años y es a honorarios lo mismo que la encargada TNE (2 años), y la encargada de la beca retención escolar (10 meses).

Ya tenemos un primer indicio de cuál puede ser la causa de este clima organizacional adverso, la cual es que el tiempo trabajado en la dirección regional no es causante de ascensos.

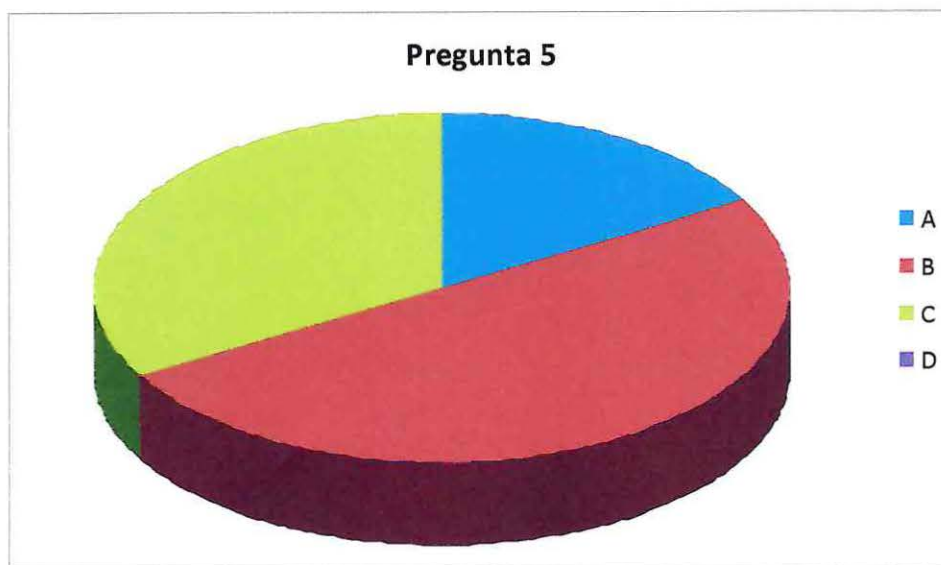
### **Pregunta 4.**



De acuerdo a los problemas vistos anteriormente se esperaba, una evaluación más negativa de la gestión hecha por dirección regional de JUNAEB, pero no fue así lo cual se

ve en el grafico adjunto, solo dos funcionarios de la unidad de becas evaluaron como regular la gestión y los otros como buena. Esto nos dice que los funcionarios de la dirección regional (Valparaíso) de JUNAEB carecen de una autoevaluación acorde con el desarrollo de sus funciones.

**Pregunta 5.**



Como se observa en el grafico adjunto un alto porcentaje de los funcionarios del departamento de becas vieron como solución factible contratar un funcionario administrativo para que apoye en los procedimientos de la TNE a la encargada regional, un funcionario respondió de que se debía cambiar el sistema administrativo la cual es la más factible solución, y el otro respondió que se debía despedir a la funcionaria a cargo aquí se puede observar la mala relación de estos funcionarios hacia la encargada regional de la TNE, se hace notorio el clima organizacional adverso de esta unidad y que afecto lamentablemente en la entrega eficiente de la TNE.

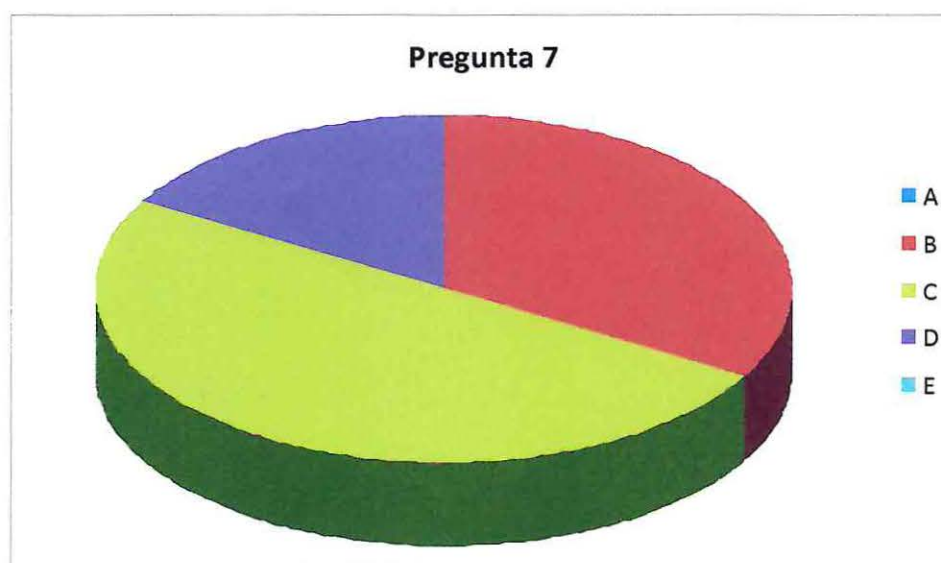
**Pregunta 6.**

Esta pregunta fue abierta para que los funcionarios pudieran expresar de manera más libre su parecer, en el análisis se pudo observar que se identificó como causa la mala planificación en la toma de fotografía, y también en que el sistema administrativo fue mal diseñado se hacía necesario de a lo menos dos funcionarios para atender tal magnitud de público. Además sale de nuevo a relucir la mala relación existente con la encargada a

determinarse como causa de que la funcionaria encargada no estaba preparada para enfrentar el procesos TNE 2008 y que también la mala atención que daba este funcionario a los alumnos acrecentaron mas los problemas.

