

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**Diseño Organizacional: Departamento de Planificación y Control de Gestión  
de la Dirección de Educación de la Ilustre Municipalidad de Santiago.**

**MEMORIA PARA OPTAR**  
**AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE**  
**EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL.**

**Profesor Guía: Sr. Oscar L. Fariña Hinojosa**

**Alumno: Sra. Mónica O. Torreblanca Barra**

**Viña del Mar, 2015.**

## **DEDICATORIA**

Ante todo le doy gracias a mis hijas Antonia e Isadora, por estar a mi lado en mis alegrías y en mis tristezas y darme el impulso para la culminación de esta etapa en mi vida; este logro también pertenece a mi grupo de amigos, porque han sido compañeros desde el comienzo de este sueño y juntos vemos finalizar nuestras metas.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Directora de Educación Municipal de la Ilustre Municipalidad de Santiago, Sra. Nancy Luco Rojas y asesores, a mi profesor guía Sr. Oscar L. Fariña Hinojosa.

A la Universidad de Valparaíso por abrirme las puertas a los estudios de educación superior, en tan prestigiosa institución.

## INDICE

PRESENTACIÓN

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

ÍNDICE i

RESUMEN Y ABSTRACT ii

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO ..... 1

1.1 Definición de estructura organizacional ..... 1

1.2 Formas estructurales ..... 1

1.3 El padre de la burocracia Max Weber..... 4

1.4 Modelos de estructuración de las organizaciones..... 12

1.5 Definición de Estrategia ..... 17

OBJETIVO GENERAL ..... 21

OBJETIVOS ESPECIFICOS ..... 21

METODOLOGIA..... 22

CAPÍTULO II. ESTUDIO ..... 23

2.1 Antecedentes Generales ..... 23

2.2 Características de la comuna..... 24

CAPÍTULO III. RESULTADOS ..... 29

3.1 Estructura organizacional de la Dirección de Educación Municipal ..... 29

3.2 Análisis Organizacional .....	31
3.3 Propuesta nuevo Organigrama DEM .....	37
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN .....	44
CONCLUSIONES .....	45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	47
ANEXOS .....	49
ANEXO N°1: Metodología utilizada para el análisis de la Dirección de Educación Municipal de Santiago.....	50
ANEXO N°2: Historia, Datos y Mapa comunal de la Ilustre Municipal de Santiago .....	52
ANEXO N°3: Sistematización de las entrevistas – reuniones .....	56

## **RESUMEN Y ABSTRACT**

El presente trabajo muestra el diseño del departamento de planificación y control de gestión para la Dirección de Educación Municipal de Santiago (DEM).

Los métodos utilizados en este trabajo se desarrollaron a partir del estudio del arte, información bibliográfica y de la participación personal en reuniones y entrevistas con jefes de departamentos de la Dirección de Educación.

Se detectó que la estructura organizacional del DEM como la de muchos aparatos públicos estatales se conforma de una estructura burocrática mecanicista que antaño funcionó perfectamente pero dado los cambios rápidos del entorno esta estructura no se adapta.

Para ello hemos propuesto un modelo burocrático profesional de Mintzberg con la yuxtaposición de una estructura de comunicación organizacional organiza en red que es producto de la investigación realizada en la Dirección de Educación Municipal (DEM).

La idea fuerza de esta tesis es poder implementar un modelo con las características señaladas para lograr una mayor eficacia, eficiencia y efectividad por labores realizadas por el DEM y su entorno.

The following presentation shows the design of the department of planning and control of development for Santiago's City Hall Educational Direction Building (DEM).

The methods used on this work were developed among the study of art and its documentation, and the personal participation during meetings and interviews with different leaderships of the departments of the Direction of Education.

It was found that the organizational structure of DEM like many state public apparatus is made up of a mechanistic bureaucratic structure that once worked perfectly but given the rapidly changing environment this structure does not fit.

So we have proposed a professional bureaucratic model of Mintzberg with the juxtaposition of a structure organized in organizational communication network that is the product of research conducted at the Municipal Education (DEM) .

The main idea of this thesis is to implement a model with the characteristics mentioned for greater efficiency and effectiveness of work done by the DEM and its environment.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Definición de estructura organizacional**

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos (Benjamín B. y Fincowsky F., 2009).

### **1.2 Formas estructurales**

Según Alonso y Ocegueda, 2006 (p. 14), según las funciones de los factores de primer orden, se dan cuatro tipos de organizaciones:

- a) Productivas. Las que se encargan de fabricar bienes, proporcionar servicios y crear riquezas para el público o para algún sector de la economía.
- b) De mantenimiento. Éstas no conservan los avíos de la sociedad sino sus miembros, y se dedican a la interacción social (escuelas, sectas religiosas).
- c) De adaptación o adaptativas. Son las que están a cargo de estructuras sociales que crean conocimientos, formulan y prueban teorías y aplican información o problemas existentes (institutos de investigación, universidades).

- d) Político administrativas. Se encargan de coordinar y controlar a la gente y los recursos (partidos políticos, sindicatos, organizaciones de profesionales).

Las estructuras organizacionales toman muchas formas (Chiavenato, 2007). El trabajo fundamental sobre la estructura es la descripción de Weber (1947) del tipo ideal de *burocracia*. Este autor señala que una burocracia tiene jerarquía de autoridad, autoridad limitada, división de labores, participantes técnicamente competentes, procedimientos para el trabajo, reglas para los ocupantes de los puestos, y compensaciones diferenciadas. Si todos estos componentes están presentes en un grado elevado, es el tipo ideal de burocracia. Desde luego, la implicación importante aquí es que las organizaciones en la práctica variarán de este tipo ideal como se ha demostrado (Hall, 1963). Una organización burocrática está diseñada para alcanzar eficiencia y confiabilidad (Hage, 1980; Perrow, 1979). Burns y Stalker (1961) hicieron una gran contribución con el desarrollo de un modelo de formas organizacionales múltiples. Identificaron la forma “mecánica”, que es muy cercana al tipo ideal de burocracia de Weber, y la forma “orgánica”, que es casi su opuesto lógico. De esta manera, en lugar de tener autoridad jerárquica, las organizaciones orgánicas tienen una estructura de control de forma de red; en lugar de una especialización sobre una tarea, un ajuste continuo y redefinición de tareas; en lugar de una supervisión jerárquica, un contexto de comunicaciones que involucran información y asesoría, etc. Ellos conciben las formas organizacionales como estrechamente vinculadas al ambiente donde las

organizaciones están insertadas, en especial en términos de tecnología que utiliza la organización. Un punto que fue enfatizado posteriormente por la investigación de Lawrence y Lorsch (1967) que se convirtió en una investigación clásica Mecanismos coordinadores: Existen cinco mecanismos coordinadores que explican las maneras fundamentales en que se puede coordinar el trabajo. Estos mecanismos coordinadores corresponden tanto a la coordinación del trabajo, como a la comunicación y al control. Estos mecanismos coordinadores son:

1) **Ajuste Mutuo:** Logra la coordinación del trabajo por medio de la comunicación informal. El control y el poder de coordinación recaen sobre quien realiza las tareas. Es utilizado en las organizaciones más simples (2 personas en una canoa) y en las organizaciones más complejas (equipo de trabajo interdisciplinario).

2) **Supervisión directa:** Logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad del trabajo de las otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones. Estandarizado: La coordinación es lograda antes de comenzar el trabajo, principal diferencia con los otros mecanismos coordinadores.

3) **Estandarización de procesos de trabajo:** Consiste en regular mediante escritas los contenidos del trabajo (la secuencia de pasos para desarrollar las actividades).

Así, las burocracias y especialmente sus miembros trabajan de una forma más estructurada donde las reglas sobre cómo realizar el trabajo, es más ordenado y

verticalista, a pesar de estas características las burocracias ya no funcionan bien en relación a la eficiencia y eficacia, el mercado se ha hecho cada día más turbulento y rápido, las burocracias son monopólicas no tienen una competencia relevante y esto las ha llevado a ser grandes entes, lentos e ineficientes.

### **1.3 El padre de la burocracia Max Weber**

La connotación común y corriente de “burocracia” es tan peyorativa, que puede pensarse que se requiere más de un malabarismo intelectual para justificar el estudio de una teoría al respecto; ineficiencia, papeleo, desgano, deshonestidad, politiquería, etc., son algunas de las características que en la vida diaria se asimilan con “burocracia” (Dávila, 2001).

Para Weber, el padre de la “burocracia”: la organización social y política del capitalismo, constituye uno de sus temas de estudio; observó así, un tema contemporáneo que gradualmente se estaba generalizando: la aparición y crecimiento de organizaciones de gran escala y concluyó, que dicho crecimiento implica una forma diferente a la de otras etapas históricas (Dávila, 2001).

Cuando Max Weber inventó la burocracia como una nueva forma de organización los cambios del entorno eran lentos y por lo tanto podía ser eficiente y eficaz, además la persona entraba a la burocracia era considerada con un estatus de aristocracia por lo tanto jugaban dos elementos: el tipo de trabajo que realizaban al interior de la burocracia y la posibilidad de ser considerados como uno de los

estatus más altos en la escala social, no existía una forma más perfecta de organización. A medida de que fueron pasando los años y con el modelo neoliberal de economía los mercados se volvieron turbulentos, ágiles y cambiantes, es así como la burocracia que más bien presenta defectos como lentitud de respuesta al entorno problemas internos como comunicación organizacional muchos estamentos, normativas rígidas para realizar las funciones que han llevado a este modelo organizacional a un elefante blanco del desarrollo organizacional (Dávila, 2001).

La construcción del modelo burocrático surge a partir de la búsqueda de las características comunes de las organizaciones formales<sup>1</sup>. Weber acuñó el término “burocracia” para identificar las organizaciones que poseían esas características. La burocracia resultaba un factor indispensable para administrar una organización compleja en una sociedad moderna. Por supuesto que Weber reconocía que el funcionamiento de la burocracia crea “atracos e inconvenientes”, pero creía que este era el precio para poder contar con una organización racional y eficaz. Y este equilibrio tiene las ventajas de: mejorar la efectividad con la que se consiguen las metas, maximizar la eficiencia para lograr el mejor resultado al más bajo costo y además se controla mejor la incertidumbre, al regular a los trabajadores, a los proveedores y a los mercados a partir de reglas formales conocidas.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Dávila, Carlos. Teoría organizacionales y administración, Bogotá, 2001, p. 42.

<sup>2</sup> Ibid. p.135

La idea de reproducir eficientemente el pasado para garantizar el éxito en el futuro, es una de las más fuertes creencias que sobrevuelan en el enfoque mecanicista de la concepción de las organizaciones y en particular, la fundamentación del modelo burocrático Weberiano. Esta visión es muy fuerte porque opera exitosamente cuando el pasado, el presente y el futuro no muestran rupturas significativas; pero como veremos, evidencia sus limitaciones cuando se generan innovaciones que amenazan los modelos de negocios existentes y la viabilidad institucional que los sustentan. Pero, si en el mundo moderno existen el capitalismo y el socialismo como sistemas económicos y sociales, la pregunta que surge es si la burocratización es exclusiva de uno de ellos. Weber responde así:

“La burocracia continua funcionando para la revolución triunfante o el enemigo en ocupación, lo mismo que lo hacia con el gobierno hasta ese momento legal. La cuestión es siempre está: ¿Quién domina el aparato burocrático existente? Y siempre esa dominación tiene ciertas limitaciones para el no profesional: el consejero profesional impone la mas de las veces a la larga su voluntad al ministro no profesional. La necesidad de una administración mas permanente, rigurosa, intensiva y calculable, tal como la creo no solamente el, pero ciertamente y de modo innegable, el ante todo- el capitalismo (sin la que no puede subsistir y que todo socialismo tendrá que aceptar e incrementar), determina el carácter fatal de la burocracia como medula de toda administración de masas. Solo el pequeño instituto (político, hierocratico,etc), podría prescindir ampliamente de ella”. (Weber, 1977, *fide*: Dávila, 2001).

Es así como al estudiar las diferentes formas de autoridad y dominación y al presentar las características de la burocracia, Weber las está tratando como “tipos ideales”<sup>3</sup>.

La burocracia - como base del sistema moderno de producción industrial - tuvo su origen en los cambios religiosos ocurridos después del Renacimiento buscando opciones para mejorar la articulación del ideal de vida cristiana, con la necesidad de generación de riqueza. Específicamente, Max Weber señala que el sistema moderno de producción, racional y capitalista, se originó a partir de un nuevo conjunto de normas morales, a las cuales denominó "ética protestante": el trabajo duro como dádiva de Dios, el ahorro y el ascetismo que proporcionan la reinversión de las rentas excedentes, en vez de gastarlos y consumirlos en símbolos materiales. Verificó que el capitalismo, la burocracia y la ciencia moderna constituyen tres formas de racionalidad que surgieron a partir de esos cambios religiosos<sup>4</sup>.

Una de las mayores contribuciones de Weber como teórico de la definición conceptual de burocracia fue señalar el paralelismo evidente entre la mecanización de la industria y la proliferación de las formas burocráticas de la organización. Hizo notar que un modelo burocrático genera las rutinas de los

---

<sup>3</sup> Dávila, Carlos, Op. Cit. p.135

<sup>4</sup> Ibid. p. 134

procesos de administración, exactamente como la mecanización sostiene las rutinas de la producción<sup>5</sup>.

Sobre estas bases se generan las características que debería tener la burocracia “ideal” como modelo de organización y funcionamiento están relacionadas con la jerarquía de oficios que es de tipo piramidal con una cadena de mando, en la que cada instancia supervisa y controla la inferior (Dávila, 2001).

Consisten en posiciones administrativas , que conllevan una serie de deberes y privilegios; en las posiciones más altas, no en las personas, está la autoridad, que siempre está claramente definida y limitada. Se deben desarrollar reglas escritas que regulan y especifican las tareas de cada uno, lo que permite que el funcionamiento de la burocracia sea ordenado y predecible, aunque exista cambio de personal<sup>6</sup>.

“Se trata de un sistema cerrado con dificultad de innovación y reacción a afrontar, con la rapidez necesaria, los cambios que se producen en los sistemas políticos y económicos de las sociedades desarrolladas.” Es un modelo que muestra debilidades cuando los entornos cambiantes plantean exigencias de adaptación<sup>7</sup>.

