



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Facultad de Ciencias Empresariales

Escuela de Ingeniería Comercial

Informe final

“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO GESTIÓN DE REMUNERACIONES DE LA
FUNDACIÓN EDUCACIONAL NIDAL.”

Alumnas: Dominique Muñoz Rojas

Victor Tiznado Reyes

Profesor Guía: Dr. Sergio Araya Guzmán

CONCEPCIÓN, ENERO 2020

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	5
INTRODUCCIÓN	6
1.- DEFINICION DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN	7
1.1.-Descripción de la empresa	7
1.1.1.-Antecedentes generales de la institución	7
1.1.2.-Misión	7
1.1.3.-Visión	7
1.1.4.-Organigramas	8
1.1.4.1.-Organigrama de la Fundación Educación Nidal	8
1.1.4.2.- Organigrama Institucional de los 2 Centros Laborales que pertenecen a la Función Educacional Nidal.	9
1.1.4.3.- Organigrama Institucional de Escuelas de Lenguaje que pertenecen a la Función Educacional Nidal.	9
1.2.-Descripción general de la empresa	10
2.- DEFINICIÓN DEL PROYECTO	14
2.1.-Objetivos del proyecto	14
2.1.1.-Objetivo general	14
2.1.2.-Objetivos específicos	14
2.2.-Limites	15
2.3.-Metodología a utilizar	15
2.4.-Plan de trabajo a desarrollar y estructura del informe	16
3.- DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO	16
3.1.- Área en que se desarrollará el estudio	16
3.2.-Objetivo	16
3.3.-Funciones	17
3.4. Descripción situación actual	17



3.4.1. Diagrama de flujo de datos de contexto	18
3.4.2. Diagrama de flujo de datos nivel superior	19
3.4.3. Procedimientos administrativos	20
3.5.-Problemas asociados	23
4.-DESCRIPCIÓN DEL MARCO TEÓRICO	24
4.1.-Remuneraciones	24
4.2.-Proceso	28
4.3.-Mejoramiento de proceso	29
5.-PROPUESTAS ASOCIADAS	30
5.1. Propuesta N°1.	30
5.2. Propuesta N° 2:.....	44
5.3. Propuesta N°3.	56
CONCLUSIÓN.....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	63
LINKOGRAFÍA.....	63

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: ORGANIGRAMA FUNDACIÓN EDUCACIONAL NIDAL.....	8
ILUSTRACIÓN 2: ORGANIGRAMA CENTRO LABORAL.....	9
ILUSTRACIÓN 3: ORGANIGRAMA DE LA ESCUELA DE LENGUAJE	9
ILUSTRACIÓN 4: PLAN DE TRABAJO A DESARROLLAR.....	16
ILUSTRACIÓN 5: LIQUIDACIÓN DE SUELDO.....	32
ILUSTRACIÓN 6: ASIGNACIÓN POR TRAMO DE DESARROLLO PROFESIONAL	35
ILUSTRACIÓN 7: ASIGNACIÓN DE RECONOCIMIENTO POR DOCENCIA	35
ILUSTRACIÓN 8: ASIGNACIÓN ANTIGUAS, MODIFICADAS Y NUEVAS.....	36
ILUSTRACIÓN 9: PROPUESTA DE CÁLCULO REMUNERACIÓN	39
ILUSTRACIÓN 10: VALOR DE ASIGNACIÓN CARRERA DOCENTE 2019	41
ILUSTRACIÓN 11: CAUSA BAJOS RESULTADOS ALUMNOS.....	47
ILUSTRACIÓN 12: PROPUESTA CAPACITACIÓN	55

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: PROCESO DE REMUNERACIONES (DIAGRAMA DE CONTEXTO).....	18
FIGURA 2: PROCESO DE REMUNERACIONES (DIAGRAMA DE NIVEL SUPERIOR).....	19
FIGURA 3: PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO GENERAR INFORME.....	20
FIGURA 4: PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO REGISTRÓ TRABAJADOR.....	21
FIGURA 5: PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO GENERAR LIQUIDACIÓN.....	22
FIGURA 6: PROCESO DE REMUNERACIONES (DIAGRAMA DE NIVEL SUPERIOR).....	58
FIGURA 7: PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO GENERAR LIQUIDACIÓN.....	59

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: OFERTA EDUCATIVA	14
TABLA 2: BONIFICACIÓN DE RECONOCIMIENTO PROFESIONAL	33
TABLA 3: ASIGNACIÓN POR DOCENTE EN ESTABLECIMIENTO	34
TABLA 4: ASIGNACIÓN DE TRAMO.....	38
TABLA 5: ENCUESTA CAUSA INTERNA DE BAJO APRENDIZAJE.....	46
TABLA 6: RESULTADOS DESEMPEÑO DOCENTE	50

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe comprende la propuesta de mejora del proceso de remuneraciones de la organización Fundación Educacional Nidal.

Inicialmente se da a conocer los antecedentes del funcionamiento del proceso de remuneraciones con el fin de llegar al análisis de la problemática actual.

Además, se investigan los conceptos teóricos de procesos involucrados para la gestión de remuneraciones, lo que en conjunto con el diagnóstico de la situación actual efectuado hizo posible determinar las problemáticas que actualmente intervienen de manera negativa, para así poder establecer una propuesta de mejora. Sobre lo anterior se ha definido una propuesta de mejora que se centra principalmente en tres aspectos: (i) Actualizar herramienta cálculo de remuneraciones, (ii) Capacitación contador y docente, y (iii) Política de comunicación interna.