Otra causa que se respondió fue que nunca se pudo llegar a acuerdo con el gremio de transporte de la quinta región para que aceptaran el pase provisorio como en las demás regiones del país, ya que si se hubiera aceptado se hubiera evitado el colapso del sistema.

### Pregunta 7.



Esta pregunta pudo revelar como estaban las relaciones dentro de este departamento, la que llama la atención es el parecer de la encargada regional de la TNE que evalúa como malo el ambiente laboral dentro de su unidad fundamentando que sus compañeros carecen de trabajo en equipo, estos le influyeron de manera negativa su accionar y trabajar en condiciones así es difícil sacar a adelante un servicio.

Los demás funcionarios evaluaron entre bueno y regular el ambiente laboral dentro de la unidad, fundamentando que el trabajo de cada funcionario se puede hacer tranquilamente, y si este necesita ayuda el jefe de la unidad los hace trabajar en conjunto. Eso sí los funcionarios se refirieron a la relación laboral con la encargada regional como algo difícil de llevar.

### **Análisis general de la encuesta.**

Los resultados de esta en primera instancia constataron el clima organización adverso presente en esta unidad pero específicamente con la funcionaria encargada del proceso, también de que la situación contractual de los funcionario no prima los años de servicio en la dirección regional de JUNAEB para optar a un cargo a contrata como se puedo ver con dos funcionario que llevan un año en sus funciones y son a contrata, esto sin duda provoca una desmotivación en los funcionarios que llevan más tiempo y son a honorarios. Además se pudo observar una gran falta de autocrítica en los funcionarios a la hora de evaluar la gestión de la dirección regional de la JUNAEB en el proceso TNE, por último las soluciones que los funcionarios presentaron son acordes en su mayoría con las presentadas en este trabajo.

