

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela de Ingeniería Comercial



MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

“ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA APLICADA
AL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y
FINANZAS DEL DAEM, DE SAN PEDRO DE LA PAZ”

Alumnos: Jeannette Madariaga González

Rodrigo Seguel Sanhueza

Profesor: Héctor Saldía Barahona

CONCEPCIÓN, 2017

Investigación:

Desarrollar un análisis de la gestión administrativa, aplicado al departamento de Administración y Finanzas del DAEM, ubicado en San Pedro de la PAZ.

Profesor Guía:

Héctor Saldía Barahona

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a toda mi familia, por el apoyo en este periodo de casi 3 años, por su ayuda incondicional y cariño.

También a los profesores de la Universidad, que hicieron posible gracias a su enseñanza, el culmine de esta etapa.

Y a nuestro profesor guía, que ha sido fundamental para el desarrollo de la tesis.

Jeannette Madariaga G.

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, por la oportunidad que me dio de poder estudiar esta carrera.

A mis padres, por su apoyo incondicional, y por entregarme valores y motivaciones, para alcanzar mis objetivos en general. A las personas que me desearon fuerzas en momentos difíciles y que creyeron siempre en mí.

Finalmente, quiero agradecer a la casa de estudios, a los docentes, que contribuyeron en nuestro aprendizaje durante todos estos años y en especial a nuestro profesor guía, quien colaboró con nosotros, para lograr desarrollar esta investigación.

Rodrigo Seguel S.

Índice de Contenidos

1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVOS	2
OBJETIVO GENERAL	2
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
3. JUSTIFICACIÓN	3
CAPITULO I	5
MARCO TEORICO	5
1.1. Concepto de Gestión Administrativa	5
1.2. Elementos de Gestión	8
1.2.1. Planeación	8
1.2.2. Organización	9
1.2.3. Dirección.	13
1.2.4. Control como elemento de Evaluación.	14
1.3. Causas de una gestión administrativa ineficaz en la toma de decisiones	17
1.4. Cambio Organizacional	18
1.4.1. Resistencia al cambio	21
1.4.2. Ciclo de Control	26
1.5. Planificación Estratégica	28
1.6. Análisis Interno	28
CAPITULO II	30
PRESENTACION DEL SECTOR Y LA INSTITUCION	30
1.1 Estructura General de la Organización Educacional en Chile	30
1.2. Tipos de Establecimientos de Enseñanza en Chile	31
1.3 Reseña Histórica del DAEM (Dirección de Administración de Educación Municipal).	32
2. Descripción de la Empresa/Institución	36
2.1. Visión del DAEM de San Pedro de la Paz	39

2.2. Misión del DAEM de San Pedro de la Paz.....	39
2.3. Funciones del DAEM de San Pedro de la Paz	39
2.4. Departamentos que componen la DAEM de San Pedro de la Paz.....	41
2.4.1 Departamento Técnico Pedagógica.....	42
2.4.2 Departamento de Personal	42
2.4.3 Departamento de Administración y Finanzas	42
2.4.3.1 Descripción de las Unidades o Áreas del Departamento de Administración y Finanzas. ..	44
CAPITULO III.....	49
DESARROLLO DE LA PROPUESTA	49
3. Diseño metodológico	49
3.1. Enfoque y tipo de investigación	49
3.2. Recolección de información.....	49
3.2.1. Fuentes de información.....	49
3.2.2. Muestreo por Conveniencia	49
3.2.3. Delimitación.....	50
3.2.4. Métodos de recolección de información	50
3.3. Método de evaluación del cuestionario	51
3.4. Caracterización de las Unidades del Departamento de Administración y finanzas a encuestar	52
3.5. Resultados del Cuestionario Interno aplicado al Departamento de Administración y Finanzas.	53
3.6. Resultados del Cuestionario Externo, aplicado a los usuarios del Departamento de	63
Administración y Finanzas.....	63
3.7. Procedimiento en la Gestión de resultados y retroalimentación con el Departamento de	72
Administración y Finanzas.....	72
3.8. Retroalimentación del Departamento, respecto a Cuestionarios Interno y Externo.	73
3.9. Análisis de los Resultados al Departamento de Administración y Finanzas	77
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	80
4. Plan de Mejoramiento	80

4.1. Propuesta mejoramiento Unidad de Adquisiciones	80
4.2. Propuesta mejoramiento Unidad de Remuneraciones	80
4.3. Propuesta mejoramiento Unidad de Subvenciones.....	80
4.4. Propuesta mejoramiento Unidad de Contabilidad	81
4.5. Propuesta mejoramiento Unidad de Finanzas	81
4.6. Propuesta mejoramiento Unidad de Servicios del Personal.....	81
RECOMENDACIONES GENERALES	85
CONCLUSIONES.....	86
REFERENCIAS	88
LINKOGRAFIA.....	90
ANEXOS	91
Anexo 1: Cuestionario Interno Departamento de Administración y Finanzas	91
Anexo 2: Cuestionario Externo Departamento de Administración y Finanzas	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Aspectos del Cambio Organizacional.....	21
Tabla 2. Factores que se presentan en la Resistencia al Cambio	24
Tabla 3. Establecimientos e Instituciones Educativas en Chile, según dependencia administrativa, por región y pago.....	34
Tabla 4: Cuestionario Interno a Personal del Departamento de Administración y Finanzas, Unidad de Adquisiciones.....	53
Tabla 5: Cuestionario Interno a Personal del Departamento de Administración y Finanzas, Unidad de Remuneraciones.	55
Tabla 6: Cuestionario Interno a Personal del Departamento de Administración y Finanzas, Unidad de Subvenciones.....	56
Tabla 7: Cuestionario Interno a Personal del Departamento de Administración y Finanzas, Unidad de Contabilidad.	58
Tabla 8: Cuestionario Interno a Personal del Departamento de Administración y Finanzas, Unidad de Finanzas.	60
Tabla 9: Cuestionario Interno a Personal del Departamento de Administración y Finanzas, Unidad de Servicios del Personal.	61
Tabla 10: Cuestionario Externo, aplicado a los usuarios (clientes) del Departamento de Administración y Finanzas, Unidad de Adquisiciones.	63
Tabla 11: Cuestionario Externo, aplicado a los usuarios (clientes) del Departamento de Administración y Finanzas, Unidad de Remuneraciones.	65
Tabla 12: Cuestionario Externo, aplicado a los usuarios (clientes) del Departamento de Administración y Finanzas, Unidad de Subvenciones.....	66
Tabla 13: Cuestionario Externo, aplicado a los usuarios (clientes) del Departamento de Administración y Finanzas, Unidad de Contabilidad.	68
Tabla 14: Cuestionario Externo, aplicado a los usuarios (clientes) del Departamento de Administración y Finanzas, Unidad de Finanzas.	69
Tabla 15: Cuestionario Externo, aplicado a los usuarios (clientes) del Departamento de Administración y Finanzas, Unidad de Servicios del Personal.	71
Tabla 16: Plan de Mejoramiento a las Unidades del departamento de Administración y Finanzas del DAEM.	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Departamento de Administración y Finanzas (DAEM) San Pedro de la Paz. 38

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resultados Cuestionario Interno, Sección Unidad de Subvenciones	54
Gráfico 2: Resultados Cuestionario Interno, Sección Unidad de Remuneraciones	55
Gráfico 3: Resultados Cuestionario Interno, Sección Unidad de Subvenciones	57
Gráfico 4: Resultados Cuestionario Interno, Sección Unidad de Contabilidad	59
Gráfico 5: Resultados Cuestionario Interno, Sección Unidad de Finanzas	60
Gráfico 6: Resultados Cuestionario Interno, Sección Unidad de Servicios del Personal	62
Gráfico 7: Resultados Cuestionario Externo, Sección Unidad de Adquisiciones	64
Gráfico 8: Resultados Cuestionario Externo, Sección Unidad de Remuneraciones	65
Gráfico 9: Resultados Cuestionario Externo, Sección Unidad de Subvenciones	67
Gráfico 10: Resultados Cuestionario Externo, Sección Unidad de Contabilidad	68
Gráfico 11: Resultados Cuestionario Externo, Sección Unidad de Finanzas	70
Gráfico 12: Resultados Cuestionario Externo, Sección Unidad de Servicios del Personal	71

RESUMEN

La presente memoria, tiene por objetivo sugerir una propuesta para el mejoramiento de los procesos administrativos, al departamento de Administración y Finanzas de la DAEM, de San Pedro de la Paz.

Para lograr el mejoramiento en los procesos del Departamento de Administración y Finanzas, se sugerirán una serie de funciones, destinadas a alinear los objetivos de la institución, en ofrecer un servicio de calidad a sus usuarios/clientes, como también con sus pares del Departamento. Se necesitará tomar acciones correctivas al personal, que permitan eficientar todos los procesos. Actualmente, la institución no se basa solamente en procedimientos establecidos, por lo que esto puede llevar a tomar decisiones erróneas, dado el carácter subjetivo de estas.

La estructura del presente estudio, se inicia con una Introducción de los temas específicos a desarrollar en cada capítulo, como también el Objetivo General y Específicos, que componen el proyecto.

En el Capítulo uno, se elaborará un marco teórico, con el fin de obtener y recopilar información de la Bibliografía, en base a conceptos de gestión Administrativa, elementos de Gestión, planificación estratégica, a través de libros y páginas web, para el desarrollo del estudio.

En el siguiente Capítulo, se dará a conocer a la Institución por cual se realizará el estudio y en forma específica, se entregará información general de la Dirección de Administración de Educación Municipal (DAEM) de San Pedro de la Paz, en cuanto a sus inicios, estructura, Departamentos que colaboran con el DAEM y las unidades que componen al Departamento de Administración y Finanzas, en virtud de que posteriormente, se analizarán estas unidades para su análisis e intervención mediante posibles mejoras. Además, se conocerá su misión, visión y funciones.

En el Capítulo final y a través de la aplicación de un cuestionario a algunos funcionarios del Departamento de Administración y Finanzas, y mediante la aplicación de un segundo cuestionario a usuarios externos, se conocerán los puntos fuertes y también débiles, de las Unidades que componen el Departamento de Administración y Finanzas, para su posterior propuesta de mejoras.

Finalmente, se analizarán los resultados de los cuestionarios, con ayuda de la retroalimentación que se logró obtener del Director del DAEM, se realizará una propuesta de mejoramiento a los procesos en donde existe mayor debilidad, quien ejecutará la acción y los tiempos para cada caso. Por último, se obtendrán las conclusiones y sugerencias del presente estudio.

Como conclusión se destaca la importancia de la propuesta entregada, reflejando un cambio profundo a la forma del manejo de la información actual, para lograr el desempeño deseado.

1. INTRODUCCIÓN

La educación, no solo se resume a la docencia en las aulas, sino que hay un sistema que la hace funcionar, ya sea una educación privada o estatal, donde existe un arduo trabajo administrativo, que se encarga de las diferentes materias que este sistema engloba, como contratación, despidos, financiamiento, gastos, que son los principales y más importantes temas, y por ende, donde la sociedad, el Estado y entidades públicas y privadas, ponen mayor atención en esta materia.

Durante el año 1980, al realizarse la reforma que descentralizó completamente el sistema educacional, las municipalidades pasaron a cumplir el rol de administrar la educación pública, en los niveles de pre básico, básico y medio.

A su vez, las municipalidades tienen un organismo dependiente de ellas, que administran todos los establecimientos de educación pública, institución llamada Dirección de Administración de Educación Municipal (DAEM), que se encarga de los niveles de básico, pre básico y medio.

El problema de investigación, radica específicamente en la Dirección de Administración de Educación Municipal de San Pedro de la Paz, el cual está compuesto por tres departamentos, que más adelante se detallarán, siendo objeto de estudio el Departamento de Administración y Finanzas.

La intervención que se realizará en el presente estudio, como anteriormente se señaló, se realizará en el Departamento de Administración y Finanzas, debido a que en la actualidad, no existe una claridad, de cómo ejecutar cada una de las funciones, en las unidades que conforman el Departamento de Administración y Finanzas del DAEM, ya que es de suma importancia que estas deban ser cumplidas eficientemente, para lograr una gestión apropiada.

En este contexto, se ha elaborado la presente investigación, a partir de la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los procesos que requieren mejoras, para alcanzar un mayor nivel de excelencia en la calidad del servicio?

2. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Generar una propuesta para el mejoramiento de los procesos administrativos, al departamento de Administración y Finanzas del DAEM, con el fin de mejorar la calidad del servicio y hacer más eficiente el trabajo de cada una de las unidades que lo componen.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Examinar los conceptos de Gestión Administrativa, Elementos de gestión, Planificación estratégica y Cambio Organizacional, para obtener y recopilar información bibliográfica, para sustentar el estudio.
- Describir el funcionamiento de las distintas unidades del Departamento de Administración y Finanzas, para definir las actividades cotidianas, responsabilidades de cada unidad y así poder confeccionar cuestionarios que brinden información relevante.
- Proponer mejoras en los procesos, del Departamento de Administración y Finanzas, con la finalidad, de que puedan contribuir a realizar un mejor servicio a la comunidad.

3. JUSTIFICACIÓN

La ejecución de este proyecto de investigación, tiene su justificación en la necesidad detectada, de contar con una planificación acorde a los requerimientos de la empresa, los cuales deben ser alineados de acuerdo a la misión y visión de la institución.

El estudio de la problemática de investigación, se desarrollará principalmente, en una Institución de servicios públicos, el cual cuenta con problemáticas en las diferentes unidades del departamento de administración y finanzas de la DAEM de San Pedro de la Paz. Las principales problemáticas, tienen que ver con procedimientos deficientes y poco rigurosos que se han detectado mediante la intervención a la institución.

Otra de las problemáticas importantes, es la falta de comunicación entre el personal y los establecimientos educacionales, con el que cuenta esta institución del DAEM, lo que provoca errores en los procedimientos administrativos y en la gestión en general.

Por lo tanto, debido a lo planteado anteriormente y para dar solución a la problemática, se desarrollará una propuesta, enfocada en la mejora de los procedimientos de cada una de las unidades del Departamento de Administración y Finanzas, que se señalan a continuación:

- Adquisiciones
- Remuneraciones
- Subvenciones
- Contabilidad
- Finanzas
- Servicios del Personal

El objetivo principal para el desarrollo de la investigación, será desarrollar una estrategia, que permita al Departamento de Administración y Finanzas del DAEM, funcionar de manera colaborativa, eficiente, alineada y que su enfoque sea dar cumplimiento a los objetivos propuestos por el DAEM.

4. ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR.

La metodología a utilizar, para poder llevar a cabo esta investigación, será mediante recolección de información basada en la literatura, en lo que respecta marco teórico, y en lo relativo a la Institución a investigar y su implementación de la propuesta a realizar, se hará de acuerdo a la información proporcionada por los trabajadores internos del Departamento de Administración y Finanzas, específicamente de cada unidad y esto se logrará mediante entrevistas no estructuradas. En lo que dice relación con el desarrollo de la propuesta, se realizará mediante preguntas realizadas a través de un cuestionario, al personal interno y usuarios externos.

Para el desarrollo del presente trabajo, se utilizará una metodología de tipo descriptiva, definida por (Danhke, 1989) como aquellos estudios, que buscan especificar las propiedades, las características y los aspectos importantes del fenómeno que se somete al análisis. Los estudios descriptivos, acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios.

La investigación es descriptiva, porque a partir del desarrollo de un cuestionario, se elaborará un diagnóstico a las unidades del departamento de Administración y Finanzas, que permita proponer alternativas de mejora, que admitan lograr una mayor gestión administrativa.

Según (Kinnear & Taylor, 1993) los dos métodos básicos de recolección de información son el método de comunicación y el de observación. El método de comunicación de la recolección de información, es en base a la investigación de los encuestados. Es lógico que se realicen preguntas, que pueden formularse verbalmente o por escrito, y las respuestas pueden presentarse de las dos formas.

El instrumento de recolección de información que se utiliza en este proceso, se llama cuestionario. El cuestionario, se ha convertido en el instrumento predominante de recolección de información, en las investigaciones de mercado.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1. Concepto de Gestión Administrativa

(Lazzo, 2012) Es la acción, que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, en consecuencia, es la acción y efecto de administrar y la capacidad de la institución, para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

(Espinoza & Yepes, 2012) La administración, se ha dado a la tarea de planear las funciones a realizar, en las diferentes organizaciones, con el fin de ofrecer productos, bienes y servicios de calidad, que garanticen la satisfacción del cliente y el crecimiento interno de la misma. Para ello, se planean las acciones a realizar, ultimando hasta el más mínimo detalle; teniendo en cuenta planes de contingencia en caso de que algo pueda fallar, y de esta manera velar que todos los procesos que se lleven a cabo, avalen el éxito; por medio de la organización y la adecuada gestión de los recursos económicos, humanos y materiales; ejecutando las reglas y acciones planeadas de la manera más propicia y benéfica para todos, dirigiendo y controlando las actividades que se han planeado a realizar, analizando detalladamente los resultados obtenidos, para corregir errores y efectuar procedimientos en pro de la satisfacción de los involucrados.

La gestión en torno a la organización, es un conjunto de partes, que operan con interdependencia, para lograr objetivos comunes. El aplicar la gestión en una institución, implica dirigir y solucionar problemas en cada una de sus partes. Teniendo en cuenta, que las acciones emprendidas en una parte de la organización, afectan a las demás partes de la misma, ya que están estrechamente vinculadas.

La gestión implica, poner en marcha nuevas acciones de cambio, esto se logra a través del análisis del pasado, el mismo que servirá como base, para una proyección hacia el futuro. Lo anterior es necesario, debido a que se tiene que tomar la experiencia, para adelantarse a hechos que puedan presentarse, es decir, los errores cometidos en algún momento, nos ayudarán a mejorar las acciones.

Un buen administrador habrá aprendido del pasado, si es capaz de mejorar sus métodos y estrategias para alcanzar los objetivos, convirtiendo de esta manera a su negocio en competitivo, sin olvidar ni por un instante el desafío que representa su entorno, ya que éste se complica continuamente,

obligándolo a ofrecer calidad en el producto y en el servicio que se entrega al cliente interno y/o externo, al satisfacer sus necesidades y requerimientos.

El enfoque de gestión, está enmarcado dentro de un constante mejoramiento, con miras a lograr una mayor eficiencia y reducción de los costos, con la mejor utilización de los recursos disponibles, para lo cual la institución deberá innovar sus políticas, normas y procedimientos las veces que sean necesarias, involucrando a todos los que la conforman, a través de la aportación de nuevas ideas para el negocio, de tal manera que el trabajo mejore día a día; y que la evolución de la gestión y el cambio, se observen en una adecuada adaptación de la institución al medio ambiente, y en mejoras que hagan productivas las operaciones.

En una empresa, organización o institución es fundamental, contar con un conjunto de ideales, en donde se establece la relación idónea entre sus propietarios, empleados y clientes, constituyéndose así, el núcleo del sistema de dirección. Este sistema, tiene una característica fundamental, que es su flexibilidad tanto interna, como externa.

- Interna: Se presenta cuando se adaptan los cambios de procedimientos, a un conjunto de políticas y normas por lo que hace más manejable la organización, y
- Externa: Cuando se adapta la organización a las condiciones ambientales, permitiendo con esto, satisfacer las necesidades del cliente externo, logrando competitividad en los mercados.

El administrador, debe contar con un personal de confianza, que sea creativo y responsable, que trabaje con los mismos ideales, que desee capacitarse y sobre todo, que tenga el ánimo de trabajar para la institución a la que se debe, logrando superarse individualmente, de lo contrario, la gestión fracasaría, además si las normas, reglas y procedimientos no fueran flexibles, esto traería un malestar en la ejecución misma del trabajo.

El objetivo principal de una empresa o institución, es crear y conservar un cliente, ya que lo que un negocio produce o ejecuta, no es de mayor importancia por sí mismo, como lo sería satisfacer la necesidad del cliente, el consumo o servicio que él demande, será realmente lo que tiene valor e importancia para la empresa y a partir de esto, se podrá determinar si ésta realmente prosperará o no.

La gestión, es un elemento importante donde la sociedad organizada, ha visto incrementada su importancia en el mundo actual más global y competitivo, y es reconocida como una ciencia, al igual que el derecho, la medicina u otras profesiones, que se practican con principios y normas.

La gestión, debe considerar al grupo de trabajo, como una fuerza positiva que hay que utilizarla productivamente, por lo que debe ser capacitada en habilidades para el trato con la gente, como en habilidades técnicas, para que de esa forma en el grupo de empleados, se infunda sentimientos de aceptación y dignidad.

La comprensión al factor humano, en situaciones de trabajo es crucial, pero en situaciones de grupo informal, es también muy importante como vía de escape y como fuente de motivación, generando un adecuado sistema de comunicación vertical, en sentido ascendente. El papel que juega el individuo al llevar a cabo la gestión, para la consecución del éxito de la organización, dependerá de una dosis importante de motivación, para quien realiza los procesos y funciones, misma que se verá afectada por las diferencias en las conductas individuales y por la influencia de los grupos en el lugar de trabajo, generadas por una gestión no motivadora que sin duda, tarde o temprano llevará a la empresa al fracaso.

En el desarrollo de la gestión, es primordial un buen sistema de información, que se refiera a la utilización de procesadores que recopilan y procesan con exactitud grandes volúmenes de información, para la toma de las mejores decisiones y para aumentar la eficiencia de la institución.

Se debe anotar, que la obtención de información para la toma de decisiones, se ha concentrado en las áreas de gestión de producción y gestión de operaciones, y así se entenderá que:

- La gestión de producción, pone su interés en la tecnología de la fabricación y en el flujo de materiales en una planta industrial, aportando técnicas, que sirvan para resolver problemas de producción, relativos a la calidad de los productos o servicios, presupuestando el mantenimiento de niveles óptimos de inventarios.
- La gestión de operación, es similar a la de producción, pero con un mayor alcance, es decir, más allá del entorno de la fábrica, como en hospitales, bancos, instituciones de beneficencia, organismos gubernamentales, ya que todos estos tienen problemas operativos administrativos y se preparan, para resolver problemas que se originan al planificar y presupuestar programas de desarrollo, procuración de fondos, publicidad de los servicios, programas de interés social.

(Caldas, Reyes Carrión, & Heras, 2011). Toda empresa necesita en su funcionamiento diario, ya sea por exigencias legales o por propia organización interna, llevar a cabo una serie de procesos, que se reflejan en la documentación administrativa.