A continuación se presentan algunos enfoques y perspectivas de autores sobre la Burocracia:

---

<sup>5</sup> Ibid. p. 144

<sup>6</sup> Dávila, Carlos, Op. Cit. p. 140

<sup>7</sup> Ibid. p. 1356

## Taylor y Fayol: Gestión Científica

Según el autor Carlos Dávila (2001), en el libro de Teorías organizacionales y administración; cuando Fayol habla sobre gestión científica, está hablando de la eficiencia de la organización, ya que esta implica básicamente la relación entre el output e input. Es decir, que al plantearlo de esta forma podría afirmarse que el problema que busca solucionar Fayol es el de la eficiencia de la organización con:

- El diseño de puestos de trabajo y planes de incentivos para incrementar la productividad aplicando principios y elementos de administración.
- Principios de supervisión efectiva como: buenos jefes, convenciones claras y equitativas y sanciones aplicadas juiciosamente.
- Número máximo de reportes directos (hasta 6). Acerca de esto, Fayol se refiere a la inconveniencia de fomentar la división en el personal y el abuso de las comunicaciones escrita.
- Unidad de mando y autoridad: cadena de mando que fluye desde el máximo ejecutivo hasta el último empleado. En el primer reglón de la administración científica Taylor establece como objeto principal de la misma: asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados. (Taylor, 1961, *fide*: Dávila, 2001).
- La organización se concebía como una máquina que si estaba bien diseñada, alcanzaría sus objetivos de forma eficiente y orientada a condiciones estables en las que prima la eficiencia.

- Orgánicas: Estructuras informales más indicadas para condiciones inciertas que exigen innovación.
- Rechazo a la idea de que únicamente existe una manera óptima de estructurar una organización (Taylor, 1961, *fide*: Dávila, 2001).

### **Mayo & Roethlisberger: Relaciones Humanas**

- Destacan la importancia de las relaciones informales en el trabajo<sup>8</sup>.
- Conciben la organización como un sistema de seres humanos interdependientes que comparten un interés por el funcionamiento del sistema<sup>9</sup>.
- Las organizaciones no son sólo sistemas técnicos para lograr la producción, sino que son también un entorno de interrelación social<sup>10</sup>.

Mayo revoluciona la estructura burocrática que las relaciones con arreglo afines irracionales son remplazadas por las relaciones humanas, después de los estudios realizados en una empresa en estados unidos se dio cuenta que los estímulos emocionales y humanos lograban mejores resultados en la productividad del personal. Esta corriente se mantiene hasta ahora con el hecho de considerar al recurso humano como capital humano y no productivo<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Dávila, Carlos, Op. Cit. p. 190

<sup>9</sup> Ibid. p. 193

<sup>10</sup> Dávila, Carlos, Op. Cit. p. 190

<sup>11</sup> Ibid. p. 183

Mayo & Roethlisberger analizaron el impacto causado por la organización empresarial y por el sistema de autoridad unilateral sobre el individuo. Criticaron sobre todo el enfoque molecular e inhumano impuesto por la administración científica de Taylor y sus seguidores (Chiavenato, 2007).

### **Mintzberg: Alineación, estructura y estrategia**

Para Mintzberg, la burocracia “se trata de un sistema cerrado con dificultad de innovación y reacción a afrontar, con la rapidez necesaria, los cambios que se producen en La estructura democrática”. La organización debe basarse en la alineación de los objetivos de la empresa y su entorno (Mintzberg *et al.*, 1997).

Esta nota técnica se basa en el nuevo paradigma, que pretende diseñar una organización adaptable, flexible o “reconfigurable”. El modelo de Mintzberg de desarrollo de estrategias ofrece una perspectiva más integral de lo que es una estrategia. Desde el punto de vista de Mintzberg muchas estrategias planteadas no se implementan debido a cambios imprevistos en el entorno (Mintzberg *et al.*, 1997).

Las empresas están insertas en un mercado turbulento globalización competencias cada vez más duras entre servicios y productos y esto ha influido en que los cambio es estructurales de las organizaciones se sucedan cada vez más rápido para poder adaptarse a este entorno tan incierto (Hill y Jones, 2011).

## 1.4 Modelos de estructuración de las organizaciones

A continuación se presentan los modelos esquemáticos que Henry Mintzberg señala en su libro “La estructuración de las organizaciones”, del año 1999, como modelos de comportamiento de las empresas.

Mintzberg comienza por afirmar que para que una organización funcione necesita de una consistencia interna o armonía, necesaria para afrontar un entorno externo hostil o de competencia, y una estructura interna que produce lo que quiera que sea basándose en la división del trabajo. Y para constituir esa armonía o consistencia se necesita de una serie de mecanismos coordinadores que favorecen la interacción entre las personas que forman la organización.

Las estructuras burocráticas de Mintzberg se caracterizan por las siguientes divisiones:

1) **Núcleo Operativo:** Abarca a aquellos miembros que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de bienes y servicios. Sus funciones básicas son:

- a. Asegurar los insumos para la producción.
- b. Transformar los insumos en productos terminados.
- c. Distribuir los productos.

d. Todas aquellas funciones de apoyo y asistencia directa a las funciones de entrada, transformación y producción.

## 2) **Cumbre estratégica:**

Está compuesta por aquellos miembros que asumen la responsabilidad general del manejo de la organización y todos aquellos que suministran apoyo directo. La cumbre estratégica tiene una perspectiva amplia y abstracta de la organización. El trabajo a este nivel se caracteriza por un mínimo de repetición y estandarización, considerable discreción y ciclos relativamente largo de tomas de decisiones. El ajuste mutuo es los mecanismos coordinador preferido entre los gerentes de la misma cumbre estratégica. Sus funciones son:

- a. Formular y asegurar el cumplimiento de la manera más efectiva de la misión de la organización.
- b. Satisfacer las necesidades de quien controlan o ejercen influencia sobre la organización.
- c. Implementar el mecanismo coordinador de la supervisión directa cuando designa a los responsables de las distintas unidades.
- d. Diseñar la estrategia global.
- e. Administrar las relaciones con el contexto.

3) **Línea Media:** Es el nexa entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo. Las tareas administrativas cambian de orientación a medida que en la cadena de

autoridad, se vuelven más detalladas y elaboradas, menos abstractas y totales, más centradas en la corriente de trabajo misma.

En esta etapa el trabajo es más burocrático, la línea media está compuesta por los administrativos que tienen relación con los documentos que van y vienen dentro de la organización y fuera de ella, hay menos creatividad en el trabajo ya que aquí operan los manuales de tareas a desarrollar por el personal detalladamente.

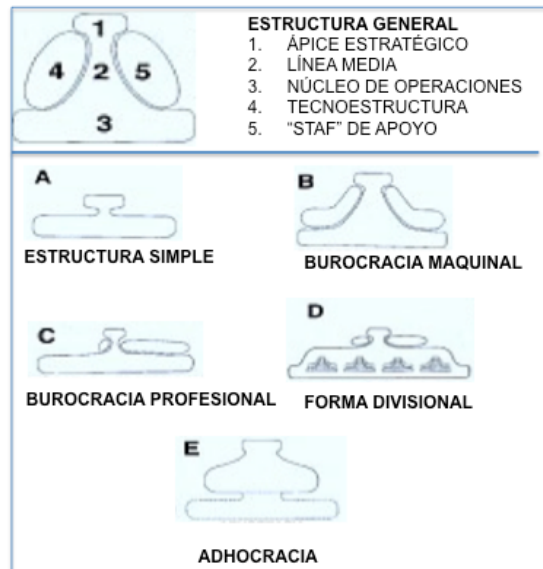
### **Las cinco configuraciones**

Mintzberg señala que las organizaciones se ven atraídas por una de las configuraciones en busca de una armonía interna de su estructura.

Estos tipos de configuraciones son: la estructura simple, la burocracia maquinal, la burocracia profesional, la forma divisional y la adhocracia.

En la figura 1.1 se muestra la adaptación gráfica del modelo de empresa a cada una de las tipologías.

Figura 1.1: Modelos gráficos de organizaciones



Fuente: Adaptación propia de los de modelos aparecidos en el libro: “La estructuración de las organizaciones”, Mintzber del año 1999.

### A. La estructura simple

Las características de estas organizaciones es que son: simples, informales y flexibles. Son organizaciones pequeñas y medias en que las actividades giran alrededor del director general que realiza la supervisión directa de los empleados. A este esquema responde organizaciones que carecen de staff o de tecnoestructura.

## **B. La burocracia maquinal**

En este tipo de organizaciones, se da una proliferación de reglas, normas y comunicación formal. El poder de decisión está centralizado en el ápice estratégico y posee una elaborada estructura administrativa, en la que destaca la tecnoestructura debido a la importancia que tiene la normalización en estas organizaciones.

## **C. La burocracia profesional**

Ejemplos de este modelo son: las universidades, los hospitales, centros escolares, empresas de contabilidad y de producción artesanal. Todas cuentan con las habilidades y los conocimientos de profesionales operativos para funcionar y todas producen bienes y servicios normalizados.

La burocracia profesional cuenta para su coordinación con la normalización de las habilidades profesionales y con el adoctrinamiento. Contrata a especialistas debidamente preparados y adoctrinados –profesionales– para su núcleo de operaciones, confiriéndoles a continuación un control considerable sobre su propio trabajo.

Esta configuración tiene naturaleza burocrática por el uso de normas que predeterminan lo que hay que hacer.

## **D. La organización divisional**

En el caso de la organización divisional o diversificada se presenta una estructura basada en divisiones autónomas, cada de ellas con una estructura propia, débilmente acopladas bajo una dirección administrativa única. Es típica de organizaciones grandes con varias sedes administrativas.

## **E. La adhocracia**

La adhocracia (del latín ad hoc = para esto o para este fin) significa cualquier estructura altamente flexible capaz de adaptarse continuamente a las condiciones cambiantes del ambiente. Es una organización fluida, descentralizada, de equipos multidisciplinarios coordinados mediante adaptación mutua, con directivos integradores y estructura matricial. En este tipo de organización se fomenta la innovación por lo que suele presentarse en el mundo de la alta tecnología.

## **1.5 Definición de Estrategia**

Estrategia deriva de los conceptos griego Strategike episteme (la visión del general) y strategon sophia (la sabiduría del general), dando lugar a la aparición del francés stratégie y el italiano strategia. Desde su origen, por lo tanto, el concepto ha estado ligado al estudio de la ciencia militar y es de donde provienen sus principales acepciones. Sin embargo, su paulatino ingreso a otras disciplinas del conocimiento le ha brindado nuevas interpretaciones.

La incorporación de la estrategia a los conceptos organizacionales, ha sido fomentada por la necesidad de entregar herramientas a las empresas que les permitan enfrentar entornos cambiantes y ambientes competitivos cada vez más acentuados.

De esta manera, según Hax y Majluf (1996) es posible reconocer las siguientes dimensiones en la estrategia:

- Modelo de coherencia para la toma de decisiones en la empresa.
- Medios para establecer objetivos a largo plazo, acciones a tomar y asignación de recursos.
- Definición en el ámbito competitivo en que actúa la empresa.
- Medio para lograr una ventaja competitiva ante las amenazas y oportunidades externas, y debilidades y fortalezas internas.
- Diferenciador de los niveles funcionales, de negocios y corporativo en cuanto a las tareas de gestión que les son inherentes.
- Definición de la contribución económica y no-económica que la empresa estima entregar a sus “stakeholders”.

## **Planificación Estratégica**

Hax y Majluf (1996) definen el proceso de planificación estratégica como “un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de la estrategia de una organización y la asignación de responsabilidades para su ejecución”.

Al revisar literatura, existe consenso en que planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

## **Análisis FODA**

Dentro las herramientas que se posee para la toma de decisiones, la técnica FODA, nos sirve para ejecutar estrategias adecuadas en las decisiones adoptadas por el gerente o jefe administrativo (Hill y Jones, 2011).

FODA, sigla que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es el análisis de variables controlables y no controlables; dentro de las controlables se encuentran las debilidades y fortalezas que son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad; y de variables no

controlables (las oportunidades y amenazas) presentan el contexto y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia.

## **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una estructura organizacional burocrática profesional, con el fin de hacer del DEM una entidad eficiente y abierta a la comunidad escolar de la comuna de Santiago.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Elaborar un organigrama acorde al DEM Municipalidad de Santiago y que responda al modelo de burocracia profesional.
2. Elaborar e implementar un modelo de burocracia profesional basado en los planteamientos de Henry Mintzberg con el fin de modernizar el modelo burocracia tradicional del DEM.

## **METODOLOGIA**

La metodología utilizada constó principalmente de tres fases: la primera relacionada con el levantamiento de información, tanto de fuentes primarias como secundarias. Luego un análisis de la información y búsqueda de información anexa, para continuar con el diseño y la elaboración de la propuesta.

Dentro de las herramientas utilizadas se encuentran: entrevistas, análisis FODA y el diagrama causa-efecto de Ishikawa.

La entrevista utilizada fue de tipo abierta; las personas respondían a las preguntas en forma libre. La encuesta en profundidad permite obtener una información más acabada sobre el problema de investigación. En el anexo 1 se pueden identificar las preguntas realizadas.

La matriz FODA y el diagrama causa-efecto, fueron utilizados para realizar el análisis previo al diseño del departamento.

## **CAPÍTULO II. ESTUDIO**

### **2.1 Antecedentes Generales**

La Educación Municipal de la comuna de Santiago representa un punto de encuentro y reflexión para la educación en nuestro país, no estando ajena a los procesos y discusiones sociales que preocupan y agitan la vida nacional.

Es así que las continuas demandas por una educación pública de calidad imponen importantes desafíos para el logro del compromiso con la educación de Chile, que debe ir de la mano del permanente mejoramiento de su gestión y planificación comunal. Este compromiso se traduce en el trabajo diario de los equipos directivos, los docentes, los asistentes de la educación, los administrativos, los funcionarios y los auxiliares que se desempeñan en las dependencias y establecimientos educacionales por llevar adelante la Educación Municipal de Santiago.

La DEM inicia su labor el año 2013 con el desafío de construir de manera participativa un Plan Estratégico de Educación Pública de la comuna centrado en las (los) estudiantes que asisten a las escuelas y liceos, para hacer de estos establecimientos un lugar respetuoso, acogedor, que no discrimine y permita a las (los) estudiantes acceder a una educación de calidad entendida de forma integral, como formación para la vida ciudadana, laboral y personal; una educación gratuita, laica y pluralista.

A este desafío se agrega el cumplimiento de compromisos expresados en el Proyecto Educativo Comunal definidos en el PADEM 2013.

La investigación presentada se limita a evaluar y proponer una estructura funcional y estratégica, principalmente por razones de tiempo.

## **2.2 Características de la comuna**

La comuna de Santiago presenta grandes potencialidades que guardan directa relación con su calidad de territorio histórico y funcionalmente central. Alberga de modo concentrado e intenso las más relevantes actividades de gobierno, servicios, comercio, finanzas, cultura, recreación y turismo. Ello genera importantes economías de localización por concepto de oportunidades de comunicación, información y gestión, lo que hace muy atractivo situar nuevas actividades o mantener las existentes. También ofrece importantes ventajas para la localización habitacional, que cuenta con una excelente infraestructura y equipamiento urbano. Está atravesada por las principales y más modernas vías de conexión norte-sur y Oriente-poniente de la ciudad. Sus límites son: al norte las comunas de Renca, Independencia y Recoleta; al poniente con Quinta Normal y Estación Central; al sur con Pedro Aguirre Cerda, San Miguel y San Joaquín y Al oriente con Ñuñoa y Providencia.