## **5.- Solución Propuesta.**

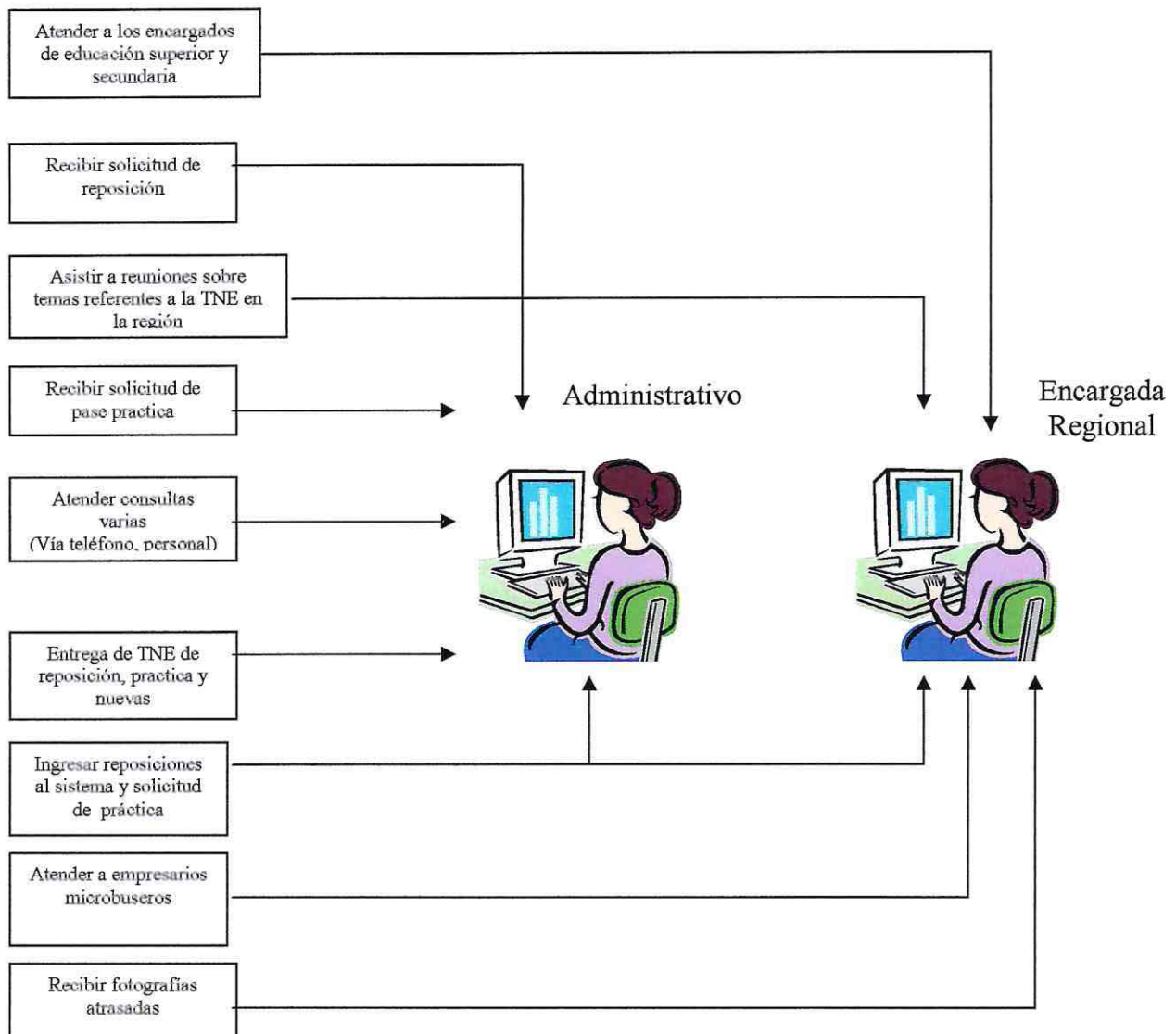
### **5.1.- Objetivo Generales:**

- Diseñar un sistema de control capaz de mejorar las falencias presentes en el proceso TNE 2008 en la dirección regional de JUNAEB.
- Proponer procedimientos administrativos y de control para mejorar los problemas detectados en el proceso TNE 2008.

### **5.2.- Objetivos específicos**

1. Detectar los errores del sistema administrativo del proceso TNE 2008.
2. Identificar las causas que producen un clima organizacional adverso en la dirección regional de JUNAEB
3. Analizar los resultados que arrojen las herramientas de investigación
4. Analizar los procedimientos que fallaron en el proceso TNE 2008
5. Ilustrar las soluciones a los errores del sistema administrativo del proceso TNE 2008.

## Propuesta frente a la sobrecarga del funcionario:



Viendo el gran numero de tareas que tenia a cargo la encargada regional, la solución mas viable (debido al poco presupuesto que tiene la dirección regional de JUNAEB) es la contratación de un funcionario administrativo el cual cumpliría la función de filtro, ocupándose de los procesos que no involucran tanta responsabilidad. Y dejando a la encarga regional los procesos mas difíciles que tenían gran responsabilidad de por medio.

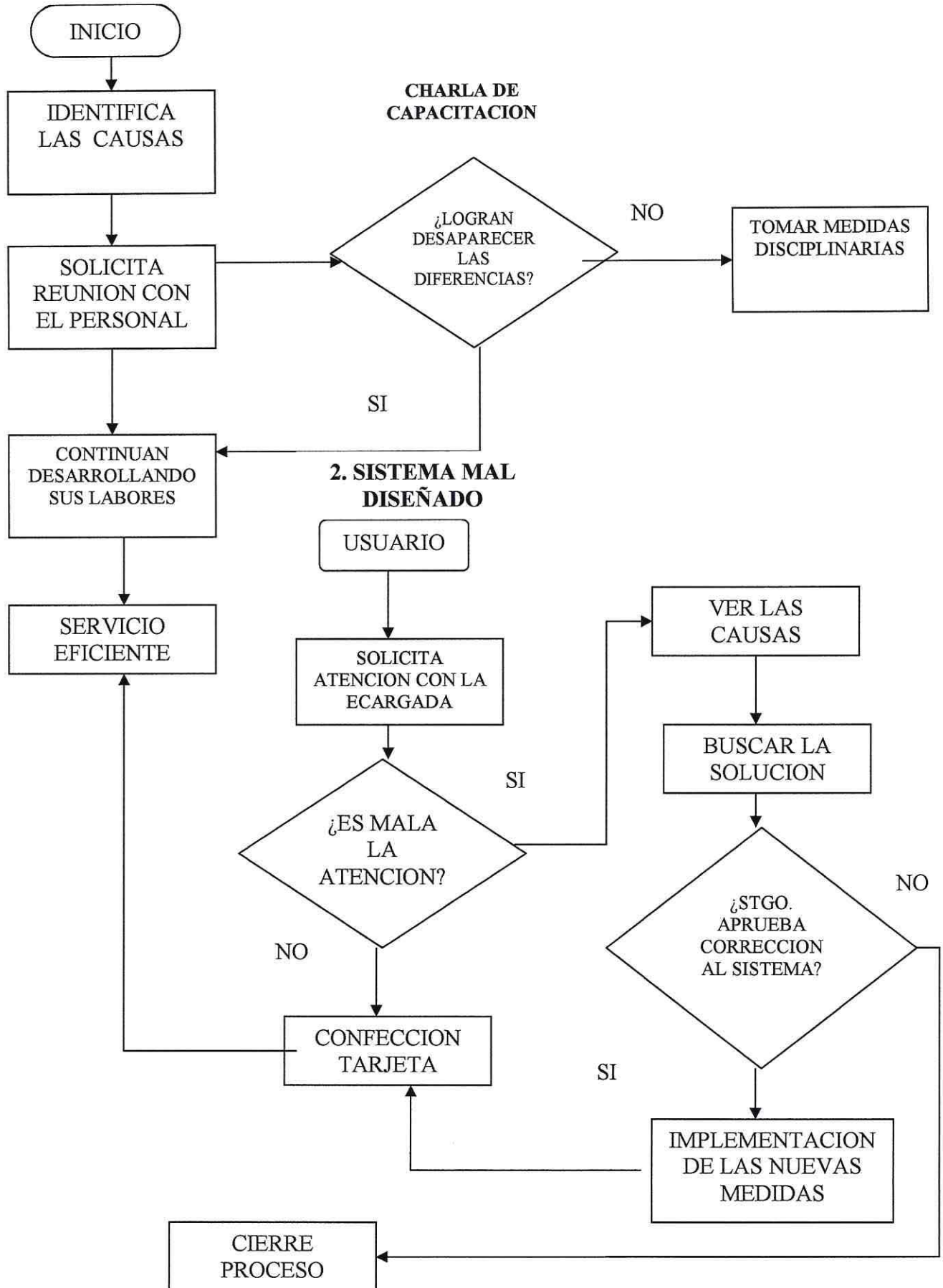
### **Propuesta de Sistema de Control.**

