



Universidad de Valparaíso
Facultad de ciencias administrativas y económicas.
Escuela de auditoria.

**PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA
UNA ESCUELA MUNICIPALIZADA DE LA CIUDAD DE
VALPARAÍSO, CHILE. AMPARADOS EN LA LEY DE
SUBVENCIÓN ESPECIAL PRIORITARIA EN LAS ÁREAS DE
GESTIÓN HUMANA Y MATERIAL DE APOYO, PERIODO 2012.**

**Tesis para optar al título de Contador Público Auditor y al grado de Licenciado en
Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.**

Tesista: Darío Martínez Romero.
Profesor Guía: Iván Cubillos Garrido

Valparaíso, Diciembre del 2012.

INDICE.

	PÁGINA
RESUMEN.	3
MARCO TEÓRICO.	4
ROL DEL ESTADO EN LA EDUCACION CHILENA.	4
MINISTERIO DE EDUCACION.	5
LEY N° 20.248 SUBVENCIÓN ESPECIAL PRIORITARIA.	7
GESTIÓN.	10
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	12
CULTURA ORGANIZACIONAL.	15
PROCESO ADMINISTRATIVO.	15
RECURSOS HUMANOS.	23
MATERIAL DE APOYO.	28
PROBLEMA.	32
OBJETIVOS.	33
METODOLOGIA EMPLEADA.	34
ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS.	37
CONCLUSIONES.	51
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	53
ANEXOS.	55

RESUMEN.

En los últimos 30 años las diferentes organizaciones dependientes del Estado han sufrido cambios en sus modelos de gestión; partiendo por modelos enfocados en la centralización en la que el Estado tomaba todas las decisiones pasando por modelos descentralizados que generan sus propios modelos de gestión pero aún dependen del Estado hasta llegar a los modelos completamente descentralizados donde son las mismas entidades las que se manejan así mismos. Los colegios públicos no han quedado fuera de este cambio en la forma de adoptar los diferentes modelos de gestión. También a ellos ya que, se les ha otorgado gradualmente la dependencia en la toma de decisión para gestionar los recursos que obtienen de las diferentes subvenciones que el Estado otorga como en diferentes prácticas para gestionar sus modelos educativos. De esta manera su gestión se traduce en una mezcla de administración centralizada y descentralizada ya que aún siguen dependiendo del Estado a través de las Municipalidades lo que respecto al área financiera y lo que respecta al MIDEUC en el área educacional.

Ahora bien en los últimos años los colegios públicos han recibido una inyección de recursos monetarios, humanos y de materiales a través de subvenciones por lo cual han tenido problemas en la administración eficaz de dichos recursos por ejemplo que no tengan definidos herramientas de control, por lo cual ameritan la creación de nuevos modelos de gestión que ayuden a dar guías claras de cómo administrar eficaz y eficientemente esta situación además los objetivos específicos en esta investigación son: Describir la situación actual en torno a la gestión de un colegio municipalizado en estudio mediante una entrevista y un diagnóstico. Confirmar los diferentes principios y técnicas del ámbito de la gestión que usa la organización en estudio a través de una lista de cotejo. Elaborar un diseño del modelo de gestión humana y recursos de apoyo para el colegio público amparados en la ley N° 20.248 Subvención Especial Prioritaria tomando en cuenta los resultados obtenidos en los objetivos anteriores. Se espera del presente estudio ser un aporte a la gestión administrativa municipal por medio de la generación de una propuesta de Modelo de Gestión a los directivos del establecimiento educacional seleccionado, para los procesos administrativos en las áreas mencionadas anteriormente.

MARCO TEÓRICO.

Rol del Estado en la educación chilena.

La participación gubernamental comienza a hacerse presente a nivel normativo con la creación del Ministerio de Educación (MINEDUC) posteriormente en la Constitución Política de 1933 estableció normas relacionadas con los lineamientos de la educación por parte del Estado chileno, estos lineamientos se mantuvieron sin mayores cambios hasta la constitución política de 1973, periodo en que el gobierno se convirtió en el proveedor general de la educación, situación avalada en la constitución de 1833 en los artículos 153 "La educación pública es una atención preferente del Gobierno". El Congreso formará un plan general de educación nacional; y el ministro del despacho respectivo le dará cuenta anualmente del Estado de ella en toda la República", Artículo 154 "Habrá una superintendencia de educación pública, a cuyo cargo estará la inspección de la enseñanza nacional, y su dirección bajo la autoridad de Gobierno".

Amar (2007) nos señala que el problema histórico que presentó la educación chilena fue el paralelismo y la desconexión entre las administraciones de las diversas ramas encargadas del proceso educativo (educación primaria y normal, secundaria y técnico profesional). Desde la fundación del MINEDUC en 1927 el esfuerzo estuvo puesto en lograr establecer una estructura de gestión integrada que permitiera planificar en conjunto el proceso educativo. Este problema fue ratificado en un documento oficial de 1962 donde se hace referencia a que el Ministerio posee organismos técnicos en las tres Direcciones de Educación. Estos organismos ven limitadas sus funciones específicas, porque algunos de ellos son absorbidos por funciones de carácter administrativo y porque operan aisladamente, sin relacionarse entre sí, lo que es antieconómico y contribuye a la desorientación y a la desintegración de las ramas. Por otra parte, la desconexión entre las direcciones da origen al crecimiento de cada una de ellas, invadiendo el campo de las otras, de modo que cada Dirección ha creado bajo su dependencia establecimientos que corresponden a otras Direcciones. (Gobierno de Chile, 1962)

En los años siguientes (1927-1980) se trató de solucionar esta problemática con diferentes propuestas, algunas relacionadas con mejorar la planificación integrada entre las distintas ramas del proceso educativo, otras que solo quedaron en discusión sin ser promulgadas como ley.

Con la constitución de 1980 hubo un quiebre en cuanto al modelo de la educación Chile como nos señala Amar (2007) La reforma del sistema educacional chileno, iniciada sin contrapeso en la década de los ochenta, pasa de un régimen funcionario subsidiado desde oferta a un régimen subsidiado por la demanda. Esto significó aumentar crecientemente el gasto privado en educación al mismo tiempo que se privatizó una parte importante de los establecimientos educacionales. Lo que generó que, el gasto público en educación tuvo un brusco descenso, situación que sólo varía una vez que asume la Concertación de Partidos por la Democracia, que sin cambiar el modelo de participación privada en la educación, amplía significativamente la cobertura.

Ministerio de Educación.

En la ley de reestructuración del Ministerio de Educación Pública la Ley 18.956 nos señala la definición de este Ministerio:

El Ministerio de Educación es la Secretaría de Estado encargada de fomentar el desarrollo de la educación en todos sus niveles; asegurar a toda la población el acceso a la educación básica; estimular la investigación científica la tecnológica la creación artística, y la protección e incremento del patrimonio cultural de la Nación. (1990, pag1)

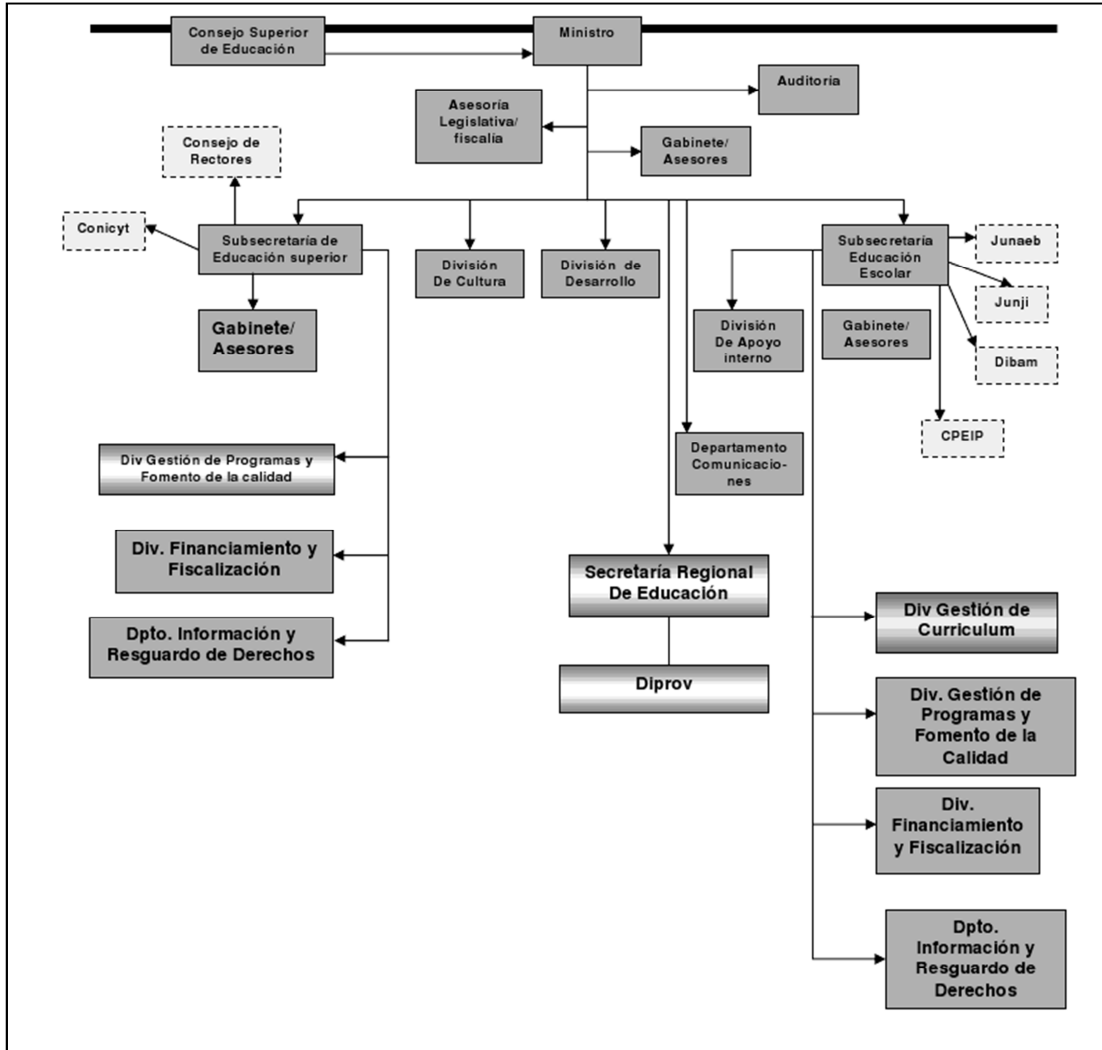
De esta definición se visualiza que el Ministerio está encargado de varias funciones administrativas que tienen directa relación con los lineamientos particulares de la gestión de los establecimientos educativos en cuanto a su desarrollo y aplicación. De esta manera se refleja la misión del Estado chileno en la educación pública como dice el MINEDUC: "asegurar un sistema educativo equitativo y de calidad que contribuye a la formación integral y permanente de las personas y al desarrollo del país, mediante la formulación e implementación de políticas, normas y regulación sectorial". (1990, pag1)

La misma ley de reestructuración del Ministerio de Educación Pública en su artículo 2, nos señala las funciones que debe tener el Ministerio:

- a) Proponer y evaluar las políticas y los planes de desarrollo educacional y cultural;
- b) Asignar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades educacionales y de extensión cultural;
- c) Evaluar el desarrollo de la educación como un proceso integral e informar de sus resultados a la comunidad, a lo menos anualmente;
- d) Estudiar y proponer las normas generales aplicables al sector y velar por su cumplimiento;
- e) Otorgar el reconocimiento oficial a los establecimientos educacionales, cuando corresponda;
- f) Fiscalizar las actividades de sus unidades dependientes, y
- g) Cumplir las demás funciones que le encomiende la ley. (1990, pag1)

De las funciones antes descritas se puede extraer que el Ministerio es el encargado de tres grandes facetas de la educación en Chile, una de ellas es proponer nuevas formas de gestionar la educación, otra es asignar recursos para respaldar las nuevas iniciativas que lleva a cabo el Ministerio y por último evaluar y fiscalizar las actividades que realizan las diferentes unidades que dependen del Ministerio. Por estas razones el Ministerio en su afán de entregar las herramientas necesarias para dar una educación de calidad creó la Ley de Subvención Especial Prioritario (SEP) que se analiza a continuación.