Cuyas propuestas describen lo relevante que la capacitación a contador y docente para diferenciar los montos a aquellos docentes que están cursando una carrera docente, de los que no. Además de detallar a cabalidad lo beneficioso que sería la actualización de la herramienta de cálculo de remuneraciones

INTRODUCCIÓN

Fundación Educacional Nidal es una empresa existente desde el año 2010, fundada en la ciudad de Concepción, la cual se dedica a la enseñanza y educación de alumnos con necesidades educativas especiales transitorias (trastorno específico del lenguaje) y necesidades educativas especiales permanentes, como lo es la discapacidad intelectual en todos sus rangos. Dicha empresa cuenta con 4 colegios dentro de la ciudad, los que tienen profesionales de diversas áreas para la impartición de clases y talleres dictados por los colegios.

Esta fundación gestiona el funcionamiento de 4 colegios, de los cuales dos son escuelas de lenguaje que contemplan niños de la edad de 0 a 5 años, y los otros dos son centros laborales que funcionan para alumnos de un rango de edad de 14 a 26 años.

Entre las funciones que desarrolla la fundación se encuentra la relacionada con las remuneraciones de los docentes de los establecimientos, contemplándose una gestión de cálculos y pagos de remuneraciones, donde actualmente existen algunos aspectos considerados como deficitarios, como por ejemplo no se considera la bonificación de los docentes asociada a una carrera docente, existiendo, además, una deficiente comunicación entre el contador y los directores de cada establecimiento, lo que se refleja en la falta de información sobre el monto a pagar que recibirá cada profesional, entre otros aspectos.

En este estudio se presenta un análisis de la situación actual de la gestión de remuneraciones de la fundación, identificándose aspectos deficitarios, a partir de lo cual se define una propuesta de mejora a cada problemática detectada, contemplándose el diseño de nuevos procesos y procedimientos administrativos que contribuirán a mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión de remuneraciones de la organización.

1.- DEFINICION DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

1.1.-Descripción de la empresa

1.1.1.-Antecedentes generales de la institución

- Nombre: Fundación Educacional NIDAL
- Rut: 65.155.048-3
- Representación legal: Leonardo Adolfo Tapia Leiva
- Dirección postal: Avenida los Molineros Huertos Familiares 514, Coronel.
- Teléfono: 44-2918969

1.1.2.-Misión

Promovemos acciones de apoyo y desarrollo de los diferentes proyectos educativos y pedagógicos laborales de los colegios de la Fundación Educacional Nidal, que garantizan una inclusión efectiva, con valores y aprendizajes de calidad para todos nuestros estudiantes, entregándoles las habilidades y competencias necesarias para su independencia y desarrollo en la sociedad actual.

1.1.3.-Visión

La Fundación Educacional Nidal será reconocida a nivel comunal, regional y nacional en el área de la inclusión escolar a través de nuestros colegios inclusivos validados por su proceso formativo de calidad que permite el desarrollo integral de los estudiantes con en el proyecto pedagógico laboral mediante la creación de espacios necesarios para la implementación de talleres laborales para personas en situación de discapacidad, logrando la valoración, aceptación e inclusión de la diversidad por parte de toda la sociedad.

1.1.4.-Organigramas

1.1.4.1.-Organigrama de la Fundación Educación Nidal

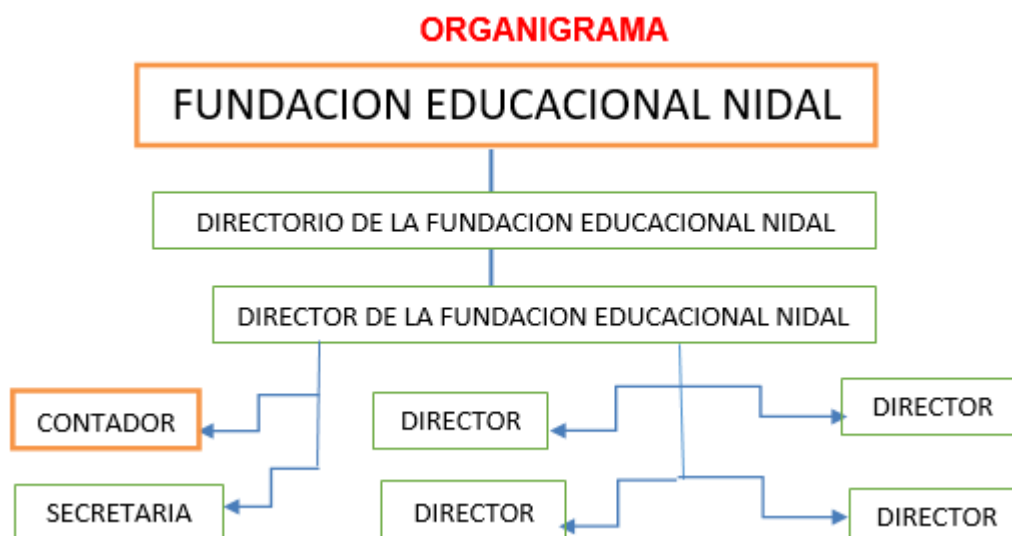


Ilustración 1: Organigrama Fundación Educación Nidal

Fuente: Datos proporcionado por la empresa

1.1.4.2.- Organigrama Institucional de los 2 Centros Laborales que pertenecen a la Función Educacional Nidal.