La gestión administrativa de la empresa, se encarga de que dicho proceso, se haga de la manera más eficaz y eficiente posible, para lo que ha de cumplir una serie de premisas:

- El proceso ha de ser oportuno. Es decir, no han de producirse demoras en otros departamentos, como consecuencia de una inadecuada gestión administrativa de la empresa.
- El proceso ha de minimizar los costos. Para ello, se buscarán la simplificación y la utilidad de la información generada.
- El proceso ha de ser riguroso y seguro, tanto en el contenido de la información, como en la confidencialidad de los datos.

Los diferentes departamentos o áreas funcionales de la empresa, realizarán diferentes procesos administrativos.

El proceso ha de estar estandarizado, ya que al realizarse muy frecuentemente, en el día a día de la empresa, cuanto más incorporada esté la gestión administrativa al proceso diario, y mayor sea dicha estandarización, más se reducirán los costos en términos de tiempo y economía.

1.2. Elementos de Gestión

(Pezo, 2015) Para que una organización obtenga los mejores resultados, es necesario que se ejecuten las tareas adecuadas, para el logro de objetivos y metas trazadas, para lo cual será necesario, contar con los siguientes elementos que permitirán realizar todo tipo de previsiones y cambios, justo en el momento en que se juzgue necesario y oportuno, así tenemos:

1.2.1. Planeación

Es seleccionar información y hacer suposiciones, respecto al futuro, para formular las actividades necesarias, para realizar los objetivos organizacionales, es decir, la planeación comprende la elección de cursos de acción, que nos proyecten hacia donde queremos llegar.

En toda planificación, debe considerarse cuál va a ser la tarea que ha de realizarse, y cómo se van a desarrollar las operaciones, por lo que deberán establecerse métodos adecuados, que logren predecir

y corregir las eventualidades, que se puedan presentar en el transcurso de la ejecución de las operaciones de la institución.

La planificación se inicia con el proceso, que permite establecer los objetivos deseados, mismos que asumen el papel de estándares o indicadores, que se utilizarán para confrontar los resultados obtenidos en las operaciones, cuando se llegue a la etapa de control.

Según (Pffifner, 1995) "la planificación, cuando se aplica a la administración, comprende el proceso de asegurar la realización de todos los hechos dentro de los límites de tiempo, distancia y poder humano, y encauza todos los hechos, hacia la solución de los problemas administrativos correspondientes".

La planificación empresarial, recurre a un conjunto de técnicas y métodos, que usamos para formular, aplicar y vigilar el desarrollo del plan, tales como presupuestos, cronogramas, programas, etc.

Entonces, se podría decir que la planificación, es la etapa de inicio de las operaciones a realizarse dentro de toda institución, con la intención de que se cuente con planes a corto, mediano y largo plazos, que le permitirán alcanzar en forma adecuada cada una de las metas y objetivos que tiene la organización.

1.2.2. Organización

Es la relación, que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa, para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan.

Significa el proveer a la empresa, de la estructura social y de brindarle al organismo social, los recursos necesarios para su buen funcionamiento.

Es el acto, de establecer un ordenamiento de las actividades planificadas, es decir, coordina todos los recursos disponibles, que deberá utilizar el individuo para la obtención de los objetivos que la empresa desea alcanzar.

(Fayol, 1994) Establece una distinción entre la palabra “administración” y “organización”. Para él, “administración” es un todo del cual la “organización” es una de las partes, que incluye solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, lo que la hace estática y limitada, mientras que el concepto de administración, se define como un conjunto de procesos involucrados y unificados, que

recoge aspectos que la organización por sí sola no abarcaría, tales como los de la planeación, dirección y control.

En una empresa o institución, se deberán considerar todos los recursos disponibles, para poner en funcionamiento la gestión administrativa, de una manera ordenada y lógica, optimizando tiempos y recursos, con lo que se podría hablar de una administración eficiente, eficaz y efectiva, que cuenta con una creciente economía.

Cuando hablamos de organización, debemos reflexionar en el qué y el cómo, ya que ningún organismo puede formarse de partes idénticas, pese a que todas tiene un mismo fin y no importa que sus funciones sean diversas, debido a que una vez que se ha planificado el trabajo al momento de organizarlo, se elegirán los métodos y procedimientos más viables, para alcanzar las metas y objetivos trazados.

Cabe mencionar, que la organización por sí sola, no es suficiente para llegar materialmente a la meta, sino que, consiste en poner en orden los esfuerzos y la posición relativa de las actividades que se habrán de desarrollar, por lo tanto, la organización deberá proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y la fuerza necesaria, como está especificado en el plan para su cumplimiento.

En la organización, se describirán las funciones jerárquicas y las distintas actividades de las operaciones de la organización en forma ordenada, en un esquema aceptable para que puedan desempeñarse las actividades requeridas, de esta manera se agrupa a las personas en tareas relacionadas, para que trabajen juntas con eficiencia bajo buenas condiciones ambientales, con el propósito de alcanzar las mismas metas.

Se debe también tomar en cuenta, que el comportamiento y las creencias de las personas, dan como resultado el esquema llamado cultura, según los científicos del comportamiento, haciendo de esta forma más comprensible el por qué la gente se comporta como lo hace, en especial en el ambiente de la organización.

Para que las actividades de una empresa, puedan realizarse rápida y efectivamente y se puedan cumplir los objetivos trazados en la creación de la empresa, se deberá aplicar una serie de principios

administrativos de acuerdo a sus requerimientos; a continuación se describirán en forma condensada algunos de ellos:

- **División del trabajo:** Tiene como "finalidad producir más y mejor, con el mismo esfuerzo", la división de trabajo, permite obtener la separación y especialización de las funciones, se busca que no se dupliquen las actividades. Con esta medida, se evita una pérdida de tiempo y esfuerzo, es un medio de obtener el máximo provecho en la simplificación de funciones y la separación de actividades, el cambio de una tarea implica disminuir la producción, ya que tiene que adaptarse a la nueva tarea y aprender cual es el procedimiento a seguir.
- **Autoridad:** Es el poder de ordenar, mandar, hacerse obedecer; permitiendo la toma de decisiones dentro de una línea jerárquica establecida, la misma que es reconocida por los subordinados, permitiendo lograr los resultados deseados. Además, se puede definir, como el derecho legal de ordenar a otros una acción o tarea a realizar y exigir su cumplimiento, sin embargo, la obediencia se gana de varias maneras, por persuasión, sanciones, solicitudes, restricciones o fuerza; una persona con autoridad influye en la actividad y comportamiento de otro individuo o del grupo en general.
- **Disciplina:** Consiste en la obediencia, el respeto del compromiso y las reglas que se determinan para su cumplimiento, ya que esto dará la medida de la buena marcha de una administración, para lo que se requerirá de acuerdos, los mismos que deberán ser previamente conocidos por las partes. Pueden existir varias causas para el incumplimiento de la disciplina, como por ejemplo, falta de un buen liderazgo, falta de coordinación adecuada, disposiciones no muy claras, objetivos distintos a los del subordinado. Además, se debe prever formas para aplicar sanciones a la falta de disciplina, las mismas que deben ser consideradas de manera prudente, para lograr buenos resultados y no la rebeldía.
- **Unidad de Mando:** No se ha de olvidar la regla más importante para la aplicación de este principio, que consiste en que el subalterno debe recibir órdenes de un solo jefe, ya que si no se cumple con esto, se llega a la dualidad de mando, provocando malestar, el mismo que puede expandirse y no ser manejable. Para el acatamiento de este principio, es importante que se delimiten con claridad las líneas de mando y autoridad, para señalar

la responsabilidad de cada uno de los trabajadores y puedan responder ante la máxima autoridad, si esto no se llega a dar, provocará que el desarrollo de las funciones no se cumplan a satisfacción.

- **Unidad de Dirección:** Se debe dejar en claro, la diferencia entre unidad de dirección y unidad de mando, la primera es la creación de una buena estructura orgánica y la segunda depende del funcionamiento del personal, pero las dos deben llegar a converger en un determinado momento, coordinando fuerzas y esfuerzos.
- **Jerarquía:** Es el ordenamiento en una escala, basada en la importancia de los cargos de las personas que trabajan en una institución, de acuerdo a la pirámide de jerarquía, ésta comienza en la máxima autoridad y va por los distintos niveles jerárquicos hasta llegar al nivel subalterno, con su respectiva delegación de funciones y de autoridad. Cuando se ha tomado como costumbre, por cualquier circunstancia la relación directa, hay que tener cuidado ya que cuando desaparece el acuerdo o falta la aprobación de los jefes superiores ésta debe cesar y restablecer la vía jerárquica, con el objeto de evitar confusiones y retrasos futuros.
- **Estabilidad del personal:** No es aconsejable que en una empresa, su personal rote con demasiada frecuencia en sus funciones; una persona que se inicia requiere de un determinado tiempo para aprender y adaptarse; si la rotación es frecuente ocasionará pérdida de tiempo, de recursos materiales y físicos, valiosos para la empresa, esto también puede provocar que la responsabilidad de los subalternos se debilite en el constante cambio.
- **Espíritu de grupo:** Está dado por la unidad y el compañerismo, que deberá prevalecer en una unidad; el apoyo de las personas para la consecución de un fin, es una fuerza poderosa que no debe descuidarse; dividir al personal no es un recurso que deba utilizarse en una empresa, ya que es perjudicial para la misma, y resulta una perfecta incapacidad administrativa; la incomprensión de las cosas conlleva a un egoísmo que sacrifica el interés general, en beneficio del interés personal.

1.2.3. Dirección.

La función de dirección, es hacer que todos los miembros de la organización, deseen alcanzar los objetivos que el gerente o ejecutivo desea que se logre. La dirección, significa realizar las actividades establecidas en el plan, bajo la dirección de una autoridad como es el gerente, o director.

La acción de dirigir, es tan importante como la de ejecutar cualquier actividad, es tan antigua como la humanidad, ya que siempre existió, pero ésta ha ido cambiando a través del tiempo, lo que ha permitido que se desarrollen nuevas técnicas y métodos para un mejor y adecuado avance de las tareas encomendadas.

En la época actual, se puede considerar que la dirección, es la acción de encaminar el trabajo de una organización, en donde debe existir una autoridad y responsabilidad bien definida hacia el desenvolvimiento de la misma, en forma eficiente y efectiva, para lo cual se debe aprovechar al máximo los recursos con los que se dispone.

Para que una dirección sea la mejor, deben estar acertadamente especificados los objetivos, metas, propósitos y los planes, mismos que permitirán que se alcancen los mejores efectos a través de la colaboración de los miembros de la organización, resultados que serán visualizados e interpretarán las necesidades y definirán los controles de gestión correspondientes.

Además, permitirá ayudar a los miembros a superarse, tener confianza y fomentar el trabajo en equipo, manteniendo el respeto, la disciplina, la formación y la moral, y si en cualquier momento se presenta algún inconveniente con la dirección de gestión, se podrá buscar mejoras, evaluando los resultados para una efectiva toma de decisiones, adoptando medidas correctivas, que solucionan posibles riesgos ya sea en el corto o largo plazo.

Algunos autores como (Heller, 1995) definen la dirección así: "Es un proceso (o método) de coordinar propósitos y personas, para lograr un objetivo predeterminado".

Buena dirección consiste en "enseñar a personas de condición media, a hacer el trabajo de personas superiores". (Rockefeller, 1999, pág. 276)

La dirección será eficaz, si se mantiene una lucha constante en el mejoramiento de los niveles de trabajo con la evaluación permanente de las tareas, y del personal de la organización, ya que una

dirección efectiva, será cuando los subordinados acepten voluntariamente ser dirigidos y controlados por parte del jefe.

La influencia de un dirigente es de dos tipos, la primera en la cual su propio trabajo influye en el nivel de los trabajadores, mientras que la segunda es el comportamiento y las acciones que emprende para afectar la estabilidad del grupo y las satisfacciones de los mismos.

El éxito de un jefe es guiar, no empujar a sus colaboradores al logro de las metas trazadas, éste conocerá las características individuales de sus subordinados, que será la clave para explotar sus mejores destrezas y esfuerzos, de tal forma que las consecuencias y la satisfacción de los conducidos son de máxima importancia.

La dirección, es más emocional que intelectual o racional, por lo que el dirigente buscará cultivar la naturaleza emocional de los subordinados, pero existe también otro tipo de influencias como lo menciona (Kenneth Galbraith John, 1996, pág. 72), cuando dice que el poder cuenta con tres instrumentos que son:

- **Poder condigno**, se basa en el temor y está originado en el conocimiento del subordinado de que el castigo se impone, por no estar de acuerdo con las acciones y convicciones del superior.
- **Poder compensatorio**, que es reconocida con premios por acatar las acciones y deseos del superior.
- **Poder condicionado**, se somete a la voluntad de otros, es decir, se deriva del puesto del supervisor en la organización, el que por ley o disposición, será el que ordene y vea que se cumpla lo dispuesto.

1.2.4. Control como elemento de Evaluación.

El control, es una práctica permanente en la empresa y consiste fundamentalmente, en contrastar lo que va sucediendo con lo planificado, a fin de conocer las desviaciones que existen, qué causas las han originado y que soluciones se pueden proponer para corregirlas.

La etapa del control, es importante una vez que se han puesto en marcha los procesos con su respectiva planificación y dirección. Es necesario determinar si los esfuerzos administrativos están alcanzando las metas propuestas basándose en una evaluación de los resultados, la misma que estará determinada con un control permanente.

El control, surge de la necesidad de prevenir errores, ya que existen momentos en el trabajo en el que se olvidan determinadas cosas, se toman decisiones desacertadas o se actúa sin el criterio suficiente, por lo que el control mantendrá la vigilancia de todo el desenvolvimiento de las operaciones de la empresa, evitando cometer desvíos y demoras de actividades.

Se puede entender, que controlar es supervisar, enfrentar una situación y manejarla con capacidad física y mental, adoptando procedimientos de acuerdo con los planes y políticas establecidas.

El control, es comparar los resultados con los planes, programas, objetivos, fines y metas previstos, valorando e interpretando los resultados obtenidos, durante el desarrollo de sus actividades a través de un conjunto de normas, políticas, y procedimientos de toda gestión.

Autores que definen el control:

Robert B. Buchele. Es el proceso de medir los actuales resultados, en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias. (Salvatierra Zapata, 2009)

George R. Terry. Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, evaluando y si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. (Salvatierra Zapata, 2009)

Buró K. Scanlan. El control tiene como objetivo, cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos. (Salvatierra Zapata, 2009)

Robert C. Appleby. La medición y corrección de las actuaciones de los subordinados, con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa, como los planes para alcanzarlos, se cumplan económica y eficazmente. (Salvatierra Zapata, 2009)

Si se cuenta con un adecuado control, éste proporcionará a los funcionarios una información completa, precisa y oportuna, permitiendo que los directivos hagan pronósticos de las causas que impiden la productividad, con este control se asegurará la productividad y el cumplimiento satisfactorio de las metas.

El control efectivo, ayuda en el esfuerzo para regular el desempeño planeado y este tiene un proceso de varios pasos, siendo estos los siguientes:

- **Medición del desempeño:** Es la capacidad de una entidad bien definida, para evaluar los resultados en todos los niveles organizacionales, con su énfasis en el logro de los objetivos, la medición del control puede estar dada en términos de logro tangible e intangible. La corrección de desviaciones no favorables por medio de acciones remediadoras, se puede considerar que obliga y procura que las operaciones estén ajustadas a lo esperado o que se hacen esfuerzos para lograr buenos resultados, si se descubren variaciones de importancia no solo se requiere de una acción correctiva, sino que ésta es imperativa. La acción correctiva, es dictada por quienes tienen la autoridad sobre el desempeño real y no puede tolerar demoras innecesarias o excusas.

El mejor control, es una actividad positiva que el empleado exige, si todas las partes están calificadas y entienden las técnicas de medición que se emplearán, la participación al determinar el proceso de medición puede ser muy efectiva.

La combinación de objetivos bien planeados, una organización firme, una dirección capaz y la motivación, tendrán pocas posibilidades de éxito si no hay un sistema adecuado de control, ya que el proceso de control mide el avance en la obtención de las metas y permite a los gerentes detectar a tiempo las desviaciones del plan, para tomar las medidas correctas antes de que sea demasiado tarde.

Existen distintos tipos de control, como el denominado control anterior, conocido también como pre-control, consiste en garantizar que antes de emprender una acción, los recursos estén disponibles en cantidad y calidad necesarias.

- **Controles directivos, o controles de alimentación hacia delante:** Tienen por objeto, descubrir las desviaciones respecto a alguna norma o meta y permiten que se hagan correcciones antes de concluir determinado proceso, éstos dan resultados solo si el gerente es capaz de obtener información precisa y oportuna sobre los cambios de ambiente o el avance hacia la meta.
- **Controles de selección preliminar:** Es el proceso de selección, para que una operación continúe, antes se debe aprobar un procedimiento o satisfacer determinadas condiciones, rara vez son perfectos, y por eso son muy útiles como medios para realizar una doble comprobación.
- **Controles después de la acción:** Estos miden los resultados de la acción determinada, los controles después de la acción, también se utilizan como criterio para determinar o estimular

a los empleados, la exactitud también es importante pues las medidas correctivas, se basan en la información conseguida por referencias salidas de la computadora y otras fuentes.

1.3. Causas de una gestión administrativa ineficaz en la toma de decisiones

(Escalona, 2013) En toda organización, la alta gerencia considera como un factor difícil la función de tomar decisiones, a esta situación se le puede añadir los conflictos que se presentan en las órdenes que se imparten, las instrucciones complicadas que aumentan el desorden y la confusión, situación que en algunos casos quienes toman las decisiones, dudan mucho en tomarlas por el miedo a que sea equivocada, en otros casos se demoran en tomarlas hasta que el problema asuma características graves.

Es muy común observar, que la falta de toma de decisiones en los niveles inferiores, se da en la supervisión misma, debido a que la alta dirección no se preocupa por estimular una acción positiva por el trabajo que se esté llevando a cabo, eso hace que los empleados y trabajadores se sientan desmotivados y hagan las cosas por hacerlas.

Es así que en ocasiones los subalternos, acuden a sus jefes inmediatos para que sean ellos quienes tomen las decisiones necesarias sobre alguna situación, evadiendo la responsabilidad que ello demande, con el propósito de no asumir las consecuencias que puede tener la decisión. Esta situación obliga al administrador a definir adecuadamente la autoridad y responsabilidad en cada uno de los niveles administrativos, para que cada empleado y trabajador, pueda acercarse a solicitar asesoría al jefe inmediato, para la solución de algún problema que se presente y éste se encuentre en la capacidad de tomar una decisión acertada, sin tener que acudir constantemente a su jefe inmediato, para que le solucione todo tipo de inconvenientes que se pueden presentar en el desarrollo de sus tareas.

Además, es necesario que desde la máxima autoridad, hasta los subalternos, estén conscientes de que son los únicos responsables por el éxito o fracaso de cada tarea o actividad que realizan, y que la autoridad que tienen los jefes inmediatos, será para halagar el trabajo que realizan o sancionarlo, por el poco compromiso que demuestran al realizarlo.

Con frecuencia, se presentan algunas causas que hacen que la administración de una institución, se vuelva deficiente, siendo estas las siguientes:

- Ineptitud en las decisiones.

- Tiempo y trabajo insuficientes, dedicados a la coordinación de actividades.
- Negligencia en considerar, reconocer, analizar y resolver problemas de importancia.
- Temor al delegar autoridad y responsabilidad.
- Falta de capacidad para guiar y conservar personal competente.
- Deficiente visión e imaginación, para determinar planes y objetivos a corto y largo plazo.

Una decisión, es el resultado de un proceso de elección, es decir, cuando se plantea un problema, se buscan los caminos posibles de solución y de todos esos caminos se tomará uno, porque es el que da la mayor posibilidad de solución.

Las organizaciones, están obligadas a tomar decisiones permanentemente y éstas pueden resultar buenas o malas, todo dependerá de quien tome la decisión y fundamentalmente de la información que posea para tomarla, es decir, mientras mayor información tenga, mayor es la posibilidad de elección de una buena alternativa, hasta llegar a una decisión.

Una empresa será eficiente, si analiza y desarrolla alternativas, en la búsqueda de mercados cada vez mayores y nuevos, apoyándose en una planificación de actividades a corto y largo plazos, con el objeto de lograr el equilibrio entre los factores internos y externos que afectan a la institución.

1.4. Cambio Organizacional

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo a las organizaciones una nueva postura para enfrentarlos; ya que no es tiempo de observarlos simplemente y dejar que las cosas sucedan, situación que puede acarrear inseguridad, en cuanto al propio futuro de la organización; para lo cual es importante tomar en cuenta, que existen algunos cambios que llegan sin previo aviso, lo que provoca una inestabilidad organizacional, si no se está preparado gerencialmente para el cambio.

En la actualidad, el término cambio organizacional, se escucha con mucha frecuencia, debido a los constantes cambios que la sociedad ha sufrido y por ende, todas las instituciones, advirtiéndose la necesidad de modificar la forma en la que realizan sus operaciones.

El cambio es una realidad, que afecta fuertemente a la sociedad y a las empresas, debido a que cualquier cosa que ocurre hoy, ya habrá cambiado al día siguiente; cualquier proceso que se lleve a cabo o que por tradición se esté realizando de determinada manera, con el avance de la tecnología, el día de mañana ya existirán diferentes formas de realizarlo, convirtiendo a todos los pasos que hasta ayer se usaban, en obsoletos.

Es importante considerar el ambiente que envuelve a las organizaciones, ya que este se encuentra en continuo movimiento y es dinámico, mismo que exige una elevada capacidad de adaptación y de supervivencia, en donde deben enfrentarse a un entorno inestable de cambio constante; es por eso que para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente. El cambio que se realice, afectará en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización; este proceso puede desarrollarse conscientemente, aunque es muy difícil anticipar los efectos de los cambios.

Un proceso bien conducido de cambio, implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre esté alerta y más flexible, iniciando con un análisis de revisión interior y de autoconocimiento, ya que es importante que en este cambio que se desea realizar, como proceso de aprendizaje permanente, se involucre a la alta gerencia y a los niveles inferiores para que todos estén enfocados hacia un mismo fin.

Un aspecto importante a considerar, es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio, por lo que es pertinente crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, a la costumbre, a la improvisación, porque esto, tarde o temprano llevará al fracaso y a la desorganización de la institución, ocasionando que los ejecutivos no puedan tomar una decisión acertada, ya que no cuentan con los elementos suficientes para fundamentar una acción, por lo que es conveniente que se planifique adecuadamente cada actividad o proceso que se va a realizar, esto se logrará a través de la aplicación correcta de los principios, técnicas y herramientas que la gestión administrativa presenta, obviamente tratando de adaptarlas al tipo de institución que se trate y de acuerdo a los requerimientos que tenga.