Organigrama del Ministerio de Educación



Fuente: Mineduc, 2011

Ley N° 20.248 Subvención Especial Prioritaria.

La ley SEP es una subvención especial que tiene como objetivo optimizar y equiparar la calidad en la educación chilena. Esta ley se orienta a los establecimientos que atienden a alumnos con riesgo socio-económico más alto. Esta subvención, demanda a los establecimientos el compromiso de obtener calidad en sus procesos educativos y disminuir la desigualdad en la calidad de la educación en Chile.

El MINEDUC (2009) señala los criterios que se deben considerar para definir a un alumno prioritario:

- a) Alumnos de familias que pertenezcan al Sistema Chile Solidario.
- b) Alumnos de familias que sean caracterizados como indigentes por el instrumento de caracterización socioeconómica vigente.
- c) Alumnos que sus padres o apoderados sean clasificados en el tramo A del Fondo Nacional de Salud.
- d) Para aquellos alumnos en cuyos hogares no se cuente con la caracterización socioeconómica demandada por los instrumentos ya señalados, se considerará en orden sucesivo los ingresos familiares del hogar, la escolaridad de la madre y, en su defecto, se considerará la escolaridad del padre o apoderado con quienes viva el alumno, y la condición de ruralidad de su hogar y el grado de pobreza de la comuna donde resida el referido alumno, en la forma que establezca el reglamento.

Por otra parte, para otorgar esta subvención, el Ministerio solicita a los establecimientos cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Eximir a los Alumnos Prioritarios de los cobros establecidos en el Título II de la Ley de Subvenciones (Financiamiento Compartido), así como de cualquier cobro que condicione la postulación, ingreso o permanencia del alumno.
- b) Aceptar a los alumnos que postulen entre el primer nivel de transición y sexto básico, de acuerdo a procesos de admisión que en ningún caso podrán considerar el rendimiento escolar pasado o potencial del postulante. Asimismo, en dichos procesos no será requisito la presentación de antecedentes socioeconómicos de la familia del postulante. Además, el establecimiento deberá hacer público en estos procesos su proyecto educativo.
- c) Informar a los padres del proyecto educativo educacional y del reglamento interno del establecimiento entendiéndose que al concretarse la postulación hay una aceptación de los padres y apoderados a dicho proyecto y reglamento interno.

- d) Retener a los alumnos prioritarios con bajo rendimiento académico e impulsar una asistencia técnico pedagógico especial para mejorar su rendimiento escolar, no pudiendo excluir alumnos por razones académicas.
- e) Destinar los aportes que contempla esta ley a la implementación de las medidas contempladas en la estrategia de mejoramiento educativo o el plan de reestructuración en beneficio de los alumnos prioritarios, según corresponda.

Al cumplimiento de estos requisitos se suma el compromiso que deben cumplir los establecimientos que obtienen la subvención especial. (MINEDUC; 2009, p 6.)

- a) Clasificar a los establecimientos educacionales e informar de ello a los establecimientos, a los Consejos Escolares, a los padres y apoderados, a la comunidad escolar y al público en general.
- b) Suscribir los convenios de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa y los convenios complementarios, y verificar su cumplimiento.
- c) Efectuar la supervisión de la ejecución de los planes de mejoramiento educativo y del cumplimiento del convenio informando al sostenedor del establecimiento.
- d) Determinar los instrumentos y la oportunidad en que se verificará el cumplimiento de los compromisos contraídos por los establecimientos educacionales que forman parte del régimen de la subvención preferencial.
- e) Realizar una supervisión y dar apoyo pedagógico permanente a los establecimientos clasificados como Emergentes o en Recuperación, lo cual podrá efectuarse en forma directa o por medio de organismos externos habilitados para ejercer esta función.
- f) Proponer planes y metodologías de mejoramiento educativo.
- g) Establecer la forma y periodicidad en que los sostenedores de establecimientos educacionales deberán informar al Consejo Escolar y a los padres y apoderados sobre la situación de los establecimientos bajo el régimen de subvención escolar preferencial, especialmente respecto de los compromisos adquiridos y el cumplimiento de los mismos.
- h) Formar e integrar el equipo tripartito.
- i) Aplicar las sanciones.

- j) Realizar todas las demás acciones necesarias para el cumplimiento y fines de esta ley.

Por último el ministerio obliga a los establecimientos que obtienen esta subvención a realizar un plan de mejoramiento de la educación, por medio del planteamiento de una estrategia para mejorar la gestión del establecimiento en las áreas de currículum, liderazgo escolar, convivencia escolar y gestión de recursos. El presente estudio se enfocará en la estrategia de gestión de recursos.

Gestión.

En el presente estudio es importante definir el concepto de gestión de manera concreta ya que la investigación se basa en este concepto que es la piedra angular en la cual se sustenta el modelo. El concepto de gestión viene del latín *Gestio* el cual hace mención a la acción y efecto de administrar o de gestionar. Gestionar es según Tobar "La secuencia, ordenada y racional en la cual deben ser planteadas y resueltas sus decisiones". (1997, pag1)

Por lo cual se concluye que la gestión es una manera de conducir las acciones a partir de la toman de decisiones de manera secuencial, ordenada y racional para el logro de los objetivos propuestos por la organización.

Señalado lo anterior es importante indicar las características inherentes que tienen los modelos de gestión según Tobar (1997):

- a) Se trata de una de la unidad mínima (irreductible) que contiene la identidad de la organización.
- b) Expresa un estilo de gerencia.
- c) Expresa jerarquías.
- d) Incluye razón e intuición, lo formal e informal.

A continuación se revisarán los contenidos que tiene todo modelo de gestión.

Misión.

La misión la podemos encontrar definida por varios autores, de los cuales algunos se mencionan continuación.

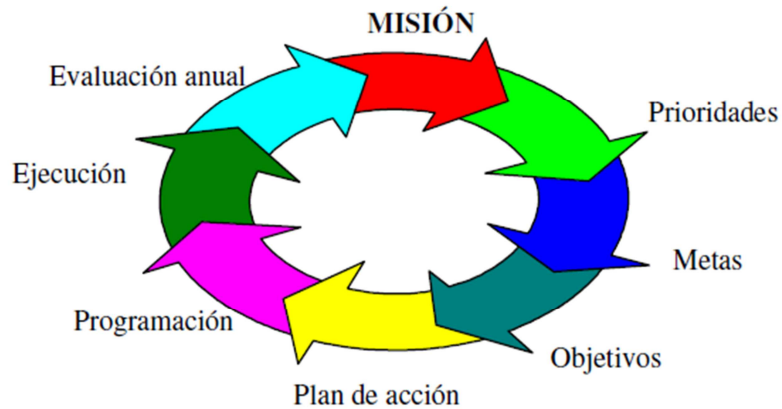
Fleitman "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general". (2004, pag1)

Andrade "Finalidad pretendida por una empresa o definición del papel que desea cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa, y que real o pretendidamente, supone su razón de ser. Equivale a la palabra fin". (2000, pag1)

Diccionario de Marketing de Cultural S.A. "El origen, la razón de ser de la corporación; el cual, se ve influenciada en momentos concretos por varios elementos, como ser: La historia de la empresa, las preferencias de la dirección y de los propietarios del negocio, los factores externos o del entorno en que se enmarca, los recursos de que dispone y los puntos fuertes en cada momento". (1997, pag 1)

En conclusión se puede decir que la misión es el motivo, propósito, fin o razón de la existencia de una empresa u organización se podría decir que es la que define la contribución que hace la empresa a la sociedad y que ayuda identificar las prioridades de las acciones que ejecuta la empresa, ya que sin ella no existen prioridades. Es a través de ella que se define el hacer de las organizaciones.

La misión en la Planificación.



Fuentes: Tobar, 2004, P 5.

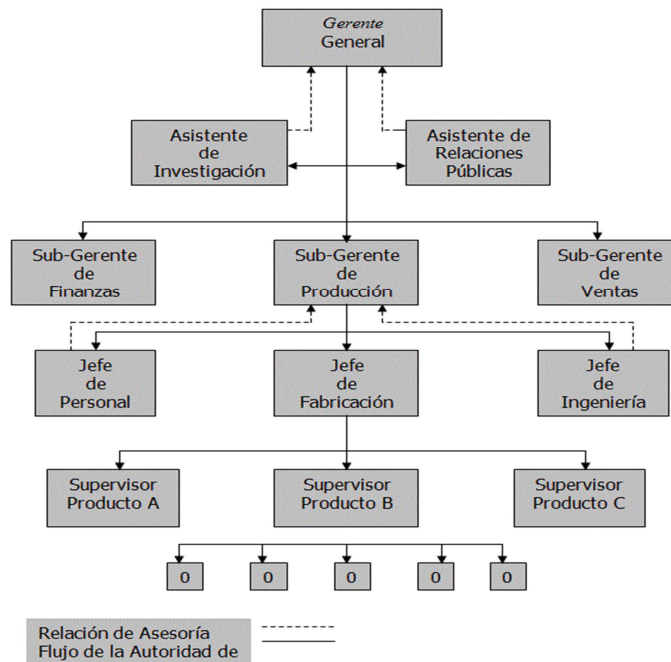
Estructura Organizacional.

El concepto que se entiende por estructuras organizacionales son los diferentes patrones de diseño para organizar una entidad, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr los objetivos deseados propuestos en la misión de la organización.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada organización es diferente y puede adoptar la estructura organizacional que más le acomode a sus prioridades y necesidades, además debe reflejar la situación de la organización así por ejemplo, su edad, tamaño, los objetivos propuesto en su misión, el grado en que su entorno es complejo y dinámico, entre otros.

Modelos de estructuras organizacionales en términos generales un “modelo” es la representación de alguna cosa, como lo definió Etkin “En el sentido más general se llama modelo aun conjunto de elementos, sean estos materiales, símbolos gráficos, ideas o palabras que son utilizadas para representar un fenómeno real con una finalidad práctica”.(1969, pag1)

Organigrama estructura jerárquica general.



Fuente: Salazar y Maggiorani, 2004, P 10

Funciones.