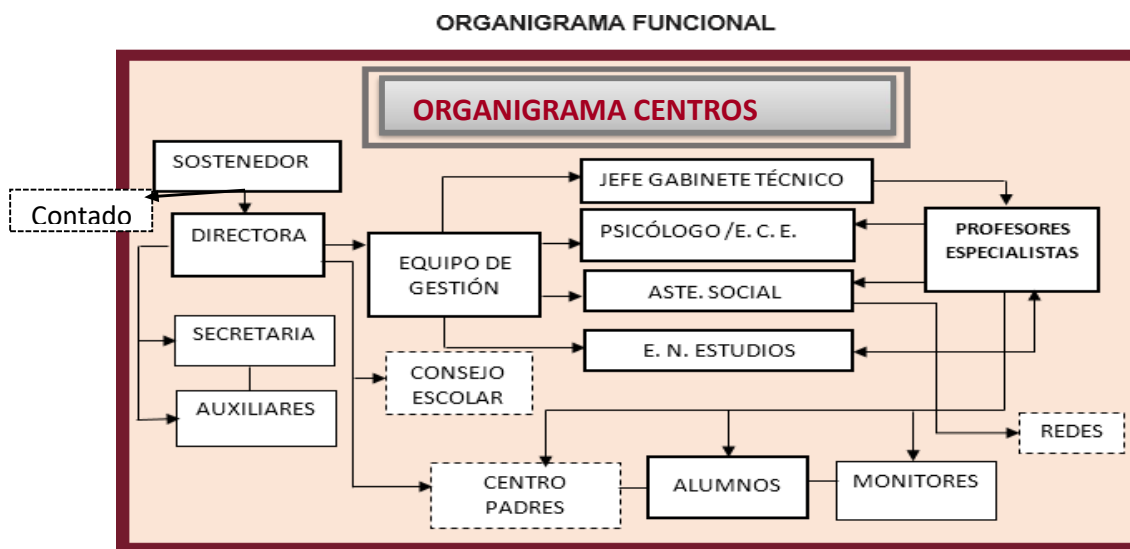


Ilustración 2: Organigrama Centro Laboral

Fuente: Datos proporcionado por la empresa

1.1.4.3.- Organigrama Institucional de Escuelas de Lenguaje que pertenecen a la Función Educacional Nidal.



Ilustración 3: Organigrama de la Escuela de Lenguaje

Fuente: Datos proporcionado por la empresa

1.2.-Descripción general de la empresa

En el año 2010, en la comuna de Coronel se inicia la empresa con el nombre de Servicios Educativos Yanira Mardones, quien lleva el nombre de su fundadora, esta es una entidad de educación especial, la cual tiene cuatro colegios: dos escuelas de lenguaje que atiende necesidades educativas transitorias como son el trastorno específico del lenguaje (TEL) y dos centros laborales que acoge y atienden a jóvenes con necesidades educativas especiales permanentes asociadas a una discapacidad intelectual en su mayoría leve y los menos son moderados, su edad fluctúa entre los 14 y 26 años, y pertenecen al sector urbano y rural de la comuna de Concepción y comunas aledañas. En el año 2014 su nombre cambia de sociedad educacional Piaget Coronel, y finalmente el año 2018 debido a la reforma educacional que instruyó el Ministerio de Educación, la sociedad pasa a ser llamada “Fundación Educacional Nidal”.

Los colegios que tiene a cargo esta fundación son los siguientes:

- Escuela especial de lenguaje – “Estoy Feliz”, Coronel (NEET)
- Escuela especial de lenguaje “cidnee”, Coronel (NEET)
- Centro laboral de educación especial “Nidal”, Talcahuano (NEEP)
- Y centro de estudios e inclusión laboral “Biocor”, Coronel (NEEP)

Dentro de la empresa se encuentran diversas actividades, siendo el foco principal la enseñanza y educación de alumnos con discapacidad intelectual de tipo permanente (CI. Inferior a 70) en los centros laborales y de necesidades educativas especiales de tipo transitorio en las escuelas de lenguaje.

Los estudiantes de los centros laborales, se encuentran en un rango de edad de 14 a 26 años, en jornada diurna de lunes a viernes de 08:30 de la mañana a 18:00 horas, de esta manera los alumnos que no han tenido la oportunidad de estudiar de una forma corriente, pueden obtener su certificado de educación de enseñanza media y un oficio, lo cual les permite la inclusión a la

Facultad de Ciencias Empresariales

vida laboral, además los colegios de la fundación educacional nidal, realizan programas de formación como: prevención de drogas y alcohol, educación sexual, talleres deportivos entre otros.

Para realización de estas diversas actividades la institución cuenta con docentes profesionales de la educación, un equipo humano conformado por un psicólogo para el apoyo emocional de los alumnos que presenten dificultades en su proceso de aprendizaje y monitores que acompañan a los alumnos en los diferentes talleres que se imparten en la institución como peluquería, maquillaje, mecánica, carpintería.

Principios y enfoques educativos

El enfoque ecológico funcional hace referencia a aquel que integra todos las áreas del desarrollo de acuerdo a las características individuales del alumno(a) de una manera significativa y en actividades cotidianas; ofrece lo que es necesario a cada estudiante y busca información a través de evaluaciones formales e informales. El aspecto de la comunicación y socialización se encuentra en todas las experiencias de aprendizaje (Mineduc, 2009). Desde esta perspectiva se cree firmemente que todo estudiante puede aprender independiente del grado de discapacidad que presenta el estudiante. Poniendo especial énfasis en el desarrollo de habilidades de autonomía e independencia que permita a los estudiantes una vida adulta lo más activa posible, desarrollando un trabajo u oficio en la comunidad, o actividades de la vida diaria en el hogar o contexto familiar en el que se desenvuelva. Para ello se fortalece, desarrolla, potencia las habilidades adaptativas de Comunicación, auto- cuidado, vida de hogar, habilidades sociales, utilización de la comunidad, autodirección, salud y seguridad, académicas funcionales, ocio y tiempo libre y trabajo. Por ultimo nuestra escuela potencia de manera transversal a todos los cursos y niveles un enfoque deportivo-corporal con un taller de acondicionamiento físico deportivo y de psicomotricidad vivenciada, a través de actividades artísticas y deportivas, donde todos los estudiantes independiente de sus capacidades físicas, comunicacionales y cognitivas puede participar, fortaleciendo su imagen corporal, emocionalidad, su personalidad.

Perfiles

Descripción de los perfiles para cada actor de la comunidad educativa Fundación Educacional Nidal.