Es fundamental tener presente, algunas definiciones de cambio organizacional:

Según Idalberto Chiavenato, “El cambio organizacional, es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización”, relacionados con el cambio en las organizaciones, dos conceptos se han venido difundiendo ampliamente en las últimas décadas, en los ambientes académicos y empresariales, los cuales son el Desarrollo Organizacional y la Calidad Total. (Taype, 2005)

Richard Beckard, define al Desarrollo Organizacional, como “un proceso planeado y administrado por la alta dirección, destinado a producir un cambio en la cultura de la organización, que la llevará hacia la excelencia.” (Taype, 2005)

Cambio Organizacional, también puede ser el conjunto de variaciones de orden estructural, que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. Los cambios se originan, por la interacción de fuerzas, éstas se clasifican en:

- **Internas:** son aquellas que provienen del interior de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; como por ejemplo, las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directrices.
- **Externas:** son aquellas que provienen del ambiente externo de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza; así tenemos: Los decretos gubernamentales, la reglamentación específica para cada tipo de institución, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico, como económico. (Taype, 2005)

En un proceso de cambio, es importante considerar los aspectos técnicos y humanos, debido a que el recurso humano, es un elemento que se le debe dar mayor importancia, ya que es el principal dentro de una organización, porque sin personas no se puede llevar a cabo ninguna acción; el proceso de aceptación y adopción del cambio, resulta mucho más difícil cuando se trata de concientizar a cada uno de los miembros de la institución, para generar un cambio en toda la empresa. Por lo que en la siguiente figura, se presenta una selección de temas, que pueden formar parte de un enfoque de trabajo integrado:

Tabla 1. Aspectos del Cambio Organizacional

<p style="text-align: center;">Aspectos Técnicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Metodología ▪ Buenas Practicas ▪ Efectiva Administración de Proyectos ▪ Experiencia en tecnología y Procesos ▪ Experiencia en la Industria ▪ Experiencia Funcional 	<p style="text-align: center;">Aspectos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Medición de Disposición al Cambio ▪ Alineamiento Cultural del Cambio ▪ Compromiso con los Líderes ▪ Participación del Personal ▪ Comunicación Efectiva ▪ Capacitación Individual y Grupal ▪ Coaching de Líderes
PUNTO DE EQUILIBRIO	

Fuente: Elaboración Propia, a partir de <http://coachingcurico.cl/desorganizacional.php>

Los empleados, pueden asumir el rol de líderes dentro de un proceso de cambio y crear una visión compartida, que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio. La misión de generar la capacidad de cambio, parte de la auto-educación permanente, para aprender y para ayudar a los otros a aprender. El aprendizaje es cambio y su punto de partida es la educación.

El conocimiento, es la clave para ser competitivos, hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje, que les permitan capitalizar el conocimiento, es decir, el trabajador debe asumir mayor responsabilidad por su propio desarrollo, convirtiéndose en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades, en función de los requerimientos del trabajo mismo.

1.4.1. Resistencia al cambio

La resistencia al cambio, es la fuerza opositora que se genera, al iniciar un proceso de cambio. Es altamente influenciada por la percepción de las personas, en relación a la forma en que ese cambio les afectará. Pero la resistencia, no constituye en sí misma un hecho negativo, si se asume como una condición obligante, basada en la evaluación continua de los supuestos que fundamenten el cambio. La resistencia se puede expresar abiertamente o ser encubierta. (Pacheco, 2012)

Básicamente, las causas de la resistencia al cambio se pueden clasificar en:

- Factor económico, ansiedad, incertidumbre, modificaciones en las relaciones, rechazo a una mayor intervención de la autoridad formal e inercia asociada a la situación actual.

Cuando se plantea el cambio, el factor económico es en general el primero en analizarse. La ansiedad es otro factor, que se genera por la necesidad de adecuar las competencias personales, al perfil requerido en función de los cambios previstos. En cuanto a la incertidumbre, esta se deriva de la complejidad de los factores intervinientes en los cambios, por lo cual es imposible predecir con certeza, el resultado. La interrelación social entre los integrantes de la organización, se basa no sólo en la definición formal, asociada a la estructura organizacional, sino que, está determinada en gran medida por el ambiente social y sus relaciones informales. La amenaza de cambio en esta interrelación, está fuertemente arraigada en muchos casos, genera rechazo al cambio. Por otra parte, el conocimiento y destrezas adquiridas, por la experiencia en la ejecución de las tareas actuales, generan una autonomía relativa, que podría reducirse por el mayor control supervisorio requerido a raíz del cambio.

En cuanto a la inercia, esta constituye una causa natural de la resistencia al cambio, porque se orienta hacia la ejecución de las actividades y tareas en la forma que se vienen haciendo, aun cuando el cambio represente una optimización evidente. Minimizar a términos razonables la resistencia al cambio, implica crear un clima organizacional adecuado; entendiéndose por clima organizacional: “un conjunto de valores o actitudes, que influyen en el modo de relacionarse las personas unas con otras, como la “accesibilidad”, las pautas de autoridad, las relaciones sociales, etc.” (Bennis & Warren, 1973, pág. 91)

La resistencia al cambio, es algo normal, porque puede dar lugar a inseguridades, miedos, mayores necesidades, incertidumbre y otras actitudes, sin embargo, el cambio se convierte en ocasiones necesario para el buen funcionamiento de la empresa.

Para poder vencer la resistencia al cambio de la empresa, hay que ser consciente de que esta resistencia existe, intentar conocer las causas que dan lugar a esta resistencia al cambio y luchar contra las causas que dan lugar a ello de la mejor manera posible. En ocasiones, basta con una buena comunicación en la empresa. Hay que comprender, que muchas veces los cambios son buenos, que los cambios son una variable permanente en la empresa y en la vida, y hay que hacérselo comprender a los demás.

Según los autores (Kother & Schlesinger, 2008) en su obra “Estrategias para el Cambio” mencionan que existen tácticas tendientes a superar la resistencia al cambio, las cuales son:

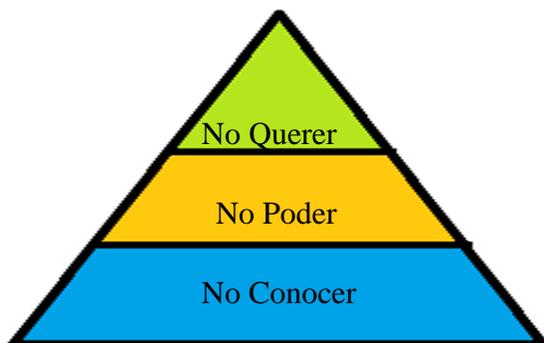
1. **Educación y Comunicación:** La resistencia puede reducirse, mediante la comunicación con los empleados, a fin de que entiendan los movimientos del cambio, esta táctica supone básicamente, que la táctica de la resistencia radica en una información errónea o en una mala comunicación, si a los empleados se les suministra información correcta y se les disipan los malos entendidos la resistencia desaparecerá, ello puede lograrse mediante la discusión personal, los memorandos, las prestaciones en grupo o los informes.
2. **Participación:** Es difícil que una persona se resista a una decisión de cambio en la cual ha intervenido, antes de hacer un cambio, conviene que los que se opongan a él participen en el proceso de decisión. Suponiendo que todos los participantes tengan suficiente experiencia para hacer una aportación significativa, su intervención atenuará la resistencia, logrará su aceptación personal y mejorará la calidad de la decisión del cambio, sin embargo, esas ventajas no están exentas de inconvenientes como la posibilidad de una solución insatisfactoria y la necesidad de mucho tiempo.
3. **Facilitación y Apoyo:** Los agentes de cambio, pueden ofrecer una gran cantidad de esfuerzos de apoyo, tendientes a reducir la resistencia, cuando el miedo y la ansiedad de los empleados son considerables, el ajuste se facilita con la orientación y terapia brindada a los empleados, con el aprendizaje de nuevas destrezas o con unas breves vacaciones extraordinarias con goce de sueldo. La desventaja de esta táctica es que, como las otras, requieren mucho tiempo, además es costoso y su aplicación no garantiza en absoluto el éxito.
4. **Negociación:** Otra forma para superar la resistencia al cambio, consiste en dar algo de valor por una disminución de la resistencia, por ejemplo, si la resistencia se centra en algunos individuos poderosos, es posible negociar un paquete específico de premios, que satisfagan sus necesidades, sin embargo, no podemos ignorar que sus costos son potencialmente altos, además, existe el riesgo de que una vez que un agente de cambio negocia para evitar la resistencia, se exponen a ser chantajeados por otros que estén en una posición de poder.
5. **Manipulación y Cooptación:** La manipulación, se refiere a los intentos de ejercer una influencia oculta. Distorsionar y desvirtuar los hechos para que parezcan más atractivos,

retener información indeseable o crear falsos rumores para que los empleados acepten un cambio constituyen ejemplos de manipulación. Mientras que la cooptación, es una forma de manipulación y participación. Intenta “comprar” a los líderes de un grupo de resistencia, ofreciéndoles un papel clave en la decisión del cambio.

6. **Coerción:** Consiste en aplicar amenazas directas o en imponer la fuerza, a los que se resisten, por ejemplo, amenazas de transferencias, pérdida de promociones, evaluaciones negativas de desempeño y una carta de recomendación poco favorable. Las ventajas e inconvenientes de la coerción, son más o menos los mismos, que se señalarán al hablar de la manipulación y la cooptación.

A continuación, se presentará una figura que indica cómo se presenta la resistencia al cambio.

Tabla 2. Factores que se presentan en la Resistencia al Cambio



Fuente: Elaboración Propia, a partir de: [//es.slideshare.net/rtoritte/factores-de-resistencia-al-cambio](http://es.slideshare.net/rtoritte/factores-de-resistencia-al-cambio)

En la base de la pirámide, se encuentran las personas que no conocen lo suficiente sobre lo que se está realizando y el por qué, situación que tiende a demorar el cambio, por lo que se percibe como resistencia. Este desconocimiento esta ocasionado por:

- La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio: En general se resiste a cualquier tipo de cambio, si no se conoce en que consiste, para qué se lleva a cabo y cuál es su impacto en términos personales;
- La visión demasiado parcializada del cambio: Las personas juzgan negativamente al

cambio, exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Si las personas cuentan con suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia, simplemente porque perciben que no pueden cambiar, debido a que se sienten condicionadas por la organización, no saben cómo hacer lo que deben hacer, o no tienen las habilidades requeridas para la nueva situación, entre los factores que contribuyen a esto:

- Tipo de cultura organizacional, que castiga excesivamente el error;
- Falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto;
- Dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio;
- Percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos;
- Sensación de que el verdadero cambio no puede producirse. Los agentes del cambio, perciben que están atados de pies y manos, para encarar las iniciativas realmente necesarias.

El cambio, también despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar; ya que consideran que no les conviene o que las obligan, estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- Desacuerdo: Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo, en cuanto a las premisas o los razonamientos, sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos, basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados.
- Incertidumbre: Los efectos del nuevo sistema, no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados.
- Pérdida de identidad: Las personas edifican su identidad sobre lo que hacen, los cambios descalifican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas.
- Necesidad de trabajar más: Normalmente se percibe, que deben enfrentarse simultáneamente dos situaciones, el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud, aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, pero también es cierto que pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.

1.4.2. Ciclo de Control:

“El propósito del ciclo de control, es anticipar cambios en el medio ambiente, que afectará la demanda por los productos, programas y servicios de la organización”. (Michael, 1981, pág. 262)

El Control Interno, es el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación, para garantizar que todas las operaciones así como la administración de los recursos y la información, se realice de acuerdo con las políticas, objetivos y planes institucionales.

Todas las medidas de control, adoptadas dentro de una empresa como un sistema, tienen como fin salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas.

Este sistema también determinará, si los controles existentes en una empresa pueden garantizar las diferentes transacciones, que se están realizando en la forma más ventajosa posible, aquí se procura analizar no operaciones contables, sino procedimientos relacionados con estas operaciones.

De esta manera, se podrá determinar y analizar si los procedimientos y sistemas establecidos son eficientes en la realización de todos los actos administrativos, de tal manera que al efectuarse pruebas, se evidenciará si son buenos o no.

Ninguna organización podrá tener éxito, sin antes contar con buenos sistemas de controles y procedimientos, los mismos que deberán ser entregados por escrito para que sirvan de guía a los empleados. En cualquier empresa, los procedimientos y funciones deben ser sometidos a constante revisión, a un control adecuado y coordinado con las demás actividades para disminuir los problemas. Se entiende que controlar, es una tarea de comprobación para confirmar, que todo lo efectuado se encuentra en orden dentro de las políticas que deberán adoptarse a un largo plazo, tomando en cuenta planes y objetivos basados en un análisis constante de los factores, que se desarrollarán en el desenvolvimiento de la empresa.

Ninguna organización, puede funcionar sin un plan o marco conceptual de referencia por el que se disponga anticipadamente, bien sea de forma explícita o implícita, qué debe hacerse, cómo debe hacerse, quién debe hacerlo y cuándo debe hacerse, en las diferentes áreas o niveles de la organización y en función de las nuevas circunstancias o la información, que se vaya generando en el interior o exterior de la institución.

Como ya se ha mencionado, el control interno es el sistema interior, el nervio de una empresa, considerando una clasificación integral, una subdivisión de trabajos la cual debe estar planeada de tal manera, que no exista concentración del control por parte de una sola persona sobre una fase del ciclo. Los controles internos se dividen en Administrativo y Financiero y se les puede describir a cada uno de la siguiente manera:

Controles Administrativos, son los procedimientos, formas, métodos que se relacionan con las operaciones de una empresa de conformidad con las directrices, políticas e informes administrativos, con el objeto de que ésta funcione en forma satisfactoria.

Los Controles Administrativos, están considerados dentro del plan de organización, de procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que lleva a la autorrealización de las transacciones por parte de la dirección. El Control Administrativo, se ejerce sobre el personal, los métodos de fijación de precios, la investigación, la publicidad y otros, existe en todos los niveles de autoridad y no está centralizado en ningún punto determinado, esto tiene como objetivo, proteger contra desembolsos injustificados y garantizar que no puedan incurrirse obligaciones sin autorización.

El Control Interno Contable, es el que busca la salvaguarda de los activos de la empresa, considerando la objetividad de los estados financieros, situación financiera, patrimonio y resultados de las operaciones, todo esto en concordancia con los principios y normas de Contabilidad generalmente aceptadas y dentro de éstos se incluirá; sistemas de ventas, de cobro, de nóminas, de producción de control, de costos de producción, de sistemas de activos fijos. Un buen sistema de control, es aquel que contempla los controles adecuados y que cualquier entrada finaliza en la salida deseada, es decir, que el hecho económico procesado en el sistema, queda contabilizado razonablemente en la cuenta y en el período correcto.

1.5. Planificación Estratégica

La planificación estratégica, es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha, de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Con la Planificación Estratégica, se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Definición según autores:

La Planificación Estratégica, “PE” según (Armijo, 2011) 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 y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Según Muchnick, el concepto de planificación estratégica, está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico. Así mismo, el proceso de planificación estratégica, se puede describir como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización. En principio, esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos: describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos dos a tres años. Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc., y determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado. (Dumorné, 2010)

Según Lerdon, una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica, es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas: Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta? (Dumorné, 2010)

1.6. Análisis Interno

(Navajo, 2009) El diagnóstico o análisis interno, sirve para identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Suele constar de tres partes principales:

1. Diagnóstico de gestión o funcional: Análisis de eficiencia y de eficiencia de funciones de la organización y de sus operaciones básicas.
2. Diagnóstico estratégico: Consiste en el establecimiento del perfil estratégico o capacidad de la organización.
3. Diagnóstico financiero: Trata de analizar la estructura y situación financiera de la organización, a través del examen del balance de situación y cuenta de resultados.

Los factores claves internos: (Navajo, 2009)

- Aspectos Administrativos y Operativos: Es importante que tomemos en cuenta que una organización, puede tener un sistema totalmente automatizado para la parte operativa, pero podría estar fallando en la parte administrativa o viceversa.
- Procesos: Procesos de suministros, producción o entrega de servicios (uso óptimo de los recursos), distribución o logística. Debemos tener cuidado con lo que es la consecuencia del proceso de entrega de servicios, la calidad de la formulación y de la ejecución, porque un servicio puede estar muy bien formulado, pero su ejecución puede ser de mala calidad, por ello debemos hacer un análisis cuidadoso de las tres partes.
- Diversificación: Analizamos cuál es la variedad de productos o servicios que ofrecemos. Debemos tener en cuenta que la mayor fortaleza de algunas organizaciones, es la especialización.
- Recursos: Nos referimos a los financieros, físicos, humanos y materiales. A Cada uno de ellos debemos prestarle mucha atención, puesto que con uno de ellos que este mal, podríamos tener sería debilidad.
- Imagen: Debemos analizarla desde dos puntos, interna y externa.
- Motivación y capacidades: La pregunta que nos hacemos siempre es cuáles son las actitudes y aptitudes generales de los miembros.
- Directivos: Debemos analizar qué es lo que más les interesa, si atienden la parte operativa o la estratégica y su estilo de dirección en la organización entre otros.
- Sistema de información sobre la gestión: Analizamos si la información es oportuna, fiable y cercana a la base.

CAPITULO II

PRESENTACION DEL SECTOR Y LA INSTITUCION

1. Educación en Chile

Para comprender el Sistema de educación en Chile, se debe que conocer como está conformado.

1.1 Estructura General de la Organización Educacional en Chile

La organización de la educación en Chile, no está explícitamente definida como un “sistema” por la principal legislación vigente sobre enseñanza. Sin embargo, la estructura gruesa del sistema formal que hoy existente, fue señalada en el año 1965 (Decreto 27.952 del 7 de Diciembre), y comprende cuatro niveles:

- Educación Preescolar o Parvularia: La educación parvularia atiende a la población de niños y niñas entre los 6 meses y los 6 años. Pasó a ser obligatoria el 21 de mayo de 2013, cuando el presidente Sebastián Piñera anunció la aprobación del proyecto de ley que estipulaba la obligatoriedad del kínder, dejando así el prekínder no obligatorio.
- Educación General Básica: La Enseñanza Básica, desde la reforma del año 1965, corresponde al ciclo inicial de estudios escolares. En el año 1920, la legislación chilena había establecido la obligatoriedad de cursar 4 años de escolaridad mínima. En el año 1929, este mínimo es aumentado a 6 años. Finalmente, en 1965 se establece la obligatoriedad del nivel básico, cuya duración actual es de 8 años divididos en 2 ciclos y 8 grados (de 6 a 13 años de edad ideal).
- Educación Media: La Enseñanza Media, está dividida en Enseñanza Media Científico-Humanista (EMCH), Técnico-Profesional (EMTP), y Artística (desde 2006), con una duración de 4 años. En el año 2003 el ex-presidente Ricardo Lagos junto a la ministra de educación, otorgaron de carácter obligatorio esta etapa a través de la ley N°19.876.
- Educación Superior: En la educación superior de Chile, se distinguen cuatro tipos de establecimientos, (centro de formación técnica, institutos profesionales, universidades e instituciones de educación superior de las fuerzas armadas), creados por la reforma de la

educación superior del año 1981. A ellos pueden optar todos los egresados de la educación media.

Los niveles parvulario, básico y medio del sistema educacional, así como los centros de formación técnica de la educación superior están regulados y vigilados por el Ministerio de Educación. El Consejo Superior de Educación (CSE) tiene como principales funciones pronunciarse sobre la solicitud de reconocimiento oficial de las universidades e institutos profesionales, verificar su desarrollo, establecer sistemas de examen selectiva y acreditación, recomendar sanciones y realizar estudios sobre la educación superior.

1.2. Tipos de Establecimientos de Enseñanza en Chile

En todos los niveles del sistema, los establecimientos educacionales reconocidos oficialmente por el Estado, pueden ser clasificados según la naturaleza de su dependencia administrativa y financiera, en:

- **Estatales:** Se trata de establecimientos de Educación Superior, que gozan de autonomía académica y administrativa, pero que son financiados por el Estado. Existen, también, en el nivel Preescolar, los establecimientos pertenecientes a la JUNJI, entidad pública autónoma que recibe financiamiento estatal.
- **Municipales:** Son establecimientos públicos de propiedad y financiamiento principalmente estatal, administrados por las municipalidades del país. Cubren los niveles Preescolar, Básico y de Enseñanza Media Humanístico-Científica y Técnico-Profesional. Constituyen el mayor porcentaje de establecimientos y de alumnos allí matriculados del país.
- **Particulares Subvencionados:** Son establecimientos de propiedad y administración privada, pero que, en el caso de los niveles Preescolar (2º nivel de Transición), Básico y Medio, reciben financiamiento estatal mediante subvención por alumno matriculado y efectivamente asistiendo a clases. En el caso de la Educación Superior, los establecimientos particulares subvencionados, reciben diversos aportes del Estado, fijados anualmente en el presupuesto nacional.

- **Particulares Pagados:** Son los establecimientos privados propiamente tales, cuya propiedad, administración y financiamiento corresponde a particulares y a las familias de los alumnos. Existen en todos los niveles del sistema educacional.

1.3 Reseña Histórica del DAEM (Dirección de Administración de Educación Municipal).

Antes del año 1980, el sistema educativo público chileno poseía una estructura centralizada, la que dependía exclusivamente del Ministerio de Educación (MINEDUC). Éste debía administrar, tanto el financiamiento, como los contenidos curriculares de los establecimientos educacionales. Con la Reforma del año 1980, se traspasó la administración de los establecimientos educacionales hacia las municipalidades, manteniéndose no obstante, bajo la responsabilidad del Ministerio de Educación, lo relativo a contenidos curriculares y políticas educacionales, originándose así, una doble dependencia de la educación. (UNESCO, 2004)

Por otro lado, el sistema de financiamiento, que para entonces se determinaba en base al gasto histórico, cambió a un sistema de vouchers, en el cual el Estado paga una subvención mensual por alumno, valor que es calculado a partir de la asistencia diaria. (Aedo & Sapelli, 2001, págs. 35-82)

Según lo mencionado, las municipalidades tienen dos alternativas para administrar materias como la educación y la salud, en el caso de la educación pública, las municipalidades pueden crear una corporación privada sin fin de lucro, presidida por el Alcalde y comúnmente denominadas “Corporaciones Municipales”, la otra opción es crear una unidad específica inserta en su organigrama, es decir, dependientes directamente de la municipalidad, la cual es la “Dirección de Administración de Educación Municipal”. (DAEM)

La DAEM, depende directamente de la Municipalidad, cuya función es administrar la educación pública de su respectiva comuna, es decir, planear, organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar los procesos que se desarrollan en las organizaciones educativas públicas o municipales, dirigidas a desarrollar las capacidades de competencias intelectuales, emocionales y motoras de los niños y jóvenes. (Dirección de Administración de Educación Municipal, 2016)

En síntesis, se podría decir que la administración de la educación, pretende organizar el trabajo de un conjunto de personas, docentes, administrativos, paradocentes y otros, además del manejo de un

conjunto de recursos físicos, financieros, tecnológicos y pedagógicos, entre otros, para cumplir con el estándar definido por la sociedad.