El concepto de funciones tiene relación con el modelo de división del trabajo que se da en las organizaciones para definir sus unidades de trabajos capaces de asumir ocupaciones. La integración de las unidades y sus ocupaciones es necesaria para lograr la misión que tiene la organización. Cada ocupación de las unidades genera una cantidad de actividades que tienen que ser coordinadas para facilitar el funcionamiento de estas.

Actividades.

Las actividades son las tareas que realizan las personas dentro de la organización, estas son organizadas de tal medida que cada persona de la organización realice un conjunto de acciones que pueden estar estandarizadas en mayor o menor grado a través de los diferentes documentos que la organización establece para este fin, en las que están contenidos en manuales, políticas y procedimientos, entre otros.

La estandarización de las actividades se puede lograr por los siguientes medios:

- a) La descripción de las tareas de cada puesto.
- b) La especificación de los resultados a lograr.
- c) La predeterminación de las habilidades necesarias por parte de la persona.
- d) La regularización del comportamiento.

Prioridades.

Las prioridades son la el fundamento para otorgar el grado de importancia al cumplimiento a los diferentes aspectos de la misión propuesta por la organización. La organización tiene que elegir un camino para el logro de la misión y esta elección con lleva a la forma de asignar los recursos con los que cuenta además a la problematización de cómo asignar los recursos para el logro de los objetivos y cumplir con las funciones que ésta requiere. La asignación de los recursos siempre obedece algún criterio sea este explícito o no.

Cultura Organizacional.

Según Disla “Las organizaciones al igual que las huellas digitales, son únicas y singulares, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa, toma de decisiones y filosofía; la unión de todos estos elementos es lo que constituye la cultura”.(2003, pag1)

Lo que podemos comprender de esta definición es que cada organización tiene una filosofía diferente en cuando a la conformación de su cultura haciendo que cada una de las culturas empresariales sea diferente y única entre sí por que se conforman con la realidad propia de cada organización.

La cultura determina los valores de las personas dentro de las organizaciones que determina lo que consideran bueno o malo, la forma en que son dirigidos, el ambiente laboral y las prácticas que se llevan dentro de la organización.

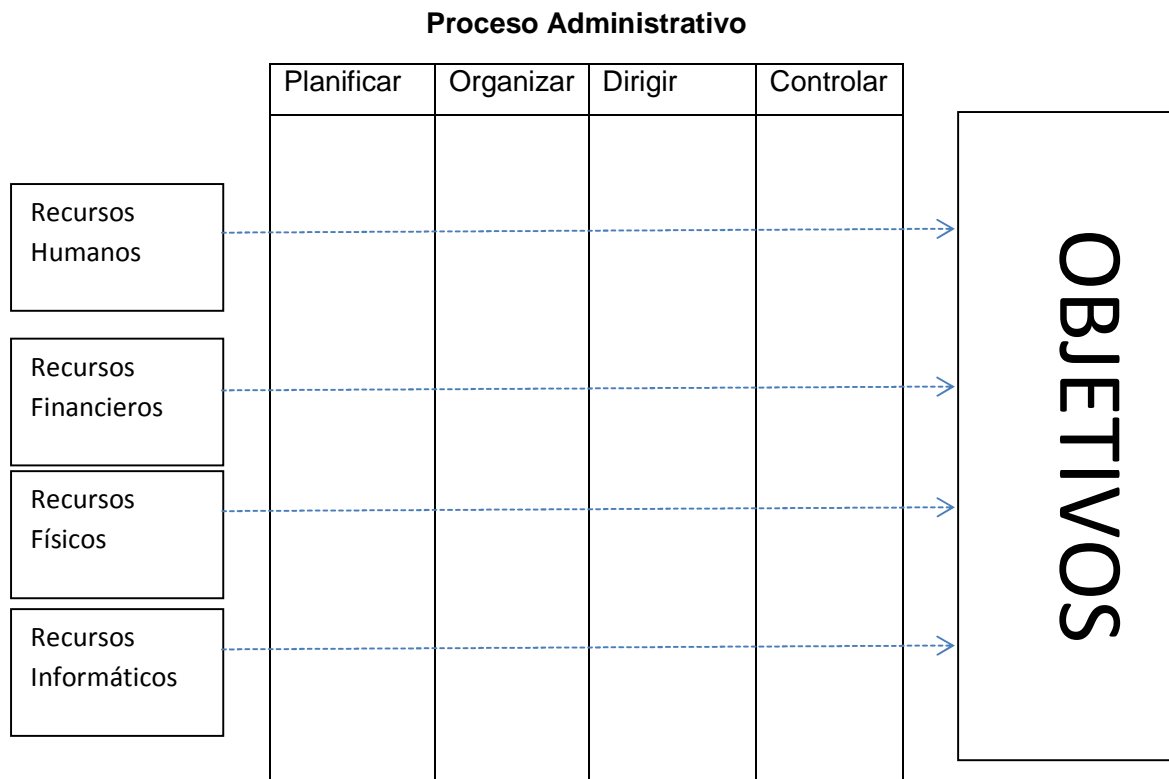
Los individuos construyen su propia personalidad y su propio lenguaje a partir de las raíces, la organización, los objetivos y creencias de la organización para la cual trabajan, aprendiendo a interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización.

Es a través de la cultura de la organización que se ilumina y se alimenta el compromiso del individuo con respecto a la misión de ésta.

Proceso administrativo.

Las organizaciones para poder funcionar y cumplir sus objetivos necesitan recursos humanos, recursos financieros, recursos físicos y recursos informáticos los cuales el administrador debe lograr armonizar los de manera eficiente y eficaz a través de cuatro funciones, que constituyen un proceso denominado proceso administrativo. Estas cuatro funciones son: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

A continuación examinaremos en detalle estas funciones.



Fuente: Estanislao 2001 P.111

Planificación.

La planificación en palabras simples es el esfuerzo físico o intelectual que se va a realizar en post de un objetivo futuro que se quiere lograr. En términos generales consiste en determinar anticipadamente el que se va hacer, cómo se va a hacer y el cuándo se va a hacer.

Para las personas la planificación en un comportamiento natural por ejemplo: Cuando se pretende ir a algún lugar, se planifica el modo de traslado, el mejor camino a seguir y cuándo se va a hacer el viaje. Si nos vamos por el lado de las organizaciones la planificación es una necesidad de sumo cuidado porque afecta directamente con el logro de los objetivos. Como expresa Estanislao “Planificar es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos deseados y lo que se debe hacerse para alcanzarlos de manera adecuada”. (2001 P.117)

De esta definición dada por Estanislao hace referencia a que las organizaciones se mantienen en el tiempo para el logro de los objetivos propuestos. En otras palabras la misión, visión de la organización. A falta de una planificación las organizaciones tienden a dilapidar sus recursos a no aprovecharlos de una manera eficiente.

A continuación veremos las ventajas y desventajas de la planificación propuestos por Estanislao.

Ventajas de la Planificación.

- a) Contribuye a actividades ordenadas y con propósito.
- b) Señala la necesidad de cambios futuros.
- c) Proporciona una base de control.
- d) Obliga a la visualización de un todo.
- e) Dirige la atención hacia los objetivos.

Desventajas de la Planificación.

- a) Está limitada por la poca precisión de la información y por la incertidumbre de los hechos futuros.
- b) La Planificación tiene un alto costo.
- c) La Planificación puede ahogar la iniciativa.
- d) Puede demorar en algunos casos. (P. 118-121)

Tipos de Planificación.

La planificación estratégica.

Para lograr lo expuesto anteriormente las organizaciones tienen que realizar una planificación estratégica que consiste en establecer los planes que involucran acciones en el largo plazo y que afectan verticalmente a la organización según Estanislao los planes tienen un orden jerárquico que se compone de la siguiente manera:

- a) Propósito.
- b) Misión.
- c) Objetivos Específicos o Metas
- d) Estrategias.
- e) Políticas. P.121

El propósito y la misión ya han sido tratados con anterioridad en este estudio a continuación se profundizará en los conceptos de objetivos, estrategia y políticas.

Objetivos.

Los objetivos son el fin de las acciones que toma la organización como reafirma Estanislao “indican hacia qué punto se deben dirigirse las otras fases del proceso administrativo y, por lo tanto, han de especificar los fines o resultados que se desean lograr” P.124, no todos los objetivos tienen el mismo grado de importancia para la organización, de hecho, gran medida de los objetivos se tienen que priorizar dependiendo de la situación, contexto, tiempo, entorno, entre otras según Estanislao los objetivos se pueden clasificarse según:

- a) Objetivos para la empresa como un todo
- b) Objetivos para las distintas áreas funcionales (Áreas claves de resultados)
- c) Objetivos para los departamentos de la empresa (Unidades o secciones)
- d) Objetivos individuales (para las personas) (P 124)

Estrategia.

La estrategia es uno de los temas más discutidos dentro de la administración empresarial con múltiples enfoques dependiendo del contexto, entorno, tiempo, época, lugar donde aplica este concepto.

Originalmente el concepto de estrategia se aplicaba meramente al campo militar como se expresa en Laurousse (2002) “como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir” (citado por Guillermo. 2002, P 1) de esta definición podemos extrapolar que la estrategia estaba dirigida a como derrotar a los enemigo, sinónimo de competencia,

cumplimiento de objetivos, habilidad de liderazgo y dirección de las tropas. A partir del año de 1944 el concepto de estrategia se empezó a utilizar en la administración empresarial como nos señala Guillermo “El concepto de estrategia en el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición.” (2002, pag1)

Políticas.

Las políticas son las pautas de acciones que se deben realizar para el logro de los objetivos, dan un significado, una traducción de los objetivos permitiéndoles ser comprensibles para las personas que conforman la organización.

Las políticas dan pie a los procedimientos, programas, presupuestos, actividades entre otras por lo cual es de suma importancia, para los administradores, dar el cuidado respectivo al momento de planificar estas políticas ya que depende de cómo estén desarrolladas influirá en la realización de los objetivos.

Como señala Estanislao se tienen que tener varios indicadores en la formulación de políticas.

- a) Primero las buenas políticas tienden a ser amplias, deben dejar lugar a juicios, pero no requieren de una interpretación compleja.
- b) En una empresa, las políticas deben ser acordes, no se puede contar con dos clases de políticas que indiquen cosas contrarias.
- c) Otra consideración es la de establecer un suficiente número de ellas que cubran las áreas que se consideren importantes.
- d) Deben establecer políticas para los distintos niveles de la empresa, es decir, deben existir políticas generales (para toda la empresa), políticas asociadas a las distintas áreas de la empresa y políticas asociadas a los distintos departamentos o segmentos más pequeños de la empresa.
- e) En la formulación de políticas deben asumirse el punto de vista de que están diseñadas para usarse como planes importantes de un gerente y no para ser consideradas como un pensamiento caprichoso o para ser violadas.