La comuna de Santiago se ubica en el centro del área Metropolitana. Tiene una superficie de 22.5 km<sup>2</sup> lo que equivale al 3,2% de la superficie del Gran Santiago.

Sus límites son al norte de las comunas de Renca, Independencia y Recoleta; al poniente con Quinta Normal y Estación Central; al sur con Pedro Aguirre Cerda, San Miguel y San Joaquín y al oriente con Ñuñoa y Providencia. En el anexo 1 se muestra una pequeña reseña histórica, datos y mapa de la Municipalidad de Santiago.

Santiago es la comuna capital y centro del país. En Santiago está la historia y las raíces ciudadanas, a la vez que está el futuro, expresado en innovación, adelanto tecnológico, intercambios y apertura al mundo.

Santiago, junto con acunar raíces y tradiciones, es un lugar de acogida de la diversidad de Chile, espacio de todos y para todos los chilenos. Es un lugar que se abre lleno de oportunidades para enfrentar los desafíos del progreso y el desarrollo.

Estas oportunidades tienen que ver con la oferta social y cultural, con las actividades laborales, comerciales y financieras, con las alternativas educacionales, con la gran vitalidad en el área de los servicios, partiendo por la propia gestión pública que tiene sus principales sedes en Santiago, poderoso centro tomador de decisiones en el área pública y privada que impactarán sobre las oportunidades de desarrollo de todo el país.

En la tabla N°1 se muestran la cantidad de establecimientos que son administrados por el DEM de Santiago, y en el que se muestra gran cantidad de establecimientos de educación básica.

Tabla N° 1. Cantidad de establecimientos administrados por el DEM

TIPOS DE ESTABLECIMIENTO	N° DE ESTABLECIMIENTOS
PARVULOS	1
ESCUELAS BASICAS	22
ESCUELAS ESPECIALES	3
LICEOS CIENTIFICO HUMANISTA	12
LICEO DE ADULTO EN RECINTO PENITENCIARIO	1
LICEOS TECNICO PROFESIONALES	4
LICEO EN HOGAR DE MENORES – PRIVADOS DE LIBERTAD	1
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **2.3 Justificación y viabilidad**

En la actualidad, tanto en la empresa privada, como en la administración pública, se hace imprescindible contar con un departamento de planificación y control de gestión, que coordine y articule el funcionamiento de la organización de forma eficiente y efectiva, sustentada en una estructura orgánica acorde con el fin que persigue. Una de las acciones planteadas por toda organización radica en la introducción de estrategias que estén dirigidas a optimizar los procedimientos de control interno cada área operativa.

Cabe señalar que en la concepción moderna de las gestiones de control, es considerado uno de los ejes centrales para garantizar el éxito de la gerencia, puesto que a través de los procedimientos, registros e informaciones que este manejo aporte, se le facilita a los niveles gerenciales llevar a la práctica la planificación financiera, bien sea de inversiones o de gastos en materiales, en atención a indicadores confiables y debidamente sustentados.

En ese sentido, la ejecución de la investigación va permitir expresar en la práctica los elementos teóricos propios del control de gestión y la aplicación de los sistemas de información en el desarrollo de este control, mediante el modelo orgánico que se tiene propuesto en este trabajo y que pretende generar soluciones puntuales a este elemento fundamental del control interno de la institución objeto de estudio.

Desde el punto de vista metodológico, se estarían estableciendo un conjunto de directrices que permitirían orientar el desarrollo de cualquier proceso dirigido a formular sistemas de control y registro considerando el tipo y diseño de investigación, instrumentos de recolección de datos y los procesos de análisis de resultados.

Los resultados de las entrevistas y levantamiento de procesos se pueden observar en detalle en el anexo N°3.

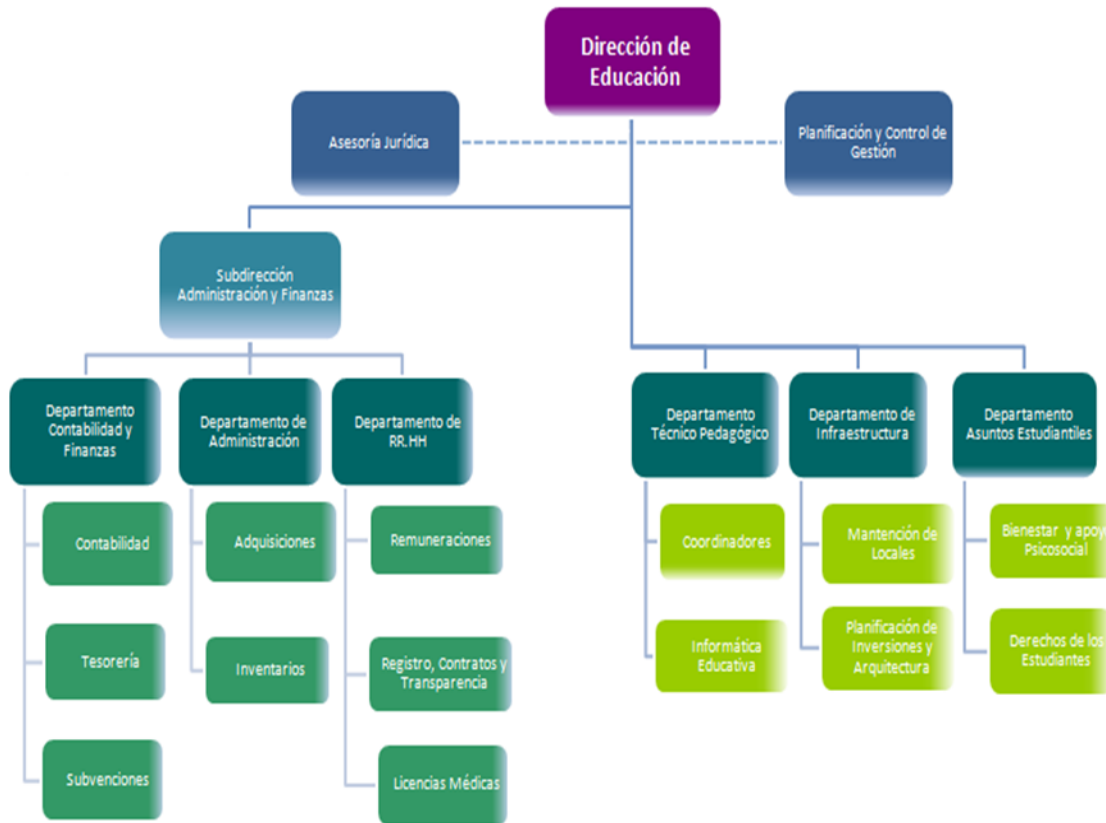
Otro de los aportes de este trabajo, se encuentra en el hecho de que a través de su ejecución, se abren las posibilidades de mejoramiento y estandarización de los procedimientos de control de gestión hasta ahora no utilizados por la institución y, por lo tanto, una mayor rapidez de los mismos.

## **CAPÍTULO III. RESULTADOS**

### **3.1 Estructura organizacional de la Dirección de Educación Municipal**

En este organigrama se puede visualizar que el DEM en la actualidad, posee una estructura burocrática tradicional, muchos estamentos y no hay una manifestación de un funcionamiento organizacional orgánico, ya que se obedece a la dirección que es la cabeza de la institución y no corresponde a estructuras más flexibles que corresponden a una estructura más orgánica.

Figura 3.1. Organigrama actual DEM Municipalidad de Santiago



Fuente: [www.educasantiago.cl](http://www.educasantiago.cl)

La visión y misión de la Dirección de Educación Municipal de Santiago, se encuentra declarada en su página web y son las siguientes:

**VISION:**

El sistema de Educación Municipal de Santiago deberá ofrecer una Educación Pública gratuita, de calidad y laica, que en todas las modalidades de atención

acoja preferentemente a los estudiantes de la comuna de Santiago; como integrador de la diversidad y que potencie el desarrollo armónico de las habilidades psicosociales de los estudiantes, así como también la entrega de herramientas y competencias para insertarse en la sociedad, basada en el respeto, la tolerancia y la dignidad, y en conjunto con la familia lograr el desarrollo de la identidad personal, la autoestima, la afectividad y la capacidad de formular proyectos de vida.

### **MISION:**

Nuestra educación tiene como propósito formar a niños, niñas, jóvenes y adultos en condiciones que permitan asegurar su acceso a una educación gratuita, de calidad, laica, humanista, integradora y formadora de ciudadanos críticos, autocríticos y reflexivos en las diferentes modalidades educativas de atención y con igualdad de oportunidades para todos. Nuestro sistema deberá poner especial énfasis en la gestión de manera que contribuya a la movilidad social de las familias de nuestros educandos.

### **3.2 Análisis Organizacional**

El DEM al estar compuesto por profesionales el organigrama propuesto se apoya en la estandarización de conocimientos y habilidades, más que en procesos. (ver figura 3.1)

Se depende de profesionales bien entrenados para realizar las tareas operativas se entrega poder no solo a ellos sino a quienes los seleccionan y adiestran.

A partir de las encuestas y la información obtenida se construyó la matriz FODA con el fin de construir un modelo organizacional que considerara las debilidades y fortalezas del modelo actual.

La sistematización de la información, en el siguiente FODA, se construyó a partir de las señales más frecuentes, recopiladas en el levantamiento de información.

Tabla N° 2. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, DEM.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>Marco Legal y Garantías</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marco legal ley N° 20.501</li> <li>▪ Nuevo sistema de selección, nuevas responsabilidades, atribuciones e incentivos por gestión por competencia y transparencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excesiva burocracia y rigidez</li> </ul>
<b>Estructura administrativa, carrera funcionaria</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El personal se compone principalmente de profesionales universitarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resistencia al cambio</li> <li>▪ Insuficientes capacidades para asumir las tareas</li> <li>▪ Alta rotación de los equipos directivos</li> <li>▪ Falta de coordinación interna de Jefaturas</li> <li>▪ Falta de socialización de la capacitación.</li> <li>▪ Estructura organizacional burocrática tradicional.</li> </ul>
<b>Instrumentos de planificación, sistemas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existencia de un Proyecto Transversal de Mejora.</li> <li>▪ Manejo de Instrumentos de Planificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de alineación entre los objetivos estratégicos y los de la Estrategia de desarrollo comunal.</li> <li>▪ Baja interconectividad de los sistemas de información.</li> <li>▪ Falta de estandarización y formalización de los procesos.</li> </ul>
<b>Recursos financieros</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión de presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recursos Presupuestarios MINEDUC, Municipalidad de</li> </ul>

	Santiago.
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta dependencia de ciclos políticos.</li> <li>▪ Incidencia de actores políticos sobre decisiones y aspectos técnicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existencia de una planificación participativa y que sirve de directriz para el cumplimiento de compromisos en PADEM y descentralización.</li> </ul>
<b>Interacción con otros organismos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Decretos y disposiciones de la Municipalidad de Santiago,</li> <li>▪ Contraloría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema de Mejora continua.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Una simple revisión da cuenta que las debilidades, aquellas situaciones interna de la organización que se convierten en obstáculos para el logro de los objetivos, están referidas a los recursos humanos, y como tema recurrente se menciona la alta rotación de los equipos directivos. Aspecto que dificulta el involucramiento de los directivos en el desarrollo de una perspectiva estratégica para la planificación y control de gestión. Sin embargo como fortaleza condiciones con que cuenta la organización que apoyan el cumplimiento de sus objetivos en este ámbito se plantearon la experiencia y capacidad de los funcionarios y en menor medida el tema del compromiso.

También se mencionan como debilidades, los aspectos clásicos de una administración pública que aún le falta desarrollar mayor flexibilidad en su gestión, delegación de facultades directivas, especialmente en la gestión de las personas. Sin embargo como contrapartida a esta rigidez administrativa, se plantea como fortaleza aspectos del marco legal y las atribuciones para el trabajo con otros servicios públicos.

Otro punto importante dentro de las debilidades es la resistencia al cambio, en general las burocracias se caracterizan por la rigidez de su estructura organizacional.

Todo lo anterior da cuenta de una falta de alineación entre los objetivos estratégicos y los de la Estrategia de Desarrollo comunal. Baja interconectividad de los sistemas de información y la falta de estandarización y formalización de los procesos.

Con relación a las amenazas factores externos a la institución (que no controla) que pueden afectar el logro de los resultados se mencionan aspectos que efectivamente complican un apuesta más estratégica. Asimismo se plantea como problema la incidencia de factores políticos partidarios en la gestión Comunal.

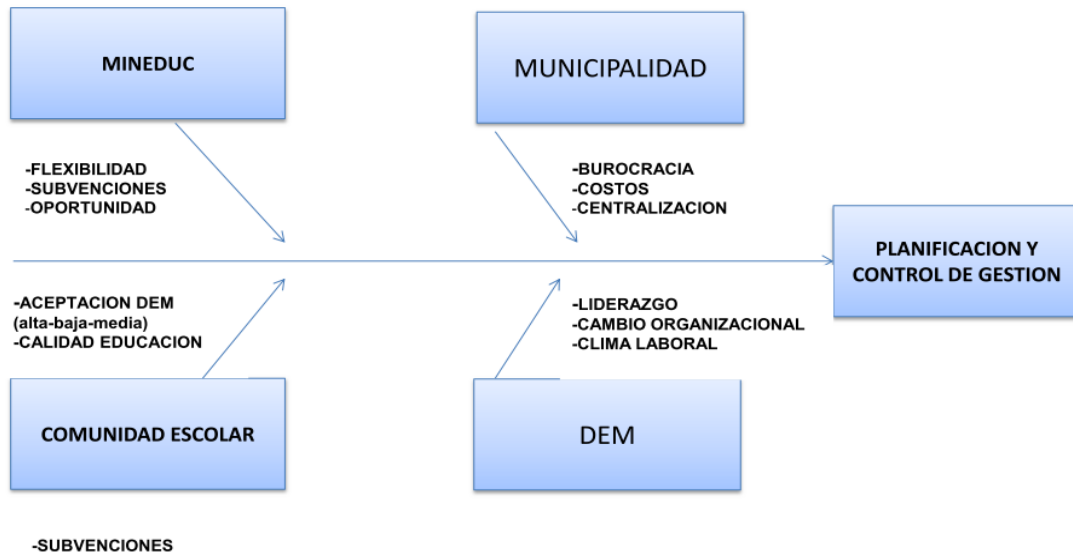
Sin embargo, en contraposición de estas amenazas se identifican, oportunidades factores externos a la institución que facilitan el logro de los resultados y que deben ser aprovechados para neutralizar las debilidades con estrategias

adecuadas muy dinamizadoras para avanzar en un proceso de mejoramiento de calidad de la gestión y de los resultados logrados.