Como se puede ver en el esquema siguiente, para que haya una entrega de servicio eficiente en el proceso TNE 2008 en la región de Valparaíso es prioridad solucionar los problemas suscitados por el mal clima organización presentado en la unidad de becas, y las fallas que presento este sistema mal diseñado.

Por lo anterior y lo observado en el esquema la solución de estos dos casos están interrelacionados, confluyendo al mismo tiempo a la entrega de un servicio eficiente.

La solución del clima organizacional adverso es que el director identifique las causas y actúe en el momento indicado, la solución mas lógica es enviar a este grupo de funcionarios afectado a charlas de capacitación donde logren decir todas las diferencias respecto al otro, si se logra mejorar la relación de los funcionarios , estos continúan en el desarrollo de sus labores; sino se logra el director debe tomar medidas disciplinarias de peso (despido) para que sirva de ejemplo para los demás funcionarios de la organización. En cuanto al sistema administrativo el director debe actuar cuando los reclamos se van haciendo frecuentes y cada vez más suben de tono, por lo cual el director debe identificar las causas y buscar las soluciones las cuales una vez identificadas pedir la autorización a la dirección nacional en santiago para implementarlas.

# 1.- MAL CLIMA ORGANIZACIONAL



## **6.- Resultados esperados.**

Lograr un sistema de control que permita al director de una organización la flexibilidad y la eficiencia en la labor administrativa, con variables necesarias para tal fin como es el trabajo en equipo, la confianza y compañerismo, y un buen diseño del sistema administrativo de manera de otorgar un servicio ágil y eficiente.

Informar al lector de las causas que provocaron el colapso del sistema en el proceso TNE 2008 en la región de Valparaíso. Y también que logren ver el pobre avance que ha tenido la administración pública de nuestro país ejemplificado con este caso.

Que el alumno de Administración Pública pueda adquirir alguna noción de que en el mundo laboral, los problemas se manifiestan en una multiplicidad de estos al mismo tiempo.

## **7.- Conclusiones.**

### **7.1.- Conclusiones Generales.**

El director regional de JUNAEB tuvo un grave error de gestión, al no implementar un mecanismo de control que pudiera solucionar los problemas ocurridos en el proceso TNE 2008 en la región de Valparaíso.

La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho. Pero cuando vemos casos como el presentado en el proceso TNE 2008 nos damos cuenta de la realidad de la administración pública de algunas organizaciones del estado se contraponen a estos principios, en la mayoría de los casos importa el bienestar del funcionario y no el del usuario.

Los sistemas administrativos de la administración pública están determinados por el presupuesto asignado por el Gobierno central, lo cual limita a las organizaciones a tener un personal limitado, lo cual consecuentemente produce una sobrecarga del funcionario por el gran número de tareas asignadas, lo que conlleva a la mala entrega de un servicio y un gran malestar en el usuario.

### **7.2.- Conclusiones Específicas**

Casos como el visto en el proceso TNE 2008, provocan en el usuario una percepción negativa de la Administración Pública Chilena.

La política influye de manera negativa en la Administración Pública, ya que los cargos directivos son asignados de acuerdo a color político del funcionario, sin importar las capacidades como director que tenga este. Debido a esta elección irresponsable suceden casos como el visto en esta tesis.

Los sistemas de información con que cuenta las organizaciones de la Administración Pública, son bastante precarios los cuales en vez de dejar claro al usuario lo confunden

aun mas, esto se debe a los escasos recursos con que cuentan estas organizaciones, lo que les impide fortalecer áreas estratégicas de la organización.

Las organizaciones de la Administración Pública necesitan mecanismos de evaluación del desempeño de sus funcionarios, ya que esta es la única manera de poder identificar los puntos negativos de la organización que afectan la entrega del servicio.

Al ver los resultados de la encuesta se concluye que el factor causante de este clima organizacional adverso es la propia encargada del proceso TNE 2008, la cual no muestra mayor iniciativa en cambiar su relación con sus compañeros de unidad. Lo cual seguirá influyendo en la entrega del servicio.

El sistema económico de mercado le da a las organizaciones privadas un poder dominador sobre los servicios públicos influyendo notoriamente en la entrega misma de este servicio. Lo cual se puede ver en el proceso TNE 2008 donde el gremio de transporte influyo notoriamente, poniendo términos en la confección de está y en los horarios de uso.

El gremio de transportes de la provincia de Valparaíso fue uno de los grandes responsables del colapso del sistema de la TNE al no permitir la emisión del pase provisorio de esta lo que causo que miles de estudiantes de educación superior y secundaria tuvieran que pagar tarifa completa para asistir a los centros de estudio.