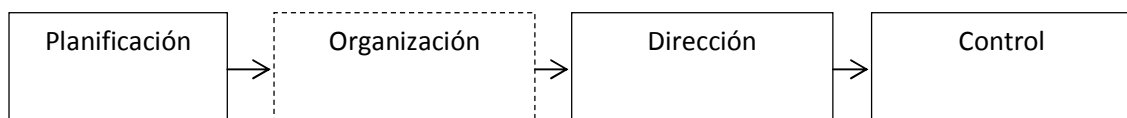
- f) Deben reflejar y desarrollar la personalidad exclusiva o la imagen de una empresa. Ayudan a proporcionar a una empresa diferencias individuales que la distinguen de otra.
- g) Finalmente, las buenas políticas son dinámicas. A medida que cambian las condiciones para una empresa, las políticas necesitan ser cambiadas para ajustarse a la nueva condición. P 129

Organización.

La organización está directamente ligado al cómo constituir los recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos para llevar a cabo lo establecido en la planificación; la determinación de la mejor manera de hacer las cosas es el proceso de organización.

Dentro del proceso administrativo la organización constituye el segundo eslabón dentro de esta cadena, seguida por la dirección y el control. La planificación y la organización están ligados a la fase de previa a la ejecución de las actividades dentro de la organización

La organización como segunda etapa del proceso administrativo.



Fuente: Estanislao 2001 P.138

Las organizaciones necesitan mantener la función de organización por dos motivos:

- a) Es imposible que una persona haga todas las tareas dentro de una organización.
- b) Maximizar el uso de los recursos con la división del trabajo y la jerarquía dentro de las funciones.

La función de organización para que sea efectiva debe basarse en cuatro principios fundamentales.

- a) Principio de la Especialización.
- b) Principio de la Definición funcional.
- c) Principio de igualdad de la autoridad y responsabilidad.
- d) Principio de Gradación.

Dirección.

La dirección está enfocada a la orientación de las acciones necesarias para el logro de los objetivos propuestos ya que sin esta función la organización queda sin rumbo fijo y tiende a perder el esfuerzo puesto en marcha para alcanzar los objetivos, en otras palabras la organización sin contar con una adecuada dirección queda en un caos, sin un rumbo cierto. Esta es la tercera fase del proceso administrativo ya que previamente las actividades deben ser planificadas, los recursos necesarios son dispuestos para llevar a cabo las actividades planificadas, ahora es el momento de dar dirección a los procesos dentro de la organización.

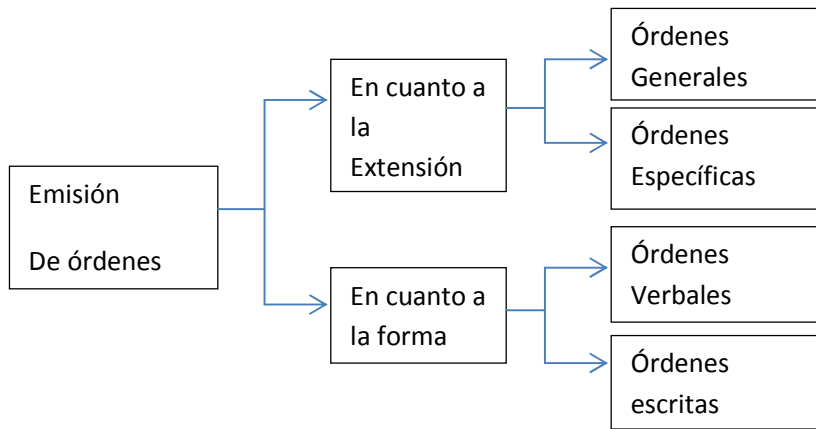
La dirección está relacionada con la forma en que se emiten las órdenes y como están conformadas para que las personas entiendan el cómo deben realizar su trabajo. Como señala Estanislao las ordenes sirven para “iniciar, modificar o suspender una tarea”.(P 129.)

La importancia de la dirección radica en que las actividades pueden estar muy bien planificadas e organizadas pero de nada sirve si no tienen una adecuada coordinación y orientación. Los administradores y las personas que tienen subordinados deben tener presente principios para llevar a cabo esta labor:

Según Estanislao los principios son:

- a) Principio de Unidad de Mando.
- b) Principio de Delegación.
- c) Principio de Ámbito de Control.
- d) Principio de Coordinación. (P 174)

Clasificación de las órdenes.



Fuente: Estanislao 2001 P.177

Control.

Dentro del proceso administrativo el control es siempre el último eslabón de la cadena ya que todo proceso debe ser supervisado en el tiempo para verificar su eficacia a través del tiempo. Hay diferentes tipos de controles dependiendo de la perspectiva en que se ejecuta el control así tenemos como señala Estanislao:

- a) Controles como función coercitiva y restrictiva. Para inhibir o impedir conductas indeseables, como llegar con atraso al trabajo o clases, hacer escándalos entre otros.
- b) Controles como verificación de alguna cosa. Para apreciar si está correcto, como verificar pruebas, notas entre otras.
- c) Controles como comparación con algún estándar de referencia. Como pensar una mercadería en otra balanza, comparar notas de alumnos, entre otras. (Estanislao, P. 217)

La importancia del control radica en que tiene como función asegurar que las cosas se hagan de acuerdo con las expectativas o conforme fue planificado, organizado y dirigido, señalando las fallas y errores con el fin de repararlos y evitar su repetición.

Relación entre el control y la planificación.

La planificación y el control deben estar relacionados ya que uno establece planes de acciones para el logro de los objetivos en el largo plazo mientras que el control nos da la visión real concreta del Estado de la planificación. Si estamos haciendo lo que dice la planificación o estamos desviados de lo planificado el control nos ayuda a ver estas diferencias para poder ajustar la planificación. El control que afecta a todo el proceso administrativo porque es el control es que nos da información real si el proceso administrativo se está cumpliendo o hay diferencias que ajustar.

Recursos Humanos.

Introducción.

En el contexto del presente estudio es importante definir el concepto de recurso humano con él se trabajará, Chiavenato (2000), que se entiende por recursos humanos por las personas, tanto los que entran, que pertenecen y desempeñan alguna labor a cualquier nivel de jerarquización dentro de una organización.

Por otra parte, la administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

En conclusión se dice que los recursos humanos va más allá de ver a las personas como siempre recursos que sirven para cumplir los objetivos de la organización sino que es el proceso que tienen las personas de comprometerse, desarrollarse, relacionarse con el hacer de la organización es un proceso de simbiosis entre las personas y la organización. De este modo los Recursos Humanos es el único recurso de la organización que está vivo (dinámico) y aporta al crecimiento, desarrollo de la entidad a diferencia de los demás recursos que son los que se trabajan para el funcionamiento de esta.

Los recursos humanos pueden estar en todos los niveles de la organización, ya sea a un nivel superior (Gestión) tales como los directorios, dueños, controladores, entre otros, nivel Intermedio (Gerencia y asesoría) tales como gerentes, sub-directores, asesores, entre otros, nivel operacional (operarios) tales como trabajadores, operarios, supervisores, etc. Siendo el nivel superior el objeto de estudio de esta investigación.

Objetivos de la Administración de los Recursos Humanos.

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. Los objetivos se estructuran por escrito, en documentos, manuales, instructivos entre otros. En otras no se expresan de manera escrita, sino que forman parte de la “cultura de la organización”. La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes.

Los objetivos pueden clasificarse en:

Objetivos corporativos: Este objetivo es de contribuir al éxito de la organización de manera transversal a la organización. Dentro de esta tenemos a los supervisores y directivos que son responsables del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos y de las personas de toda la organización.

Objetivos funcionales: Mantener la contribución de las personas en sus respectivas funciones para desarrollar los distintos indicadores de desempeño que se pueden aplicar al personal comprometido con la organización.

Objetivos sociales: Este objetivo debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad, en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

Objetivos personales: Este objetivo necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales. En la medida en

que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización. La administración de los recursos humanos apoya las aspiraciones de quienes componen la empresa. La negativa de la organización a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.

La administración del Personal.

La administración del personal la podemos definir según lo expuesto por Edwin (2002) como “La especialidad de la Administración de Empresa que se reconoce como un área interdisciplinaria, y tiene como objeto de estudio y de acción la administración de las personas vinculadas directa o indirectamente a una empresa o conjunto de empresas, a partir de la búsqueda de una coherencia cultural mínima en su dimensión laboral”. También es importante señalar la definición que nos expone Sosa (2010): “es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”.

De las siguientes definiciones expuestas podemos decir que la administración del personal es el correcto manejo del comportamiento colectivo dentro de una organización tanto de la parte encargada de dirigir (Gestión) hasta la parte de las operaciones (Operarios) enfocada estratégicamente al logro de la misión.

De esta manera podemos desprender una guía para tres grandes campos de acción para el modelo de gestión como señala Edwin (2002).

El primer campo de acción es la educación del modo de pensar y actuar del nivel superior (Gestión) principalmente a los directivos de la organización en estudio (Directores y Jefe de UTP, entre otros), aclarando y reforzando sus conceptos, valores y principios sobre el ejercicio de sus poderes de dirección y organización (selección, asignación, evaluación, promoción, motivación, asistencia de las personas que están bajo su liderazgo)

El segundo campo es formar, re formar o reforzar el nivel operacional (operarios) tales como trabajadores, operarios, supervisores, en cuanto a elevar la calidad de la moral, integración a la concepción de cultura organizacional, que tienen sus dirigentes, no sólo en su aspecto ético e ideológico (conceptos, valores y principios), sino también en lo

concerniente a su aporte y comportamiento personal en la creación de la riqueza, y fundamentalmente, recogiendo información de las técnicas y propuestas que de ellos surge para mejorar la prestación del servicio.

Y por último el campo estratégico que cumple la función de integrar los dos campos de acciones mencionados anteriormente con una mirada estrategia corporativa o global. Que tiene por objetivo la administración de la cultura de la organización, en otras palabras, estructura el pensamiento guía y lo comparte con las personas vinculadas en la organización para ello desarrolla lo siguientes: Planifica la estrategia, diseña y ejecuta programas, establece los controles de gestión, determina los estándares, diseña las líneas de carrera del personal, construye y evalúa los indicadores numéricos que permitan medir el valor agregado de su administración y de los trabajadores, y asimismo, canaliza el flujo de la información que facilitará conocer y preparar el clima o ambiente laboral en su conjunto, para realizar los objetivos propuestos, y será el gran comunicador y capacitador por excelencia al interior de la organización.

De lo antes señala se desprende un concepto importante para el estudio el cual corresponde a la idea de cultura laboral.

Evaluación del Desempeño.

El concepto de evaluación del desempeño abordado por Ayala (2004) lo define un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos lo cual implica que son una serie de actividades correlacionadas, de manera objetiva, concreta, periódicas hechas por un encargado en ,grado superior, el cual realiza una estimación de varios parámetros relacionado con la actividad laborar para dar una calificación respecto a esta para un posterior análisis y toma de decisión.

Objetivo de la evaluación del desempeño.

Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de las personas dentro de la organización. Busca una oportunidad para que la organización reexamine el desempeño del personal y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión o segregación de funciones, con este fin la organización programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del personal.

En forma específica los objetivos de la evaluación del desempeño sirven para:

- a) El mejoramiento del desempeño laboral.
- b) Ubicar al personal en puestos de trabajos compatibles con sus conocimientos, habilidades y destrezas.
- c) La rotación y promoción del personal.
- d) Detectar necesidades de capacitación del personal.