Dentro del análisis, se destacan como fortalezas: el staff profesional que compone la organización y la disponibilidad de recursos financieros, con su respectiva gestión; y la oportunidad de implementar un sistema de mejora continua controlado y guiado por el departamento de Planificación y Control de Gestión del DEM.

Para complementar lo antes expuesto, se construyó un diagrama causa-efecto, representado en la figura 3.2, en donde se visualizan los principales actores que influyen en este Departamento de Planificación y Control de Gestión, destacándose algunos temas como Calidad en la Educación y cambio organizacional.

Figura 3.2 Diagrama Causa-Efecto



Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Propuesta nuevo Organigrama DEM

Se propone una estructura es muy descentralizada. Los profesionales trabajan en forma independiente (ver figura 3.2), y esto les permite ser efectivos y eficientes, pero crea problemas de adaptación.

No es una estructura para innovar, sino para perfeccionar lo ya sabido, debido a que si el medio es estable funcionará bien. Es democrático y de gran autonomía.

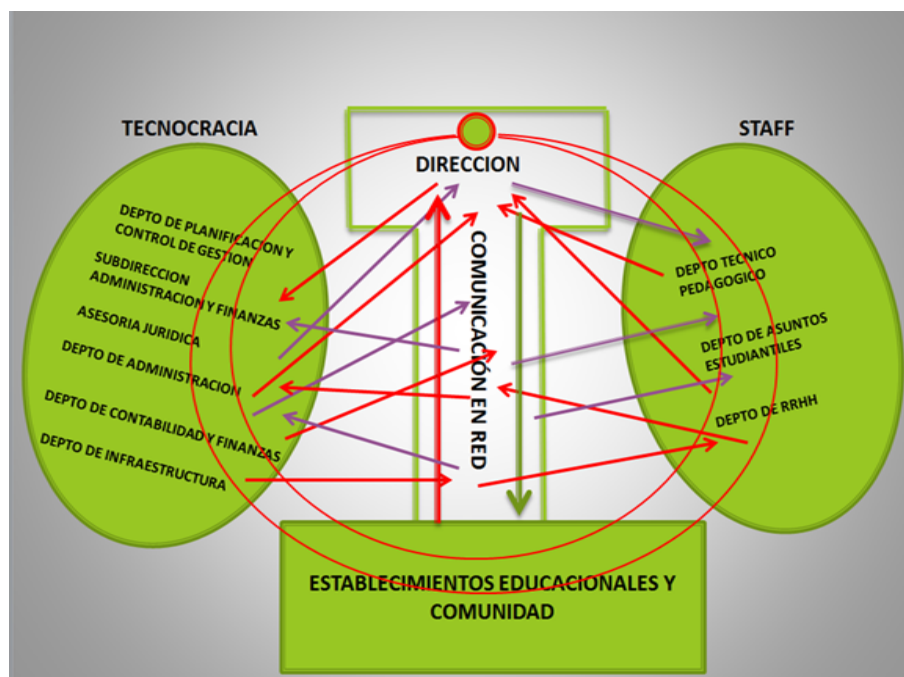
La idea de establecer una fusión de funciones, a través de la burocracia profesional nos lleva a la creación de un organigrama más orgánico, todas las partes en que se divide la institución deberán estar interrelacionadas, algo así

como la comunicación en tela de araña, la departamentalización será más en la forma que en el funcionamiento, este debe fluir por toda la organización con el lema de profesionales eficientes, motivados y eficaces, de esta manera la burocracia DEM dejara de ser este gran elefante blanco, intocable, inamovible y lento.

Como se mencionó anteriormente, las burocracias se caracterizan por su rigidez en su estructura organizacional y para lograr ua estructura flexible como la planteada en el modelo, hay que producir un cambio organizacional.

Esta propuesta de organigrama donde se une una estructura mecanicista con una orgánica a través de la comunicación es la siguiente:

Figura 3.3. Nuevo organigrama Dirección de Educación Municipal



Fuente: Elaboración propia, basado en organigrama de burocracia profesional de Mintzberg.

El nuevo organigrama está compuesto por una fusión de áreas profesionales similares, eliminando así algunos estamentos como se dan en algunas burocracias tradicionales si se compara un organigrama antiguo con el propuesto se verán una fusión de las áreas funcionales logrando acortar el número de estamentos del organigrama actual con esto se potenciara la flexibilidad organizacional la comunicación entre estamentos habrá más espíritu de cuerpo de lo que depende en algún grado la motivación por el trabajo.

Dada las características de las estructuras orgánicas y para incrementar su eficiencia el organigrama se centra en dos puntos la dirección se va ubicar en la mitad del organigrama conectándose con la tecno estructura con el staff profesional y con las relaciones con la comunidad esto es a través de una variable clave para el funcionamiento de una estructura profesional que debe ser flexible para adaptarse a los cambios del entorno ya que se implementaran nuevas políticas educacionales con el nuevo gobierno que apuntan a cambios radicales en el modo de pensar e implementar los cambios educacionales.

Descentralización de las decisiones hacia los niveles organizacionales inferiores. Las decisiones se delegan en los niveles inferiores más próximos a la operación; son tomadas por las personas que conocen el tema, y no por quienes ocupan la posición jerárquica. Las decisiones se toman ad-hoc, teniendo en cuenta el aquí y el ahora de la situación, y no reglas y procedimientos establecidos previamente y válidos en todas las situaciones.

### **3.4 Modelo Propuesto**

La cumbre estratégica del DEM está compuesta por la dirección de la institución asesoría jurídica y planificación y control de gestión, esta área de la organización vela por el cumplimiento e implementación de las políticas estratégicas de la institución ya sea bajo supervisión directa o ajuste mutuo también la cumbre estratégica define roles, perfiles de cargo y asigna tareas a los colaboradores.

Fayol fue uno de los primeros en plantear la verticalidad en la cadena de mando al interior de la organización, se lo define como partícipe de las teorías de la burocracia por la cadena de mando y el fuerte control sobre las tareas que ejercían los subordinados esto a pesar los cambios se efectuaron en el DEM se mantiene este tipo de formato verticalista y donde el subordinado tiene poca facultad para la toma de decisiones (Fayol, 1987).

En el DEM el departamento Técnico Pedagógico trabaja directamente con establecimientos educacionales donde interactúa con los Directores, Profesores y Alumnos donde tienen una tendencia más humanizada.

En el caso del DEM el núcleo operativo está compuesto por los siguientes departamentos la subdirección de administración y finanzas departamento de contabilidad y finanzas que a su vez se divide en contabilidad, tesorería y subvenciones. Ellos manejan presupuestos, asignan dinero a las áreas de su responsabilidad y deben centrarse en la productividad de los fondos que manejan.

Según Mintzberg este análisis es incompleto porque toma en cuenta Solamente un mecanismo coordinador, la supervisión directa. Por eso propone un análisis de tres pasos que vamos a aplicar al DEM:

- 1) Determinar las características de las tareas a desarrollar, dentro de las unidades, por ejemplo “simples y repetitivas”, “variadas y complejas”, etc.

En el DEM finanzas es una actividad repetitiva pero no simple, se vuelve simple en la repetición rutinaria de la tarea. Son tareas estándares y que están pautadas en manuales de desempeño de los que se debe seguir las instrucciones a cabalidad.

- 2) Establecer en función de las tareas requieren de un coordinador más adecuado para coordinar las tareas. “Simples y repetitivas (estandarización)”, “tareas complejas, variadas y creativas (ajuste mutuo).

Todas las tareas son complejas hasta que se vuelven rutinarias de tanto repetirlas. Dentro de las tareas complejas del DEM están casi todas las relacionadas con el entorno externo de la institución y con la comunidad y los colegios que fueron agregados al organigrama que proponemos y que se relacionan con las relaciones que se forjan en la comunidad en general y la comunidad escolar en particular.

- 3) Definido el mecanismo coordinador se establece la posible dimensión de la unidad o su posible tamaño. Si es el ajuste mutuo la dimensión será reducida (pocos cargos hasta 5). Si es la supervisión directa, serian unidades de mediana dimensión hasta 15 cargos. Si se aplica estandarización, unidades de gran dimensión. Cuando hay más empleados que dependen de un supervisor la estructura es más chata y amplia de lo contrario es alta.

*“La Dirección de Educación Municipal posee varios departamentos pero es una unidad pequeña en relación a la cantidad de personal, dado el tipo de tarea compleja que prima en su interior”.*

Tomamos estructuras organizacionales burocráticas ya que DEM está inserto en la burocracia pública.

Tal como se planteó, el fin de esta tesis es darle una estructura más moderna a la que tiene el DEM en este momento, después de revisar varios artículos sobre diseños de estructura organizacional hemos optado por las estructuras burocráticas que el plantea y dentro de ellas hemos tomado la burocracia profesional ya que en el organigrama del DEM se observa que la mayoría de los departamentos son conformados por profesionales.

## **CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN**

Si bien, como lo afirma Mintzberg: “que en cada configuración domina un mecanismo coordinador distinto, una parte diferente de la organización desempeña el papel más importante, y es usado un tipo distinto de descentralización”; las organizaciones actúan como una gran orquesta la que debe ser dirigida por un director que armonice los objetivos y funciones para el cumplimiento de la visión y la meta de la organización. Entonces, si bien existe autonomías dentro y entre los departamentos, es de vital importancia la existencia de un departamento que funcione velando por el cumplimiento individual y global de la organización; en este caso el de Planificación y control de gestión.

A pesar de la descentralización el hecho de que tenga menos estamentos y a que exista una descentralización de funciones permite tener una organización empoderada donde las decisiones las toma cada configuración y si a esto le yuxtaponemos la comunicación en red los queda un todo orgánico para responder al entorno externo e interno.

## CONCLUSIONES

1. La Dirección de Educación Municipal de Santiago, requiere de un cambio estructural urgente para adaptarse a los cambios drásticos requeridos en la educación de calidad. Para ello, se debe implementar un cambio organizacional a través de la estructuración y organización del departamento de planificación y control de gestión que pondrá en marcha con este diseño.
2. La implementación de una estructura burocrática profesional con la yuxtaposición de un modelo orgánico en red permite tomar decisiones eficientemente y así poder enfrentar problemáticas y cambios en el sector de la educación; también nos permite controlar la permite permear a todos los estamentos, alinearlos y así responder como ente orgánico a las demandas del entorno, como por ejemplo la comunidad escolar.
3. El modelo planteado pretende dar flexibilidad organizacional con una comunicación orgánica fluída, unido a la burocracia profesional; para su mantención es relevante la capacitación de la organización, en temas del área de habla escucha o comunicación efectiva para agilizar la comunicación interna y externa a través de mensajes claros, ordenes claras y un proyecto colectivo.
4. El objetivo del trabajo se logra, por cuanto se ha diseñado un modelo organizacional para el Departamento de Planificación y Control de Educación.

5. Si el modelo es aceptado por la organización, esta contará con un modelo estructural y organizacional, y su eficacia va estar dada por las respuestas de adaptabilidad rápida frente al entorno del modelo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO, Enrique y OCEGUEDA, Vicente. Teoría de las Organizaciones. México: Editorial Umbral S.A., 2006. p. 14.

Benjamín, Enrique y Fincowsky, Franklin. Organización de Empresas. Tercera Edición. México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A de C.V., 2009. 501 pp.

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición, México: Editorial McGraw Hill Interamericans., 2007. 584 pp.

Dávila, Carlos. Teorías organizacionales y administración. 2da edición. Colombia: Editorial Interamericana S.A, 2001. pp.127 - 135.

Fayol, Henri. Administración industrial y general. 14ª edición. Buenos Aires: Editorial El Ateneo, 1987. pp. 76 - 86.

HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás. Gestión de Empresa con una Visión Estratégica. Cuarta edición. Chile: Editorial Dolmen, 1996. 513 pp.

HILL, Charles y JONES, Gareth, Administración Estratégica. Novena edición, Mexico: Editorial Cengage Learning Editores S.A., 2011. pp. 19 - 24.

Mintzber, Henry. Mintzberg y la Dirección. Tercera edición, Colombia: Editorial Díaz de Santos S.A., 1991. 512 pp.

MINTZBERG, Henry; BRIAN, James y VOYER, John. El proceso estratégico: Conceptos, Contextos y Casos (Edición Breve). Primera edición, México: Pearson Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1997. 641 pp.

Mintzberg, Henry. La estructuración de las organizaciones. Primera edición, Barcelona: Editorial Ariel, 1999. 560 pp.

## **ANEXOS**

## **ANEXO N°1: Metodología utilizada para el análisis de la Dirección de Educación Municipal de Santiago.**

Para realizar el análisis se realizaron entrevistas, y revisaron - analizaron diferentes documentos relacionados con los procesos con el objetivo de levantarlos y poder visualizar las actividades y sus interrelaciones.

Las entrevistas fueron realizadas a actores vinculados a estos procesos, principalmente directores o jefes de departamentos.

A continuación se detalla la documentación revisada y las entrevistas - reuniones realizadas:

### **1. Documentación:**

- a. Revisión del Convenio de Desempeño.
- b. Revisión de Definiciones Estratégicas de la Dirección de Educación Municipal.
- c. Revisión del Modelo actual.
- d. Revisión del Plan General de la DEM.
- e. Revisión de la Estructura de la DEM.

## **2. Entrevistas – reuniones con:**

- a. Jefe departamento de Contabilidad y Finanzas.
- b. Jefe departamento de Administración.
- c. Jefe del departamento de Recursos Humanos.
- d. Director departamento de Asuntos Estudiantiles.
- e. Subdirector de Administración y Finanzas.
- f. Jefe departamento de Infraestructura.
- g. Director departamento Técnico Pedagógico
- h. Encargado Asesoría Jurídica.

## **ANEXO N°2: Historia, Datos y Mapa comunal de la Ilustre Municipal de Santiago**

La siguiente información es la recopilada desde la página web oficial de la Ilustre Municipalidad de Santiago.

La ciudad de Santiago fue fundada el 12 de febrero de 1541. Más de 350 años son historia que transcurre dentro del territorio de esta comuna; y los últimos 95 han sido, básicamente, expansión residencial, referida funcionalmente a su centro. La historia de la comuna es la historia de la ciudad.

La ciudad funcional del siglo XVI ya define geográficamente lo que es hasta hoy el corazón mismo de la metrópolis y del país. Se sitúa a los pies del cerro Santa Lucía entre definidos límites naturales, Río Mapocho y Cañada, con su centro político, administrativo y social en la Plaza de Armas. Este núcleo crece ordenadamente hacia el poniente, en un esquema que satisface sus necesidades por tres siglos.