Los tiempos de confección de la TNE, incrementaron aun más el malestar del usuario. Por esto es necesario que las regiones cuenten empresas con la tecnología adecuada para que el producto sea producido en la región y así los tiempos de confección disminuyan.

## **Bibliografía:**

### **Paginas Web:**

- Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas <http://www.junaeb.cl>
- Monografias.com <http://www.monografias.com/trabajos6/sicox/sicox.shtml>
- Wikipedia <sup>1</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Realimentaci%C3%B3n\\_negativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Realimentaci%C3%B3n_negativa)
- Wikipedia <sup>1</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Persona>

### **Libros de estudio y documentos:**

- CHIAVENATO, IDALBERTO. 2000. "Administración de Recursos Humanos".
- *Colombia, Bogota, McGraw-Hill.*
- PALMA LE-BLANC, ARTURO 1993 "Dirección de Organizaciones". *Chile, Providencia Santiago, Dolmen Ediciones S.A.*
- JOHANSEN, BERTOGLIO, OSCAR, 2004 "Introducción a la Teoría de Sistemas", *México, México D.F., Editorial Limusa*
- HAROLD J LEAVITT, WILLIAM R.DILL, HENRY B. EYRING, 1973 "The Organizational World: A Systematic View of Managers and Management", *U.S.A., Nueva York, Harcourt Brace Jovanovich,*

### **Leyes y Decretos:**

- Ley 15.720/1964 de 1 de Octubre, sobre creación de corporación autónoma con personalidad jurídica y derecho publico y domicilio en Santiago denominada junta de auxilio escolar
- Decreto 20/1982 de 1 de marzo; sobre reglamentación del pase escolar, Santiago, subsecretaria de transportes

# **ANEXOS**

**SUBSECRETARIA DE TRANSPORTES**  
**REGLAMENTA PASE ESCOLAR**

(Publicado en el Diario Oficial de 1 de marzo de 1982)

Modificaciones: D.S. 88/82; D.S. 1/84; D.S. 79/89; D.S. 142/89; D.S. 34/92; D.S. 254/95; D.S. 94/96; D.S. 42/2004; D.S. 16/2005; D.S. 67/2005; D.S. 147/2005; D.S. 124/2006; D.S. 93/2007

**Núm. 20.-** Santiago, 18 de febrero de 1982.- Visto: Lo dispuesto en el artículo 32° N° 8 de la Constitución Política de la República de Chile;

Considerando:

Que es necesario racionalizar las franquicias existentes para los estudiantes en el pago de la tarifa de los servicios públicos de locomoción colectiva, extendiéndolas a todas las situaciones en que éstas se justifiquen.

Que es imprescindible incluir dentro del régimen de franquicias señalado, a los estudiantes de establecimientos fiscales traspasados a las municipalidades.

Que es conveniente eximir de la exigencia de "Pase Escolar" a todos los estudiantes que cursen de 1° a 6° año de la educación básica, los que gozarán de liberación en el pago sin necesidad de presentar documentación alguna.

**D E C R E T O:**

**Artículo 1°.-** Otorgase liberación o rebaja de tarifa en los pasajes de los servicios públicos de locomoción colectiva a los siguientes estudiantes de la enseñanza regular:

- a) Los que cursen estudios en los establecimientos educacionales subvencionados por el Estado regidos por el DFL 2 de Educación de 1998.
- b) Los que cursen estudios en establecimientos educacionales regidos por el Decreto Ley 3166 de 1980. <sup>(1)</sup>
- c) Los que cursen estudios en establecimientos educacionales no subvencionados por el Estado, en los términos del artículo 3° bis del presente decreto <sup>(2)</sup>

**Artículo 2°.-** El Ministerio de Educación <sup>(3)</sup> es el único organismo autorizado para acreditar la calidad de estudiante regular de los niveles básicos y medio a que se

<sup>1)</sup> Letra a) y b) sustituidas de acuerdo a lo señalado en numeral 1 del D.S. 124, de 23 de Agosto de 2006, publicado en el Diario Oficial el 8 de Septiembre de 2006.

<sup>2)</sup> Letra c) incorporada de acuerdo a lo señalado en el D.S. 93, publicado en el Diario Oficial el 8 de noviembre de 2007.

<sup>3)</sup> Expresión "Pública" eliminada según lo dispuesto en numeral 2 del D.S. 124, de 23 de Agosto de 2006, publicado en el Diario Oficial el 8 de Septiembre de 2006.

Refiere el artículo 1° de este decreto, tanto en jornada diurna, vespertina como nocturna.

**Artículo 3°.-** Para los efectos de este Decreto, se denomina Pase Escolar al documento que acredita la calidad de estudiante regular de enseñanza básica y media y permite el traslado de los alumnos en sus viajes realizados con motivo de estudio (<sup>4</sup>), en cualquiera de los medios de transporte público de pasajeros de la región, incluidos microbuses, taxi buses, trolebuses, y ferrocarriles de servicio metropolitano (Metro, Merval); (<sup>5</sup>) tratándose de los ferrocarriles de servicio metropolitano, el pase escolar deberá llevar un sello especial, cuyas características establecerá por resolución el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (<sup>6</sup>), así como la fecha a partir de la cual dicho sello será exigible. El Pase será exigible a los estudiantes de quinto año de enseñanza básica a cuarto año de enseñanza media (<sup>7</sup>).