Director (a):

Es el profesional capacitado en gestión educacional y áreas afines al rol que desempeña, es el líder del establecimiento quien se encarga de ejercer liderazgo y administrar el cambio al interior de la escuela, administra conflictos y resuelve problemas, quien promueve un clima de respeto y confianza, asegurando la participación de todos los actores de la comunidad educativa. Establece mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias de enseñanza en el aula y asegurar la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación, de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje.

Docentes:

El docente de la Fundación Educacional Nidal es un profesional de Educación Especial especializado en necesidades educativas de tipo permanente (NEEP), que fomenta en sus estudiantes valores y principios plasmados en nuestro Proyecto Educativo, dispuesto a respetar y atender a la diversidad de estudiantes que la escuela recibe, valorando sus fortalezas y desarrollando habilidades y competencias necesarias para un desarrollo integral. Es un líder pedagógico que trabaja en equipo, capaz de adaptarse a los cambios y asume un rol activo dentro de la comunidad escolar.

Asistentes de la Educación:

El Asistente de la Educación, es un profesional con experticia en Educación Especial, íntegro con orientación al servicio, capaz de respetar y valorar la diversidad de estudiantes que recibe la escuela. Que salvaguarda, suministra, dirige, ordena, dispone y organiza los bienes físicos e intangibles necesarios para las actividades educativas en el marco de su compromiso y responsabilidad con el establecimiento, asumiendo siempre un rol activo dentro de la comunidad escolar.

Facultad de Ciencias Empresariales

Estudiantes:

El estudiante, es responsable y autodisciplinado, respetuoso de sí mismo y de los demás, honesto, solidario y cooperador, capaz de valorar el trabajo como un medio para mejorar su calidad de vida, con competencias sociolaborales que le permita tener una vida adulta activa.

Profesionales de Apoyo:

Corresponde a todo profesional titulado no docente, que desarrolle intervención directa o indirecta con los estudiantes del establecimiento de diferentes disciplinas, tales como psicología, terapia ocupacional, kinesiología, fonoaudiología y trabajo social entre otros, tanto para los profesionales egresados como para estudiantes en proceso de formación.

Estos profesionales cuentan con competencias en el área que se desempeña, reconoce y respeta la diversidad de estudiantes y familias de la Fundación Educacional Nidal, está dispuesto a desarrollar estrategias de apoyo a los estudiantes, en el ámbito comunitario, familiar y laboral, promoviendo una valoración de las capacidades de los educandos.

Apoderados:

La Fundación Educacional Nidal, reconoce la diversidad de familias de su estudiantes, entendiendo como padre y/o madre, tutor u otra persona autorizada para ejercer la función de apoderado, frente al proceso educativo del estudiante. Esperando que se comprometa a: Apoyar la labor docente: está atenta al desarrollo de aprendizaje y habilidades de sus hijos, manteniendo una actitud positiva y colaborativa. Es formadora de hábitos y valores, reconoce y felicita a su hijo/a, por sus logros. Asiste y participa de las reuniones, actividades y talleres. Contribuye a fortalecer la comunidad escolar a través de la comunicación efectiva: La familia reconoce la comunicación como el pilar fundamental para mantener una sana convivencia escolar, aprovechando los canales de comunicación que se establecen con la escuela (comunicación escritas, llamados telefónicos y visitas) y las oportunidades para expresar sus puntos de vista, oportunamente con los profesores, otras familias, centro general de padres y apoderados, y dirección de la escuela.

Oferta Educativa

Matrícula todo el año, con capacidad para 6 cursos por jornada y 15 alumnos por curso con seis oficios.

TALLERES NIVEL LABORAL CICLO 1, cursos 1-2-3	
✓	Asistente En El Cuidado De Niños De La Primera Infancia
✓	Corte Y Confección De Vestuario Unisex
✓	Asistente De Mecánico Automotriz
✓	Peluquería Y Maquillaje
✓	Mantenimiento Y Reparación De Computadores
✓	Ayudante De Ventas Y Comercio

Tabla 1: Oferta educativa

Fuente: Datos proporcionado por la empresa

2.- DEFINICIÓN DEL PROYECTO

2.1.-Objetivos del proyecto

2.1.1.-Objetivo general

Desarrollar un análisis y propuesta de mejora del proceso de gestión de remuneraciones de la Fundación Educacional Nidal, de manera de apoyar el desarrollo de este proceso en forma más eficaz y eficiente, favoreciendo la gestión de la organización.

2.1.2.-Objetivos específicos

- Establecer una descripción de la situación actual del proceso de gestión de remuneraciones, de manera de conocer y analizar su desarrollo.
- Identificar aspectos positivos y aspectos por mejorar del proceso de gestión de remuneraciones.
- Definir mejoras que permitan afrontar los aspectos identificados como deficientes en el proceso de gestión de remuneraciones.

2.2.-Límites

La propuesta de mejoramiento del proceso gestión de remuneraciones de la Fundación Educacional Nidal, contemplará el departamento de contabilidad, específicamente el área de remuneraciones, enfocado al proceso de cálculo y pago de remuneración que lleva a cabo el contador.

2.3.-Metodología a utilizar

El proyecto se desarrollará utilizando una metodología general, la cual contempla llevar a cabo una investigación, recopilación y análisis de la información del área donde se desarrolla el estudio, en este caso enfocado al proceso de gestión de remuneraciones de la Fundación Educacional Nidal, lo cual será acompañado de un marco teórico basado en la bibliografía disponible sobre el tema en cuestión.

A partir de un marco teórico y del análisis del proceso desarrollado en la organización se llevará a cabo una descripción de la situación actual del proceso de gestión de remuneraciones, identificando aspectos positivos y aspectos que podrían ser mejorados, lo que será la base para la definición de la propuesta del mejoramiento del proceso. Para realizar lo anterior se desarrollará un modelamiento de los procesos asociados y el diseño de los procedimientos administrativos involucrados.