Relación con las personas en el trabajo.

Dentro de todas las organizaciones es indiscutible que se formen relaciones entre las personas por nuestra naturaleza sociable en las cuales se dan a conocer las experiencias, los conocimientos, las habilidades, las expectativas, el humor, el clima laboral, la imagen de la organización, el carácter, entre otras, estas apreciaciones tienen un gran impacto a todo nivel dentro de la organización pudiendo determinar el éxito o el fracaso de una organización por esta razón el encargado de administrar al personal tiene que tener especial atención en las relaciones que pueden nacer dentro de las organizaciones.

A continuación revisaremos algunas de las relaciones que pueden surgir dentro de las organizaciones:

- a) **Supervisión de personal:** Consiste en ayudar y guiar a los subordinados directos de forma que las actividades que realicen estén relacionados con el objetivo de la actividad y que sean monitoreados y cuantificados. La supervisión se genera toda vez que se tienen personal cargo

- b) **Administración de personal:** Es el proceso de Administración de recursos humanos. Aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la organización. Consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para desarrollar una estructura administrativa, eficiente, de trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad laboral y personal.
- c) **Relaciones humanas:** Cualquier interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en cualquiera Organización Social.
- d) **Relaciones laborales:** Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de Recursos Humanos se emplea frecuentemente asociado a las relaciones obreras patronales. (Sosa; 2010)

Material de apoyo.

Mantenición.

El concepto de mantención va más de solo tener impacto en los activos de la organización sino son acciones eficaces para mejorar aspectos operativos relevantes de la organización tales como funcionalidad, seguridad, productividad, confort, salubridad e higiene. Otorga la posibilidad de racionalizar costos de operación. El mantenimiento debe ser tanto periódico como permanente, preventivo y correctivo.

El mantenimiento es la segunda rama de la conservación y se refiere a los trabajos que son necesarios hacer con objeto de proporcionar un servicio de calidad estipulada. Es importante notar que, basados en el servicio y su calidad deseada, debemos escoger los equipos que nos aseguren obtener este servicio; el equipo queda en segundo término, pues si no nos proporciona lo que pretendemos, debemos cambiarlo por el adecuado. Por

ello, hay que recordar que el equipo es un medio y el servicio es el fin que deseamos conseguir.

Mantenimiento es la actividad humana que garantiza la existencia de un servicio dentro de una calidad esperada. Cualquier clase de trabajo hecho en sistemas, subsistemas, equipos maquinas, entre otros., para que estos continúen o regresen a proporcionar el servicio con calidad esperada, son trabajos de mantenimiento, pues están ejecutados con este fin.

El mantenimiento se divide en mantenimiento preventivo y mantenimiento correctivo.

Mantenimiento Preventiva.

La mantención preventiva, como bien su nombre lo dice, tiene la finalidad de dar continuidad al servicio que entregan las infraestructuras, equipos e instalaciones anticipándose a la pérdida o deterioro que sufren las infraestructuras, equipos e instalaciones por factores internos, como uso, y a factores externos, como el clima, de manera continua a través del tiempo mediante la programación de inspecciones, tanto de funcionamiento como de seguridad, ajustes, reparaciones, análisis, limpieza, etc. que deben llevarse a cabo en base a un plan establecido y no a una demanda de la organización.

Su intención es prever las fallas operativas, manteniendo las infraestructuras, equipos e instalaciones en completa operación a los niveles y eficiencia estimados. Con un Mantenimiento Preventivo adecuado, se obtiene experiencias en la determinación de causas de las fallas repetitivas, así como a definir puntos débiles de instalaciones, máquinas, etc.

Características del Mantenimiento Preventivo:

Dentro de las características de este mantenimiento podemos encontrar.

- a) Confiabilidad, los equipos operan en mejores condiciones de seguridad, ya que se conoce su Estado, y sus condiciones de funcionamiento.

- b) Disminución del tiempo muerto, tiempo de parada de equipos/máquinas.
- c) Mayor duración, de los equipos e instalaciones.
- d) Uniformidad en la carga de trabajo para el personal de Mantenimiento debido a una programación de actividades.
- e) Menor costo de las reparaciones.

Fases del Mantenimiento Preventivo:

- f) Inventario técnico, con manuales, planos, características de cada equipo.
- g) Procedimientos técnicos, listados de trabajos a efectuar periódicamente.
- h) Control de frecuencias, indicación exacta de la fecha a efectuar el trabajo.
- i) Registro de reparaciones, repuestos y costos que ayuden a planificar.

Definición de Mantenimiento correctivo.

Mantenimiento correctivo: acción de carácter puntual a raíz del uso, agotamiento de la vida útil u otros factores externos, de componentes, partes, piezas, materiales y en general, de elementos que constituyen la infraestructura, permitiendo su rescate, restauración o renovación.

Este tipo de mantenimiento se divide en dos ramas:

- a) Correctivo contingente.
- b) Correctivo programable.

Correctivo contingente.

El mantenimiento correctivo contingente se refiere a las actividades que se realizan en forma inmediata, debido a que algún equipo proporciona servicio vital ha dejado de hacerlo, por cualquier causa, y tenemos que actuar en forma emergente.

Las labores que en este caso deben realizarse, tienen por objeto la recuperación inmediata de la calidad de servicio; es decir, que esta se coloque dentro de los límites esperados por medio de arreglos provisionales, así, el personal de conservación debe

efectuar solamente trabajos indispensables, evitando arreglar otros elementos de la maquina o hacer otro trabajo adicional, que quite tiempo para volverla a poner en funcionamiento con una adecuada fiabilidad –que permite la atención complementaria cuando el mencionado servicio ya no se requiera o la importancia de este sea menor y, por lo tanto, al ejecutar estos trabajos se reduzcan las perdidas.

Correctivo programable.

El mantenimiento correctivo programable se refiere a las actividades que se desarrollan en los equipos o maquinas que están proporcionando un servicio menos importante y este, aunque necesario, no es indispensable para dar una buena calidad de servicio en la organización, por lo que es mejor programar su atención, por cuestiones económicas; de esta forma, se puede compaginarse si estos trabajos con los programas de mantenimiento o preservación.

PROBLEMA.

En los últimos 30 años el rol del Estado en la educación ha ido cambiando paulatinamente de ser él proveedor principal de la educación a ser un Estado subsidiario de la educación entregando la gestión a terceros o a las municipalidades, siguiendo con esta modalidad de Estado subsidiario han surgido leyes que entregan recursos, Financieros, Físicos, Tecnológicos, Humanos, a los diferentes establecimientos educacionales municipales con el fin de dotar a los establecimientos de medios para realizar sus actividades, Planes, Objetivos para entregar educación a los distintos sectores sociales.

En vista de estos antecedentes se creó la ley N° 20.248 de subvención especial denominada Subvención especial prioritaria (SEP), la cual consiste en una subvención que se les otorga a los Establecimientos de Educación Municipalizado en función del número de alumnos matriculados que pertenezcan al sector socio-económicos vulnerables de la sociedad definida por la misma ley.

Con la inyección de recursos que están recibiendo los Establecimientos de Educación Municipalizados por la Ley N° 20.248 SEP se generó un Estado de incertidumbre y desconocimiento en el manejo de los recursos que se manifestó en: debilidades en el gestionar, procedimientos anticuados, falta de planes estratégicos, poca visión, falta de conocimientos y experticia en temas administrativos, falta de uniformidad en los procesos, poca comunicación entre los diferentes agentes dentro de los Establecimientos de Educación Municipalizado . Todos estos factores surgen porque la Ley 20.248 no contempla lineamientos operativos del manejo de los recursos en consecuencia cada Establecimientos de Educación Municipalizado ha tomado diferentes maneras de abordar la subvención SEP.

El presente estudio tiene como objetivo diseñar un Modelo de Gestión que establecerá: Una descripción de la gestión actual, confirmación de procedimiento que tiene un establecimiento seleccionado y elaboración de planes de acciones. Para ello se utiliza el periodo desde el 2011 hasta julio 2012.

OBJETIVOS.

General.

- a) Diseñar un modelo de gestión para el área de Gestión Humana y Recursos de Apoyo para un Establecimiento de Educación Municipalizada de la región de Valparaíso, ubicado en la ciudad de Valparaíso, Chile amparado en la Ley N° 20.248 Subvención Especial Prioritaria durante el periodo desde el 2011 hasta julio 2012.

Específicos.

- a) Describir la situación actual en torno a la gestión de la organización en estudio amparado en la Ley N° 20.248 Subvención Especial Prioritaria mediante un cuestionario y cuadro comparativo.
- b) Confirmar los diferentes procedimientos del ámbito de la gestión que usa la organización en estudio a través de una lista de cotejo y cuadro comparativo.
- c) Elaborar un diseño del modelo de Gestión Humana y Recursos de Apoyo para la organización en estudio amparados en la ley N° 20.248 Subvención Especial Prioritaria tomando en cuenta los resultados obtenidos en los objetivos anteriores mediante propuestas de planes de acciones.

METODOLOGÍA EMPLEADA.

El presente estudio es del tipo cuantitativo exploratorio y se desarrollará en las siguientes etapas:

Etapas 1: Recopilación de antecedentes.

Antecedentes primarios: El estudio se inició con un primer contacto con la organización en estudio recopilando antecedentes generales sobre el trabajo administrativo que realizaban a diario, estos antecedentes se utilizaron específicamente, con el propósito de conocer la actualidad, contexto y mención del problema de investigación. Posteriormente se recopiló información sobre la historia de la educación en cuanto a su proceso de evolución administrativo, el rol del Estado en la educación, el ministerio de educación. Este proceso se llevó a cabo a través de: Leyes y decretos educacionales, Sitio Web del Ministerio de Educación, Material publicado en páginas web.

En cuanto a la información relacionada con los modelos de gestión, recursos humanos y material de apoyo tanto a nivel teórico como práctico del sector privado y público se llevó a cabo indagando con: Libros especializados, Tesis referentes al tema de investigación, Material publicado en páginas Web.

Finalmente la información con respecto a la organización en estudio, se compiló a través de: Entrevista con el director y jefe de UTP de la Organización en estudio, Aplicación de una lista de cotejo a los procesos de la Organización en estudio.

Etapa 2: Sistematización de la Información y determinación del Colegio en estudio.

En esta etapa los antecedentes recopilados se ordenaron a través de:

- a) Figuras.
- b) Organigramas.
- c) Gráficos.

La determinación de la organización en estudio se seleccionó porque posee características suficientes para desarrollar la temática de la investigación que se explica de la siguiente manera.

- a) La organización esta acogida a la Subvención especial prioritaria (SEP).
- b) Es dependiente de la Municipalidad de Valparaíso, por lo cual pertenece al sector público.
- c) Tiene por objetivo entregar educación gratuita de primer a octavo año básico.
- d) Accesibilidad a la información necesaria para desarrollar la investigación.
- e) Ubicación geográfica.

Etapa 3: Establecimiento de parámetros a considerar para la realización de los Cuadros Comparativos.

En esta etapa se establecieron los criterios a comparar los cuales son Misión y Visión, Objetivos a largo Plazo, Implementación de estrategias, Definición de Políticas, Planificación, Tecnologías de la información, Indicadores, Metas, Desarrollo de Modelo de Gestión para que sirvieran de comparación con las respuesta entregadas por los instrumentos.