La Constitución de la República de 1810, al designar a Santiago como su Capital y centro de funciones políticas y administrativas -junto con su apogeo económico- lo someten a un proceso de rápido crecimiento que desborda sus límites de Río, Cerro y Cañada. Éstos dejan de ser "límites de Ciudad" para constituirse en "Bordes de Centro", definiendo por primera vez una periferia preferentemente residencial, y un centro de creciente densidad y complejidad funcional.

Su núcleo concentra, cada vez más intensamente, los poderes administrativos, políticos, culturales y de transporte. Con la construcción de importantes nodos complementarios: Biblioteca Nacional, Museo de Bellas Artes, Congreso, Estación Mapocho, se amplía su territorio más allá de la Plaza de Armas.

Avanzando en el siglo, se crean grandes complejos recreativos en los bordes, los cuales afirman una centralidad para el territorio total de la ciudad, noción que define hasta hoy la naturaleza de la comuna de Santiago. Esta ciudad ilustrada de fines de siglo, cada vez más compleja y socialmente diversa, tenía 250 mil habitantes.

La ciudad de siglo XX se caracteriza por un enorme aumento poblacional, el cual, junto con el desarrollo del transporte y la industrialización, acusan un crecimiento sin precedentes en la ciudad de Santiago. En este siglo, la ciudad salta los límites creados por el ferrocarril y los grandes parques, pero sin integrarlos como elementos mediadores, marcando así una discontinuidad entre la nueva periferia y la ciudad del siglo XIX.

La comuna de Santiago y esta nueva periferia constituyen aún una unidad, que refuerza el rol central de la comuna y del centro: se vive en la periferia, pero se trabaja, se toman decisiones, se negocia, se estudia, se compra y se recrea en el centro.

En el núcleo central se multiplica la actividad comercial, de negocios, de servicios

y de equipamiento para servir a la creciente población. Las vías de transporte que conectan la comuna y periferia se desarrollan como corredores comerciales y de servicios que definen el carácter mixto de sus barrios.

En las últimas décadas se afirma, además, un proceso de progresiva estratificación: un "centro" de máxima concentración de actividad, en contraposición al proceso de deterioro de barrios que asumen, paulatinamente, usos de soporte y servicios a las actividades del centro mismo.

Tabla N° 3. Datos demográficos de Santiago

DATOS DEMOGRAFICOS	SANTIAGO	REGION METROPOLITANA	PAIS
SUPERFICIE (Km <sup>2</sup> )	22.5	15.403	756.096,30
POBLACION TOTAL	200.792	6.061.185	15.116.435
DENSIDAD(HTES/Km <sup>2</sup> )	8.924	393,5	20
HOMBRES	99.155	2.937.193	7.447.695
MUJERES	101.637	3.123.992	7.668.740
ÍNDICE DE MASCULINIDAD	97.55	94.02	97,11

Fuente: [www.educasantiago.cl](http://www.educasantiago.cl)

Figura: Mapa de Santiago y sus comunas



Fuente: [es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org)

### **ANEXO N°3: Sistematización de las entrevistas – reuniones**

Las entrevistas se estructuraron a partir de las siguientes preguntas:

1. Nombre Departamento y áreas a cargo
2. Cantidad de personal (departamento y áreas)
3. Funciones del departamento y de las Áreas
4. Servicio ¿A quiénes se le entrega? ¿de quienes reciben el servicio?

Por proceso:

¿En qué periodo se realiza cada proceso o actividad?

¿Cuál es la información que requiere?

¿Qué software o programa utiliza?

¿Utiliza sistemas de información o plataformas, Cuáles?

¿Qué documentos se generan? poseen plantillas?

5. ¿Cómo participa en el PADEM? (elaboración y cumplimiento)

### **RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS – REUNIONES:**

#### **1. *Departamento de Contabilidad y Finanzas.***

- Cuenta con tres áreas (contabilidad y presupuesto, tesorería y subvenciones).
- En total cuenta con 11 trabajadores, 1 jefe departamento y 3 jefes (uno por área).

- El objetivo del departamento es: Financiera y presupuestaria del DEM, manejo de presupuesto anual, pagos del nivel central gestores de compras realizados por el DEM.
- El departamento de contabilidad y finanzas mensualmente realiza informes contables y presupuestarios a la Contraloría General de la República como :
  - Balances
  - Balance General
  - Informe analítico y presupuestario (tiempo realización: 5 primeros días hábiles de cada mes).
  - Actualizaciones presupuestarias.
  - Planificar comportamiento presupuestario anual.
  - Gestionar y controlar el presupuesto en forma mensual
  - Informe analítico de inversión.
  - Informe analítico de gestión pública.

Y los primeros 10 días de cada mes se presenta informe papel y texto digital a la Municipalidad.

- El área de contabilidad y presupuestos cuenta con 6 trabajadores, los cuales procesan órdenes de compra, todo esto a través de un software. Controlan los gastos proyectados PADEM.
- El área de tesorería la conforma un trabajador, dentro de sus tareas se encuentran: percibir ingresos, transferencias o efectivo cheque, la emisión

de cheque es automatizada, también paga a proveedores. Otra de las labores que realiza tesorería es Pago de remuneraciones en una sola cuenta corriente (cheques y cuenta matica con firmas digitales, 2 apoderados firman cheques). El universo de clientes (funcionarios del sistema) es de alrededor de 3000 personas.

- El área de subvenciones cuenta con un trabajador; dentro de las tareas realizadas se encuentran la gestión de Pago de Subvenciones, que incluye el procesamiento de la información de asistencia de los establecimientos educacionales y generar los pagos por subvenciones SEP. - Ley SEP: Ley Subvención Escolar Preferencial. DFL 2 del 28 de noviembre de 1998, actualizada en Ley N°20.550 del 26 de octubre de 2011. El pago de una serie de subvenciones se calcula en base a la asistencia de los alumnos al colegio, por lo que los directores de los establecimientos, o una persona a cargo, deben ingresar periódicamente la información. Para esto, deben ingresar al Sistema de Información General Estudiantes (SIGE), detallando por curso la información Responsable de la Actividad Directores de Establecimientos.

## ***2. Departamento de Administración.***

- Las funciones del departamento son gestionar los requerimientos de compras de los Establecimientos Educacionales, desde la recepción, su

validación presupuestaria (validaciones, SEP) y la posterior ejecución que Incluye las compra.

- Este departamento cuenta con dos áreas: Adquisiciones e Inventarios.
- El personal está constituido por: 1 Jefe de departamento de Administración 1 jefe de área adquisiciones (con 2 empleados) y 1 jefe de área de Inventarios. Total 5 trabajadores departamento de administración.

### **3. Departamento de Recursos Humanos.**

- El departamento cuenta con tres áreas: Remuneraciones, Licencias médicas y Registro de contratos y transparencia.
- El número total de empleados es de 10 Trabajadores; 1 jefe departamento y 3 jefes por área.
- El Departamento de Recursos Humanos tiene por función administrar las dotaciones docentes y de asistentes de la educación, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes y los perfiles profesionales establecidos por cada unidad educativa. Además se encarga del cálculo y pago de remuneraciones como también la tramitación y cobro de licencias médicas del personal del área educación.
- Dentro de los documentos relacionados con el departamento se encuentran: el Estatuto docente, Código del trabajo, PADEM,

Procedimiento de contratación, Procedimiento de licencias medicas y el Procedimiento de visación de contratos.

#### **4. Departamento de Infraestructura.**

- El objeto es velar porque la infraestructura de los establecimientos funcione bajo la normativa vigente; resolver emergencias y gestionar proyecto.
- El personal que trabaja en el departamento lo componen: 1 jefe de Departamento con 2 áreas; 1 jefe en cada área y 5 Profesionales.
- Otra de las funciones es generar postulaciones a fondos para diversos proyectos financiados con fondos externos a la DEM.
- Dentro de las principales funciones se encuentran:
  - Desarrollar proyectos de mejoramiento continuo en los establecimientos educacionales.
  - Desarrollar proyectos de ampliación y mantenimiento de los establecimientos educacionales.
  - Generar propuestas según normas vigentes para el desarrollo de infraestructura en establecimientos educacionales.
  - Supervisar y controlar los proyectos del equipo de arquitectos.
  - Supervisar y controlar la ejecución de obras en establecimientos educacionales en coordinación con la Dirección de Obras Municipales.
  - Realizar reparaciones menores en establecimientos educacionales.

- Generación de postulaciones para financiamiento de proyectos de infraestructura en establecimientos educacionales a través de apoyo externo a la DEM (público o privados).
- Supervisar y controlar el proceso administrativo para proyectos según documentación correspondiente (estado de pago, contratos, permisos de edificación, entre otros).
- Coordinar la entrega de documentación sobre antecedentes de proyectos a MINEDUC, SECPLAN y dirección de Obras.

#### **5. Departamento Técnico Pedagógico.**

- El objetivo del departamento es realizar la planificación y organización de proyectos pedagógicos para los establecimientos de la comuna.
- Los empleados que constituyen el departamento son: 1 Jefe de departamento técnico Pedagógico, 1 jefe de área de coordinadores (50 coordinadores) y un jefe de área de Informática Educativa.
- Dentro de las principales funciones se encuentran:
  - Coordinación Técnico Pedagógica de Establecimientos Educativos.
  - Monitoreo de Planes y Programas.
  - Asesoramiento y monitoreo Planes de Mejoramiento SEP.
  - Coordinar Proyectos Propios y MINEDUC.

- Creación y Mantenimiento actualizada de bases de datos y estadísticas de establecimientos educacionales.
- Coordinación de Proyectos Extraescolar a nivel comunal (Artística, Deportiva y Científica).
- Coordinación de Matrícula.
- Proponer políticas, planes y programas del área de informática educativa.
- Coordinar el área de informática educativa.
- Coordinar el trabajo del área con el MINEDUC, sirviendo de nexo entre el Ministerio y establecimientos educacionales.
- Solucionar conflictos intra departamentos, relativos a la ejecución de proyectos tecnológicos.
- Gestión Administrativa de Proyectos Educativos.

#### **6. Departamento de Asuntos Estudiantiles.**

- El objetivo del departamento es promover el desarrollo de los estudiantes de la comuna de Santiago garantizando su derecho a la educación y bienestar social.
- El departamento cuenta con: 1 jefe de departamento, 3 áreas; área de bienestar, apoyo psicosocial (1 jefe y un administrativo por área) y área 1 jefe de derechos estudiantiles.
- Dentro de las principales funciones se encuentran:

- Generar instancias que promuevan el rechazo de todo tipo de discriminación, exclusión y agresiones que afecten los (as) estudiantes.
- Detectar las insuficiencias normativas en materia de los derechos estudiantiles y proponer alternativas ante las instancias correspondientes para la creación, modificación o derogación de normas.
- Apoyar a los establecimientos en la búsqueda de soluciones justas y efectivas a los conflictos que se presenten en la comunidad escolar.
- Velar por el cumplimiento del debido proceso en los procedimientos disciplinarios a estudiantes.
- Apoyar la gestión de los Centros de Alumnos, estableciendo un nexo de comunicación permanente entre estos y la DEM.
- Promover instancias de participación que fortalezcan las organizaciones estudiantiles.
- Potenciar y promover la Convivencia Escolar.
- Diseñar e implementar modelos de Atención Psicosocial de Escuelas Vulnerables (Planes Pilotos) a objeto de contribuir al mejoramiento del proceso Enseñanza-Aprendizaje.
- Implementar, ejecutar y supervisar Programas Sociales provenientes de organismos gubernamentales vinculados al área de la Educación (JUNAEB).

- Fomentar y potenciar un trabajo interdisciplinario entre Orientadores, Asistentes Sociales y Psicólogos de los establecimientos educacionales, con el propósito de desarrollar líneas de acción tendientes a optimizar el proceso Enseñanza-Aprendizaje de los alumnos.

### **7. Departamento de Asesoría Jurídica.**

- El objetivo del departamento es asesorar jurídicamente a la Dirección General de la DEM en sus distintos requerimientos.
- Sus funciones son:
  - Revisar la totalidad de actas y contratos celebrados por la DEM.
  - Revisar legalidad de las licitaciones y adquisiciones de la Dirección.
  - Supervisar y dirigir sumarios administrativos e investigaciones sumarias.
  - Prestar defensa jurídica a la Dirección Central.
  - Asesorar jurídicamente a los establecimientos pertenecientes la DEM.
  - Brindar orientación jurídica a Padres y Apoderados.

### **8. Subdirección de Administración y Finanzas.**

- El objetivo de la Subdirección es optimizar el uso de los recursos humanos, financieros y físicos requeridos por la Dirección de Educación Municipal,

para la realización de sus funciones, mediante la administración eficiente de dichos recursos, desarrollando sus actividades observando las normas y procedimientos pertinentes.

- De la Subdirección dependen tres Departamentos, los cuales son: Departamento de Contabilidad y Finanzas, Departamento de Administración y Departamento de Recursos Humanos.
- La dotación de personal está compuesta por: el Subdirector, 1 secretaria y 38 funcionarios dentro de sus departamentos, secciones y oficinas.
- Sus funciones son:
  - Asesorar al Director de Educación, en la administración del personal dependiente de la Dirección de Educación.
  - Asesorar al Director de Educación, en la administración financiera de los recursos conforme a las normas legales y reglamentarias vigentes.
  - Formular el Presupuesto Anual de la Dirección de Educación.
  - Visar las Resoluciones de Pago.
  - Supervisar el proceso contable de la Dirección de Educación, en conformidad con las normas e instrucciones sobre el Sistema de Contabilidad Gubernamental impartidas por la Contraloría General de la República.

- Velar por la entrega oportuna de informes contables y a los organismos tanto internos como externos que lo requieran, de acuerdo con la norma vigente.
- Visar las adquisiciones ya sea de bienes y/o prestaciones de servicios, velando por el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias que regulan estos procesos.
- Poner a disposición de los Establecimientos Educativos dependientes operacionales, gastos menores y otros gastos de inversión, en virtud de las normas sobre Administración Delegada.
- Gestionar con la Municipalidad, la transferencia de aportes para financiar déficit u otros destinos específicos.
- Procurar el cumplimiento de las normas financieras, contables y presupuestarias vigentes y atinentes al área Educación.

## **Análisis del proceso de planificación**

### **a) ¿Para qué planifican, cómo planifican y cuándo?**

De acuerdo a la información sistematizada por el sistema de mejora continua, la mayoría de los departamentos declara que no realiza procesos de planificación de forma sistemática, y que esta no es considerada como antecedente para el establecimiento de sus prioridades presupuestarias.

A partir de la autoevaluación se ha podido verificar que los departamentos presentan debilidades importantes en el criterio de “planificación institucional que examina los procesos de planificación y de la medición del desempeño y aprendizaje institucional.