2.4.-Plan de trabajo a desarrollar y estructura del informe

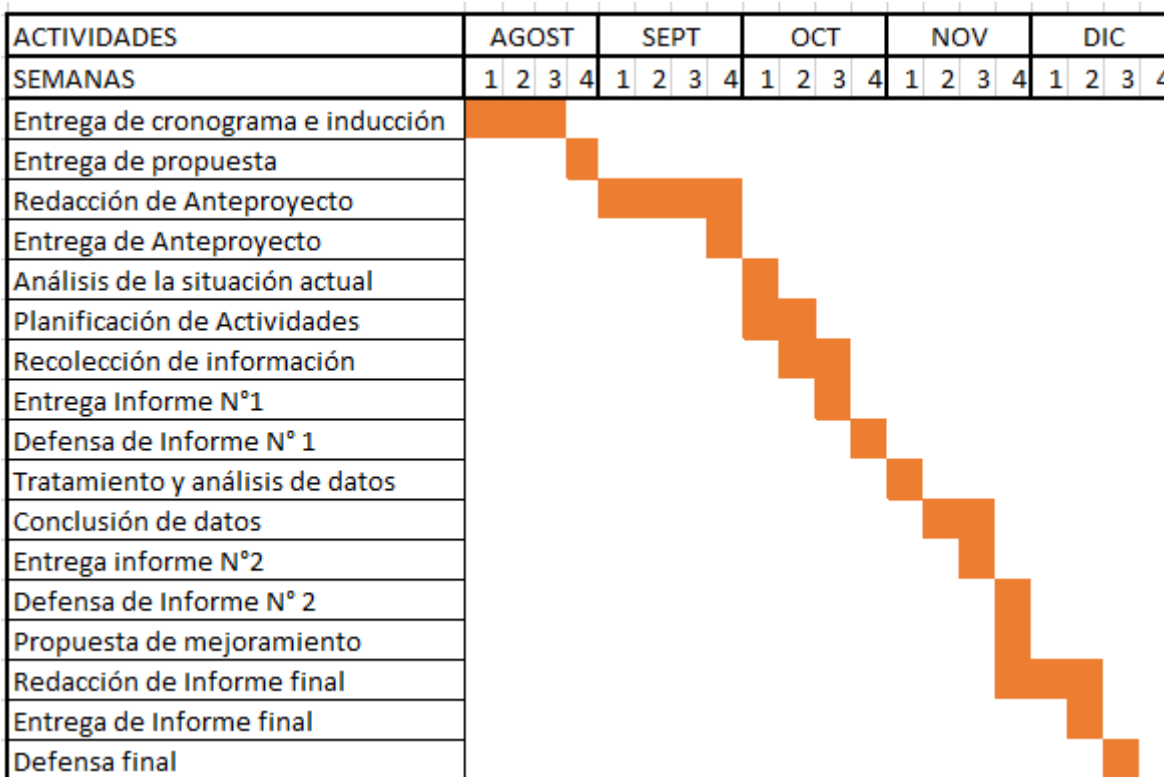


Ilustración 4: Plan de trabajo a desarrollar
Fuente: Elaboración propia

3.- DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO

3.1.- Área en que se desarrollará el estudio

- Departamento de Contabilidad, área de remuneraciones

3.2.-Objetivo

Gestionar el proceso de cálculo y pago de remuneraciones del personal de la Fundación Educacional Nidal.

3.3.-Funciones

- Gestionar el proceso de pago de Remuneraciones del personal de la Fundación.
- Gestionar licencias por accidente de trabajo, trayecto y enfermedades profesionales.
- Efectuar el cálculo de bonos y pagos a docentes por carrera docente.
- Velar por el cumplimiento de la normativa vigente, respecto a remuneraciones, beneficios económicos, y de recuperación de subsidios por asistencia de alumnos a clases.

3.4. Descripción situación actual

El área de estudio contemplada es la unidad de remuneraciones de la Fundación Educacional Nidal, la que gestiona cuatro colegios de Concepción. En esta Fundación quien se encarga de todo el proceso de cálculo y pago de remuneraciones es el contador.

Actualmente el proceso de remuneraciones inicia desde el contador el cual no tiene un sistema establecido de pago de remuneraciones más bien utiliza una plantilla en Excel estandarizada sin contemplar los docentes que deberían recibir más bonificación al estar en carrera docente, el contador le envía la liquidación con los sueldos a los sostenedores y son los sostenedores quienes liberan los dineros mediante un convenio con el banco de Chile realizando el deposito en la cuenta de cada empleado en los distintos colegios, no hay una comunicaciones con los directores de cada colegio para que ellos aprueben o supervisen si es correcto el monto a cancelar de sus empleados y existe una mala gestión de los pagos, normalmente se atrasan en el pago de estos sueldos .

Una representación esquemática de la situación actual se presenta a continuación, por medio de un modelo de Diagramas de Flujo de Datos, que permite mostrar los procesos involucrados y los datos relacionados, contemplándose un diagrama de contexto y un diagrama de nivel superior.