Tabla 3. Establecimientos e Instituciones Educativas en Chile, según dependencia administrativa, por región y pago.

1.3. NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS POR DEPENDENCIA ADMINISTRATIVA, SEGÚN REGIÓN Y PAGO MENSUAL POR ALUMNO. AÑO 2016 ^{1/2/2}						
Región	Pago mensual por alumno	DEPENDENCIA ADMINISTRATIVA				Total
		Municipal	Particular subvencionado	Particular pagado	Corporación de administración delegada	
I	Gratis	60	81	0	1	151
	\$1.000 a \$10.000	0	6	0	0	6
	\$10.001 a \$25.000	0	12	0	0	12
	\$25.001 a \$50.000	0	10	3	0	13
	\$50.001 a \$100.000	0	15	1	0	16
	Más de \$100.000	0	1	3	0	4
	Sin Información	1	8	6	0	15
	Total	70	133	13	1	217
II	Gratis	116	42	0	0	158
	\$1.000 a \$10.000	2	1	0	0	3
	\$10.001 a \$25.000	0	7	1	0	8
	\$25.001 a \$50.000	0	11	2	0	13
	\$50.001 a \$100.000	0	16	8	0	24
	Más de \$100.000	0	1	17	0	18
	Sin Información	5	10	13	0	28
	Total	123	88	41	0	252
III	Gratis	110	32	0	0	142
	\$1.000 a \$10.000	4	0	0	0	4
	\$10.001 a \$25.000	0	1	0	0	1
	\$25.001 a \$50.000	0	6	1	0	7
	\$50.001 a \$100.000	0	9	5	0	14
	Más de \$100.000	0	0	4	0	4
	Sin Información	1	2	3	0	6
	Total	115	50	13	0	178
IV	Gratis	303	213	0	1	607
	\$1.000 a \$10.000	9	3	0	0	12
	\$10.001 a \$25.000	0	20	0	0	20
	\$25.001 a \$50.000	0	42	0	0	42
	\$50.001 a \$100.000	0	23	1	0	24
	Más de \$100.000	0	0	12	0	12
	Sin Información	5	46	9	0	60
	Total	407	347	22	1	777
V	Gratis	437	344	0	4	785
	\$1.000 a \$10.000	14	20	0	2	36
	\$10.001 a \$25.000	0	97	1	0	98
	\$25.001 a \$50.000	0	123	3	0	126
	\$50.001 a \$100.000	0	52	13	0	65
	Más de \$100.000	0	1	52	0	53
	Sin Información	7	62	27	0	96
	Total	458	609	96	6	1.259
VI	Gratis	302	147	0	4	543
	\$1.000 a \$10.000	1	9	0	2	12
	\$10.001 a \$25.000	1	25	0	0	26
	\$25.001 a \$50.000	0	45	1	0	46
	\$50.001 a \$100.000	0	19	4	0	23
	Más de \$100.000	0	0	12	0	12
	Sin Información	3	34	3	0	40
	Total	307	279	20	6	702
VII	Gratis	540	201	0	4	754
	\$1.000 a \$10.000	1	5	0	1	7
	\$10.001 a \$25.000	0	34	0	0	34
	\$25.001 a \$50.000	0	22	0	0	22
	\$50.001 a \$100.000	0	12	2	0	14
	Más de \$100.000	0	0	10	0	10
	Sin Información	6	18	1	0	25
	Total	556	292	13	5	866
VIII	Gratis	855	405	0	9	1.269
	\$1.000 a \$10.000	10	13	0	3	26
	\$10.001 a \$25.000	0	38	0	0	38
	\$25.001 a \$50.000	0	68	0	0	68
	\$50.001 a \$100.000	0	34	5	0	39
	Más de \$100.000	0	1	24	0	25
	Sin Información	12	77	2	0	91
	Total	877	636	31	12	1.556

1.3. NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS POR DEPENDENCIA ADMINISTRATIVA, SEGÚN REGIÓN Y PAGO MENSUAL POR ALUMNO. AÑO 2016 ^{(1) (2) (3)}						
Región	Pago mensual por alumno	DEPENDENCIA ADMINISTRATIVA				Total
		Municipal	Particular subvencionado	Particular pagado	Corporación de administración delegada	
IX	Gratis	485	568	0	4	1.057
	\$1.000 a \$10.000	5	6	0	0	11
	\$10.001 a \$25.000	0	7	0	0	7
	\$25.001 a \$50.000	0	10	1	0	20
	\$50.001 a \$100.000	0	11	1	0	12
	Más de \$100.000	0	0	10	0	10
	Sin información	4	31	0	0	25
	Total	494	642	12	4	1.152
X	Gratis	500	307	0	1	898
	\$1.000 a \$10.000	7	3	0	0	10
	\$10.001 a \$25.000	0	9	0	0	9
	\$25.001 a \$50.000	0	14	0	0	14
	\$50.001 a \$100.000	0	23	4	0	27
	Más de \$100.000	0	0	13	0	13
	Sin información	14	37	5	0	56
	Total	631	393	22	1	1.027
XI	Gratis	52	24	0	1	77
	\$1.000 a \$10.000	0	0	0	0	0
	\$10.001 a \$25.000	0	1	0	0	1
	\$25.001 a \$50.000	0	1	0	0	1
	\$50.001 a \$100.000	0	1	0	0	1
	Más de \$100.000	0	0	0	0	0
	Sin información	2	5	0	0	7
	Total	54	32	0	1	87
XII	Gratis	53	16	0	0	69
	\$1.000 a \$10.000	1	0	0	0	1
	\$10.001 a \$25.000	0	1	0	0	1
	\$25.001 a \$50.000	0	1	0	0	1
	\$50.001 a \$100.000	0	10	2	0	12
	Más de \$100.000	0	0	4	0	4
	Sin información	0	3	0	0	3
	Total	54	31	6	0	91
R.M.	Gratis	705	1.080	1	26	1.811
	\$1.000 a \$10.000	8	97	1	8	114
	\$10.001 a \$25.000	1	278	2	0	281
	\$25.001 a \$50.000	1	261	7	0	269
	\$50.001 a \$100.000	0	120	24	0	144
	Más de \$100.000	0	6	238	0	244
	Sin información	9	145	30	0	184
	Total	724	1.987	303	33	2.047
XIV	Gratis	226	222	0	0	448
	\$1.000 a \$10.000	4	0	0	0	4
	\$10.001 a \$25.000	0	6	0	0	6
	\$25.001 a \$50.000	0	10	1	0	11
	\$50.001 a \$100.000	0	8	1	0	9
	Más de \$100.000	0	0	6	0	6
	Sin información	2	12	0	0	14
	Total	232	258	8	0	499
XV	Gratis	62	68	0	0	120
	\$1.000 a \$10.000	0	3	0	0	3
	\$10.001 a \$25.000	0	3	0	0	3
	\$25.001 a \$50.000	0	1	0	0	1
	\$50.001 a \$100.000	0	1	0	0	1
	Más de \$100.000	0	0	4	0	4
	Sin información	0	6	0	0	6
	Total	62	82	4	0	148
Total	Gratis	5.094	2.751	1	54	8.900
	\$1.000 a \$10.000	66	166	1	16	249
	\$10.001 a \$25.000	2	529	4	0	545
	\$25.001 a \$50.000	1	624	19	0	654
	\$50.001 a \$100.000	0	254	71	0	425
	Más de \$100.000	0	10	409	0	419
	Sin información	71	496	99	0	666
	Total	5.234	5.950	604	70	11.858

Fuente: https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/07/Anuario_2016.pdf

2. Descripción de la Empresa/Institución

La Dirección de Administración de Educación Municipal de San Pedro de la Paz, es una institución que está encargada de la administración, de los establecimientos educacionales municipales de la comuna de San Pedro de la Paz.

DATOS DE LA INSTITUCIÓN

Nombre de la Institución: DAEM San Pedro de la Paz.
Rubro: Servicios Públicos.
Dirección: Las Pataguas sin número, San pedro de la Paz, Concepción.
Fono: (41) 2505700
Página Web: www.daemsanpedro.cl

El DAEM, se incorporó a la gestión municipal de la comuna en Enero del año 1998, y tiene a su cargo, la administración de los siguientes establecimientos:

- Liceo San Pedro
- Escuela Darío Salas
- Escuela Sargento Candelaria
- Escuela Miguel J Zañartu
- Escuela Enrique Soro
- Escuela especial Pierre Méndez
- Escuela Boca Bio Bio
- Colegio Michaihue
- Colegio Galvarino
- Colegio Nuevos Horizontes

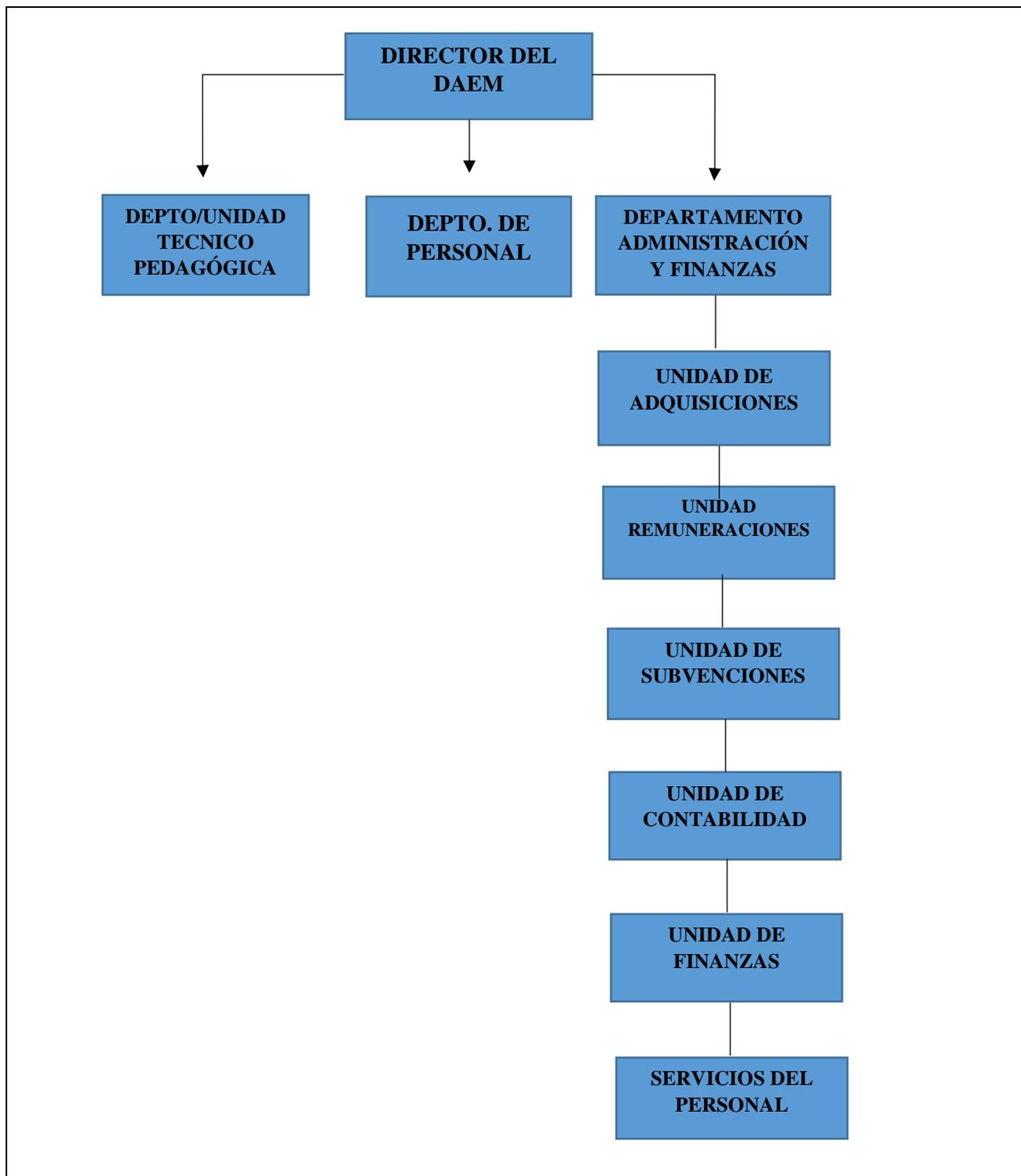
Dentro del plan estratégico de la institución, está el fomentar la identidad, fidelidad y la continuidad de los alumnos de la comuna.

A contar del año 2008, se suscriben contratos de construcción, instalación y funcionamiento de jardines infantiles con la Junta Nacional de Jardines Infantiles, en los mismos espacios donde

funcionan los distintos colegios. Así es como en la actualidad, la DAEM administra a través del sistema Vía Transferencia de Fondos, los siguientes Jardines Infantiles:

- Jardín Michaihue
- Jardín Retoños de la Paz
- Jardín Estrellita de Mar
- Jardín Lomitas
- Jardín Pepita de Oro
- Jardín Padre Hurtado
- Jardín San Pedro de la Costa
- Jardín Boca Bío Bío
- Jardín Candelaria
- Jardín Galvarino
- Jardín los Escritores

Figura 1. Organigrama de la Dirección de Administración de Educación Municipal de San Pedro de la Paz.



Fuente: Elaboración propia

2.1. Visión del DAEM de San Pedro de la Paz

Constituir un Sistema Educativo, de reconocido prestigio, que acoge a todos los niños, niñas y jóvenes de la ciudad de San Pedro de la Paz, y seremos el mejor lugar donde puedan desarrollarse profesionalmente, dentro de la región del Bío Bío.

Al año 2018, garantizaremos el desarrollo de los talentos de todos y todas los estudiantes y la promoción de una formación académica de calidad, acorde a los estándares a nivel nacional y un desarrollo valórico orientado al conjunto de la sociedad.

2.2. Misión del DAEM de San Pedro de la Paz

Somos una red de establecimientos educacionales municipales, que gestiona y promueve el fortalecimiento de las comunidades educativas, donde educadores (as), la familia y la comunidad son partícipes del esfuerzo en pro del logro de aprendizajes de calidad en todos sus estudiantes, posibilitando que sean personas autónomas, libres y protagonistas de su formación.

2.3. Funciones del DAEM de San Pedro de la Paz

La Dirección de Administración de Educación Municipal, debe cumplir con las siguientes funciones:

1. Sugerir la contratación y administrar al personal directivo, administrativo, auxiliar y otros profesionales, que sean necesarios para la eficiente administración de las unidades educativas de la jurisdicción comunal, en concordancia con la ley 19.070 del Estatuto Docente y/o Código del trabajo, según corresponda.
2. Preparar en el mes de enero de cada año, las dotaciones suficientes y necesarias para el inicio del año escolar.
3. Proponer la contratación y administrar a los docentes necesarios, para atender al alumnado de los establecimientos educacionales de su jurisdicción, de acuerdo a la legislación respectiva.
4. Exigir a las personas no tituladas que ejerzan docencia, la habilitación correspondiente por parte de la Secretaría Regional Ministerial de Educación.
5. Proponer programas y desarrollar cursos de capacitación y actualización del personal docente y no docente, de acuerdo a las necesidades detectadas.

6. Procurar el mejoramiento de la infraestructura escolar y establecer normas para su mantenimiento y su uso para fines educativos.
7. Presentar, para su aprobación a los organismos pertinentes, anteproyectos para reparaciones mayores, ampliaciones y reposiciones de establecimientos escolares.
8. Cumplir con las normas de la Ordenanza General de Construcciones y con las especificaciones técnicas del Ministerio de Educación en lo que se refiere a establecimientos escolares.
9. Procurar la entrega de mobiliario y del material didáctico necesario y adecuado, para contribuir a mejorar la calidad del proceso educativo, considerando las orientaciones técnicas del Ministerio de Educación.
10. Solicitar autorización para el traslado de establecimientos, que cambien de ubicación.
11. Cautelar que, en los establecimientos educacionales de su jurisdicción, se cumplan todos y cada uno de los requisitos establecidos, para mantener la calidad de cooperador de la función educacional del Estado.
12. Instruir a los jefes de establecimientos educacionales, en el sentido de otorgar las facilidades del caso a los funcionarios de los distintos niveles del Ministerio de Educación, para el cumplimiento de sus actividades supervisoras, poniendo a su disposición los antecedentes que estos requieran.
13. Hacer cumplir al personal directivo de los establecimientos de la comuna, las normas técnico-pedagógicas emanadas del Ministerio de Educación.
14. Controlar el cumplimiento del calendario escolar regional, en lo referido a los establecimientos que están bajo su jurisdicción.
15. Cautelar la existencia de la documentación oficial en los establecimientos educacionales y en la Dirección de Administración de Educación Municipal, cuando corresponda.
16. Elaborar anualmente el Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM) y la Dotación docente.

17. Cautelar la aplicación de los programas complementarios, que establezca el Ministerio de Educación.
18. Coordinar con organismos del Ministerio de Educación (Secretaría Regional Ministerial y/o Direcciones Provinciales de Educación), los programas relativos a actividades extraescolares y culturales.
19. Propender y facilitar la ejecución de proyectos y programas de mejoramiento de la calidad de la Educación.
20. Velar por el cumplimiento de la Ley de Subvenciones.
21. Velar por la utilización eficiente, de los recursos del Ministerio de Educación.
22. Asesorar al Alcalde y a los directivos de Servicios Incorporados en materias Educativas Municipales, ante el Ministerio de Educación.
23. Preparar informes periódicos de gestión educativa, para ser presentados por el Director de Servicios a la Alcaldía o al Concejo Municipal.
24. Colaborar en los programas y actividades de la Sección de Extensión y Cultura.
25. Integrar el Comité de Emergencia.

2.4. Departamentos que componen la DAEM de San Pedro de la Paz

Según la descripción de las funciones mencionadas anteriormente, la DAEM cuenta con numerosos procesos internos, que involucran directamente a tres departamentos en específico, que se conocerán más adelante.

Se detallará en profundidad, para el desarrollo de la presente tesis, el Departamento de Administración y Finanzas, que es el objeto de estudio, en donde se conocerán sus funciones y las unidades que la componen, para determinar en el capítulo final, las medidas correctivas que se considerarán para cada unidad en específico.

2.4.1 Departamento Técnico Pedagógica

Este departamento de la DAEM, se encarga de la parte técnica pedagógica, de la programación, organización y coordinación de los diferentes programas y proyectos, y el desarrollo de las diversas actividades curriculares.

2.4.2 Departamento de Personal

Este departamento, se encarga de realizar todo el proceso administrativo; es decir; reclutamiento, proceso de selección de personal, nombramiento y/o contratación, beneficios al personal y término de contrato de los funcionarios que trabaja en la DAEM y principalmente, el de los docentes que desempeñan sus funciones, en los establecimientos educacionales administrados por la DAEM.

2.4.3 Departamento de Administración y Finanzas

Este departamento, se encarga de todas las actividades y funciones de administración y finanzas. Está a cargo del Director del departamento de Administración y Finanzas, cuya función será, velar porque todas las actividades realizadas por las áreas que lo componen, se realicen en forma eficiente, eficaz, oportuna y económicamente, y de acuerdo a la contabilidad gubernamental.

Es una dependencia organizativa, que estará encargada de supervisar, coordinar, planificar, dirigir, controlar y evaluar las actividades administrativas de la DAEM de la comuna de San Pedro de la Paz. En este sentido le corresponderá cumplir y ejecutar los lineamientos generales en materia administrativa y llevar los registros de las operaciones financieras y presupuestarias, así como de las adquisiciones y distribución de los bienes y servicios necesarios para el adecuado funcionamiento de la DAEM y sus correspondientes establecimientos educacionales.

Este Departamento, tendrá como principal objetivo, el optimizar el uso de los recursos financieros, mediante la administración y aplicación eficiente y eficaz de las actividades financieras, contables y presupuestarias de la DAEM y sus respectivos establecimientos educacionales.

Funciones:

El Departamento de Administración y Finanzas tiene a cargo las siguientes funciones:

- Programar, coordinar, ejecutar y controlar la administración financiera del presupuesto anual para los establecimientos educacionales.
- Dirigir, coordinar y supervisar las áreas o unidades a cargo.

- Coordinar y controlar las adquisiciones de los bienes y servicios de los establecimientos educacionales.
- Administrar los recursos materiales y humanos para el mantenimiento y reparaciones de todos los establecimientos educacionales municipales.
- Coordinar, controlar y supervisar la realización de los trámites para el pago del personal, la adquisición de materiales y equipos, y servicios externos prestados a la DAEM o a los establecimientos educacionales.
- Controlar y mantener los inventarios físicos actualizados, de todos los establecimientos educacionales e infraestructuras dependientes de la DAEM, en coordinación con los Directores de los respectivos establecimientos y sobre la base de la Contabilidad Gubernamental.
- Administrar y supervisar las contabilizaciones de los hechos económicos, de acuerdo a la Contabilidad Gubernamental Nacional y las instrucciones que, al respecto, imparta la Contraloría General de la República.
- Coordinar y controlar el movimiento de ingresos y gastos de los establecimientos educacionales.
- Preparar estados mensuales e informar periódicamente al Alcalde, de los movimientos presupuestarios correspondientes.

Es de responsabilidad del Gerente de Administración y Finanzas supervisar, coordinar, planificar, dirigir, y controlar las labores desarrolladas por las unidades del departamento de administración y de finanzas.

A continuación, se realizará una descripción de las unidades que componen el Departamento de Administración y Finanzas de la DAEM, y dentro de los cuales se encuentran los problemas administrativos de la institución, que son el asunto central al cual se debe dar una propuesta de mejoramiento.

2.4.3.1 Descripción de las Unidades o Áreas del Departamento de Administración y Finanzas.

1. Unidad de Adquisiciones: Compuesto por un contador auditor y un administrativo.

Objetivo: La Sección de Adquisiciones, tiene por objetivo la adecuada adquisición de bienes municipales, de acuerdo a los reglamentos y procedimientos establecidos para cada caso.