No cuentan con un enfoque sistemático de planificación institucional y un diseño deficiente de procesos que involucre a toda la organización. Esto significa que el proceso de planificación se realiza para cumplir con una imposición y no se ve como una necesidad para orientar la gestión institucional.

La exigencia formal de información desde entes externos no debiera ser incompatible con un proceso de planificación estratégica institucional que les facilite ordenar sus prioridades, vincularse con las necesidades de la comuna, sus usuarios, y sea un apoyo para el ordenamiento de sus planes y proyectos, así como para el monitoreo y evaluación de la gestión.

**a) ¿Qué fases abordan y cuando realizan la planificación estratégica?**

Las fases de un proceso de planificación estratégica en términos generales son:

- Establecimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos (como parte de las definiciones estratégicas de la institución que tienen un horizonte de mediano y largo plazo).
- Establecimiento de las estrategias que permiten la definición de los planes y Proyectos.

- Establecimiento de los indicadores de desempeño a lo largo de todo el proceso de planificación.

## **LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS:**

### **1. *Departamento de Contabilidad y Finanzas***

#### **1.1 Procedimiento de Pago**

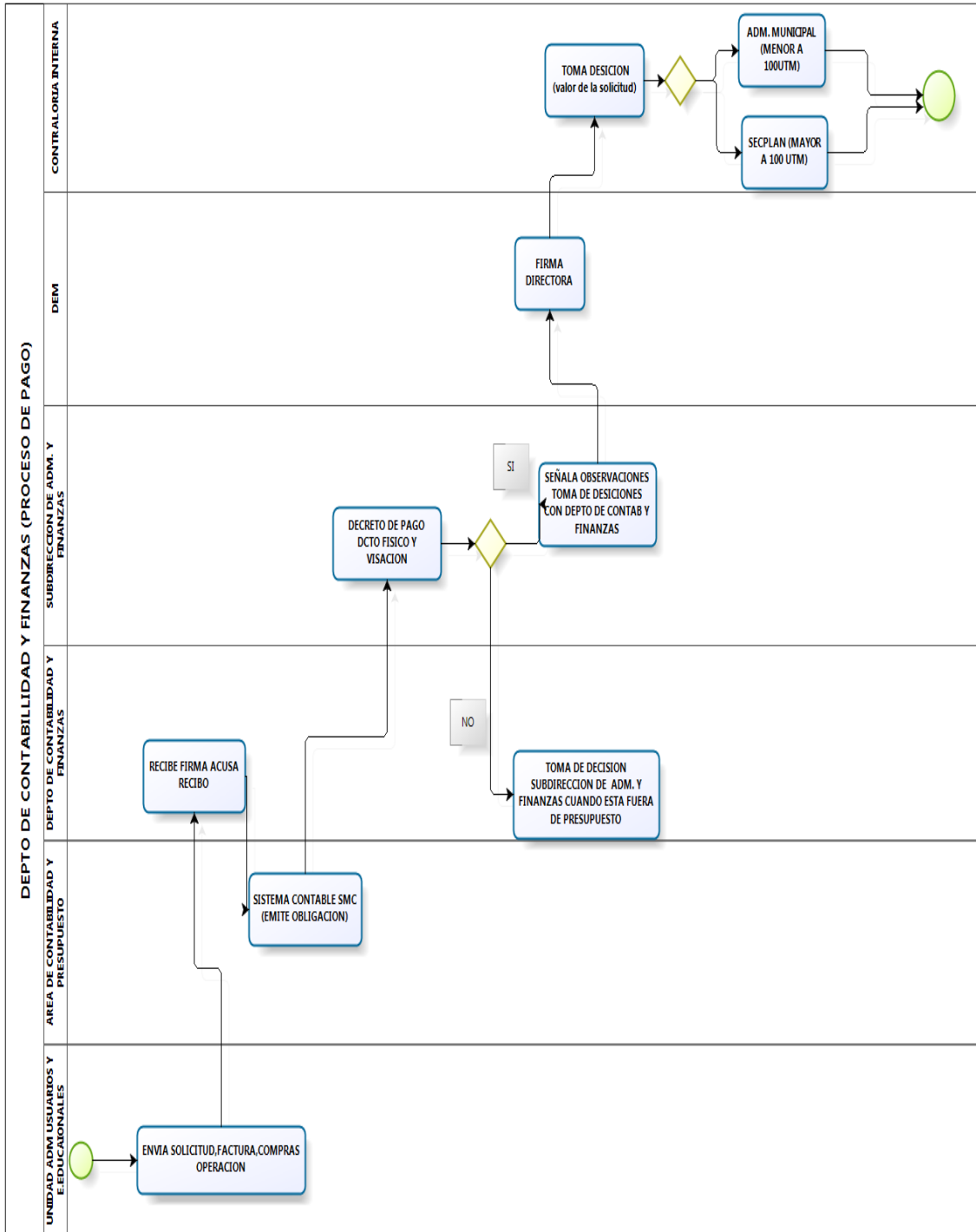
Para realizar este procedimiento se comienza con la factura expediente; desde administración se emite una obligación se compromete presupuesto en sistema contable SMA, se devenga el gasto a otro documento contable se realiza un decreto de pago, documento que ingresa a la firma de la directora.

Los pasos son los siguientes:

1. De los establecimientos educacionales envían orden de compra, solicitud o facturas al departamento de contabilidad y finanzas.
2. Firma el Jefe del departamento de contabilidad y finanzas.
3. En el área de contabilidad y presupuestos se ingresa la orden al sistema SMC se emite una obligación.
4. Firma la subdirección de Administración y finanzas documento físico donde se decreta el pago y se visa.

5. Se toma decisiones y observaciones con respecto al pago en conjunto con el departamento de contabilidad.
6. Si esto está fuera de presupuesto se decide nuevamente con el departamento de contabilidad.
7. Ingresar documento para la firma de la Dirección.
8. Ingresar documento a Contraloría para tomar decisión quien emitirá pago según valor de la solicitud.
9. Si la solicitud es sobre 100 UTM a infinito es SERPLAC encargado del pago. Si es entre 5 a 100 UTM es la Administración Municipal quien realiza pago.

# Procedimiento de Pago



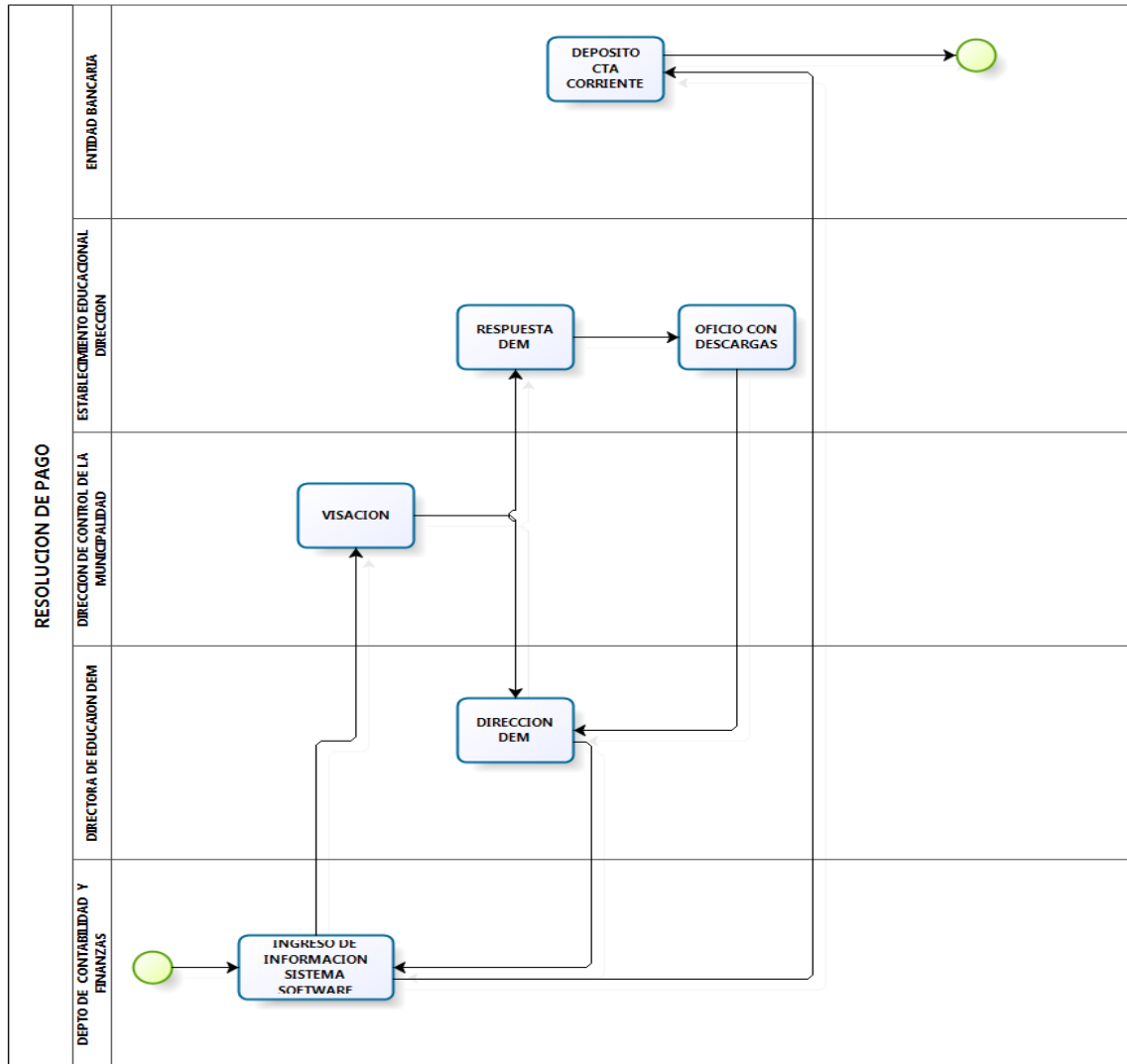
## **1.2 Resolución de Pago.**

Este procedimiento debe ser realizado hasta el día 5 de cada mes tienen los establecimientos para rendir.

Los pasos son los siguientes:

1. Ingresa al sistema de información al sistema contable (software) se folia.
2. Ingresa a la dirección de control de la Municipalidad para visación.
3. En la dirección DEM la directora hace observaciones, se devuelve al establecimiento.
4. El establecimiento emite una respuesta a la DEM.
5. El establecimiento emite un oficio a la DEM.
6. Se autoriza el pago.
7. Vuelve a contabilidad y presupuesto. Se autoriza transferencia.
8. Se deposita a la Cuenta corriente del establecimiento.

## Procedimiento de Resolución de Pago



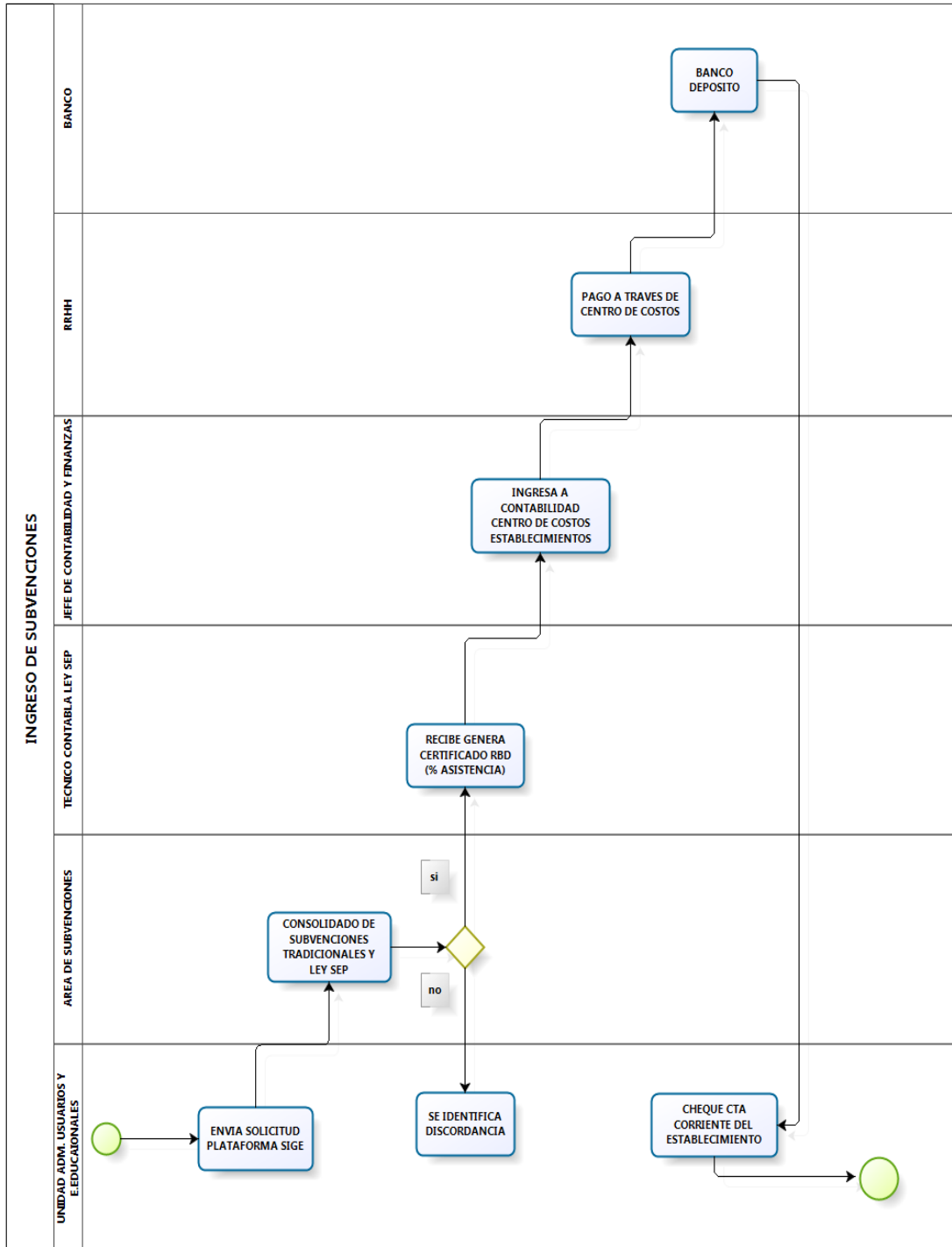
### **1.3 Ingreso de Subvenciones.**

El objetivo del Procedimiento de Gestión de Pago de Subvenciones es procesar la información de asistencia de los establecimientos educacionales y generar los pagos por subvenciones normales y SEP.