La confección y entrega del Pase Escolar será de responsabilidad del Ministerio de Educación (<sup>8</sup>), sin perjuicio de la que corresponde al Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (<sup>9</sup>).

En casos especiales (<sup>10</sup>), el Pase Escolar podrá ser confeccionado y entregado por entidades privadas, las que podrán ser representativas de los gremios o empresarios que hagan transporte público de pasajeros en cada región, por cualquiera de los medios a que se refiere el inciso primero de este artículo, previa autorización de las respectivas Secretarías Regionales Ministeriales de Educación quienes resolverán conforme a los criterios generales fijados por el Ministerio de Educación. Para estos efectos la representación gremial o empresarial de los transportistas será validada por el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones a través de sus Secretarías Regionales Ministeriales, quienes informarán a los Secretarios Regionales Ministeriales de Educación.

Las entidades privadas que participen en la confección y entrega del Pase deberán informar de su gestión al finalizar el primero y segundo semestre de cada año y cada vez que sea requerido por cualquiera de los Ministerios de Educación o de Transportes y Telecomunicaciones. Tendrán acceso a la misma información todos los empresarios del transporte que participen en el sistema de Pase Escolar en la región.

La entrega de los Pases se hará a los estudiantes registrados en las listas que proporcionarán que proporcionará la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (<sup>11</sup>).

<sup>4</sup>) Expresión sustituido, como se ve en texto, de acuerdo a lo dispuesto en la letra b) del numeral 3.1 del D.S. 124, de 23 de Agosto de 2006, publicado en el Diario Oficial el 8 de Septiembre de 2006.

<sup>5</sup>) Frase intercalada, a continuación de la expresión "servicio metropolitano (Metro, Merval)", reemplazando el punto (.) por punto y coma (;) por D.S. N° 254, de 27 de septiembre de 1995, publicado en el Diario Oficial de 14 de noviembre de 1995.

<sup>6</sup>) Expresión "Secretario Regional Ministerial de Transporte y Telecomunicaciones competente" sustituida como se ve en texto, de acuerdo a lo señalado en el numeral 4 del D.S. 124, de 23 de Agosto de 2006, publicado en el Diario Oficial el 8 de Septiembre de 2006.

<sup>7</sup>) Frase final sustituida de acuerdo a lo señalado en la letra c) del numeral 3.1 del D.S. 124, de 23 de Agosto de 2006, publicado en el Diario Oficial el 8 de Septiembre de 2006.

<sup>8</sup>) Frase "a través de sus Secretarías Regionales" eliminada, de acuerdo a lo señalado en la letra a) del numeral 3.2 del D.S. 124, de 23 de Agosto de 2006, publicado en el Diario Oficial el 8 de Septiembre de 2006.

<sup>9</sup>) Frase "de acuerdo a lo especificado más adelante" eliminada, de acuerdo a lo señalado en la letra b) del numeral 3.2 del D.S. 124, de 23 de Agosto de 2006, publicado en el Diario Oficial el 8 de Septiembre de 2006.

<sup>10</sup>) Expresión inicial "No obstante" reemplazada como se ve en texto, de acuerdo a lo señalado en el numeral 3.3 del D.S. 124, de 23 de Agosto de 2006, publicado en el Diario Oficial el 8 de Septiembre de 2006.

<sup>11</sup>) Frase "que proporcionarán las Secretarías Regionales Ministeriales de Educación respecto de los  
2

establecimientos de su jurisdicción" sustituida, de acuerdo a lo señalado en el numeral 3.4 del D.S. 124, de 23 de Agosto de 2006, publicado en el Diario Oficial el 8 de Septiembre de 2006.

Inciso eliminado (<sup>12</sup>)

**Artículo 3° bis:** (<sup>13</sup>) Tratándose de los alumnos a que se refiere la letra c) del artículo 1° del presente decreto, que cumplan los requisitos y deseen obtener el pase escolar, deberán postular al beneficio ante su propio establecimiento educacional.

Será de responsabilidad de cada establecimiento educacional implementar el proceso de postulación al Pase Escolar, en tanto que la selección y adjudicación de los alumnos beneficiarios corresponderá a la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas.

Los procesos de postulación, selección y adjudicación a que hace mención el inciso anterior deberán favorecer a los alumnos que acrediten una situación de desmedro socioeconómico, de conformidad a las instrucciones que sobre la materia imparta el Ministerio de Educación, con la participación del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones en lo que se refiere al uso de la red de transporte público.

La entrega de los Pases a que se refiere este artículo se hará en forma gratuita a los estudiantes previamente postulados por cada establecimiento y que hayan sido seleccionados y adjudicados por la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas.

En lo pertinente y no contradicho por este artículo, es aplicable respecto de la confección y entrega del pase escolar, lo dispuesto en el artículo 3°.

**Artículo 4°.-** El Pase Escolar podrá ser de enseñanza básica o enseñanza media e indicará la jornada en la que se imparte la enseñanza, esto es, si ella es diurna, vespertina o nocturna y la modalidad de enseñanza.