3.4.1. Diagrama de flujo de datos de contexto

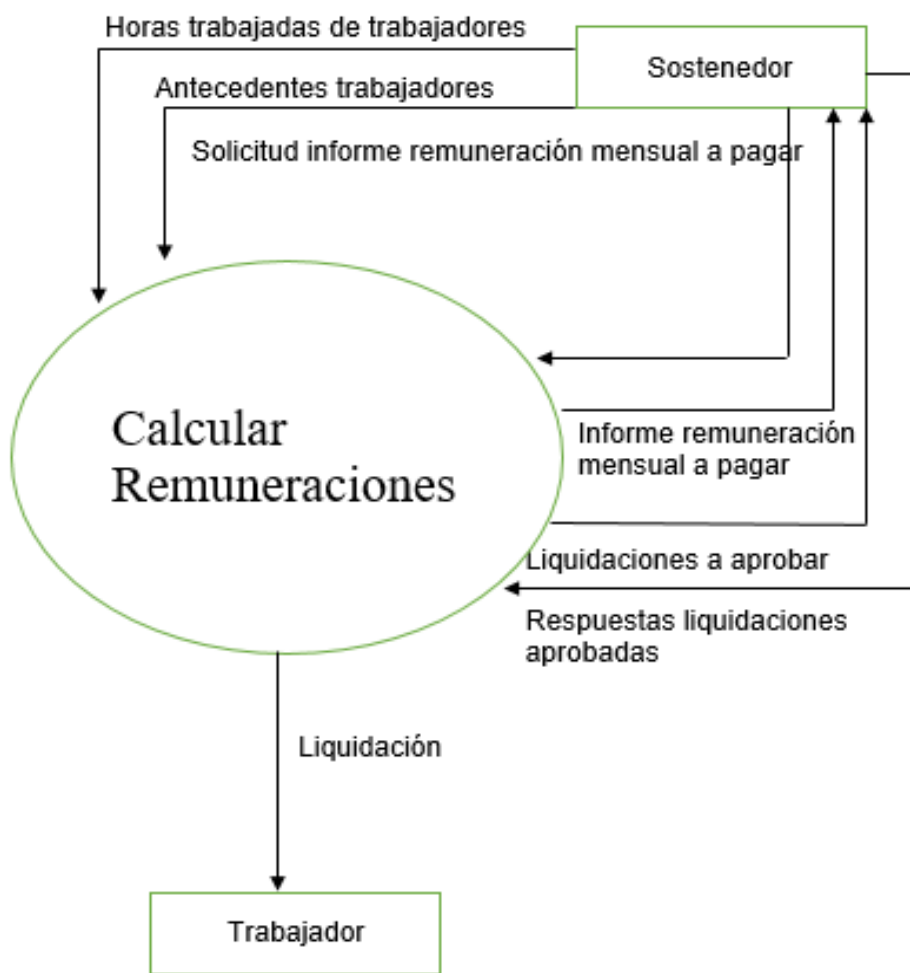


Figura 1: Proceso de Remuneraciones (Diagrama de contexto)

Fuente: Elaboración propia

3.4.2. Diagrama de flujo de datos nivel superior

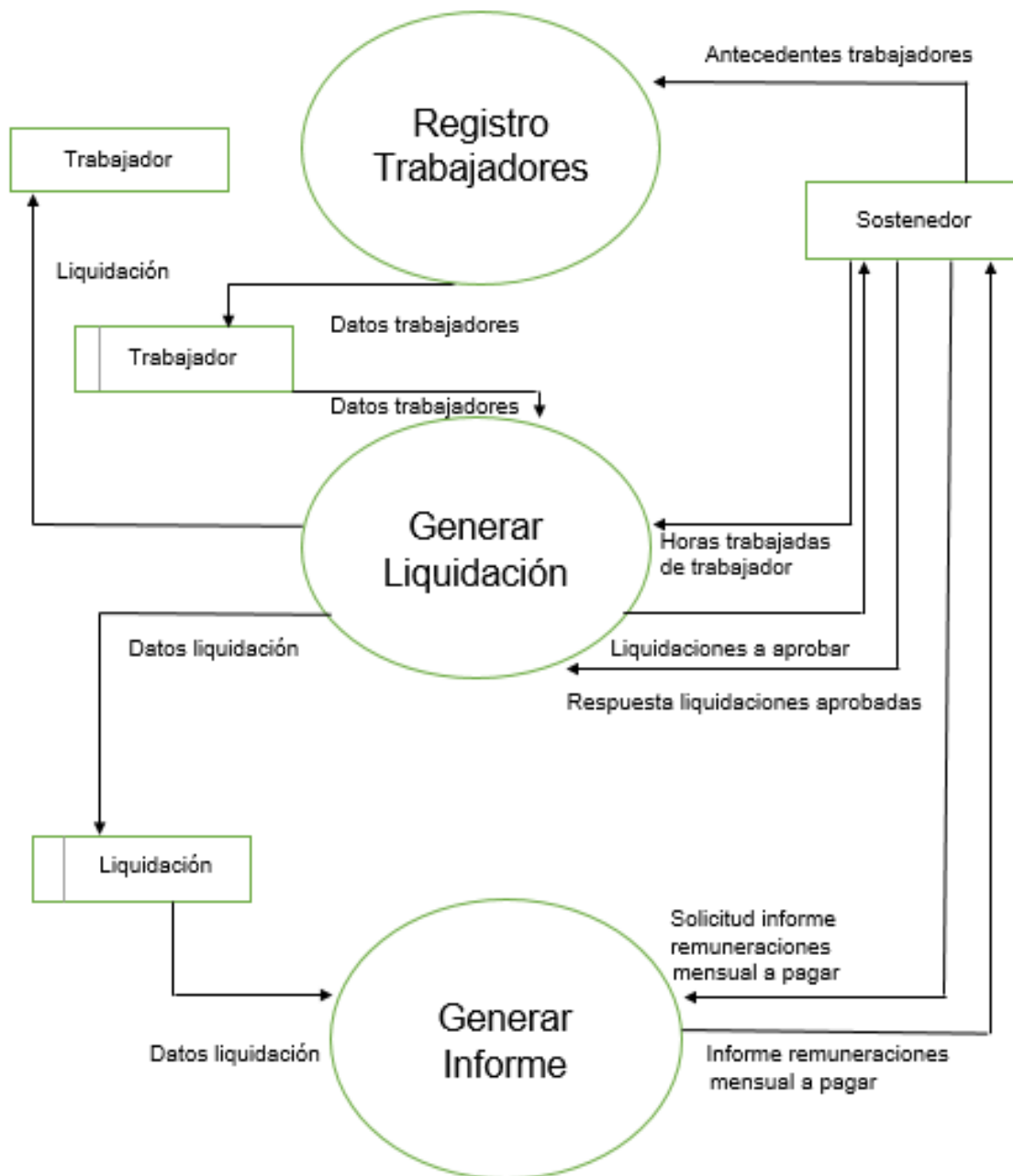


Figura 2: Proceso de Remuneraciones (Diagrama de Nivel Superior)