Etapa 4: Elaboración, Validación y Aplicación de los instrumentos.

Los instrumentos de medición que se aplicará en el presente estudio los cuales constan de un cuestionario (Anexo 1) y una lista de cotejo. (Anexo 2).

Estos instrumentos fueron validados en contenido, por un experto en la temática tratada.

La encuesta se aplicara al Equipo Administrativo de la escuela, los cuales son: El Director, Jefe de UTP.

La lista de cotejo se aplicará a los procesos administrativos que lleva la organización en estudio.

Etapa 5: Elaboración de diseño del Modelo de Gestión.

- a) Definición de las fases del modelo: Definición de las Bases Filosóficas y operacionales, Elaboración de los Planes de acciones, Contexto del modelo.
- b) Establecer los objetivos del modelo de gestión enmarcados en las perspectivas ya definidas.
- c) Construir planes de acción para alcanzar las metas fijadas.

Etapa 6: Análisis y discusión de la información recopilada.

- a) Se analizaran e interpretaran los resultados de la situación actual y confirmación de los procedimientos en el ámbito de la gestión de la organización en estudio a través de Cuadros Comparativos.
- b) Tabulación de los datos obtenidos en la realización del cuestionario mediante tablas.
- c) Se Redactará las conclusiones en relación a los resultados obtenidos en la encuesta y lista de cotejo tomando en cuenta la elaboración del Modelo de Gestión.
- d) Redacción del informe final conforme al Reglamento de Titulación de la escuela de Auditoria.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Antecedentes generales.

El estudio y confección del modelo de gestión se realizó en cuatro fases las cuales se detallan a continuación.

a) Primera fase.

En la primera fase se desarrolló un cuestionario en base a preguntas cerradas que estaban enfocadas a evaluar tres aspectos, gestión, Recursos Humanos, Materiales de Apoyo, de la Organización en Estudio con la finalidad de analizar la situación actual de dicha entidad. Este proceso fue realizado teniendo una reunión con el director y el Jefe de Unidad Técnica Pedagógica de la Organización en Estudio, los cuales respondieron totalmente, a continuación se presentan los resultados obtenidos mediante gráficos circulares (Anexos) tomando el criterio de si se detectó o no procedimientos estratégicos y operativos planteados en las diferentes preguntas del cuestionario.

b) Segunda fase.

En la segunda fase se desarrolló una lista de cotejo enfocada a evaluar procedimientos en tres aspectos, gestión, Recursos Humanos, Materiales de Apoyo, que realizaba la Organización en Estudio. Este procedimiento se realizó mediante observación en terreno y análisis de documentos posteriormente se realizaba una marca de cotejo según la pauta en día que se realizó el cuestionario mencionado en la fase anterior.

c) Tercera fase.

En la tercera fase para concluir sobre la situación actual y la confirmación de los procesos administrativos de la Organización en Estudio se confeccionaron dos cuadros comparativos (Cuadro 1 y 2).

d) Cuarta fase.

En la Cuarta fase, ya conocida la situación actual en torno a la Gestión de la Organización en Estudio y confirmados los procedimientos del ámbito de la Gestión de la Organización en Estudio se inicia la Elaboración de la Propuesta del Modelo de Gestión. En primera instancia se elabora la exposición de las bases filosóficas y operaciones de la Organización, luego se elaboran los objetivos al que apunta el modelo, posteriormente se proponen una serie de planes de acciones para el cumplimiento de los objetivos del modelo y para terminar se hace una reseña del contexto donde se va a desenvolver el Modelo de Gestión.

Descripción de la situación actual de la Organización en Estudio.

En el cuadro N°1 se muestra el análisis extraído de la aplicación del cuestionario realizado a la organización en estudio; en el cual se tomó los criterios del enfoque estratégico los que corresponden a: Misión y Visión, Objetivos a largo Plazo, Implementación de estrategias, Definición de Políticas, Planificación, Tecnologías de la información, Indicadores, Metas, Desarrollo de Modelos de Gestión los cuales se trataron de manera conceptual para ser contractados con las respuestas que declaro la organización en el cuestionario. Este proceso se llevó a cabo en la entrevista inicial y la reunión donde se realizó la aplicación del cuestionario.

Cuadro N°1: Análisis comparativo de la situación actual.

	Concepto	Organización en Estudio
Misión y Visión.	<p>La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa.</p> <p>La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas.</p>	Define Claramente e internaliza el concepto de Misión y visión que poseen en la toma de decisiones.
Objetivos a largo Plazo.	Elementos o acciones programáticas que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión.	Establecen Objetivos en el largo Plazo a nivel general por ejemplo mejorar puntaje SIMCE, aumentar los alumnos matriculados, integración con la comunidad y patrimonio de Valparaíso sin embargo no establecen objetivos a largo plazo a niveles específicos como los materiales de apoyo o Recursos Humanos
Implementación de estrategias.	Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar.	No tienen conocimientos sobre temas estratégicos de una manera formal, no formulan planes ni implementas estrategias a ningún nivel administrativos.
Definición de Políticas.	Las políticas son las pautas de acciones que se deben realizar para el logro de los objetivos	No definen procedimientos claros sobre las acciones a realizar en detalle solo se puede apreciar a nivel muy general
Planificación.	función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos deseados y lo que se debe hacerse para alcanzarlos de manera adecuada	Generan planificaciones en ciertos puntos como ejemplo las planificaciones de los docentes sobre los contenidos educacionales que deben entregar.
Tecnologías de la información.	Nuevas tecnologías de la información y de la comunicación que agrupan los elementos y las técnicas usadas en el tratamiento y la transmisión de la	No implementan ni adoptas tecnologías de la información para el proceso administrativo.

	información, principalmente la informática, Internet y las telecomunicaciones.	
Indicadores, Metas.	EL nivel alcanzado por la meta permite pronunciarse sobre el desempeño cuando lo comparo con un Estándar.	Realizan indicadores pero van enfocados a la área de docencia, carecen de indicadores para medir la gestión interna que realizan
Desarrollo de Modelo de Gestión.		No recurren a ningún modelo de gestión establecido, solo recurren a instrucciones dadas por el MIEDUC

Fuente: Elaboración Propia, 2012, a partir del análisis de la información recopilada.

La situación actual en que se encuentra la organización en estudio nos demuestra que tiene problemas en el manejo de la gestión a nivel de establecer solo lineamientos generales sobre el tema, usan herramientas de gestión pero están enfocadas al cumplimiento de los objetivos relacionados con la parte de Gestión Curricular y generan debilidad en el manejo de los procesos que respaldan las actividades de la organización en estudio. A su vez como usan herramientas de gestión tienen un conocimiento previo, lo cual facultado a un proceso más ágil en el entendimiento y aplicación de la propuesta del Modelo de Gestión. A partir de este análisis se realizaran las propuestas de acciones que contempla el Modelo de Gestión para la organización en estudio.

Confirmación de los procedimientos del ámbito de la gestión de la organización en estudio.

Para confirmar los procedimientos del ámbito de la gestión que realiza la organización en estudio se realizó dos acciones. Primero se realizó una lista de cotejo en base a los mismos criterios realizados en el cuestionario luego dichas variables se contractaron con lo respondido en el cuestionario en las preguntas dirigidas a la gestión operativa de la organización en el cuadro N°2 se muestran los análisis al respecto.

Cuadro N°2: Análisis comparativo de los procedimientos del ámbito de la gestión de la Organización en Estudio.

	Gestión Operativa	Observado en la lista de cotejo
Definición de Funciones.	Los integrantes de la organización tienen conocimientos definidos sus funciones.	La organización no tiene algún documento con la descripción detalla de las funciones de cada integrante dentro de la misma
Organigrama.	Las personas tienen definidas su posición dentro de la organización conocen la cadena de mando y responsabilidades	Existe documentos donde se muestran la posición de cada rol dentro de la organización mostrando a los superiores y subalternos
Manual de procedimiento.	La organización afirma que no posee un manual de procedimiento donde detalle los políticas para las diferentes acciones o actividades que realizan	La organización no tiene manuales de procedimientos se mantiene procedimientos de manera informar tomados de la experiencia del ejecutante
Segregación de funciones.	Las actividades del ámbito de la gestión recaen en el Director y el Jefe de UTP exclusivamente, las actividades de docencia en el equipo docente y las actividades en las personas prEstadoras de servicios.	Se observa que a nivel de gestión no existe segregaciones de funciones pero no así en la parte de gestión docente y actividades de apoyo
Flujos de Información.	Los flujos de información van de forma vertical de la dirección hacia los escalafones más bajos del	La organización no posee esquemas de información donde evidencien el circuito de la información

	organigrama, los cuales se analizan para la toma de decisiones y posteriores actividades	de donde nace hasta su ultima instancia y la respectiva retroalimentación
Procedimientos de Selección de personal.	Los procedimientos de selección del personal son a nivel de corporación municipal sin injerencia de la organización	No hay posibilidad de incorporar un procedimiento de selección de personal ya que no depende de su gestión propia está regulado externamente

Fuente: Elaboración Propia, 2012, a partir del análisis de la información recopilada.

En conclusión la organización no posee una sólida base documental que respalde lo que realizan ya que las actividades son en base al cumplimiento de los objetivos propios de su gestión como para cumplir las normativas y requerimientos de los entes fiscalizadores a que se encuentra regida por esta razón las diferentes actividades han sido en respuesta a la demanda del día a día sin racionalizar, analizar y documentar la manera de oportuna las diferentes acciones para establecer un estándar acorde a una gestión de calidad sin embargo se requiere un trabajo de sistematización de la información, estandarizar actividades estableciendo diferentes mecanismos de desarrollo estrategias, trabajo en equipos, segregación de funciones.

Elaborar un diseño del modelo de Gestión Humana y Recursos de Apoyo para la organización en estudio.

Una vez conocida la situación actual de la organización en estudio y confirmado los diferentes procedimientos del ámbito de la gestión que usa la organización en estudio, la siguiente etapa es proponer un diseño del modelo de Gestión Humana y Recursos de Apoyo para la organización en estudio.

En el desarrollo del diseño del Modelo de Gestión se tomaron 3 facetas establecidas de acuerdo a la referencia tomada del documento de Federico Tobar “Modelos de Gestión” de las cuales son: Definición de las Bases Filosóficas y operacionales, Elaboración de los Planes Estratégicos y de Planes de acciones, Contexto del modelo.

A continuación se detallara estas 3 fases:

Fases del Modelo de Gestión.

Definición de las Bases Filosóficas y operacionales: La organización en estudio demuestra tener desarrolladas las bases filosóficas y Operacionales porque tiene establecido su visión y misión tanto en documentos como en la aplicación de dicha visión y misión en la conformación de las estrategias que usa la organización para cumplir sus objetivos y con las normas e instrucción que solicita el ministerio de educación por ende se tomarán para la conformación del modelo de gestión como base.

Elaboración de los Planes de acciones: En esta fase se desarrollara el peso de la investigación ya que involucra los diferentes aspectos que sustenta el modelo y las diferentes metodologías que se propondrán para el desarrollo de las nuevas acciones que se llevan a cabo dentro de la organización en estudio.