El Pase Escolar regirá de lunes a domingo las 24 horas del día durante todo el año escolar. Los alumnos de la educación técnico profesional que deban realizar prácticas profesionales, según certifique el establecimiento al que pertenecen, podrán también hacer uso del beneficio durante los meses de verano, debiendo portar el certificado correspondiente.

Los pases que expiren en determinado año escolar podrán ser utilizados hasta el 31 de mayo del año siguiente a su expedición. (<sup>14</sup>)

**Artículo 5°.-** Para el otorgamiento de los Pases, los directores (<sup>15</sup>) de establecimientos educacionales enviarán anualmente con su firma a la autoridad que el Ministerio

<sup>12</sup>) Inciso sexto eliminado de acuerdo a lo señalado en el numeral 3.5 del D.S. 124, de 23 de Agosto de 2006, publicado en el Diario Oficial el 8 de Septiembre de 2006.

<sup>13</sup>) Artículo incorporado de acuerdo a lo señalado en el D.S. 93, publicado en el Diario Oficial el 8 de noviembre de 2007.

<sup>14</sup>) Artículo sustituido de acuerdo a lo señalado en el numeral 4 del D.S. 124, de 23 de Agosto de 2006, publicado en el Diario Oficial el 8 de Septiembre de 2006.

<sup>15</sup>) Palabra "jefes" sustituida, como se ve en el texto, de acuerdo a lo señalado en el numeral 5 letra a) D.S. 124, de 23 de Agosto de 2006, publicado en el Diario Oficial el 8 de Septiembre de 2006.

de Educación (<sup>16</sup>) determine, una nómina por curso, en triplicado, de los alumnos que tengan derecho al Pase, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 1º del presente decreto.

Con todo, se garantiza la gratuidad en la entrega del pase escolar a todos los estudiantes de que hace mención el artículo 1º del presente decreto (<sup>17</sup>).

**Artículo 6º.-** El Pase es un documento público, personal e intransferible; su facilitación indebida, enmienda o adulteración será sancionada de acuerdo con las normas legales y reglamentarias vigentes.

**Artículo 7º.-** Para los efectos de este decreto se denomina Pase de Educación Superior al documento que acredita la calidad de alumno regular de educación superior Pública y Privada y permite el traslado para viajes con motivo de estudio, en cualquiera de los medios descritos en el artículo 3º de este decreto. (<sup>18</sup>)

El Ministerio de Educación, a través de las Secretarías Regionales Ministeriales, fijará los cupos anuales de estudiantes de Educación Superior que tendrán derecho a rebaja tarifaria. (<sup>19</sup>)

El Pase de Educación Superior regirá de Lunes a Domingo las 24 horas del día durante todo el año escolar. En el caso de los alumnos que deban realizar prácticas profesionales o cursar actividades curriculares, según certifique la institución a la que pertenecen, podrán también hacer uso del beneficio durante los meses de verano, debiendo portar el certificado correspondiente.

Los alumnos de educación superior que deseen obtener el pase deberán postular al beneficio ante su propia institución. (<sup>20</sup>)

La selección interna de los alumnos beneficiarios corresponderá a cada establecimiento de Educación Superior, debiendo favorecer a aquellos en situación de desmedro socio-económico, de acuerdo a las instrucciones que imparta el Ministerio de Educación, con la participación del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones en lo que se refiere al uso de la red de transporte público.

La confección y entrega del Pase de Educación Superior se realizará de conformidad a lo prescrito en el inciso 2º, 3º y 4º del artículo 3. (<sup>21</sup>)

La entrega de estos Pases se hará a los estudiantes registrados en las listas que proporcionarán los respectivos establecimientos de Educación Superior Públicos y

<sup>16</sup>) Frase "Pública" eliminada, de acuerdo a lo dispuesto en el numeral 5 letra b) D.S. 124, de 23 de Agosto de 2006, publicado en el Diario Oficial el 8 de Septiembre de 2006.

<sup>17</sup>) Inciso segundo incorporado de acuerdo a lo señalado en el numeral 5 letra c) del D.S. 124, de 23 de Agosto de 2006, publicado en el Diario Oficial el 8 de Septiembre de 2006.

<sup>18</sup>) Inciso primero sustituido de acuerdo a lo señalado en el numeral 6 letra a) del D.S. 124, de 23 de Agosto de 2006, publicado en el Diario Oficial el 8 de Septiembre de 2006.

<sup>19</sup>) Frase eliminada de acuerdo a lo señalado en el numeral 6 letra b) del D.S. 124, de 23 de Agosto de 2006, publicado en el Diario Oficial el 8 de Septiembre de 2006.

<sup>20</sup>) Incisos tercero eliminado y nuevo inciso cuarto incorporado, pasando anterior inciso cuarto a ser inciso quinto, de acuerdo a lo señalado en el numeral 6b letra c) del D.S. 124, de 23 de Agosto de 2006, publicado en el Diario Oficial el 8 de Septiembre de 2006.

<sup>21</sup>) Inciso sexto nuevo incorporado, según lo señalado en el numeral 6 letra d) del D.S. 124, de 23 de Agosto de 2006, publicado en el Diario Oficial el 8 de Septiembre de 2006.