Los pasos son los siguientes:

1. Alumnos al colegio, por lo que los directores de los establecimientos, o una persona a cargo, deben ingresar periódicamente dicha información. Se ingresa a sistema SIGE.
2. Se identifica la causa de la discordancia y se realizan las gestiones correspondientes, vuelve al establecimiento.
3. La oficina de subvenciones casa fin de mes ingresa al sistema para declarar la asistencia de los establecimientos.
4. El pago de las subvenciones se calcula en base a la asistencia de los descargan las liquidaciones y se actualiza el consolidado de subvenciones tradicionales y ley SEP luego se envían al jefe de finanzas y a un técnico contables SEP.
5. Va a recursos humanos donde se realiza el pago a través de centro de costos.
6. Ingresando documento a banco.
7. Se realiza el depósito en la cuenta corriente del establecimiento.

## Procedimiento Ingreso de Subvenciones



## **2. Departamento de Administración**

### **2.1 Inventarios**

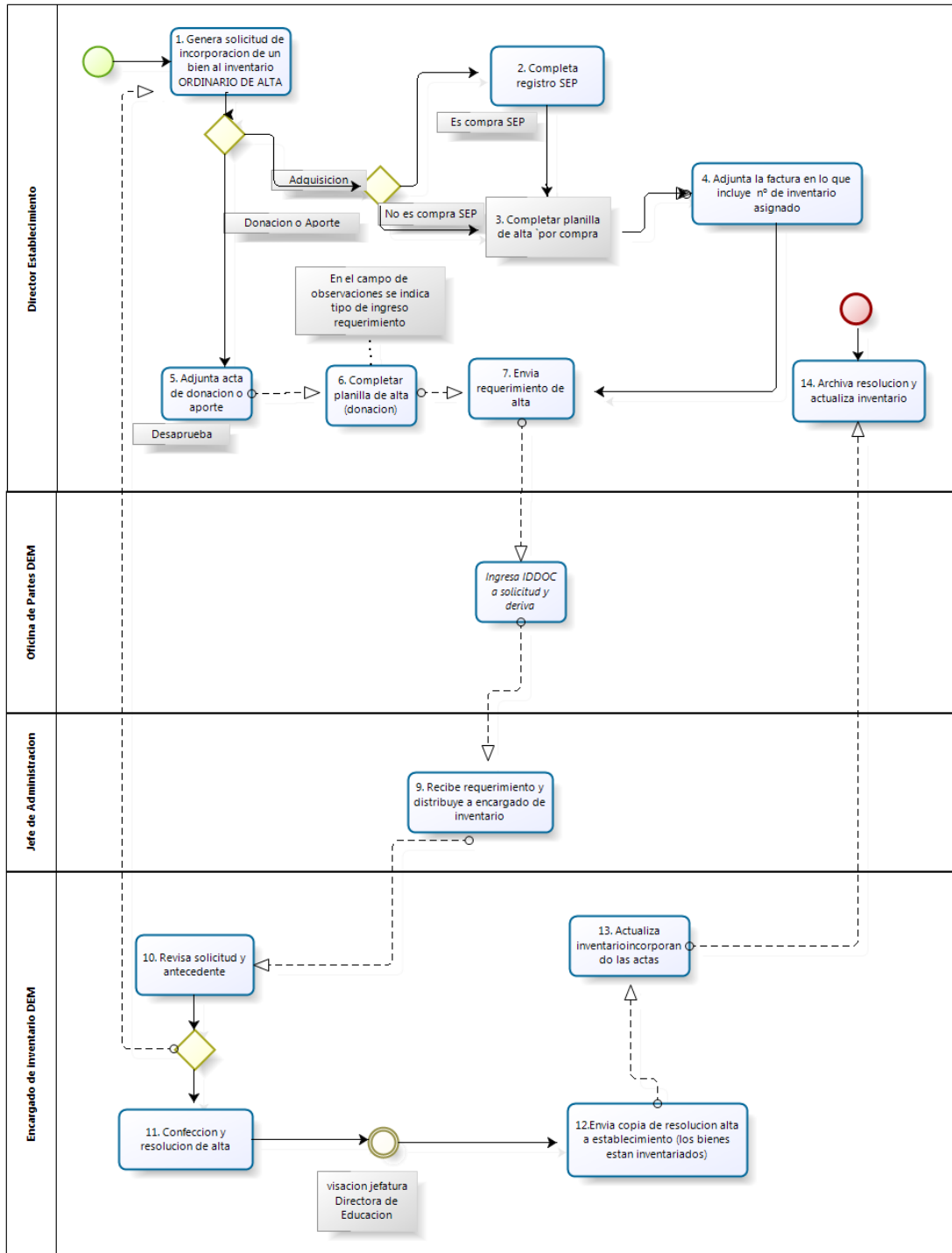
El objetivo del procedimiento es controlar y gestionar el inventario de todos los establecimientos educacionales y nivel central del DEM.

En este procedimiento intervienen todos los encargados de inventarios de los establecimientos y del nivel central del DEM directamente y secundariamente todos los que hagan uso de los bienes fiscales.

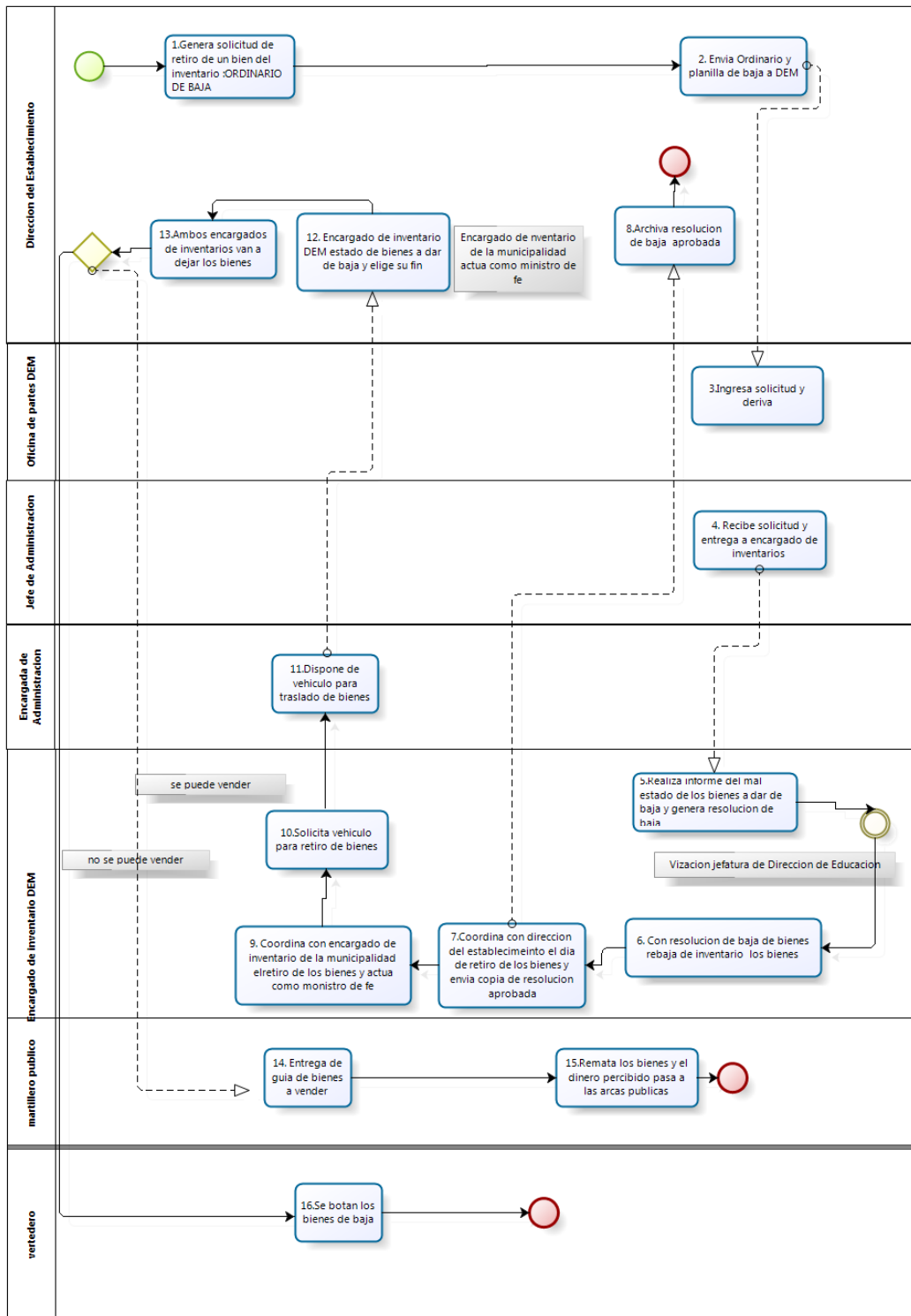
Se realizan tres procedimientos claves, lo que son:

- Alta de Inventario
- Baja de Inventario por deterioro
- Inventario por robo

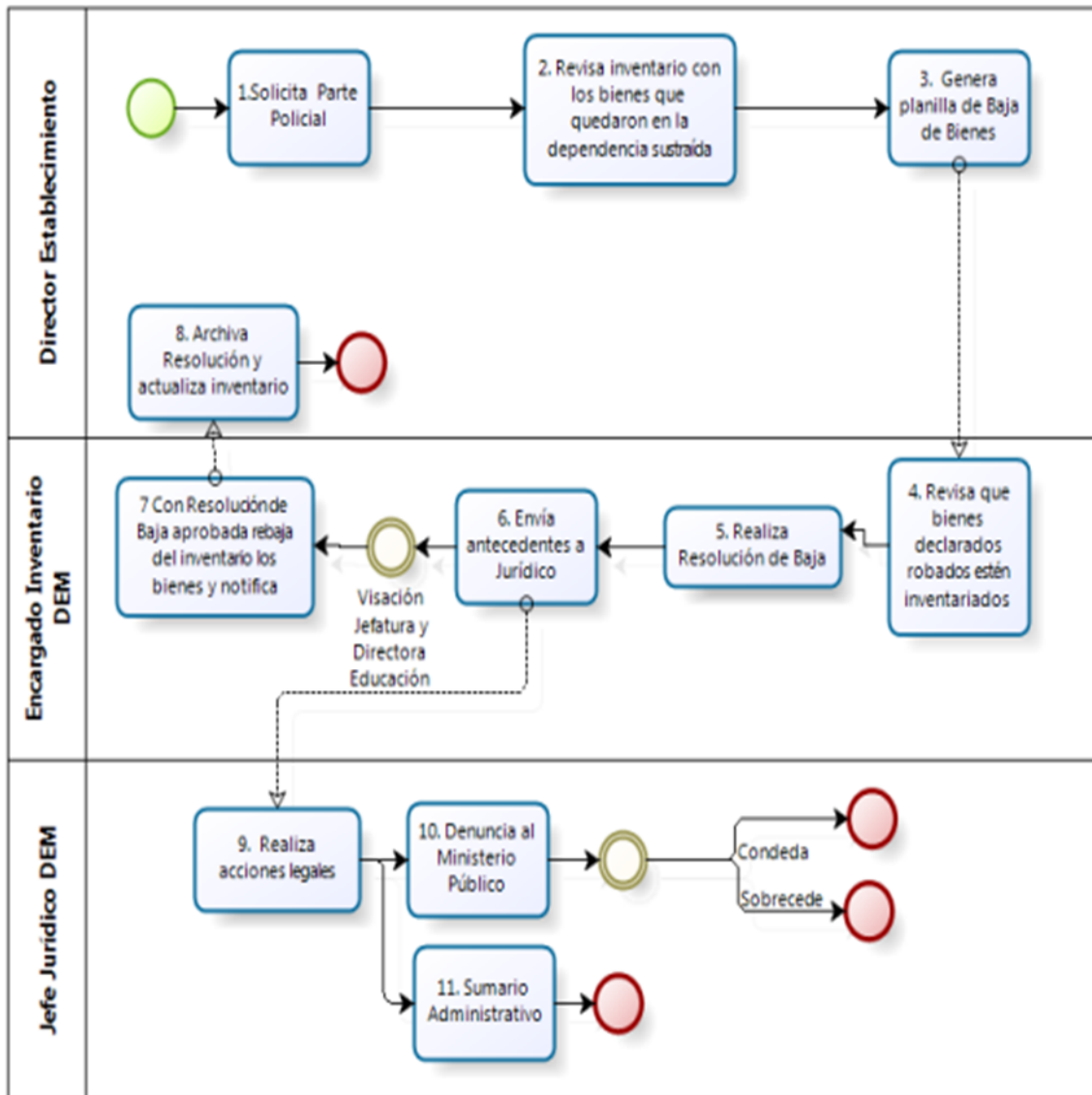
## Procedimiento de Alta de Inventario



## Procedimiento de baja de Inventario por deterioro



## Procedimiento de Inventario por robo



## 2.2 Procedimiento de Adquisiciones

El objetivo del procedimiento de adquisiciones es gestionar los requerimientos de compras de los establecimientos educacionales, desde la recepción, su validación presupuestaria y la posterior ejecución.

Actualmente, la gestión de compras es una de las áreas más dinámicas de cualquier organización tanto del sector público como del privado. En el ámbito público, el continuo incremento de los servicios necesarios para satisfacer las nuevas demandas y las expectativas sociales y el necesario control del gasto público requieren de una adecuada actualización y adaptación en su gestión a las nuevas tecnologías.

En este sentido, una buena gestión del proceso de compras brinda, a corto y medio plazo, grandes oportunidades:

- a) Para la propia **Administración** que lleva a término la provisión de los bienes o servicios en las mejores condiciones de calidad, tiempo y gasto público.
  
- b) Para los **Usuarios**, pues se les entrega y se pone a su disposición los bienes o servicios que han obtenido la mejor puntuación en el proceso de adquisición disminuyendo, tras su normalización y mejora, los plazos de entrega.

c) Para los **proveedores**, en la medida que conocen las “reglas del juego” en igualdad de condiciones para poder participar en las distintas convocatorias de suministro de bienes o la prestación de servicios a las Administraciones Públicas, permitiendo el establecimiento de alianzas y acuerdos entre el sector público y el privado.

### **Procedimiento de Compra Ley SEP**

Este procedimiento se realiza centralizadamente a través de la ley SEP a través del portal Chile Compra.