Contexto del modelo: Esta fase se ve el entorno en que se ejecutara el modelo de gestión propuesto, en la cual se refiere a la cultura organizacional y el posible impacto que va a tener la implementación del modelo.

Misión.

Entregar una educación de calidad pertinente a las características de los niños y las niñas del sector, de formación integral promoviendo los aprendizajes que le permitan la continuación de estudios vocacionales.

Visión.

Una Escuela efectiva, que permita a los estudiantes lograr aprendizajes relevantes y pertinentes, promover su desarrollo integral y armónico en lo mental, espiritual y físico, incorporándolos positivamente a la sociedad.

A continuación se desarrollaran los objetivos que tiene el modelo.

Objetivos del Modelo de Gestión.

Los objetivos que se mencionan a continuación son los postulados que debe cumplir la propuesta del modelo de gestión de los cuales están en línea con proyecto educativo de la organización y con el plan de mejora que está implementando el ministerio de educación.

A partir de estos objetivos se elaborará los planes estratégicos y de acción.

- a) Mejorar el nivel de la Gestión de la organización en estudio.

Se hace necesario aumentar la calidad de la gestión de los procedimientos administrativos porque demuestra deficiencia en ese campo y que afecta verticalmente a la organización por esta razón se hace vital cumplir dicho objetivo.

- b) Mejorar la eficiencia y eficacia de la Gestión de la organización en estudio.

La organización realiza todos sus procesos de manera manual generando gran pérdida de tiempo pasando de una actividad a otra, al no tener definido claramente las políticas ni tener manuales de procedimientos se genera poca claridad en cómo realizar las diferentes actividades y se produce una problema con la eficacia en el uso de los recursos para dichas actividades.

- c) Contribuir al plan educativo de la organización en estudio.

Dentro de la visión y misión de la organización en estudio señala que para Entregar una educación de calidad pertinente a las características de los niños y las niñas del sector, de formación integral promoviendo los aprendizajes que le permitan la continuación de estudios vocacionales. Y para llevar dicho objetivo requiere de un sistema de gestión adecuado a su realidad por ende al mejorar la gestión de la organización indirectamente se ésta ayudando a cumplir con los postulados de la visión y misión de la organización.

d) Fomentar la capacitación docente y administrativa.

La organización carece de procedimientos para tener un mejoramiento continuo en la capacitación de las personas para actualizar sus competencias y brindar un mejor desempeño tanto en las capacidades esperadas de los gestores que son los encargados de dar y ejecutar los lineamientos de la gestión y administración de los procesos de la organización.

Planes de Acción.

Para cumplir con los objetivos del modelo de gestión se proponen las iniciativas que la organización en estudio tendrá que implementar para adoptar lo propuesto; las iniciativas están realizadas en base a los criterios del modelo de gestión y las cuales están diseñadas para que varias cumplan uno de los objetivos; por lo cual es de importancia que dichas iniciativas se implementen en su conjunto y no individualmente.

Los planes de acción se expondrán a continuación en cuadros resúmenes:

Cuadro N°3: Primera Iniciativa.

Nombre Iniciativa:	Conocimientos de estrategias
Descripción de la Iniciativa:	Proponer capacitación al equipo directivo sobre las estrategias que pueden utilizar para optimizar el proceso administrativo, hacer un paralelo entre las estrategias pedagógicas y las estrategias empresariales.
Objetivos relacionados:	(a) Mejorar el nivel de la Gestión de la organización en estudio. (d) Fomentar la capacitación docente y administrativa.

Fuente: Elaboración Propia, 2012, a partir del análisis de la información recopilada.

Cuadro N°4: Segunda Iniciativa

Nombre Iniciativa:	Implementación de un sistema de indicadores.
Descripción de la Iniciativa:	Crear un grupo de trabajo de indicadores, Identificar las actividades a medir, Establecer un procedimiento de medición (Objetivo, asignación de Responsabilidades entre otros), Ejecución del proceso, Seguimiento del proceso a medir y puesta en marcha de las acciones correctivas, Aplicar razonablemente el número de indicadores necesarios.
Objetivos relacionados:	(a)Mejorar el nivel de la Gestión de la organización en estudio. (b) Mejorar la eficiencia y eficacia de la Gestión de la organización en estudio

Fuente: Elaboración Propia, 2012, a partir del análisis de la información recopilada.

Cuadro N°5: Tercera Iniciativa.

Nombre Iniciativa:	Evaluación de objetivos.
Descripción de la Iniciativa:	Estableciendo uno o más indicadores por cada objetivo estableciendo parámetros enfocados a la gestión por ejemplo objetivos versus desempeño comparados con algún rango de efectividad por ejemplo alguna medida, porcentaje, criterio entre otros
Objetivos relacionados:	(a)Mejorar el nivel de la Gestión de la organización en estudio. (b) Mejorar la eficiencia y eficacia de la Gestión de la organización en estudio

Fuente: Elaboración Propia, 2012, a partir del análisis de la información recopilada.

Cuadro N°6: Cuarta Iniciativa.

Nombre Iniciativa:	Creación de un manual de procedimientos para las diferentes actividades
Descripción de la Iniciativa:	Desarrollar por parte del área administrativa un manual de procedimientos que contenga: Identificación de la organización, Índice, Introducción, Objetivos de los procedimientos, Alcance de los procedimientos, Responsables, Normas de Operación, Descripción del procedimiento, Diagramas de flujos u otra forma de explicar resumidamente el procedimiento, y glosarios de términos importantes.
Objetivos relacionados:	(b) Mejorar la eficiencia y eficacia de la Gestión de la organización en estudio (c) Contribuir al plan educativo de la organización en estudio.

Fuente: Elaboración Propia, 2012, a partir del análisis de la información recopilada.

Cuadro N°7: Quinta Iniciativa.

Nombre Iniciativa:	Fomentar la supervisión en los procesos
Descripción de la Iniciativa:	Cuando se ejecutan los procedimientos la organización debe establecer en paralelo un plan de supervisión constante con respecto a la puesta en marcha de las actividades, los controles y el resultado final de esta misma.
Objetivos relacionados:	(b) Mejorar la eficiencia y eficacia de la Gestión de la organización en estudio (c) Contribuir al plan educativo de la organización en estudio.

Fuente: Elaboración Propia, 2012, a partir del análisis de la información recopilada.

Cuadro N°8: Sexta Iniciativa.

Nombre Iniciativa:	Aumentar la capacitación de las personas dentro de la organización en estudio.
Descripción de la Iniciativa:	Realizar un sondeo de las capacidades técnicas, trabajo en equipo y cultura organizacional que tienen las personas para posteriormente realizar proyectos que tengan como objetivo mejorar estas capacidades a través de capacitación por parte externa a la organización.
Objetivos relacionados:	(d) Fomentar la capacitación docente y administrativa.

Fuente: Elaboración Propia, 2012, a partir del análisis de la información recopilada.

Cuadro N°9: Séptima Iniciativa.

Nombre Iniciativa:	Mejoramiento continuo en la cultura organizacional.
Descripción de la Iniciativa:	Crear instancias grupales como individuales donde se fomente el trabajo en equipo, liderazgo, desarrollo de habilidades comunicacionales y que estas capacitaciones se mantengan contantes en la organización.
Objetivos relacionados:	(d) Fomentar la capacitación docente y administrativa.

Fuente: Elaboración Propia, 2012, a partir del análisis de la información recopilada.

Cuadro N°10: Octava Iniciativa.

Nombre Iniciativa:	Levantamiento de un catastro de actividades
Descripción de la Iniciativa:	Realizar de manera interna un catastro de todas las actividades de los integrantes dentro de la organización para tener un detalle de que actividades que se realizan.
Objetivos relacionados:	(d) Fomentar la capacitación docente y administrativa.

Fuente: Elaboración Propia, 2012, a partir del análisis de la información recopilada.

Contexto del Modelo de gestión.

El contexto del modelo se realiza en una organización que no tiene un conocimiento profundo ni técnico sobre las diferentes facetas del proceso administrativo más bien están enfocados a la realización de las acciones para el cumplimiento de los objetivos y a la despreocupando el proceso administrativo que sustenta todo el hacer de la organización. La implementación del Modelo de Gestión tiene que ser analizado exhaustivamente por la dirección, discutido y aprobado por que implica un cambio en la cultura organizativa al incorporar nuevos procesos, actividades, nuevas forma de relación con las personas y con el hacer diario. Para esto se tiene que ir trabajando cada propuesta e implementar de manera paulatinamente hasta alcanzar resultados los cuales tienen que ser medibles y cuantificables para evaluarlos y realizar ajustes o controles en el proceso administrativo de la organización.

CONCLUSIONES.

El modelo de gestión propuesto en este estudio tiene como objetivo final ser una herramienta de ayuda de mejoramiento continuo para las personas que trabajan en la parte de administración, mejorando la gestión, los procedimientos y las tareas que realiza la organización para dar un mayor grado de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos que tiene la organización en estudio.

El modelo de gestión toma elementos de las organizaciones del ámbito privado, las cuales han desarrollado diferentes maneras de realizar la gestión de sus procesos, y las adapta a la realidad de la organización en estudio maximizando sus procedimientos administrativos a través de las diferentes mecánicas propuestas.

Al tener un conocimiento de la situación en que se encuentra la organización en estudio y además confirmando el uso de los procedimientos administrativos propios de la organización permite una base sólida para la implementación del modelo de gestión, en contexto real diseñado en base a las necesidades de la organización en estudio, para así, lograr resultados positivos en el largo plazo y para corregir los resultados negativos a tiempo.

Esta propuesta de modelo de gestión, puede ser utilizado en escuelas de similares características y que contengan falencias en sus procesos administrativo o que quieran mejorar sus procedimientos, pero teniendo en cuenta que esta propuesta es personalizada a la organización en estudio, sin embargo se pueden hacer adaptaciones necesarias a la realidad que se encuentre la institución a la cual se quiere implementar este modelo.

Al tener la organización en estudio una cierta metodología de trabajo, es más efectivo diseñar e implementar el modelo de gestión ya que este se adapta a la realidad de la organización estando acorde con los lineamientos fundamentales de la organización y no imponiéndose frente a la realidad en que opera la organización en estudio.

Dentro de los factores de importancia para que funcione el modelo de gestión es contar con una cultura propicia para la implementación del modelo de gestión que viene dado desde el director, equipo administrativo, docentes y en general toda la comunidad que rodea a la organización en estudio.

Esta herramienta propuesta debe ser mantenida en el tiempo, una vez implementado se tiene que ir actualizando conforme a los diferentes escenarios que pueden surgir del medio, como nuevas requerimientos externo por ejemplo y además se tiene que revisando su comportamiento para que este sea una herramienta de mejoramiento continuo.