Funciones: La Sección Adquisiciones tiene a su cargo lo siguiente:

- a) Recibir y clasificar las solicitudes de compras y servicios provenientes de las distintas unidades dependientes de la DAEM.
- b) Realizar cotizaciones de precios, e informar de las condiciones de mercado, de proveedores, costos unitarios y otras materias de interés.
- c) Emitir órdenes de compra.
- d) Mantener actualizados los registros de proveedores y efectuar una pre-calificación de ellos en el primer trimestre de cada año.
- e) Efectuar y controlar las adquisiciones de la DAEM, de acuerdo al Reglamento que rige esa materia.
- f) Conseguir los precios de mayor conveniencia, sin sacrificar la calidad de los productos adquiridos.
- g) Cumplir con las demás labores, que le encomiende su jefatura, de acuerdo a la naturaleza de sus funciones y que estén dentro del Marco Legal.

2. Unidad de Remuneraciones: Compuesto por un administrativo y un contador auditor.

Objetivo: La Sección de Remuneraciones, tiene por objetivo el cálculo y liquidación de las remuneraciones del personal adscrito a la DAEM, el pago de las remuneraciones y pago de las cotizaciones previsionales.

Funciones: La Sección de Remuneraciones, tiene a su cargo lo siguiente:

- a) Recepción de documentos desde Personal, calcular y registrar las remuneraciones del personal.

- b) Confeccionar las planillas de remuneraciones del personal, de acuerdo a las normas legales vigentes, y considerando las variaciones derivadas de nombramientos, ascensos, renunciaciones o vacancias, atrasos, inasistencias, multas, reconocimiento de cargas familiares, licencias médicas, retenciones y descuentos.
- c) Confeccionar las planillas de cotizaciones previsionales y descuentos varios.
- d) Efectuar el pago de remuneraciones, retenciones judiciales y familiares, cotizaciones a cajas de previsión, AFP, Isapres, Cooperativas, ISE, Colegios, Cajas de Ahorro de EE.PP. Asociaciones y otros.
- e) Emitir los certificados que corresponda, en relación con las remuneraciones del personal.
- f) Efectuar en coordinación con los Departamentos de Finanzas y Contabilidad y Control, el registro presupuestario de los gastos del personal.
- g) Remitir al Departamento de Finanzas, informes de remuneraciones, para su revisión y pago.
- h) Atender consultas de los funcionarios.
- i) Responder cartas de cobranzas, desde Instituciones de Previsión y mantener buenos contactos.
- j) Emitir informes periódicos, respecto al estado en que se encuentran las imposiciones de los trabajadores (declaradas, pagadas)
- k) Preparar informes, para Declaración Anual de Impuestos y Certificados

3. Unidad de Subvenciones: Compuesto por un contador auditor y un ingeniero en administración de empresas.

Objetivo: La Sección de Subvenciones, tiene por objetivo conocer, informar y nutrir de los antecedentes requeridos por el Ministerio de Educación, de forma que se reciban todas y cada una de las subvenciones, que destina el Estado a la Educación Municipalizada.

Funciones: La Sección de Subvenciones, tiene a su cargo las siguientes funciones:

- a) Ingreso de Asistencia mensual por colegio, asistencia normal y alumnos prioritarios (S.E.P).
- b) Manejo de página y link de la Comunidad Escolar.
- c) Revisión diaria, de la página e informe de novedades a Finanzas.
- d) Contacto y comunicaciones con la DEPROE (Departamento Provincial de Educación) en forma constante.
- e) Informe e interacción, con los Directores de los colegios Municipalizados.
- f) Conocimiento cabal, de las diferentes Subvenciones.
- g) Establecer e instruir a los colegios, los plazos para la información requerida.
- h) Detectar subvenciones con problemas, o no recibidas e indagar, soluciones y plazos.
- i) Inquirir sobre eventuales subvenciones a recibir.
- j) Detectar oportunamente inconsistencias, en los reportes e informar.
- k) Cerrar los círculos e indagar, hasta dar solución a los problemas que se planteen, en su ámbito de acción y dentro de los plazos establecidos.
- l) Calendarización e información, respecto a Fiscalizaciones u otras actividades por parte del Ministerio

4. Unidad de Contabilidad y Control: Compuesto por un contador general y un ingeniero comercial.

Objetivo: La Sección Contabilidad y Control tiene por objetivo, llevar la contabilidad patrimonial y presupuestaria de acuerdo a las leyes vigentes, para el sector municipal y las instrucciones que imparta la Contraloría General de la República.

Funciones: La Sección Contabilidad y Control tiene a su cargo las siguientes funciones:

- a) Llevar la contabilidad patrimonial y presupuestaria, en conformidad a las normas vigentes para el sector municipal y con las instrucciones que la Contraloría General de la República imparta al respecto, emitiendo los informes requeridos.

- b) Confeccionar el balance presupuestario y patrimonial anual de la DAEM, proporcionando los estados e informes contables, que se requieran.
- c) Mantener actualizado el valor de los activos y pasivos de la DAEM, en conformidad a los inventarios del patrimonio de ésta, como igualmente el ajuste anual por revalorizaciones y depreciaciones del mismo.
- d) Controlar los ingresos y egresos de fondos administrados por la DAEM, en conformidad con las normas presupuestarias vigentes.
- e) Mantener el registro de los pagos efectuados, con fondos asignados.
- f) Corregir internamente, imputando a los ítems presupuestarios que corresponda, todo ingreso y egreso municipal mal imputado.
- g) Realizar las conciliaciones bancarias de las cuentas corrientes municipales, en forma permanente y efectuar las regularizaciones que procedan.
- h) Efectuar visitas a terreno, con la finalidad de comprobar que los bienes solicitados a adquirir, estén físicamente y cumplan la función para lo cual se solicitaron.
- h) Cumplir con las demás funciones que le encomiende su jefatura, de acuerdo a la naturaleza de sus funciones y que estén dentro del Marco Legal.

5. Unidad de Finanzas: Compuesta por un Contador Auditor.

Objetivo: La Unidad de Finanzas del DAEM, tiene por objetivo la Administración eficiente de todos los recursos financieros, que maneja la institución y sus establecimientos.

Funciones: La Unidad de Finanzas, tiene a su cargo las siguientes funciones:

- a) Planificar y ejecutar el presupuesto de funcionamiento u operación.
- b) Ejecutar el presupuesto de Inversión.
- c) Dirigir, coordinar y supervisar las unidades a cargo.
- d) Dirigir el proceso de adquisiciones.
- e) Administrar y supervisar las contabilizaciones, de los hechos económicos.
- f) Controlar los Inventarios.

- g) Administrar y Controlar la Tesorería.
- h) Coordinar sus acciones con los distintos departamentos de la DAEM.
- i) Dar cumplimiento a los informes requeridos, en cuanto a la formalidad, calidad y plazos.

6. Unidad de Servicios del Personal: Compuesta por un administrador público y un administrativo.

Objetivo: Permitir que los funcionarios ejerzan el derecho a impetrar, todos los beneficios entregados por los organismos previsionales y de seguridad social.

Funciones:

- a) Atención de funcionarios para obtención de beneficios, créditos sociales, licencias médicas, bonos escolares y asignación familiar.
- b) Análisis de los antecedentes relativos al punto de la letra (a), completar formularios y envió para la firma del Director DAEM.
- c) Ingresos de los antecedentes anteriores al Subsistema y constante monitoreo, resoluciones, ingresos por pagos de licencias médicas desde las Isapres y CCAF (caja de compensación de asignación familiar).
- d) Solicitar a los funcionarios, los antecedentes semestrales, que dicen relación con la declaración anual de ingresos, para efecto de asignación familiar y bono escolar.
- e) Emitir informes respecto al punto de la letra (c), que aludan a resoluciones de acuerdo a lo instruido, para el procedimiento de licencias médicas.

CAPITULO III

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

3. Diseño metodológico

En el siguiente apartado, se desarrolla el plan correspondiente a la investigación, los procedimientos que serán necesarios para la recolección de información, la forma de análisis e interpretación, para el logro de los objetivos del proyecto. Incluye enfoque y tipo de investigación y métodos de recolección de la información.

3.1. Enfoque y tipo de investigación

Como bien se señaló en el Capítulo I de la presente tesis, para el desarrollo del presente trabajo, se utilizará una metodología de tipo descriptiva, definida por (Danhke, 1989) como aquellos estudios, que buscan especificar las propiedades, las características y los aspectos importantes del fenómeno que se somete al análisis. Los estudios descriptivos, acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios.

Mediante el desarrollo de un cuestionario, se buscará conocer las diferentes percepciones que tienen los encuestados, sobre el funcionamiento de los procesos administrativos, realizados por las unidades que componen el Departamento e Administración y Finanzas de la DAEM, de San Pedro de la Paz.

3.2. Recolección de información

3.2.1. Fuentes de información

Fuentes de información primaria: Corresponde a la información recogida de primera mano por el grupo investigador. Se obtendrá de los testimonios y evidencia directa acopiada dentro de la Institución y fuera de ella.

3.2.2. Muestreo por Conveniencia

Para (Kinnear & Taylor, 1993) un muestreo probabilístico, es en el cual “cada elemento de la población tiene una oportunidad conocida de ser seleccionado” y el no probabilístico “la selección de elementos se basa parcialmente en el criterio del investigador”. Dentro de los no probabilísticos se incluyen: muestras por conveniencia, por juicios, y por cuotas; las primeras se seleccionan de

acuerdo con la conveniencia del investigador, las segundas por la opinión del mismo, y por cuotas se emplean con base en la distribución de la población definida a través de las características de control.

Para efectos del presente estudio, se utilizará el muestreo por conveniencia, debido a que los individuos empleados en la investigación, se seleccionaron porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. Basado en lo anterior, la muestra contará con la participación de algunos trabajadores del Departamento de Administración y Finanzas, como además, y debido a la cercanía y accesibilidad, de los usuarios/clientes, como lo son profesores, asistentes de la educación, proveedores y funcionarios de la Municipalidad de San Pedro de la Paz.

3.2.3. Delimitación

El Espacio físico, donde tendrá lugar la investigación, será en el Departamento de Administración y Finanzas de San Pedro de la Paz, ubicada en Las Pataguas sin número, San Pedro de la Paz, Concepción.

En cuanto a la duración o período, de la recolección de información para la investigación, se tendrá un tiempo programado, desde el 02 de Agosto de 2017, hasta fines del mes de Agosto de 2017, periodo en el cual se trabajará en la recolección, organización y análisis de la información.

3.2.4. Métodos de recolección de información

La técnica de investigación a utilizar, será un cuestionario, que consiste en la interrogación escrita que se realizará a las personas objetivo, con el fin de obtener información necesaria, para la realización de la investigación y que al concluir el próximo capítulo, determinará las conclusiones, sugerencias, de la presente tesis.

La estructura y forma del cuestionario, estará cuidadosamente elaborada, ya que no incluirá preguntas y datos cuya utilidad no este precisada con exactitud. Se elaborarán dos cuestionarios, divididos por sección, esto es, por cada unidad se realizarán preguntas y posteriormente se someterán a evaluación mediante escala Likert, lo que determinará un porcentaje significativo dentro del total de preguntas realizadas y las que más adelante determinarán si es preferible implementar mejoras o no. El primer cuestionario, será aplicado al Departamento de Administración y Finanzas del DAEM, cuyo objetivo será, conocer las distintas percepciones internas del Departamento en estudio.

Posteriormente, se aplicará un segundo cuestionario, cuyos destinatarios serán los usuarios externos del Departamento, que en su mayoría son profesores, directores de los establecimientos, proveedores del sistema educacional, como también funcionarios de la Municipalidad de San Pedro de la Paz, con la misma finalidad que el cuestionario anterior, pero con una distinta percepción o mirada.

Para efectos de la validación del cuestionario, será el Director del DAEM, quien valide las preguntas ejecutoriadas y el que finalmente entregue una retroalimentación respecto a las respuestas del mismo.

3.3. Método de evaluación del cuestionario

Para efectos de evaluar los resultados, arrojados por los cuestionarios de tipo interna y externa, se diseñaron secciones que componen cada tipo de cuestionario, es decir, el cuestionario interno y externo, se compone de seis secciones cada uno, las secciones son las unidades del Departamento de Administración y Finanzas, vale decir, Unidad de Adquisiciones, Subvenciones, Contabilidad, Finanzas, Adquisiciones y Servicios del Personal.

El cuestionario se dividió por cada sección, como se nombró anteriormente, debido a que el objetivo primordial del estudio valorativo, es conocer las percepciones de forma independiente de cada unidad y de esa forma otorgarle una valoración según el criterio de expertos y clientes de la institución.

Los cuestionarios internos, se entregaron a cinco profesionales dentro del Departamento de Administración y Finanzas, para conocer la percepción interna de los trabajadores que realizan sus actividades en forma cotidiana. En cuanto al cuestionario externo, se seleccionaron un total de cinco personas (usuarios), profesores, directores, proveedores y algunos profesionales de la Municipalidad. Luego de conocer las percepciones, por cada sección de ambos cuestionarios, se obtendrán puntajes de acuerdo al ítem que se indican a continuación, medidos por la escala de Likert, se señalará a continuación y según grado de acuerdo. **VER ANEXO 1.**

NOTA 5: Totalmente de Acuerdo

NOTA 4: De Acuerdo

NOTA 3: Indeciso

NOTA 2: En Desacuerdo

NOTA 1: Totalmente en Desacuerdo

3.4. Caracterización de las Unidades del Departamento de Administración y finanzas a encuestar

Como se señaló en el Capítulo II de la presente tesis, cada unidad dentro del Departamento de Administración y Finanzas, es totalmente dependiente de ésta última. Para adentrarnos a los cuestionarios desarrollados, se recordarán los objetivos de cada unidad, sin perjuicio de lo anterior, el sustento de las preguntas que componen los cuestionarios a realizar, lo determinarán las funciones de cada unidad, vista en capítulo anterior.

- **Unidad de Adquisiciones**

Objetivo: Tiene por objetivo, la adecuada adquisición de bienes municipales, de acuerdo a los reglamentos y procedimientos establecidos para cada caso.

- **Unidad de Remuneraciones**

Objetivo: Su objetivo es, realizar el cálculo y liquidación de las remuneraciones del personal adscrito a la DAEM, el pago de las remuneraciones y pago de las cotizaciones previsionales.

- **Unidad de Subvenciones**

Objetivo: Esta unidad, tiene por objetivo conocer, informar y nutrir de los antecedentes requeridos por el Ministerio de Educación, de forma que se reciban todas y cada una de las subvenciones que destina el Estado a la Educación Municipalizada.

- **Unidad de Contabilidad y Control**

Objetivo: La Unidad de Contabilidad y Control, tiene por objetivo, llevar la contabilidad patrimonial y presupuestaria de acuerdo a las leyes vigentes, para el sector municipal y las instrucciones que imparta la Contraloría General de la República.

- **Unidad de Finanzas**

Objetivo: La Unidad de Finanzas del DAEM, tiene por objetivo la Administración eficiente de todos los recursos Financieros, que maneja la Institución y sus establecimientos.

- **Unidad de Servicios del Personal**

Objetivo: Permitir que los funcionarios ejerzan el derecho a impetrar, todos los beneficios entregados por los organismos previsionales y de seguridad social.

3.5. Resultados del Cuestionario Interno aplicado al Departamento de Administración y Finanzas.

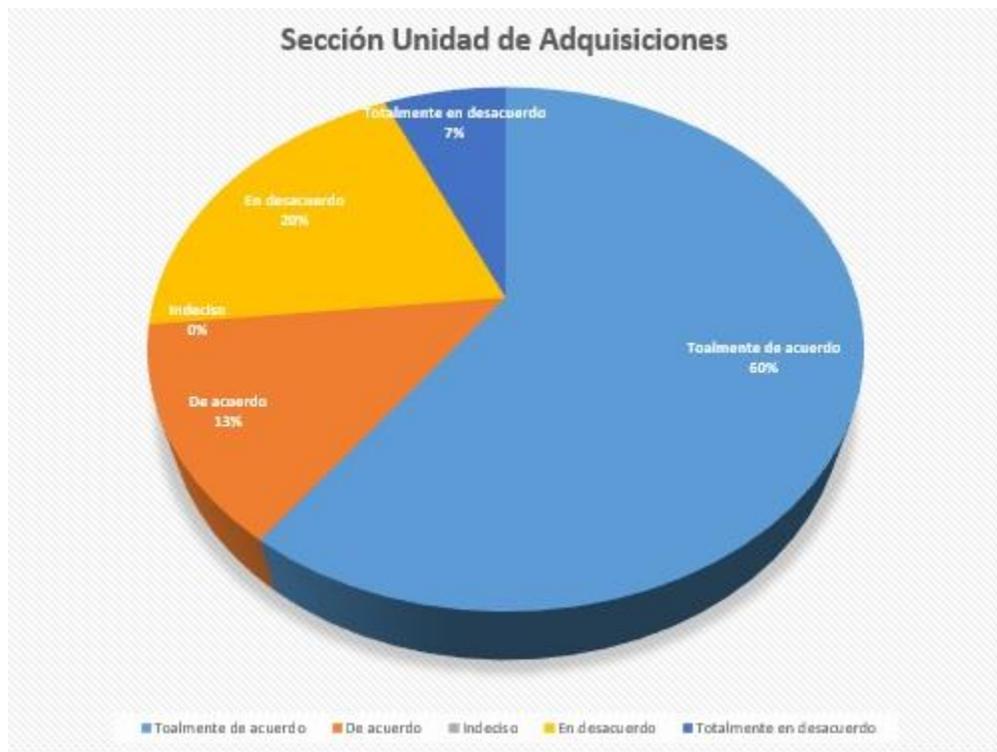
Para realizar el Cuestionario Interno, aplicado a Personal Profesional del departamento de Administración y Finanzas, se confeccionaron en total 18 preguntas, de las cuales cada sección fue evaluada independientemente del total, vale decir, la unidad de Adquisiciones fue valorizada según las 3 preguntas realizadas a tal unidad. Las preguntas fueron entregadas a 5 personas que trabajan en el Departamento de Administración y Finanzas, que cumplen ciertos roles y al azar, ya que fue en virtud del tiempo en que se visitó el DAEM, y por los cuales dieron una valorización con nota de 1 a 5, que fue explicada anteriormente. El Objetivo, será conocer la percepción interna que posee el personal del departamento, en virtud a conocimiento y experiencia.

Tabla 4: Cuestionario Interno a Personal del Departamento de Administración y Finanzas, Unidad de Adquisiciones.

Sección 1. UNIDAD DE ADQUISICIONES	GRADO DE ACUERDO				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1. ¿La Dirección del DAEM, les entrega las facilidades para su capacitación como compradores, de acuerdo a las exigencias del Mercado Público?					
2. ¿Las autorizaciones de las órdenes de Compra y la autorización por parte de la Unidad de Finanzas, es expedita o provoca retrasos en sus compras?					
3. ¿Los Directores de los establecimientos y usuarios en General, entregan la información relativa a la recepción de materiales en tiempos prudentes?		X			

A continuación se expondrá mediante el gráfico 1, los resultados de las respuestas aplicadas al cuestionario, según las 3 preguntas realizadas a la Unidad de Adquisiciones, en base a 5 encuestados y por un total de 15 preguntas respondidas.

Gráfico 1: Resultados Cuestionario Interno, Sección Unidad de Adquisiciones



Fuente: Elaboración propia en base a resultados del cuestionario Interno Aplicado.

Como resultado de esta primera sección, la unidad de Adquisiciones. Los valores arrojados concluyen, que en relación a las 15 respuestas analizadas, y en virtud de las 3 preguntas que componen la sección de Unidad de Adquisiciones, el 20% de los encuestados cree estar en desacuerdo con la pregunta número 3. Esto es, ¿Los Directores de los establecimientos y usuarios en General, entregan la información relativa a la recepción de materiales en tiempos prudentes?

Mientras que un 7% cree estar totalmente en desacuerdo, en relación a la misma pregunta realizada.

En conclusión: dada la ponderación regular de la pregunta número 3, se realizará un análisis para su posterior propuesta de mejora.

Tabla 5: Cuestionario Interno a Personal del Departamento de Administración y Finanzas, Unidad de Remuneraciones.

Sección 2. UNIDAD DE REMUNERACIONES	GRADO DE ACUERDO				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
4. ¿El Departamento de Personal, envía las Ordenes de Trabajo en las fechas estipuladas para ello?		X			
5. ¿En alguna oportunidad, algún docente se ha quedado sin su remuneración?					
6. ¿Con la nueva ley de carrera docente (vigente a contar de 1 julio) se dificultaron los procesos de remuneración?					

A continuación se expondrá mediante el gráfico 2, los resultados de las respuestas aplicadas al cuestionario, según las 3 preguntas realizadas a la Unidad de Remuneraciones, en base a 5 encuestados y por un total de 15 preguntas respondidas.

Gráfico 2: Resultados Cuestionario Interno, Sección Unidad de Remuneraciones



Fuente: Elaboración propia en base a resultados del cuestionario Interno Aplicado.

Como resultado de la segunda sección, la unidad de Remuneraciones. Los valores concluyen, que en relación a las 15 respuestas obtenidas, del total de 3 preguntas que componen la sección de Unidad de Remuneraciones, el 7% de los encuestados cree estar en desacuerdo con la pregunta número 4.

¿El Departamento de Personal, envía las Órdenes de Trabajo en las fechas estipuladas para ello?