Los pasos a realizar son:

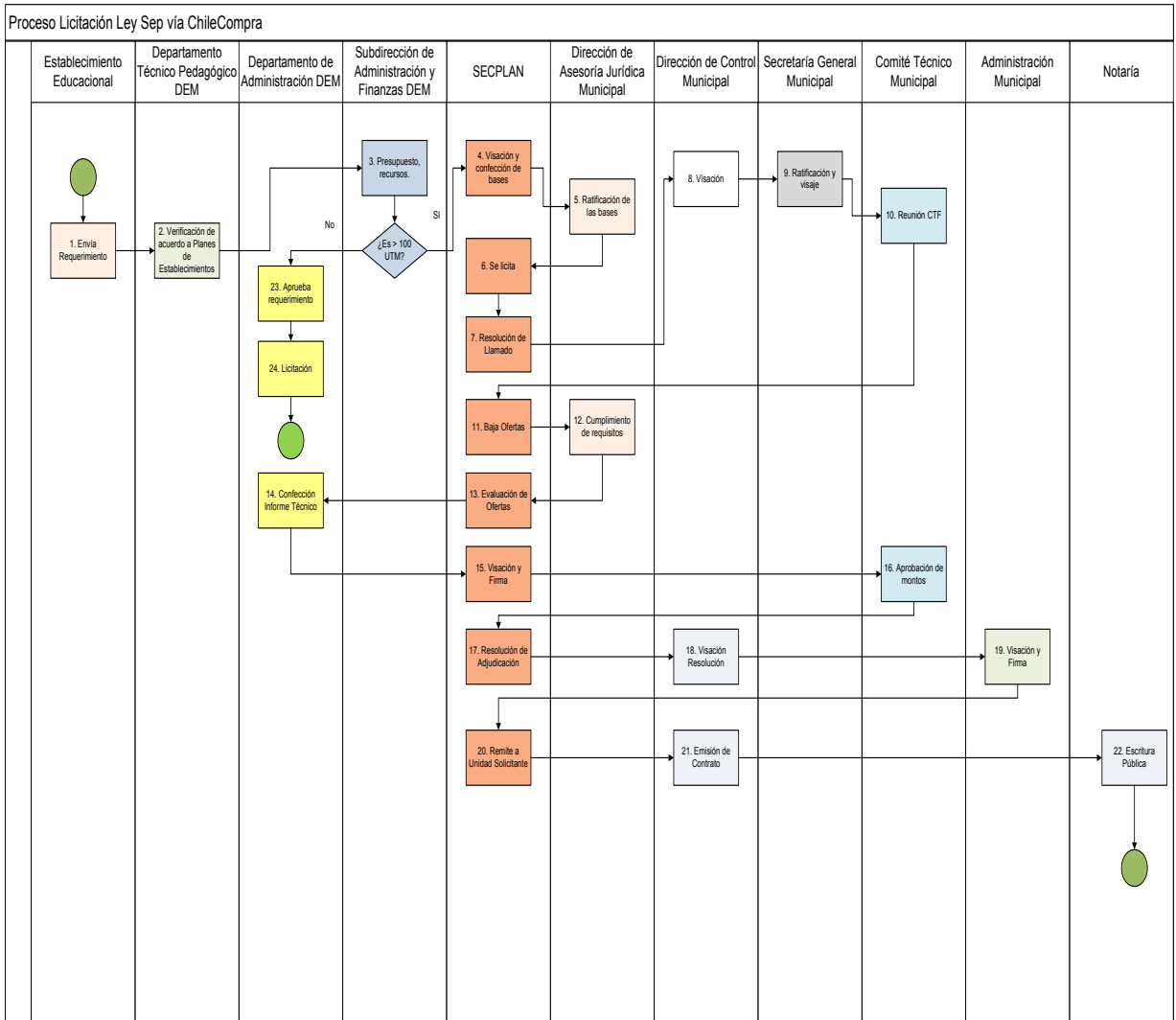
1. Ingresa Requerimiento del director el establecimiento educacional al Departamento Técnico Pedagógico quien verifica que esté de acuerdo a los planes de mejora.
2. Se envía al departamento de Finanzas quien ve si hay disponibilidad presupuestaria se emite un certificado.
3. Pasa al Departamento de Administración para poder subir la licitación al Portal hasta un monto de 100UTM, (de acuerdo al manual de procedimientos AT Interno municipal no les permite hacer compras superiores a 100 UTM) compras superiores a 100UTM van dirigidas a SECPLAN ya que pueden solo estos subir estas licitaciones. En SECPLAN la Señora Diana Muñoz ve el área

de Educación pero no solo ve esta área también ve salud y lo de municipio compras mayores.

4. Se confeccionan las Bases tipo con las especificaciones técnicas entregadas del Departamento de administración en SECPLAN.
5. Se ratifican las bases nuevamente con las especificaciones técnicas de los requeridos.
6. Se sube al portal mínimo 10 días y máximo 17 días por ley, las bases de la licitación.
7. Resolución de Llamado
8. Va a la Dirección de control quien visa autoriza.
9. Administradora municipal y secretario municipal quienes ratifican.
10. CTF (comité técnico financiero) sesiona una vez en la semana los días lunes  
Hasta aquí el proceso ya lleva 30 a 35 días. (ratifican)
11. SECPLAN baja estas ofertas y las envían a Jurídico.
12. Jurídico para que determinen que oferentes son evaluables dentro del proceso verificando las boletas de garantías, que cumplan los requerimientos mínimos de la licitación presentar sus oferta. Emite un documento formaliza y lo envía a SECPLAN indicando las ofertas que pueden ser evaluados.
13. SECPLAN envía un expediente completo a la unidad de origen para que se confeccione el informe técnico.
14. Confesión del informe técnico y se pronuncie esta comisión que se forma con una sugerencia de adjudicación hasta aquí van casi 2 meses este documento

está firmado por: Secretaria Comunal de planificación Municipal, Director de Renta y finanzas del Municipio, Director Área Solicita la Compra.

15. Se remite los antecedentes a SECPLAN.
16. CTF para la aprobación de los montos y una vez teniendo resuelto el comité técnico con la aprobación de los montos pasa a SECPLAN nuevamente.
17. SECPLAN confeccionan resolución y adjudicación.
18. Va a la dirección de control, revisa antecedentes y visa la resolución.
19. Vuelve a la administradora Municipal quien visa y firma que la ratifica también el secretario municipal.
20. El expediente vuelve a SECPLAN y remite a la unidad solicitante para la solicitud de las boletas de garantías por cumplimiento fiel de contrato y la formulación del contrato respectivo.
21. Visado este contrato en jurídico se envía a Notaria.
22. Aquí el contrato es reducido a escritura pública.



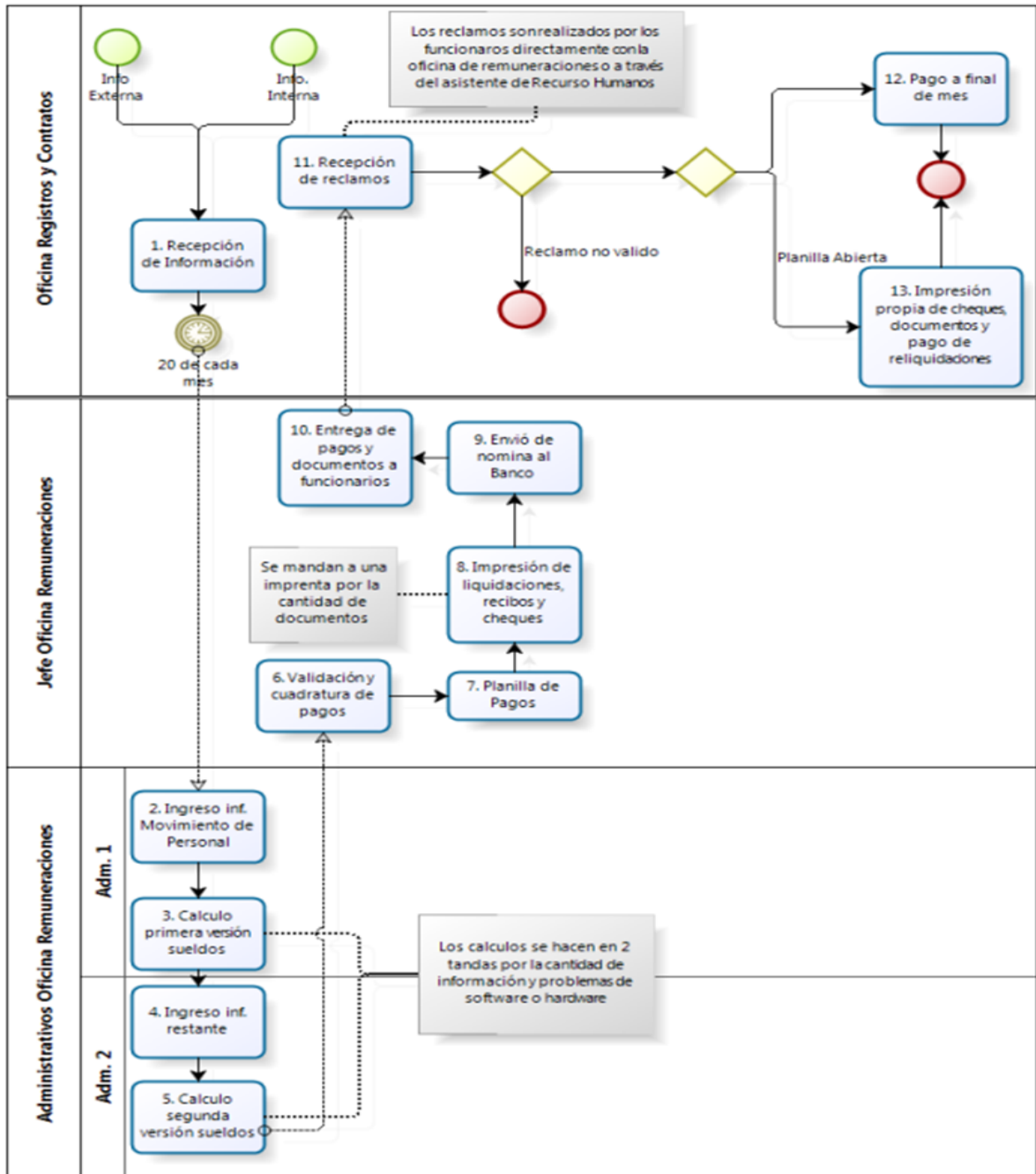
### **3. *Departamento de Recursos Humanos.***

#### **3.1 Procedimiento de Remuneraciones**

El objetivo del procedimiento de remuneraciones es procesar toda la información requerida para el proceso de pago de los funcionarios, validarla, ejecutar los pagos correspondientes y finalmente ejecutar las reliquidaciones que correspondan en los casos que los amerite.

Por la naturaleza del procedimiento y en particular por la temática, afecta directamente a los docentes, asistentes y profesionales debido a que el resultado correcto de su operación se traduce en una correcta retribución por los servicios prestados por el personal.

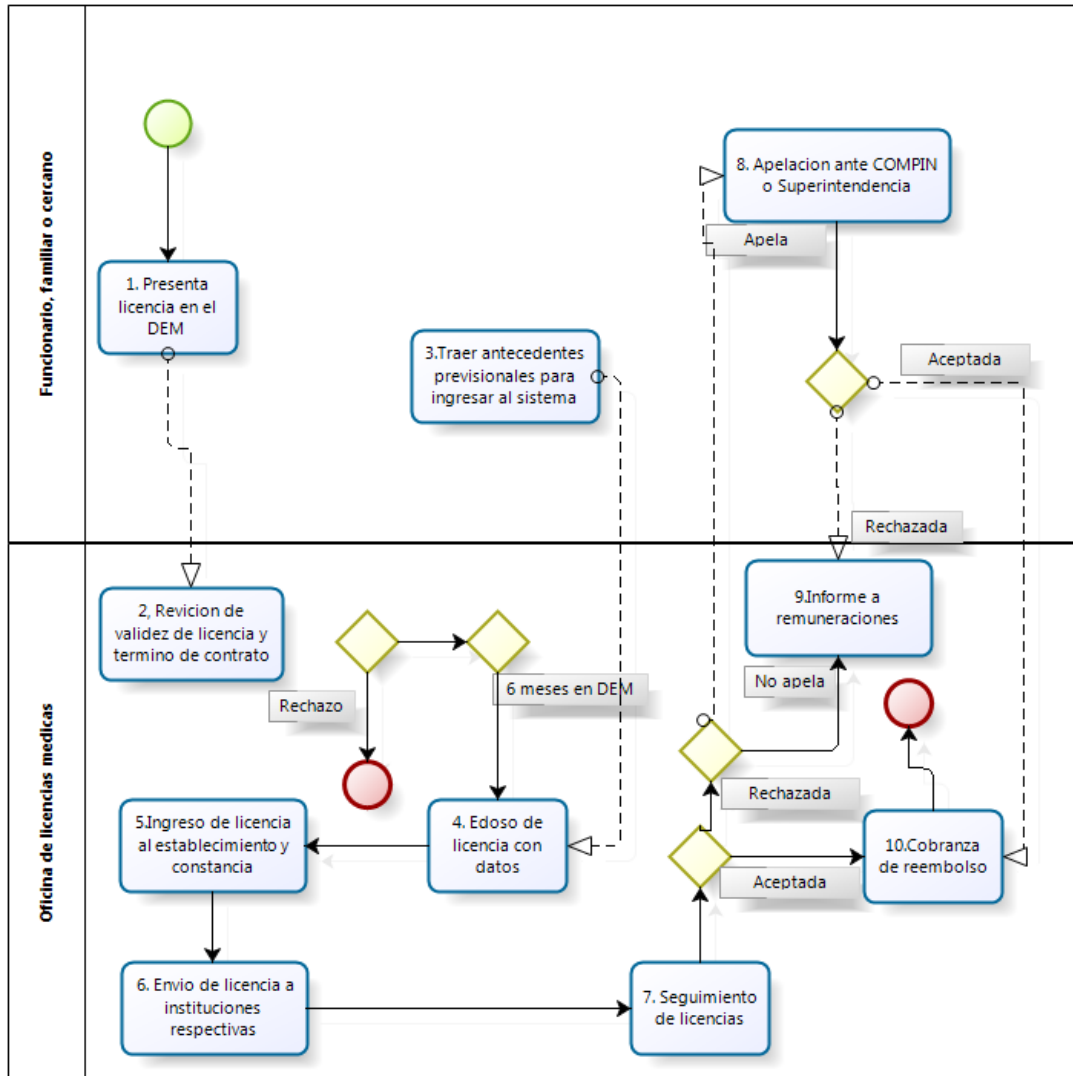
## Procedimiento de Remuneraciones



### **3.2 Procedimiento de gestión de Licencias Médicas**

El objetivo del procedimiento es gestionar el flujo de las licencias médicas de cualquier funcionario del DEM aquejado por una enfermedad e imposibilitado de trabajar por instrucción médica, desde su recepción hasta su pago por alguna institución previsional.

## Procedimiento de Licencias Medicas



### **3.3 Procedimiento de contrata y transparencia**

El objetivo del procedimiento es seleccionar y contratar en forma eficiente y efectiva a los docentes, asistentes de la educación y funcionarios que la DEM requiere tanto para los establecimientos educacionales como su nivel central. Estos requerimientos pueden deberse a distintas razones tales como reemplazo por licitaciones médicas, contratación de asistentes de la educación, servicios de un profesional para proyectos educacionales específicos, etc.

# Procedimiento de Contratación