La propuesta del modelo de gestión apunta al mejoramiento de las deficiencias que se encontraron a nivel administrativo y de gestión que mostro la organización a través de los instrumentos del estudio. Su óptima implementación y ejecución traerá, en el largo plazo, mejoras en el proceso administrativo de la organización provocando una mejor respuesta a los requerimientos que debe cumplir la organización por parte de las entidades externas como municipios, MIVEDUC, organizaciones estudiantiles, colegio de profesores, entre otros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

LEY N° 20.248 Subvención Especial Prioritaria (2009) Santiago de Chile, Ministerio de Educación

Tobar (1997) Modelos de gestión. Buenos Aires. Universidad de Buenos Aires

Gomez, Balkin, Cardy. (2001) Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid. Person Prentice Hall

Chiavenato. (2000) Administración de recursos humanos. Bogotá. Mc Graw Hill

Hitt Black Porter (2006) Administración. México. Person

Ponce, Prida (2004) La logística de aprovisionamiento para la integración de la cadena de suministro Madrid FT Prentice Hall Financial Time

Robbins (2004) comportamiento organizacional. México. Person Prentice Hall

Fleitman Jack (2000) Negocios Exitosos. Mc Graw Hill.

Simón Andrade Espinoza (2000) Diccionario de Economía, Tercera Edición, Editorial Andrade.

Cultural S.A (1999) Diccionario de Marketing.

Adafrancys Salazar - Richard Maggiorani (2005) Estructuras organizativas y tipos de organigramas.

MELINKOFF, Ramón V (1969). La Estructura de la Organización. Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Ferreira, Disla (2003): La cultura organizacional como una nueva tendencia de la gerencia de recursos humanos hacia la competitividad en dos sportswear, s.a. Esperanza, Período junio – agosto, 2003 Universidad Tecnológica De Santiago, República Dominicana.

Ayala, S (2004) PROCESO DE EVALUACION DEL RECURSO HUMANO. (Versión electrónica) Morales–San Martín. Disponible en http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempeno_personal/default.asp.

Amar, M (2007) Equidad, calidad y derecho a la educación en Chile: Hacia un nuevo rol del Estado. Biblioteca del Congreso Nacional. Santiago.

Gobierno de Chile, (1962) Conferencia Interamericana sobre Educación y Desarrollo Económico y Social para la América Latina, UNESCO-CEPAL-OEA, Santiago de Chile.

Mineduc, (2009) RESUMEN PROYECTO DE LEY "SUBVENCIÓN ESCOLAR PREFERENCIAL". Disponible en <http://www.mineduc.cl/usuarios/rech/File/Resumen%20Ley%20SEP.pdf>.

Sosa, M. (2010) Recursos humanos. Recuperado Octubre 2010 http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/default19.asp.

Lina, E. (1991) Blas Cuevas Ramón Allende; 4-5.

Edwin, R. (2002) Concepto de la administración de personal. Recuperado Febrero 24, 2011 <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/45/conadminpersonal.htm>

Alemany, J. Ed. Sopena, Diccionario Enciclopédico Ilustrado de la Lengua Española, Barcelona, 1974

Guillermo A, (2002) Estrategia y dirección estratégica. Recuperado el 28 de marzo de 2011. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>

Estanislao T (2001) Introducción a la Administración, Santiago. Chile Universidad Gabriela Mistral.

ANEXOS.

ANEXO: TABULACION Y GRAFICOS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

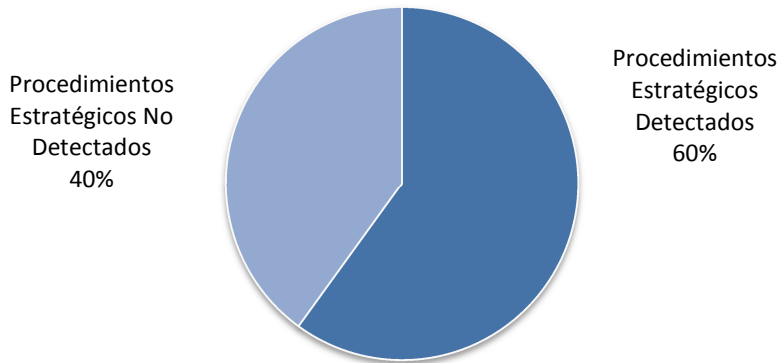
Se aplicó el cuestionario al Equipo Administrativo de la Organización en Estudio, que consta de 41 preguntas de alternativas. De los datos obtenidos se realizó la tabulación de los mismos, que se muestran en los siguientes cuadros.

Respecto de las preguntas de alternativas Sí o No, se obtuvo lo siguiente:

Enfoque	Número Pregunta	Si	No
Área Gestión Estratégica	1	√	
	2	√	
	3	√	
	4	√	
	5		√
	6	√	
	7		√
	8		√
	9		√
	10	√	
Área Gestión Operativa	1	√	
	2		√
	3	√	
	4	√	
	5	√	
	6		√
	7	√	
	8	√	
	9	√	
	10	√	
Área Recursos Humanos Estratégico	1		√
	2	√	
	3	√	
	4		√
	5	√	
	6		√
	7	√	

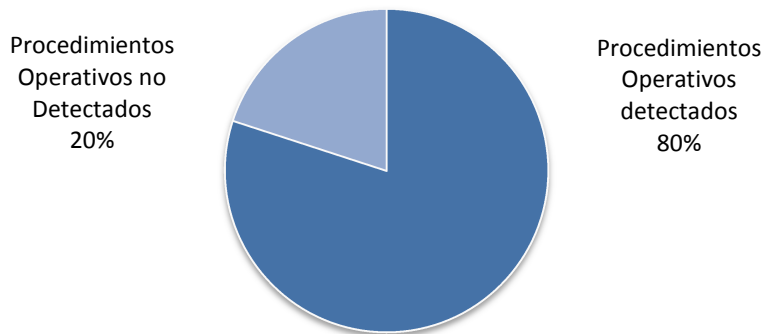
Área Recursos Humanos Operativos	1		√
	2	√	
	3	√	
	4		√
	5		√
Área Material de Apoyo Estratégico	1	√	
	2	√	
	3		√
	4	√	
	5		√
Áreas Material de Apoyo Operativo	1		√
	2	√	
	3	√	
	4	√	

A. Enfoque al área de Gestión Estratégica.



Fuente: Elaboración Propia, 2012, a partir del análisis de la información recopilada.

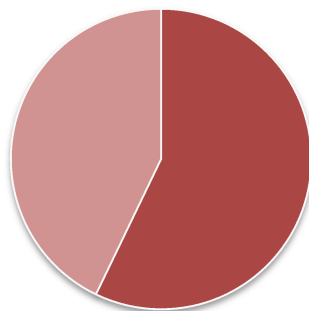
B. Enfoque al área de Gestión Operativa.



Fuente: Elaboración Propia, 2012, a partir del análisis de la información recopilada.

C. Enfoque Recursos Humanos Estratégico

Procedimientos
Estratégicos No
Detectados
43%

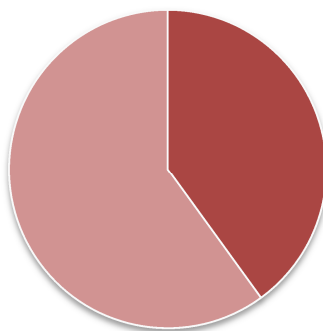


Procedimientos
Estratégicos
Detectados
57%

Fuente: Elaboración Propia, 2012, a partir del análisis de la información recopilada.

D. Enfoque Recursos Humanos Operativo.

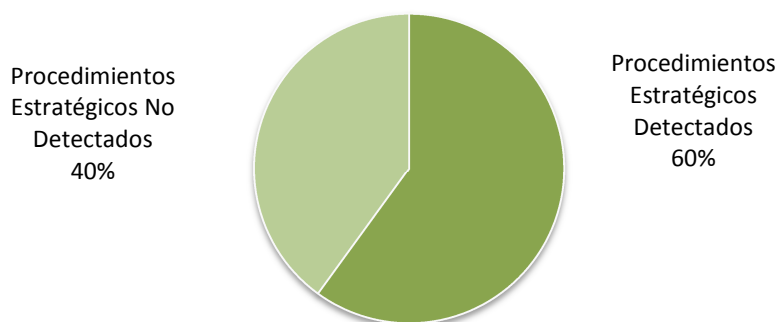
Procedimientos
Estratégicos No
Detectados
60%



Procedimientos
Estratégicos
Detectados
40%

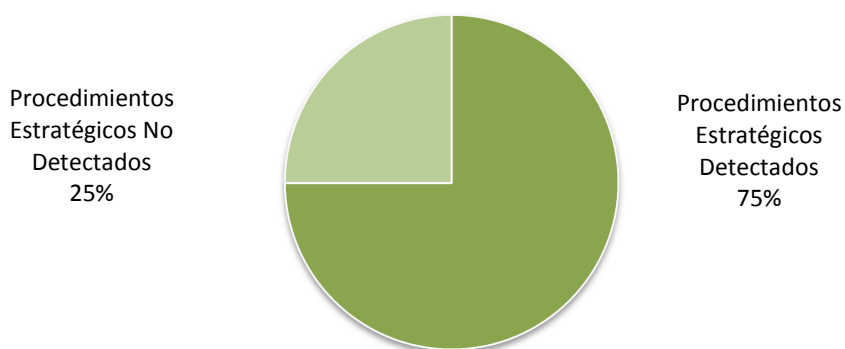
Fuente: Elaboración Propia, 2012, a partir del análisis de la información recopilada.

E. Enfoque Material de apoyo Estratégico.



Fuente: Elaboración Propia, 2012, a partir del análisis de la información recopilada.

F. Enfoque Material de apoyo Operativo.



Fuente: Elaboración Propia, 2012, a partir del análisis de la información recopilada.

ANEXO: Reseña Histórica

La creación de la escuela tuvo razón de ser el recuerdo que Don Blas Cuevas despertó entre sus amigos. Así, don Ramón Allende, para llevar a cabo la parte material de la obra, solicitó a los amigos de éste la colaboración necesaria y ninguno se negó a contribuir en forma generosa. Así fue como se creó una escuela primaria en el sector de San Francisco, el 25 de octubre de 1871. Se llamará Escuela Blas Cuevas, fue Don Ramón Allende Padín.

La Escuela Blas Cuevas, partió siendo una Escuela Primaria Particular Laica, cuyo primer Director fue Don Angel Custodio.

Con ocasión del cincuentenario de su fundación, visitó la escuela el Presidente de la República de esa época, Don Arturo Alessandri Palma, quien ese día, el 25 de octubre de 1921, colocaría la primera piedra de los trabajos de ampliación del local de la Escuela. El nuevo cuerpo del edificio donde funcionaría la Escuela por cincuenta años más, se inauguraría el 28 de junio de 1928. En 1974, cuando la Escuela cumplía 75 años, la Sociedad de Instrucción Blas Cuevas, decide entregar la Escuela al Fisco. El Ministerio de Educación le asigna el número 157, constituyéndose en la Escuela N° 157 de Valparaíso "Blas Cuevas"

La Escuela empieza a funcionar el 1° de marzo de 1972 con 26 cursos y más de 30 profesores, con el nombre, por Decreto Supremo, de "Escuela N° 157 de Valparaíso Blas Cuevas-Ramón Allende" y con la característica de ser coeducacional.

Actualmente el Equipo Directivo y los profesores se encuentran avocados a realizar un Proyecto Educativo que permita una labor más generosa, más amplia y más fructífera en beneficio de los educados. (Lina, 1991).