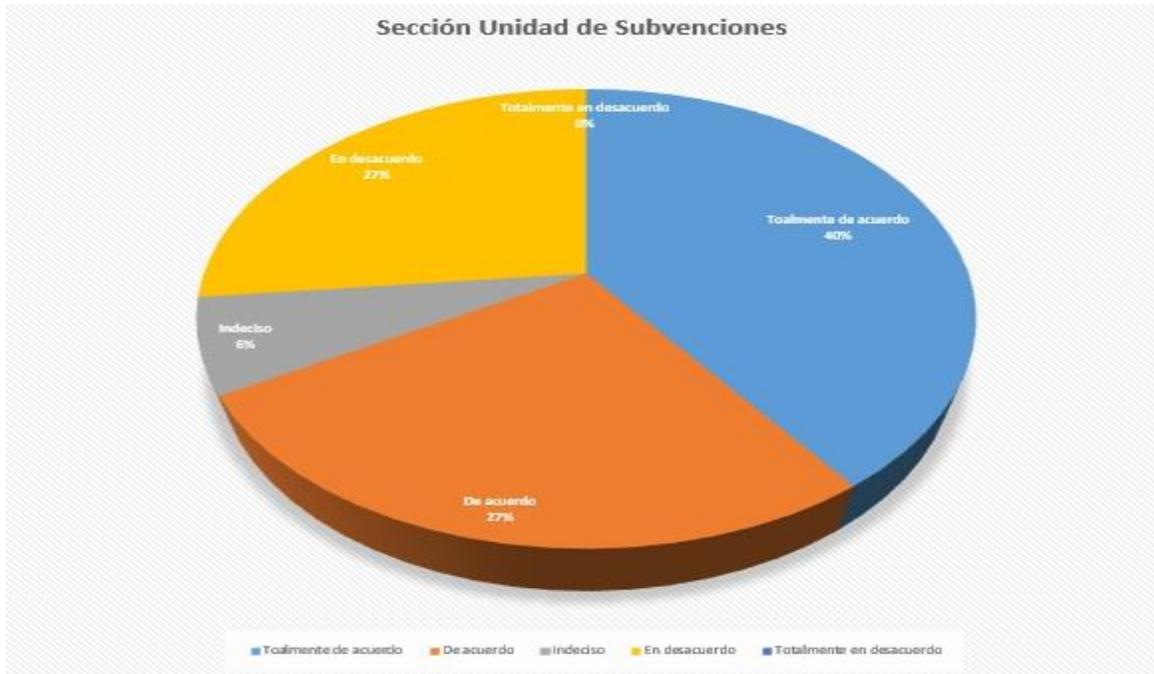
Conclusión: el resultado es bueno, debido al bajo porcentaje de respuestas negativas a la pregunta seleccionada, pero también un 27% dice estar indeciso o con poca claridad para responder. Dado lo anterior, se realizará análisis para detectar posibles mejoras.

Tabla 6: Cuestionario Interno a Personal del Departamento de Administración y Finanzas, Unidad de Subvenciones.

Sección 3. UNIDAD DE SUBVENCIONES	GRADO DE ACUERDO				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
7. ¿Los establecimientos educacionales informan oportuna y correctamente la asistencia de los alumnos?					
8. ¿Los establecimientos educacionales informan adecuadamente sobre el ingreso de los nuevos docentes en la plataforma?		X			
9. ¿Existe una eficiente retroalimentación entre la unidad de finanzas y la recepción de las subvenciones?					

A continuación se expondrá mediante el gráfico 3, los resultados de las respuestas aplicadas al cuestionario, en base a las 3 preguntas realizadas a la Unidad de Subvenciones, en relación de los 5 encuestados y por un total de 15 preguntas respondidas.

Gráfico 3: Resultados Cuestionario Interno, Sección Unidad de Subvenciones



Fuente: Elaboración propia en base a resultados del cuestionario Interno Aplicado.

Como resultado de la tercera sección, la unidad de Subvenciones. En relación a las 15 respuestas obtenidas, del total de 3 preguntas que componen la sección de Unidad de Subvenciones, un 27% de los encuestados cree estar en desacuerdo con la pregunta número 8. ¿Los establecimientos educacionales informan adecuadamente sobre el ingreso de los nuevos docentes en la plataforma?

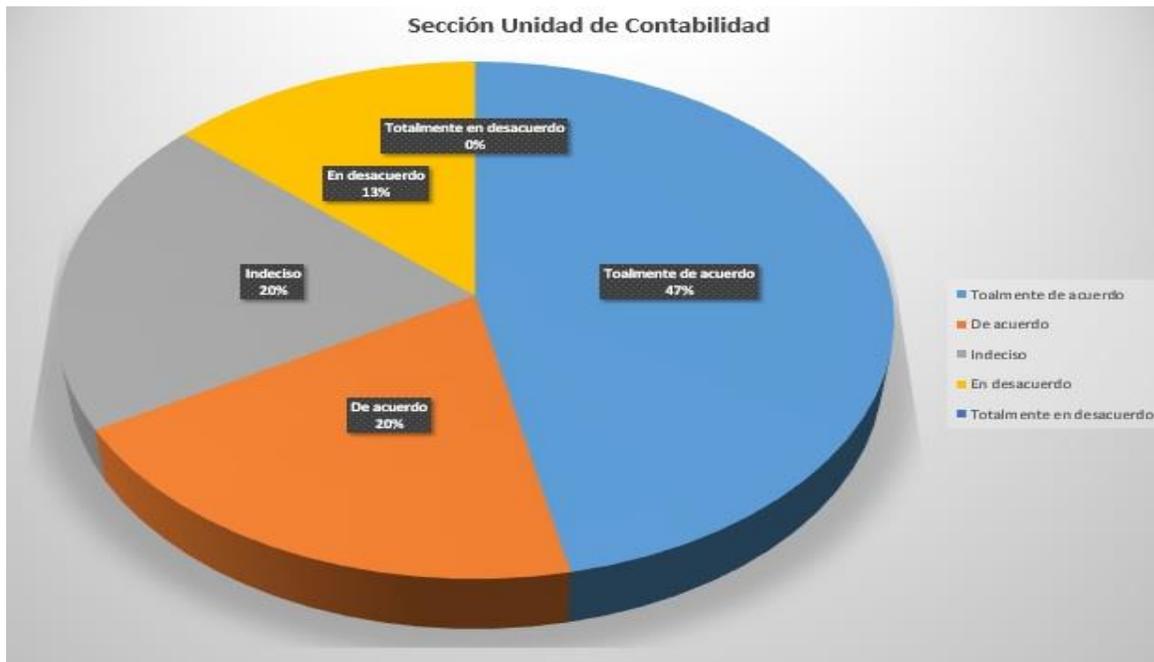
Conclusión: Debido al porcentaje en desacuerdo, en relación a la pregunta realizada en esta sección, se deberá realizar un análisis por medio de la retroalimentación con el director del DAEM, para indagar sobre las posibles falencias de la unidad de Subvenciones, lo que al final del próximo capítulo, se traducirá en una propuesta de mejora.

Tabla 7: Cuestionario Interno a Personal del Departamento de Administración y Finanzas, Unidad de Contabilidad.

Sección 4. UNIDAD DE CONTABILIDAD	GRADO DE ACUERDO				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
10. ¿Se cumplen los plazos de la entrega de información financiera, al municipio y a la contraloría?					
11. ¿Para el pago a proveedores, contabilidad realiza los devengos en los tiempos adecuados, de manera que no haya atrasos en los pagos?					
12. ¿En el caso de compra de Activo Fijo, contabilidad cautela que estas compras se canalicen hacia el kárdex de inventario?		X			

A continuación se expondrá mediante el gráfico 4, los resultados de las respuestas aplicadas al cuestionario, en base a las 3 preguntas realizadas a la Unidad de Contabilidad, en relación de los 5 encuestados y por un total de 15 preguntas respondidas.

Gráfico 4: Resultados Cuestionario Interno, Sección Unidad de Contabilidad



Fuente: Elaboración propia en base a resultados del cuestionario Interno Aplicado.

Como resultado de la cuarta sección, la unidad de Contabilidad. En relación a las 15 respuestas obtenidas, del total de 3 preguntas que componen la sección de Unidad de Contabilidad, un 13% de los encuestados cree estar en desacuerdo con la pregunta número 12.

¿En el caso de compra de Activo Fijo, contabilidad cautela que estas compras se canalicen hacia el kárdex de inventario?

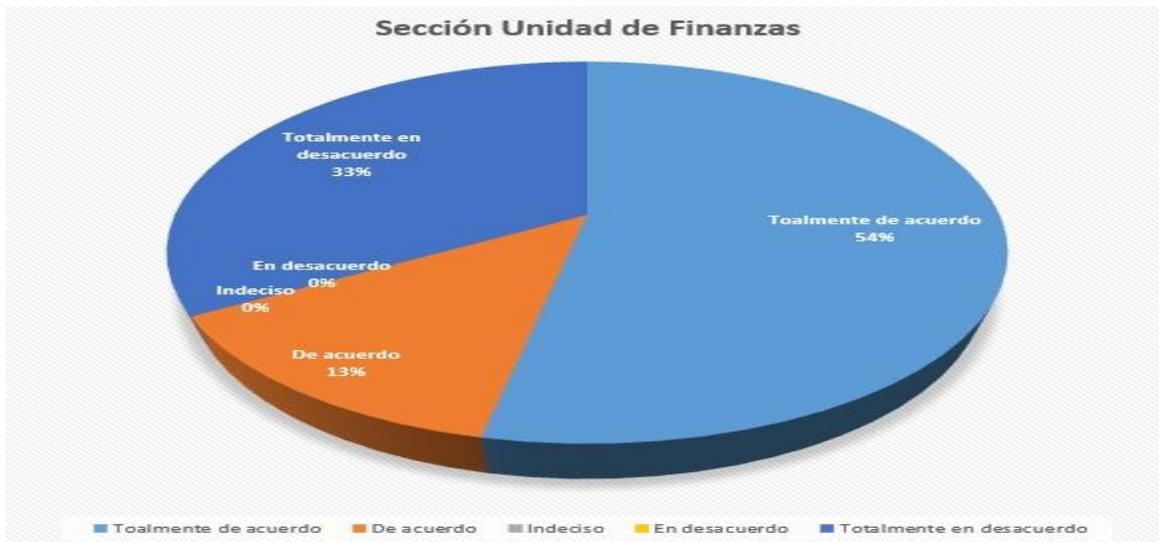
Conclusión: Debido al porcentaje de las respuestas en desacuerdo, según la pregunta realizada en el cuestionario interno, se analizará la pregunta y finalmente se realizará una propuesta de mejora.

Tabla 8: Cuestionario Interno a Personal del Departamento de Administración y Finanzas, Unidad de Finanzas.

Sección 5. UNIDAD DE FINANZAS	GRADO DE ACUERDO				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
13. ¿Los ingresos que recibe el DAEM, permiten su autofinanciación?					
14. ¿La Municipalidad de San Pedro de la Paz, aporta recursos financieros al DAEM, como sucede en muchas comunas?	X				
15. ¿La contraloría General de la República, es un facilitador de la función Financiera?					

A continuación se expondrá mediante el gráfico 5, los resultados de las respuestas aplicadas al cuestionario, en base a las 3 preguntas realizadas a la Unidad de Finanzas, en relación de los 5 encuestados y por un total de 15 preguntas respondidas.

Gráfico 5: Resultados Cuestionario Interno, Sección Unidad de Finanzas



Fuente: Elaboración propia en base a resultados del cuestionario Interno Aplicado.

En relación a las 15 respuestas obtenidas, del total de 3 preguntas realizadas, un 33% de los encuestados cree estar totalmente en desacuerdo con la pregunta número 14. ¿La Municipalidad de San Pedro de la Paz, aporta recursos financieros al DAEM, como sucede en muchas comunas?

Conclusión: el alto porcentaje negativo en relación a la pregunta número 14, indicará realizar retroalimentación respectiva, para luego de aquello proponer mejora.

Tabla 9: Cuestionario Interno a Personal del Departamento de Administración y Finanzas, Unidad de Servicios del Personal.

Sección 6. UNIDAD SERVICIOS DEL PERSONAL	GRADO DE ACUERDO				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
16. ¿La información solicitada a los funcionarios y usuarios, para efecto de la obtención de beneficios como, “Bono escolar, Asignación Familiar” son remitidos a la unidad en los plazos exigidos para ello?		X			
17. ¿En el caso de las licencias médicas, la información se recibe dentro los plazos legales?					
18. ¿Se obtienen desde las instituciones de seguridad social, todos los beneficios destinados para el personal?					

A continuación se expondrá mediante el gráfico 6, los resultados de las respuestas aplicadas al cuestionario, en base a las 3 preguntas realizadas a la Unidad de Servicios del Personal, en relación de los 5 encuestados y por un total de 15 preguntas respondidas.

Gráfico 6: Resultados Cuestionario Interno, Sección Unidad de Servicios del Personal



Fuente: Elaboración propia en base a resultados del cuestionario Interno Aplicado.

Como resultado de la última sección, unidad de Servicios del Personal, se obtuvieron un total de 15 respuestas, de un total de 3 preguntas realizadas, a 5 profesionales. Como resultado de lo anterior, un 27% de las respuestas obtenidas según los encuestados, cree estar en desacuerdo con la pregunta número 16. ¿La información solicitada a los funcionarios y usuarios, para efecto de la obtención de beneficios como, “Bono escolar, Asignación Familiar”, son remitidos a la unidad, en los plazos exigidos para ello?

Conclusión: El alto porcentaje de los resultados de la pregunta número 16, indican que deberá realizarse retroalimentación, para conocimiento de las falencias y su posterior propuesta de mejora.

3.6. Resultados del Cuestionario Externo, aplicado a los usuarios del Departamento de Administración y Finanzas.

Una vez realizados los cálculos correspondientes al cuestionario Interno, se procederá a realizar un nuevo cuestionario, pero a distintos destinatarios, principalmente usuarios/clientes del Departamento de Administración y Finanzas, profesores, directores de establecimientos, proveedores y algunos profesionales de la municipalidad de San Pedro de la Paz, que guardan estrecha relación con el DAEM y específicamente con el Departamento en estudio.

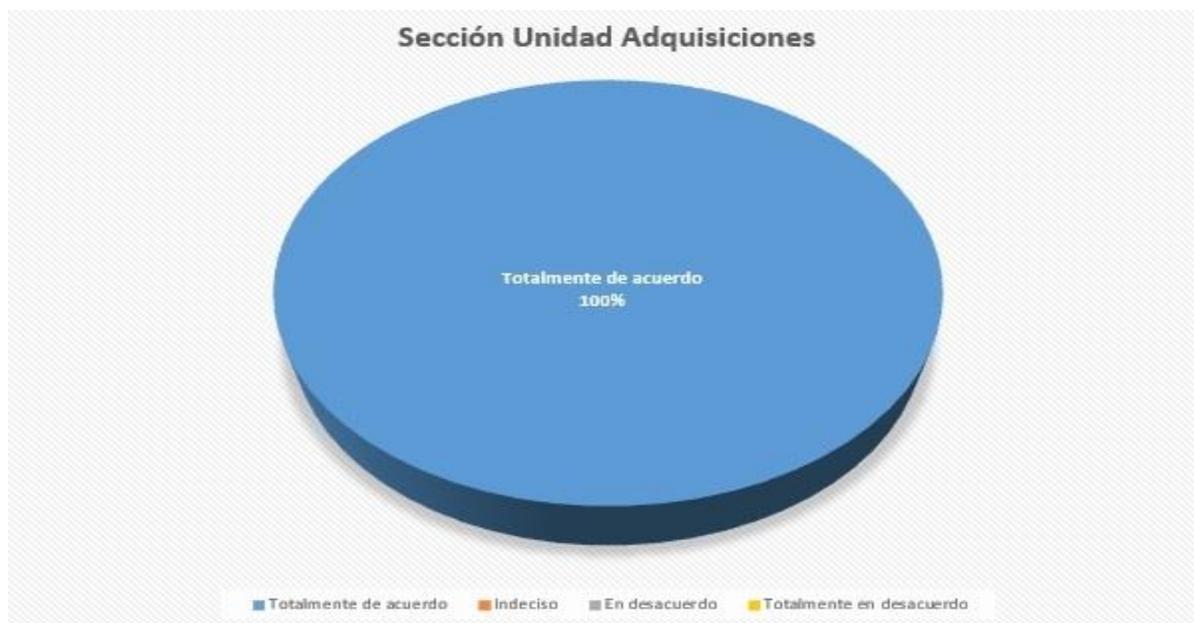
Para la realización de la valoración y determinación de resultados del cuestionario externo, se realizará una medición de grado según acuerdo, mediante la escala de Likert. El cuestionario externo, consta de 16 preguntas, divididas por cinco secciones, que serán las unidades en estudio. A través del conocimiento y percepción que tienen los usuarios sobre las preguntas elaboradas, en base a las funciones de cada unidad. Se procederá a indicar el porcentaje de las calificaciones negativas que tiene la escala de Likert, una valoración con NOTA 1 y 2 respectivamente (En Desacuerdo y En Total Desacuerdo), será material a discutir al final del capítulo, en donde se recibirá una retroalimentación por medio del Departamento de Administración y Finanzas, para concluir en unas propuestas de mejoras.

Tabla 10: Cuestionario Externo, aplicado a los usuarios (clientes) del Departamento de Administración y Finanzas, Unidad de Adquisiciones.

Sección 1. UNIDAD DE ADQUISICIONES	GRADO DE ACUERDO				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1. ¿La unidad de Adquisiciones del DAEM, le provee o resuelve sus requerimientos dentro de los plazos que le solicitan?					X
2. ¿Ante la solicitud de un establecimiento, sobre la compra en general, adquisiciones responde a esa petición de forma expedita?					X
3. ¿Usted considera que el proceso de Adquisiciones es transparente?					X

A continuación se expondrá mediante el gráfico 7, los resultados de las respuestas aplicadas al cuestionario, en base a las 3 preguntas realizadas a la Unidad de Adquisiciones, en relación de los 5 encuestados y por un total de 15 preguntas respondidas.

Gráfico 7: Resultados Cuestionario Externo, Sección Unidad de Adquisiciones



Fuente: Elaboración propia en base a resultados del cuestionario Externo Aplicado.

Los resultados de la sección de la Unidad de Adquisiciones, donde se realizaron 15 preguntas y teniendo como destinatarios a 5 usuarios externos, dicen estar totalmente de acuerdo, 100%, en que la unidad de adquisiciones realiza una buena labor, según las funciones que tiene la unidad, previamente descrita en el capítulo II de la presente tesis.

Conclusión: Debido al porcentaje satisfactorio de los encuestados, en relación a las preguntas número 1, 2 y 3, no se realizará retroalimentación ni propuesta de mejora, en el siguiente capítulo.

Tabla 11: Cuestionario Externo, aplicado a los usuarios (clientes) del Departamento de Administración y Finanzas, Unidad de Remuneraciones.

Sección 2. UNIDAD DE REMUNERACIONES	GRADO DE ACUERDO				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
4. ¿La unidad de Remuneraciones atiende con buen trato y disposición a los usuarios de la educación, como profesores, asistentes, directores?					
5. ¿E el caso de nuevos salarios, como son los bienes, la Unidad de remuneraciones realiza el pago en tiempos prudentes?		X			
6. ¿Existe colaboración en cuanto a la información de esta unidad, para con los establecimientos educacionales?					

Gráfico 8: Resultados Cuestionario Externo, Sección Unidad de Remuneraciones



Fuente: Elaboración propia en base a resultados del cuestionario Externo Aplicado.

Los resultados de la sección de la Unidad de Remuneraciones, donde se realizaron 15 preguntas y teniendo como destinatarios a 5 usuarios externos, dicen estar en desacuerdo en un 20%, en lo que considera la pregunta número 5, en relación al pago de bienes.

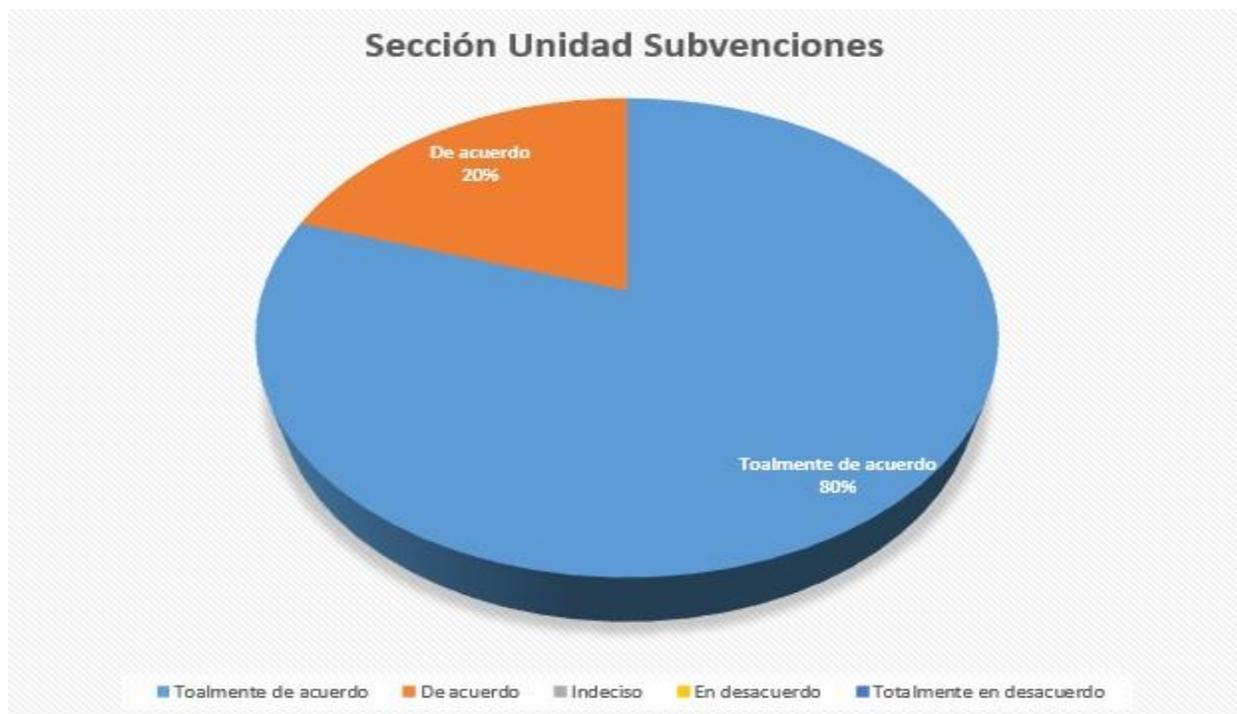
Conclusión: Debido al alto porcentaje negativo, que tuvieron las respuestas según pregunta número 5, se deberá realizar una retroalimentación y una propuesta de mejora para esta unidad.

Tabla 12: Cuestionario Externo, aplicado a los usuarios (clientes) del Departamento de Administración y Finanzas, Unidad de Subvenciones.

Sección 3. UNIDAD DE SUBVENCIONES	GRADO DE ACUERDO				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
7. ¿La unidad de Subvenciones, reporta en forma eficaz y veraz, la asistencia a clases de los distintos niveles educativos?				X	
8. ¿Esta unidad podría detectar una omisión de subvención pagada por el ministerio de educación?					X

A continuación se expondrá mediante el gráfico 9, los resultados de las respuestas aplicadas al cuestionario externo, en base a las 2 preguntas realizadas a la Unidad de Subvenciones, en relación de los 5 encuestados y por un total de 10 preguntas respondidas.