Privados, en conformidad a los cupos definidos en el inciso segundo de este mismo artículo y a los procedimientos que, en caso necesario establezca el Ministerio de Educación.

El costo de los pases de educación superior será determinado mediante resolución anual del Ministerio de Educación y constituirá el valor máximo a cobrarse por el documento, pudiendo ser distinto según la región del país. ( <sup>22</sup> )

En lo pertinente y no contradicho por este artículo es aplicable al Pase de Educación Superior lo dispuesto en el artículo 3º. ( <sup>23</sup> )

**Artículo 8º.-** Derogase las disposiciones vigentes relativas a otorgamiento y uso de Pase Escolar. ( <sup>24</sup> )

**Artículo 9º.-** La Coordinación y Supervisión Nacional del Sistema de Pases estarán radicadas en el Ministerio de Educación. ( <sup>25</sup> )

**Artículo transitorio.-** Sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso cuarto del artículo 4º del presente decreto, durante el año 2006, el Pase Escolar y Pase de Educación Superior, según corresponda, referido al año 2005, podrán ser utilizados hasta la fecha que, por resolución fundada, determine el Ministerio de Educación. En todo caso, dicha fecha no podrá extenderse en ningún caso más allá del año 2006. ( <sup>26</sup> )

Anótese, Tómese Razón y Publíquese.- AUGUSTO PINOCHET UGARTE, General de Ejército, Presidente de la República.- Manuel José Errázuriz Rozas, Ministro de Educación Pública, subrogante.- Pedro Pizarro Baltz, Ministro de Economía, Fomento y Reconstrucción, Subrogante.- Enrique Yávar Martín, Coronel de Ejército, Ministro de Transportes y Telecomunicaciones, subrogante.

<sup>22</sup> ) Inciso octavo incorporado, de acuerdo a lo señalado en el numeral 7 del D.S. 124, de 23 de Agosto de 2006, publicado en el Diario Oficial el 8 de Septiembre de 2006.

<sup>23</sup> ) Artículo sustituido por el D.S. Nº 34, de 14 de febrero de 1992, publicado en el Diario Oficial de 29 de abril de 1992.

<sup>24</sup> ) Artículo octavo eliminado, pasando anterior artículo noveno a ser octavo, de acuerdo a lo señalado en los numerales 8 y 9 del D.S. 124, de 23 de Agosto de 2006, publicado en el Diario Oficial el 8 de Septiembre de 2006.

<sup>25</sup> ) Artículo agregado por el D.S. Nº 34, de 14 de febrero de 1992, publicado en el Diario Oficial de 29 de abril de 1992; de acuerdo a lo señalado en el numeral 10 del D.S. 124, de 23 de Agosto de 2006, publicado en el Diario Oficial el 8 de Septiembre de 2006, se cambio numeración del artículo, de décimo a noveno.

<sup>26</sup> ) Artículo transitorio introducido de acuerdo a lo señalado en el artículo único del D.S. Nº 42, de 13 de abril de 2004, publicado en el Diario Oficial el 8 de mayo de 2004, sustituido de acuerdo a lo señalado en el numeral 11 del D.S. 124, de 23 de Agosto de 2006, publicado en el Diario Oficial el 8 de Septiembre de 2006.

## CARTA COMPROMISO

EN SANTIAGO A 28 DE MAYO DE 2008, LOS GREMIOS DEL TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS REPRESENTADOS POR LOS ABAJO FIRMANTES DECLARAN MEDIANTE ESTA CARTA LO SIGUIENTE:

PRIMERO: LOS GREMIOS RECONOCEN Y SE COMPROMETEN A RESPETAR LA TARJETA NACIONAL ESTUDIANTIL SUPERIOR EN TODAS LAS REGIONES DEL PAÍS, ASÍ COMO A ENTREGAR UN SERVICIO DE CALIDAD Y BUEN TRATO A LOS ESTUDIANTES.

SEGUNDO: LOS GREMIOS ESTABLECERÁN UNA MARCHA BLANCA PARA LA ENTRADA EN VIGENCIA DE LA NUEVA TARJETA NACIONAL ESTUDIANTIL DE EDUCACIÓN SUPERIOR REGIONES, POR UN PERÍODO DE 30 DÍAS A CONTAR DEL 1º DE JUNIO. DURANTE ESTE PERÍODO ACEPTARÁN CONJUNTAMENTE CON LA NUEVA TNE EL ANTIGUO PASE ESCOLAR 2007 A FIN DE FACILITAR EL TRASLADO DE LOS ESTUDIANTES REZAGADOS.

TERCERO: LOS GREMIOS SE COMPROMETEN A PARTICIPAR EN LA LICITACIÓN DEL SISTEMA DE MONITOREO Y CONTROL DEL BUEN USO DE LA TARJETA NACIONAL ESTUDIANTIL SUPERIOR REGIONES QUE ACTUALMENTE SE ENCUENTRA PUBLICADA EN EL PORTAL CHILECOMPR.A.



**JOSÉ MUÑOZ**  
PRESIDENTE FEDERACIÓN DE

**TRANSPORTE DEL MAULE**



**REINALDO SANCHEZ (PP)**  
ASOCIACIÓN GREMIAL DE  
CONCESIONARIOS DE VÍAS  
LICITADAS DEL GRAN VALPARAÍSO