Gráfico 9: Resultados Cuestionario Externo, Sección Unidad de Subvenciones



Fuente: Elaboración propia en base a resultados del cuestionario Externo Aplicado.

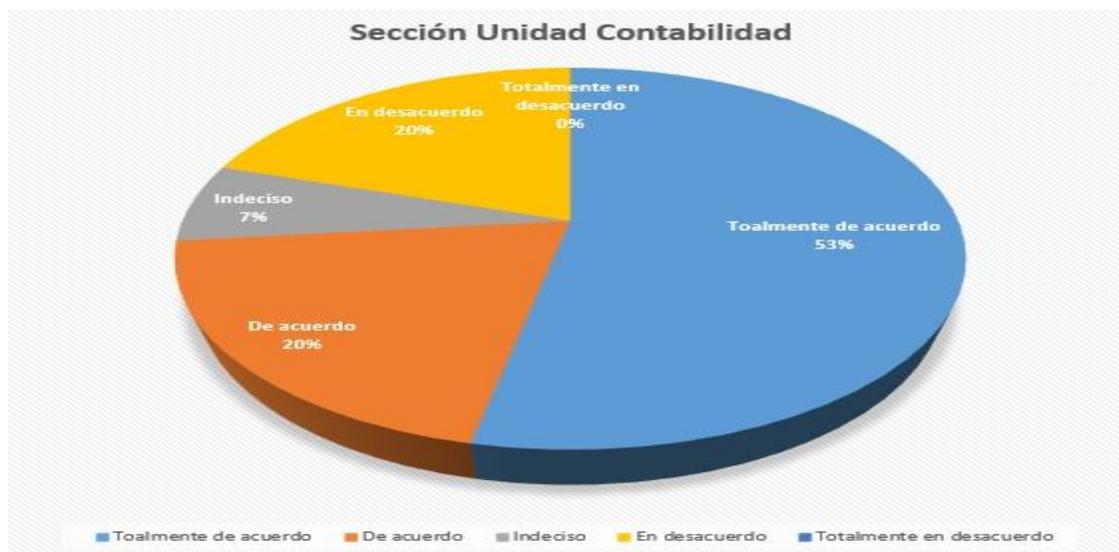
Los resultados de la sección de la Unidad de Subvenciones, donde se realizaron 15 preguntas y teniendo como destinatarios a 5 usuarios externos, dicen estar totalmente de acuerdo en un 80%, y en un 20% de acuerdo, por lo que no deberíamos implementar mejoras en esta unidad.

Conclusión: Debido al porcentaje satisfactorio de los encuestados, en relación a las preguntas número 7, y 8, no se realizará retroalimentación ni propuesta de mejora, en el siguiente capítulo.

Tabla 13: Cuestionario Externo, aplicado a los usuarios (clientes) del Departamento de Administración y Finanzas, Unidad de Contabilidad.

Sección 4. UNIDAD DE CONTABILIDAD	GRADO DE ACUERDO				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
9. ¿La unidad de contabilidad, ha efectuado visitas en terreno, con la finalidad de comprobar, que los bienes solicitados por el establecimiento, estén físicamente y cumplan la función para lo cual fue adquirida?					
10. ¿La unidad procesa y remite información para el pago de proveedores a finanzas, en tiempos razonables, es decir, no más de 30 días?		X			
11. ¿La unidad de contabilidad remite a la jefatura de finanzas del Municipio, los reportes financieros, con información veraz y dentro de los plazos legales?					

Gráfico 10: Resultados Cuestionario Externo, Sección Unidad de Contabilidad



Fuente: Elaboración propia en base a resultados del cuestionario Externo Aplicado.

Los resultados de la sección de la Unidad de Contabilidad, donde se realizaron 15 preguntas y teniendo como destinatarios a 5 usuarios externos, dicen estar en desacuerdo en un 20%, en lo que

respecta la pregunta 10. ¿La unidad procesa y remite información para el pago de proveedores a finanzas, en tiempos razonables, es decir, no más de 30 días?

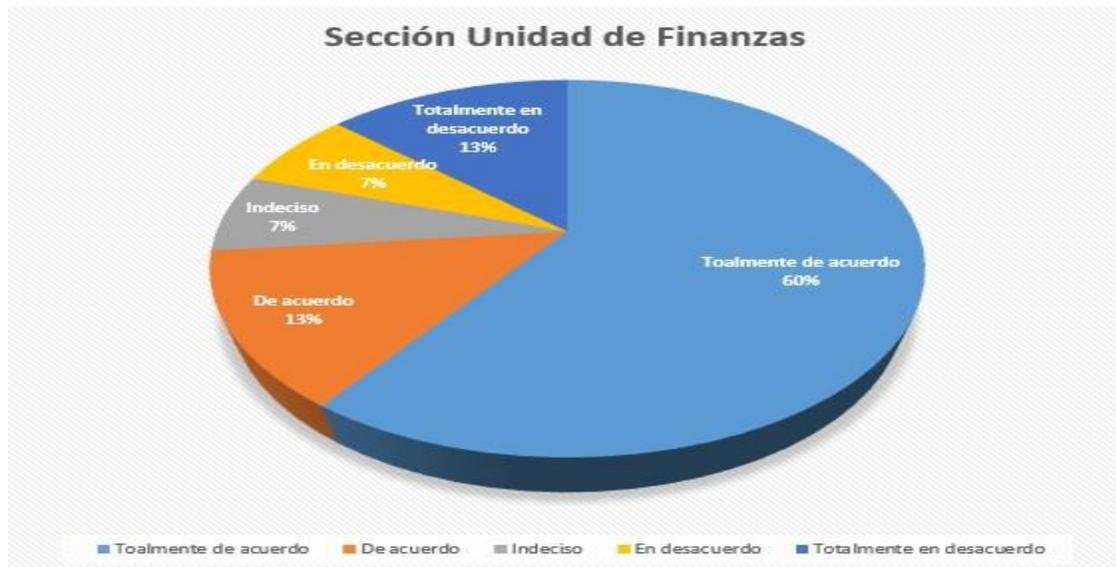
Conclusión: Se debe realizar retroalimentación, para detectar posibles falencias de esta unidad, en relación a la pregunta 10, debido al porcentaje negativo, para posteriormente realizar propuesta de mejora.

Tabla 14: Cuestionario Externo, aplicado a los usuarios (clientes) del Departamento de Administración y Finanzas, Unidad de Finanzas.

Sección 5. UNIDAD DE FINANZAS	GRADO DE ACUERDO				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
12. ¿La unidad de Finanzas, le genera pagos, por concepto de compras, dentro de los 30 días?					
13. ¿El Departamento de Finanzas mantiene un Presupuesto equilibrado, exento de déficit en el año actual?					
14. ¿En el caso de los recursos vía caja chica, el presupuesto de Finanzas y la devolución de estos recursos, los realiza en forma eficiente?		X			

A continuación se expondrá mediante el gráfico 11, los resultados de las respuestas aplicadas al cuestionario externo, en base a las 3 preguntas realizadas a la Unidad de Finanzas, en relación a los 5 encuestados y por un total de 15 preguntas respondidas.

Gráfico 11: Resultados Cuestionario Externo, Sección Unidad de Finanzas



Fuente: Elaboración propia en base a resultados del cuestionario Externo Aplicado.

Se determinó en función a 15 respuestas obtenidas, del total de 3 preguntas realizadas en la sección Unidad de Finanzas. El 13% de los encuestados cree estar totalmente en desacuerdo con la pregunta número 14.

¿En el caso de los recursos vía caja chica, el presupuesto de Finanzas y la devolución de estos recursos, los realiza en forma eficiente? Mientras que un 7% en desacuerdo en relación a la misma pregunta.

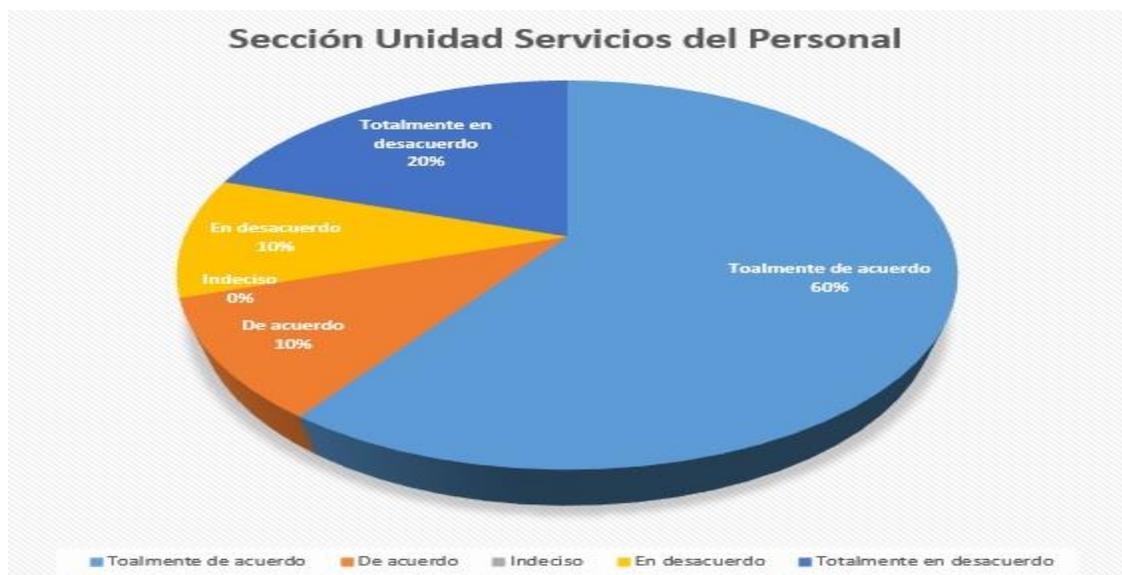
Conclusión: Según el porcentaje negativo de las respuestas a la pregunta número 4, se deberá indagar según resultados de la retroalimentación, las demoras en pago de esta actividad y proponer mejoras.

Tabla 15: Cuestionario Externo, aplicado a los usuarios (clientes) del Departamento de Administración y Finanzas, Unidad de Servicios del Personal.

Sección 6. UNIDAD SERVICIOS DEL PERSONAL	GRADO DE ACUERDO				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
15. ¿En el caso de rechazos por concepto de licencias médicas, por parte del organismo de salud, esta unidad le informa a sus usuarios en plazos prudentes?					
16. ¿La unidad de servicios del Personal, informa de manera explícita a los usuarios sobre la obtención de beneficios, como son: asignación familiar, créditos sociales?		X			

A continuación se expondrá el gráfico 12, de la unidad Servicios del Personal y en base a las 2 preguntas realizadas, en relación de los 5 encuestados y por un total de 10 preguntas respondidas, se conocerán sus resultados.

Gráfico 12: Resultados Cuestionario Externo, Sección Unidad de Servicios del Personal



Fuente: Elaboración propia en base a resultados del cuestionario Externo Aplicado.

Los resultados de esta sección, señalan que el 20% de las respuestas de esta unidad, dice estar totalmente en desacuerdo, en lo que respecta la pregunta 16. ¿La unidad de servicios del Personal, informa de manera explícita a los usuarios sobre la obtención de beneficios, como son: asignación familiar, créditos sociales? Mientras que en un 10% reafirma lo anterior, al encontrarse en desacuerdo.

Conclusión: Los altos porcentajes negativos de la pregunta número 16, señalan como uno de los objetivos, conocer posibles falencias de esta unidad y proponer posibles mejoras.

3.7. Procedimiento en la Gestión de resultados y retroalimentación con el Departamento de Administración y Finanzas

En virtud a los resultados anteriormente señalados, cabe destacar, que para efectos de la presente tesis, cuyo título lleva por nombre “Análisis de Gestión Administrativa, al Departamento de Educación Municipal (DAEM) De San Pedro de la Paz”. Se indagará y recabará información, sólo por la valoración de los cuestionarios, con Nota 1 y 2 respectivamente, en lo respecta a “totalmente en desacuerdo y en desacuerdo” ya que de esta manera, se logrará llevar a cabo un plan de mejoramiento al final del capítulo IV.

Luego de haber entregado el cuestionario, a cada una de las personas seleccionadas mediante una muestra por conveniencia, y de haber calculado en base a las respuestas sometidas del mismo, se realizó posteriormente, una visita al Departamento de Administración y Finanzas, del DAEM de San Pedro de la Paz. En donde, reunidos con un par de autoridades del Departamento, se les entregó un informe con los resultados arrojados por el cuestionario, cuidando obviamente la identidad de cada uno de los encuestados internos y externos.

Posteriormente, y para lograr comprender las diferentes percepciones obtenidas, en correlación con las preguntadas diseñadas según las funciones de cada unidad que componen el Departamento de Administración y Finanzas, se obtuvo una retroalimentación por cada punto negativo del cuestionario, en la que se fundamentarán algunos motivos por los cuales se han podido generar estas deficiencias.

3.8. Retroalimentación del Departamento, respecto a Cuestionarios Interno y Externo.

Para efectos de lograr una mayor comprensión de la información, plasmada en los resultados de los cuestionarios interno y externo, aplicados al Departamento de Administración y Finanzas, a través de las unidades que lo componen. Los resultados de las preguntas realizadas, se analizarán en forma conjunta para su retroalimentación. A modo de ejemplo, la unidad de remuneraciones se analizará en forma general (Cuestionario Interno y Externo) y luego las demás unidades, de la misma forma. Además, no se incluirán en el análisis, las preguntas cuyos resultados arrojados, fueron positivos para la organización, como son de nota 4 y 5 respectivamente (De Acuerdo y Totalmente De Acuerdo), ya que para la presente tesis, el enfoque o proceso de mejoras, se realizará donde existen debilidades.

Unidad de Adquisiciones

- Pregunta número 3, planteada en cuestionario interno, con valoración negativa:

¿Los Directores de los establecimientos y usuarios en General, entregan la información relativa a la recepción de materiales en tiempos prudentes?

La baja calificación, se debe a lo siguiente: la recepción de materiales y todo el dossier de la compra, se confecciona en la unidad de Adquisiciones, incluyendo la recepción firmada por el Director del establecimiento. Los establecimientos educacionales y su Director, se ubican en lugares geográficos muy distantes (en algunos casos) del lugar físico donde opera Adquisiciones, es debido a lo anterior, que la unidad de Adquisiciones debe esperar a que el Director del establecimiento acuda a la Dirección, para la firma de recepción conforme.

Unidad de Remuneraciones

- Pregunta número 4, planteada en cuestionario interno, con valoración negativa:

¿El Departamento de Personal, envía las órdenes de trabajo en las fechas estipuladas para ello?

El corte para efectos de remuneraciones, se determinó que sería los días 20 de cada mes, sin embargo en la práctica, se están ingresando órdenes de trabajo para el pago de remuneraciones, hasta el día 25 de cada mes. Lo anterior, deriva en un alto riesgo, toda vez que los tiempos para revisar los procesos, son muy limitados.

La explicación desde los usuarios, se fundamenta en un exceso de trabajo y por ende, falta de tiempo para realizar esta actividad.

- Pregunta número 5, planteada en cuestionario externo, con valoración negativa:

¿E el caso de nuevos emolumentos, como son los bienios, la Unidad de remuneraciones realiza el pago en tiempos prudentes?

Existe un caso muy específico, basado en docentes que ingresan por primera vez a trabajar en los establecimientos de la comuna de San Pedro de la Paz, administrados por el DAEM, y que generalmente provienen de otras comunas de país, es menester, la acreditación de los bienios servidos en esas entidades, sean acreditados por los diferentes documentos que así lo establecen. En el fondo, el retraso en el pago de estas remuneraciones indicadas, es producto de factores externos y derechamente no atribuibles a la unidad de remuneraciones.

Unidad de Subvenciones

- Pregunta número 8, planteada en cuestionario interno, con valoración negativa:

¿Los establecimientos educacionales, informan adecuadamente sobre el ingreso de los nuevos docentes en la plataforma?

En el caso de los reemplazos de docentes de un establecimiento, se presenta la siguiente falencia. Cada docente que ingresa al aula, amerita de inmediato su incorporación al SIGE (Sistema de Información de Gestión Escolar) de manera que concluido el mes, reciba un BRP (Bono de Reconocimiento Profesional) y el pago de su mención, en el caso que la tuviera.

El error que se destaca, es argumentado por los directores de los colegios, como un simple olvido, derivado de la urgencia que un determinado curso, quede sin un docente a cargo.

Unidad de Contabilidad

- Pregunta número 12, planteada en cuestionario interno, con valoración negativa:

¿En el caso de compra de Activo Fijo, contabilidad cautela que estas compras se canalicen hacia el kárdex de inventario?

Si se cautela, pero hay omisiones, debido a que el kárdex de activo fijo opera dentro de un módulo diferente al de contabilidad, por lo cual se debe generar el ingreso primeramente en el kárdex y después generar el pago al proveedor. Lo anterior en algunos casos, ha sido omitido por error. Se le ha solicitado en reiteradas oportunidades al proveedor del software, que proponga y genere alguna solución, esto sin éxito.

- Pregunta número 10, planteada en cuestionario externo, con valoración negativa:

¿La unidad procesa y remite información para el pago de proveedores a finanzas, en tiempos razonables, es decir, no más de 30 días?

En el caso de compra de materiales, se produce un retardo en el pago de facturas a los proveedores, que supera el máximo establecido (30 días) como política de pago, producto exclusivamente de la relantización del proceso generado entre la recepción del material y la calificación de este, por parte del usuario, o en este caso, el director del colegio.

Unidad de Finanzas

- Pregunta número 14, planteada en cuestionario interno, con valoración negativa:

¿La Municipalidad de San Pedro de la Paz, aporta recursos financieros al DAEM, como sucede en muchas comunas?

Hasta el año 2014, el Municipio aportaba a la gestión educativa de la comuna, recursos por M\$250 anuales, con la discusión de la nueva institucionalidad de la educación pública, y el proyecto de desmunicipalización de la educación pública, es que el municipio creyó conveniente no seguir haciendo aportes a la educación. Producto de lo anterior y con el objetivo de evitar una crisis financiera, se ha tenido que implementar otras políticas de gestión, para aminorar el efecto negativo de no contar con el significativo aporte de la municipalidad.

- Pregunta número 14, planteada en cuestionario externo, con valoración negativa:

¿En el caso de los recursos vía caja chica y la devolución de estos recursos, la Unidad de Finanzas los realiza en los plazos prudentes?

La caja chica es un instrumento de carácter financiero, que está determinado en cuanto a su uso, por la Contraloría General de la República, entre otros.

Cuando se detecta que la caja chica rendida, no cumple con los requisitos legales y objetivos para lo que fue creada, se procede a su rechazo. Producto del rechazo y el proceso de la nueva rendición apegada a la normativa, es que el proceso tiende a dilatarse.

Unidad de Servicios del Personal

- Pregunta número 16, planteada en cuestionario interno, con valoración negativa:

¿La información solicitada a los funcionarios y usuarios, para efecto de la obtención de beneficios como, “Bono escolar, Asignación Familiar”, son remitidos a la unidad en los plazos exigidos para ello?

Durante el mes de marzo de cada año, los funcionarios presentan los documentos a objeto que aquellos que tengan hijos mayores de 18 años, estudiando en universidades o en institutos, puedan recibir una beca de escolaridad que entrega el estado, ascendente aproximadamente a \$70.000. Producto del paro en algunas universidades en la fecha indicada, las certificaciones de la calidad del alumno, por parte de algunas universidades fue posterior al plazo exigido por el gobierno, para remitir la información que generaría el pago.

Lo preceptuado, provocó que muchas personas o usuarios perdieran el beneficio.

- Pregunta número 16, planteada en cuestionario externo, con valoración negativa:

¿La unidad de servicios del Personal, informa de manera explícita a los usuarios sobre la obtención de beneficios, como son: asignación familiar, créditos sociales?

Existe una debilidad, en cuanto a la retroalimentación ideal que debiera producirse, de tal forma que los funcionarios pudieran gozar de una mayor cantidad de beneficios disponibles, que ofrecen ciertas instituciones, como las cajas de compensación, instituciones financieras, compañías de seguro, etc.

3.9. Análisis de los Resultados al Departamento de Administración y Finanzas

De acuerdo a los resultados arrojados anteriormente, en los cuestionarios se detectaron aspectos positivos y negativos que actualmente están afectando ha dicho departamento, dentro de los cuales se destacan los siguientes:

Dentro de los puntos positivos del Departamento de Administración y Finanzas, están los siguientes:

- La unidad de Adquisiciones del DAEM, resuelve y provee los requerimientos de docentes y usuarios en general, dentro de los plazos que se solicitan.
- Para el caso de solicitud por parte de algún establecimiento de alguna compra en particular, adquisiciones responde en forma inmediata.
- Es considerado por los usuarios en general (clientes) que el proceso de Adquisiciones es transparente.
- La unidad de Subvenciones, reporta en forma eficaz y veraz, la asistencia a clases de los distintos niveles educativos.
- Subvenciones, detecta eficazmente una omisión de subvención pagada por el ministerio de educación.

En cuanto a las debilidades, se encontraron las siguientes problemáticas.

- Los Directores de los establecimientos educacionales y usuarios en General, no entregan la información relativa a la recepción de materiales en tiempos prudentes, lo que provoca tardanza en la firma del Director, para su proceso correspondiente.
- El Departamento de Personal, no envía las órdenes de trabajo en las fechas estipuladas, lo que provoca, que el pago de las remuneraciones para el personal interno, no se ejecuten en las fechas establecidas.

- En referencia a los docentes que ingresan por primera vez a los establecimientos educacionales, los cuales deben entregar inmediatamente su documentación, incluida su acreditación profesional. Estos documentos, generalmente no son entregados en los tiempos adecuados, lo que provoca retraso en el pago de sus remuneraciones.
- Los establecimientos educacionales, no informan adecuadamente sobre el ingreso de los nuevos docentes en la plataforma virtual SIGE (Sistema de información de Gestión Escolar). Lo anterior, provoca que las subvenciones no se incorporen para el proceso de pago de cada docente.
- En la ocurrencia de compra de Activo Fijo, contabilidad cautela que estas compras se canalicen hacia el kárdex de inventario, pero estas no son procesadas en algunos casos, debido a que el sistema no arroja un error por omisiones en la información, lo que afecta el pago a proveedores.
- La unidad de contabilidad no está procesando y tampoco remitiendo la información necesaria para el pago de proveedores a finanzas, lo que provoca retardo en la liquidación de facturas que tienen que ver exclusivamente con materiales utilizados en los establecimientos, lo que supera el plazo de los 30 días.
- La Municipalidad de San Pedro de la Paz, no está aportando recursos financieros al DAEM, como sucede en muchas comunas del País, lo que causa efectos negativos a la hora de obtener una mejor calidad en los servicios entregados a la comunidad de San Pedro de la Paz.
- En el caso de los recursos vía caja chica y la devolución de estos recursos, la Unidad de Finanzas no los efectúa en los plazos prudentes lo que ocasiona prologar nuevas rendiciones.
- La información que es solicitada a los funcionarios y usuarios, para efecto de la obtención de beneficios como, por ejemplo, Bono escolar, Asignación Familiar, entre otros no son remitidos a la unidad de personal en los plazos pertinentes.

- La unidad de servicios del Personal, no informa de manera explícita a los usuarios sobre la obtención de beneficios, como son: asignación familiar y créditos sociales lo que no permite por parte del personal interno un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles.

De acuerdo a las Debilidades identificadas anteriormente, se entregarán en el próximo capítulo, las propuestas de mejoramiento al Departamento de Administración y Finanzas.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

4. Plan de Mejoramiento

Se diseñará un plan de mejoramiento administrativo, para el departamento de Administración y Finanzas del DAEM de San Pedro de la Paz, que será entregado a los directivos de la misma, como una herramienta para su mejoramiento institucional.

4.1. Propuesta mejoramiento Unidad de Adquisiciones

La mejora debe orientarse a una “opción digital” que esté vinculada al sistema de órdenes de pedido OPI, de manera que el Director del establecimiento o usuario, refrenda automáticamente la recepción conforme de su pedido y lo anterior sea rescatado en línea por la unidad de adquisiciones.

4.2. Propuesta mejoramiento Unidad de Remuneraciones

Se propone crear un instructivo, firmado por el Director del DAEM, en el cual se hará énfasis en lo referente a la fecha de corte, para así evitar una serie de riesgos innecesarios, errores y descontento de los usuarios, instruyendo que toda la información posterior a la fecha de corte, sea ingresada en el mes siguiente.

Se ha propuesto también, crear un oficio en que el Director del DAEM, junto al Departamento de Personal, deberán fijar como política al momento de efectuar la contratación de los docentes, que estos presenten todos sus documentos, sin excepción alguna, para que de esta manera se realice el pago cuando corresponda.

4.3. Propuesta mejoramiento Unidad de Subvenciones

Se propone que el departamento de personal, a través de sus facultades, pueda instruir al docente, una vez que asuma el cargo en su establecimiento, para que inmediatamente entregue una copia de la orden de trabajo respectiva. Posteriormente, el Director del establecimiento deberá remitir el documento al encargado de la plataforma, para que pueda ingresarlo en calidad de imperativo. De esta forma no habrá olvido alguno en este procedimiento y nada podrá lamentarse más adelante.

4.4. Propuesta mejoramiento Unidad de Contabilidad

La propuesta de mejora en esta unidad, se basa en generar una opción a nivel de software contable, específicamente en el módulo de egresos, una sentencia, que no permita generar un cheque sin el folio vinculante, del ingreso al kárdex de inventario.

De la misma manera, que se propuso en la unidad de adquisiciones, proponemos también una opción digital vinculada al sistema de órdenes de pedido.

4.5. Propuesta mejoramiento Unidad de Finanzas

La propuesta se basa en que el Concejo Municipal y el alcalde del Municipio, puedan retomar los aportes efectuados, hasta antes del año 2014, quizás no por la misma cantidad de dinero transferida en aquellos años, sino más bien, generar un ambiente de confianza y apoyo a la educación de la comuna. Los aportes pueden ser recepcionados, para fines de mejorar los establecimientos educacionales, mobiliario y también pueden contribuir en material para fines de mayor aprendizaje en los niños.

Proponemos además, que mediante la asociación entre el Director del DAEM y el jefe de Finanzas, apoyados por el instructivo del uso de caja chica, refuercen la filosofía que defina el uso, en que se puede gastar el dinero de caja chica, de manera que el proceso de revisión sea expedito y exento de rechazos.

4.6. Propuesta mejoramiento Unidad de Servicios del Personal

Se propone la creación de un Intranet, en donde cada funcionario pueda informar la situación escolar de los beneficiarios, de manera tal que el DAEM, pueda solicitar los recursos en los plazos que las entidades gubernamentales lo establezcan.

En el caso de existir discrepancias, por dineros solicitados en excesos, en relación a la acreditación por parte de los beneficiados, la DAEM procederá a su descuento y a su devolución al ministerio de educación, si es el caso.

Además se propone, que esta unidad de Servicios del Personal, pueda ser conducida por un profesional más idóneo para el cargo, vale decir, un profesional del área de la asistencia social, dado que de esta manera, pueda funcionar como orientador y así los usuarios puedan obtener todos los beneficios sociales que entrega el mercado.

A continuación se resumirá por medio de una tabla, todo lo relativo al plan de mejoramiento. En un primer orden se establece la unidad del Departamento de Administración y Finanzas, luego la deficiencia que fue recogida una vez realizada la valoración de los cuestionarios, para concluir en una acción correctiva, el responsable de ejecutar el plan de mejoramiento y el impacto que se produciría al implementar estas mejoras.

Tabla 16: Plan de Mejoramiento a las Unidades del departamento de Administración y Finanzas del DAEM.

PLAN DE MEJORAMIENTO				
UNIDAD	DEFICIENCIAS	ACCION CORRECTIVA	RESPONSABLE DE LA ACCION	IMPACTO
Adquisiciones	Entrega de información tardía.	Creación de una opción digital que realice de manera automática la gestión del Director.	Un informático del DAEM, con participación del encargado de plataforma del establecimiento.	Mayor flujo de información entre la Unidad de Adquisiciones y los Establecimientos educacionales.
Remuneraciones	La fecha de Corte a Nivel de Remuneraciones no se respeta.	Creación de un Instructivo por parte del Director del DAEM, en donde se fije fecha límite de corte, para efectos de remuneración.	Será en este caso de la participación del Director del DAEM y el encargado de Remuneraciones.	Incremento en la eficiencia de las actividades de la Unidad de Remuneración.
	Los bienes no son informados en la etapa de contratación de Docentes.	Creación de un oficio por parte del Director del DAEM, donde se exija toda la documentación, sin excepción, antes de contratar docentes.	Será en este caso de la participación del Director del DAEM y el Departamento de Personal, a través del encargado de contrataciones.	Sistema de control de bienes y grados, por parte de los docentes.
Subvenciones	No hay registro de un docente en la	El Departamento de Personal deberá	Un encargado de Personal, con la	Mayor flujo de información,

	Plataforma SIGE del establecimiento.	instruir al docente, para que éste último haga entrega de copia de orden de trabajo, al encargado de plataforma del establecimiento	colaboración del informático del establecimiento	cooperación y comunicación.
Contabilidad	Las compras de activo fijo, en algunas ocasiones no se canalizan en el kárdex de inventario.	Implementar la generación de una opción software contable, en módulo egresos	Esta labor se llevará a cabo mediante el informático del DAEM y el proveedor del software contable.	Creación de programas y proyectos para un mayor control de activo fijo, y el desarrollo de la Institución.
	Retardo en el pago de facturas a proveedores.	Creación de una opción digital, vinculada a la opción de pedidos.	El encargado será el Informático del DAEM, con colaboración del encargado de Contabilidad de la unidad.	Incremento de eficiencia en las actividades.
Finanzas	La Municipalidad no realiza aportes financieros al DAEM.	Solicitar formalmente, que se vuelvan a realizar aportes al DAEM, para mejorar la calidad de establecimientos, mobiliarios y entregar material de calidad a los alumnos y profesores.	Para esta acción, debe ser el Director del DAEM, que solicite mediante carta formal y de ser posible verbal, la solicitud de que vuelvan a recibir aportes desde la Municipalidad.	Desarrollar sentido de compromiso.
	Demora en el pago de caja chica.	Reforzar la filosofía de la caja chica, en donde se inste al	El Director del DAEM, en apoyo con el jefe de finanzas, deben	Control de recursos e insumos.

		buen uso y no genere demoras en los pagos.	realizar la acción de mejora	
Servicios del Personal	La información del usuario, para efecto de beneficios, no es remitida a la unidad en tiempos prudentes.	Creación de un Intranet.	Será labor del informático del DAEM, en coordinación con la encargada de Servicios de Personal.	Instrumentar procesos administrativos, con aporte en la comunicación con el beneficiario.
	La unidad no informa de manera explícita a los usuarios, sobre la obtención de beneficios.	Optar por un profesional Asistente social, que oriente a los beneficiados y les informe sobre sus garantías.	Esta acción será tomada por el Director del DAEM, con la colaboración del Departamento de Personal.	Reorganización adecuada del capital de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Para otorgarle una valoración cuantiosa y en tiempos reales a las propuestas anteriormente señaladas, es preciso conocer, que tales mejoras, en su mayoría, requieren instructivos, no así una suma de dinero en específico. Por consiguiente, el software propuesto en las mejoras y el Intranet, estarían cotizados por el costo de \$1.500.000 y su implementación se realizaría en un período de un semestre, ya que debe proponerse en la próxima reunión presupuestaria del DAEM.

En lo que respecta a las demás propuestas, se espera que su implementación se realice en un período de tres meses, dadas las facilidades señaladas y los beneficios para el Departamento de Administración y Finanzas.

RECOMENDACIONES GENERALES

Dado el tipo de estudio realizado y según las deficiencias del Departamento de Administración y Finanzas, en cuanto al manejo de su gestión administrativa. Se recomendará la elaboración de un manual de Procedimientos, mediante el cual su estudio y su uso, podrían beneficiar completamente a la Institución, en las labores que realizan cotidianamente, como además se cree, que contribuirá en la adaptación del personal nuevo, reemplazos y ayuda en temas relevantes a los usuarios del DAEM.

Cualquier consulta, de parte de un usuario a cada área del Departamento o a una unidad en específico, podrá ser revisada y expresada a través de un manual de Procedimientos, bien confeccionado y teniendo la voluntad de poder actualizar el mismo cada año, ante cambios importantes en el sistema, organigrama y de la misma educación.

CONCLUSIONES

El DAEM de San Pedro de la paz, es una Institución de Servicios públicos, que cuenta con una gran trayectoria en la comuna de San Pedro de la Paz. Por lo general cuenta con una buena administración, que orienta las estrategias de funcionamiento en base a sus años de experiencia en temas de educación.

Las propuestas realizadas, tienen como objetivo principal, desarrollar un proceso de gestión administrativa acorde al servicio entregado, mediante el cual el usuario/cliente, se establezca como eje principal de las actividades que se realizan, como también exista una mayor cooperación de parte de ambos, para el desarrollo óptimo de las funciones que tienen estas unidades, que componen el Departamento de Administración y finanzas.

Esta investigación, fue desarrollada con la debida autorización y total colaboración del Departamento de Administración y Finanzas del DAEM, de San Pedro de la Paz, quienes no tuvieron reparo en comentarnos las funciones que realizan, cuales son los problemas internos que se generan, debido a factores externos que interfieren en sus actividades. Como también así, nos proporcionaron ayudas en la propuesta de mejoramiento, debido a que tienen un gran compromiso con su cargo y con la comuna.

Los cuestionarios fueron desarrollados en base a una muestra por conveniencia, debido a que los individuos empleados en la investigación, fueron seleccionados por estar disponibles en el momento en que visitó el DAEM y no por un criterio estadístico. Además se escogieron dos establecimientos educacionales del sector, para hacer entrega de unos cuestionarios. Cabe destacar que el DAEM, se encuentra alejado físicamente de la mayoría de los establecimientos que administra.

La motivación que tanto el personal, como nosotros tuvimos, se basó finalmente en que los primeros descubrirían sus falencias y nosotros contribuiríamos a una mejora a nivel general. Este estudio, permitirá ser una base para futuras investigaciones, que logren permitir continuar mejorando el servicio entregado.

Es de suma importancia, según los resultados del cuestionario realizado, de contar con un software actualizado y mejorado, cuyo funcionamiento podría contribuir a realizar procesos más eficientes y

de una manera más cómoda para los usuarios, directores de establecimientos, como también para los funcionarios del Departamento en estudio.

Esperamos que nuestra propuesta de mejoramiento en la gestión administrativa, pueda ser efectivamente usada por el Director del DAEM, quien nos señaló que las mejoras son posibles de implementar y que podemos contar con él y con cada uno de los miembros del Departamento de Administración de Educación Municipal.

Finalmente, el análisis de gestión administrativa realizado al Departamento de Administración y Finanzas del DAEM, de San Pedro de la Paz, nos permite concluir, que el logro de los objetivos propuestos se cumplieron y que el involucramiento de los Directivos o personas encargadas de liderar y administrar el Departamento de Administración y Finanzas, deben comprometerse con la implementación de las propuestas de mejoras, ya que producirá una relación de Causa Efecto. Todo lo anterior contribuye a asegurar resultados, optimizar los recursos asignados a implementar en la propuesta, lo que permite que los funcionarios trabajen en forma coordinada y colaborando en busca de los objetivos de la institución.

REFERENCIAS

- Aedo, C., & Sapelli, C. (2001). *El Sistema de Vouchers en Educación. Una revisión de la teoría y evidencia empírica para Chile*. Chile: Estudios Públicos.
- Armijo, M. (4 de Abril de 2011). *manuales - CEPAL Repositorio*. Obtenido de manuales - CEPAL Repositorio: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf
- Bennis, & Warren. (1973). *Desarrollo Organizacional*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Caldas, M. E., Reyes Carrión, & Heras, A. J. (2011). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. Editex .
- Danhke, G. (1989). *Investigación y Comunicación*. México: Mc Graw Hill.
- Deal , T. E., & Kennedy, A. A. (1991). *Cultura Corporativa y Productiva Organizacional*. Bogotá: Legis.
- Dirección de Administración de Educación Municipal*. (10 de enero de 2016). Obtenido de <http://daemspp.cl>: <http://www.daemspp.cl>
- Dumorné, K. (4 de Abril de 2010). *Eumed.net*. Obtenido de Eumed.net: <http://www.eumed.net/>
- Escalona, O. (7 de Agosto de 2013). *slideshare*. Obtenido de slideshare: <https://es.slideshare.net/octaviohache/proceso-administrativo-y-toma-de-decisiones-25016107>
- Espinosa, R. (25 de Junio de 2013). *El cuadro de mando integral : concepto y fases*. Obtenido de El cuadro de mando integral : concepto y fases: <http://robertoepinosa.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando-integral-concepto-y-fases/>
- Espinoza, D., & Yepes, L. (24 de Abril de 2012). *slideshare*. Obtenido de slideshare: <https://es.slideshare.net/lilyepes/importancia-de-la-gestion-administrativa-en-una-empresa>
- Fayol, H. (1994). *Administración Industrial Y General*. Florida: El Ateneo.
- Franklin, E. B. (1981). *Auditoría Administrativa*. México: Mc Graw Hill.
- Garcia, J. (4 de Febrero de 2016). *Eipe*. Obtenido de Eipe: <http://www.eipe.es/6-principios-elaborar-mapa-estrategico/>
- Heller, T. (1995). *Changing Authority Patterns: A Cultural Perspective*. London: Academy of Management review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *El Cuadro de Mando Integral (3ª ED.)*. Madrid: ALIENTA EDITORIAL.
- Kenneth Galbraith John. (1996). La Anatomía del Poder. En K. G. John, *La Anatomía del Poder* (pág. 72). Mexico: Prentence Hall.
- Kinncar, T., & Taylor, J. (1993). *Investigación de Mercados. Un enfoque Aplicado. 4 Edición*. Bogotá: MC GRAW HILL.

- Kother, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). La elección de Estrategias para el Cambio. *Harvard Business Review*, 9.
- Lazzo, A. (17 de Mayo de 2012). *Gestion Administrativa*. Obtenido de Gestion Administrativa: <http://gestionadministrativaconceptos.blogspot.com>
- Leon, A. (25 de Septiembre de 2012). *Admongral*. Obtenido de Admongral: <http://admongral.blogspot.com>
- Michael, S. R. (1981). *Técnicas para el cambio Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Madrid: Narcea S.A.
- Pacheco, P. (7 de Julio de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/gestion-cambio-organizacional-resistencia-cambio-enfoque-hermeneutico/#autores>
- Páez, F. (21 de Enero de 2014). *Cmigestion*. Obtenido de Cmigestion: <http://cmigestion.es/2014/01/21/el-cuadro-de-mando-integral-iii-el-mapa-estrategico/>
- Pezo, K. (7 de Octubre de 2015). *Slideshare*. Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net/keikosofiapezo/elementos-de-la-gestion-empresarial>
- Pfiffner, J. M. (1995). *Organización Administrativa*. México: Trillas.
- Porter, M. E. (2000). *Estrategia Competitiva: Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Patria.
- Rockefeller, J. (1999). *Administración en la Organización*. 276.
- Salvatierra Zapata, R. I. (10 de 09 de 2009). *BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales*. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009d/618/Control%20de%20gestion.htm>
- Shein, E. H. (1992). *Organizacional Cultura and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Stephen, M. (2002). *Técnicas para el Cambio Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Taype, M. (1 de Agosto de 2005). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/cambio-organizacional-como-soporte-de-la-competitividad/>
- Thevenet, M. (1992). *Auditoría de la Cultura Empresarial*. Madrid: Días de Santos S.A.
- UNESCO, O. I. (2004). *La educación Chilena en el Cambio de Siglo: Políticas, Resultados y Desafíos*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación.
- Zambrano, A. (2007). *Planificación Estratégica*. Caracas: Publicaciones UCAB.

LINKOGRAFIA

<https://daemsanpedro.cl/>

<https://www.comunidadescolar.cl/>

<https://www.gestiopolis.com/cambio-organizacional-como-soporte-de-la-competitividad/>

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2009d/618/Control%20de%20gestion.htm>

<https://es.slideshare.net/keikosofiapezo/elementos-de-la-gestion-empresarial>

<http://cmigestion.es/2014/01/21/el-cuadro-de-mando-integral-iii-el-mapa-estrategico/>

<http://gestionadministrativaconceptos.blogspot.com>

<https://es.slideshare.net/lilyepes/importancia-de-la-gestion-administrativa-en-una-empresa>

http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario Interno Departamento de Administración y Finanzas

Cuestionario Interno Personal DAEM	GRADO DE ACUERDO				
	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1. ¿La Dirección del DAEM, les entrega las facilidades para su capacitación como compradores, de acuerdo a las exigencias del Mercado Público?					
2. ¿Las autorizaciones de las órdenes de Compra y la autorización por parte de la Unidad de Finanzas, es expedita o provoca retrasos en sus compras?					
3. ¿Los Directores de los establecimientos y usuarios en General, entregan la información relativa a la recepción de materiales en tiempos prudentes?					
4. ¿El Departamento de Personal, envía las Ordenes de Trabajo en las fechas estipuladas para ello?					
5. ¿En alguna oportunidad, algún docente se ha quedado sin su remuneración?					
6. ¿Con la nueva ley de carrera docente (vigente a contar de 1 julio) se dificultaron los procesos de remuneración?					
7. ¿Los establecimientos educacionales informan oportuna y correctamente la asistencia de los alumnos?					
8. ¿Los establecimientos educacionales informan adecuadamente sobre el ingreso de los nuevos docentes en la plataforma?					
9. ¿Existe una eficiente retroalimentación entre la unidad de finanzas y la recepción de las subvenciones?					
10. ¿Se cumplen los plazos de la entrega de información financiera, al municipio y a la contraloría?					

11. ¿Para el pago a proveedores, contabilidad realiza los devengos en los tiempos adecuados, de manera que no haya atrasos en los pagos?					
12. ¿En el caso de compra de Activo Fijo, contabilidad cautela que estas compras se canalicen hacia el kárdex de inventario?					
13. ¿Los ingresos que recibe el DAEM, permiten su autofinanciación?					
14. ¿La Municipalidad de San Pedro de la Paz, aporta recursos financieros al DAEM, como sucede en muchas comunas?					
15. ¿La contraloría General de la República, es un facilitador de la función Financiera?					
16. ¿La información solicitada a los funcionarios y usuarios, para efecto de la obtención de beneficios como, “Bono escolar, Asignación Familiar” son remitidos a la unidad en los plazos exigidos para ello?					
17. ¿En el caso de las licencias médicas, la información se recibe dentro los plazos legales?					
18. ¿Se obtienen desde las instituciones de seguridad social, todos los beneficios destinados para el personal?					

Anexo 2: Cuestionario Externo Departamento de Administración y Finanzas

Cuestionario Externo Usuarios DAEM	GRADO DE ACUERDO				
	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1. ¿La unidad de Adquisiciones del DAEM, le provee o resuelve sus requerimientos dentro de los plazos que le solicitan?					
2. ¿Ante la solicitud de un establecimiento, sobre la compra en general, adquisiciones responde a esa petición de forma expedita?					
3. ¿Usted considera que el proceso de Adquisiciones es transparente?					
4. ¿La unidad de Remuneraciones atiende con buen trato y disposición a los usuarios de la educación, como profesores, asistentes, directores?					
5. ¿E el caso de nuevos salarios, como son los bienes, la Unidad de remuneraciones realiza el pago en tiempos prudentes?					
6. ¿Existe colaboración en cuanto a la información de esta unidad, para con los establecimientos educacionales?					
7. ¿La unidad de Subvenciones, reporta en forma eficaz y veraz, la asistencia a clases de los distintos niveles educativos?					
8. ¿Esta unidad podría detectar una omisión de subvención pagada por el ministerio de educación?					
9. ¿La unidad de contabilidad, ha efectuado visitas en terreno, con la finalidad de comprobar, que los bienes solicitados por el establecimiento, estén físicamente y cumplan la función para lo cual fue adquirida?					
10. ¿La unidad procesa y remite información para el pago de proveedores a finanzas, en tiempos razonables, es decir, no más de 30 días?					

11. ¿La unidad de contabilidad remite a la jefatura de finanzas del Municipio, los reportes financieros, con información veraz y dentro de los plazos legales?					
12. ¿La unidad de Finanzas, le genera pagos, por concepto de compras, dentro de los 30 días?					
13. ¿El Departamento de Finanzas mantiene un Presupuesto equilibrado, exento de déficit en el año actual?					
14. ¿En el caso de los recursos vía caja chica, el presupuesto de Finanzas y la devolución de estos recursos, los realiza en forma eficiente?					
15. ¿En el caso de rechazos por concepto de licencias médicas, por parte del organismo de salud, esta unidad le informa a sus usuarios en plazos prudentes?					
16. ¿La unidad de servicios del Personal, informa de manera explícita a los usuarios sobre la obtención de beneficios, como son: asignación familiar, créditos sociales?					