Fuente: Elaboración propia

Facultad de Ciencias Empresariales

3.4.3. Procedimientos administrativos

Generar informe

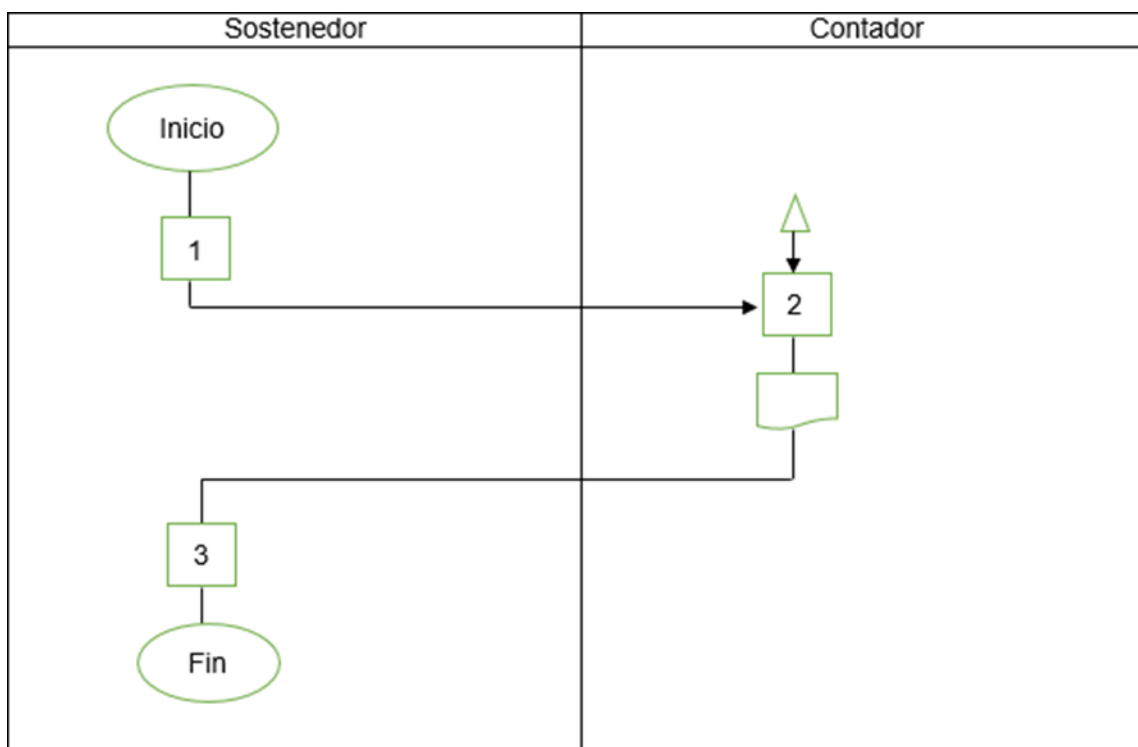


Figura 3: Procedimiento administrativo generar informe

Fuente: Elaboración propia

Descripción de los Procesos Procedimiento Administrativo Generar informe

1. Pide informe a contador
2. Recopila datos de la Base de Datos
3. Entrega informe

Facultad de Ciencias Empresariales

Registro trabajador

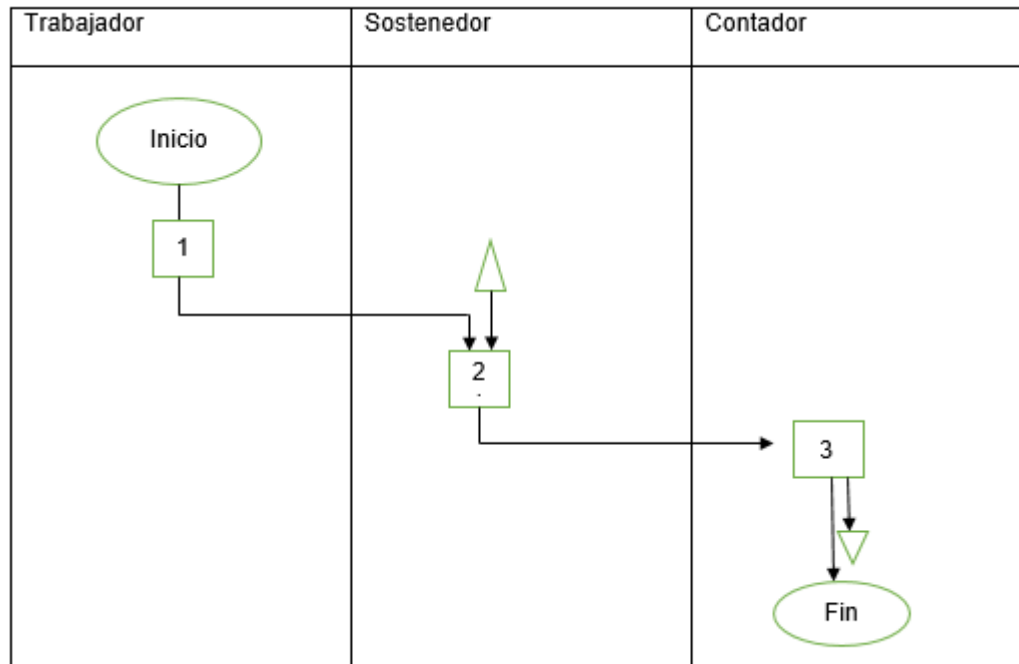


Figura 4: Procedimiento administrativo registró trabajador

Fuente: Elaboración propia

Descripción de los Procesos Procedimiento Administrativo Registro trabajador

1. Entrega datos a sostenedores
2. Informa a contador
3. Contador archiva datos

Facultad de Ciencias Empresariales

Generar liquidación

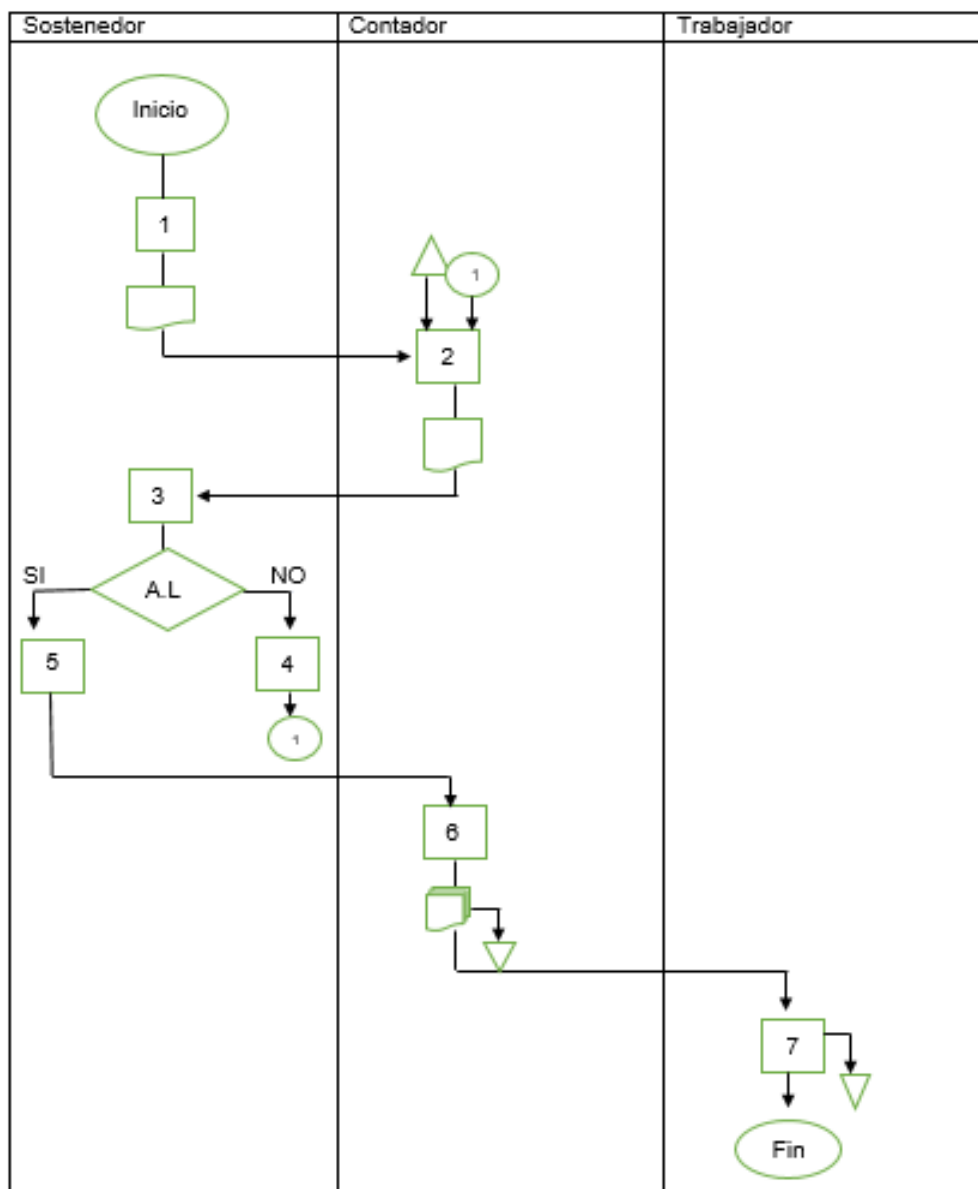


Figura 5: Procedimiento administrativo generar liquidación

Fuente: Elaboración propia

Descripción de los Procesos Procedimiento Administrativo Registro trabajador

1. Entrega horas trabajadas
2. Toma las horas trabajadas, genera un informe
3. Aprobar liquidación
4. No se aprueba liquidación, contador debe volver a generarla
5. Se aprueba liquidación
6. Contador debe confeccionar la liquidación
7. Recibe documento el trabajador

3.5.-Problemas asociados

Un primer análisis del funcionamiento del área en estudio ha permitido la identificación de las siguientes problemáticas:

- Problemas de coordinación y comunicación entre el contador de la Fundación y los Directores de los Colegios involucrados, en materias asociadas a la gestión de remuneraciones.
- Cálculos deficientes de los montos de remuneraciones a cancelar a los docentes de los Colegios involucrados, especialmente de aquellos con carrera docente.
- Bajo conocimiento del contador de la Fundación de los aspectos legales recientes asociados a las remuneraciones de los docentes, especialmente aquellos con carrera docente.
- Demoras o incumplimientos de plazos de pago de remuneraciones de docentes, por falta de revisión adecuada y oportuna de los montos de remuneraciones a cancelar.

Las problemáticas señaladas muestran problemas o deficiencias en el desarrollo del proceso de gestión de remuneraciones que lleva a cabo la Fundación Educacional Nidal, lo que va en perjuicio directo de los docentes de los colegios involucrados, afectando el estado de ánimo de

los docentes, la satisfacción y compromiso laboral, el clima organizacional y la relación contractual entre las partes interesadas.

4.-DESCRIPCIÓN DEL MARCO TEÓRICO

4.1.-Remuneraciones

Salario: es aquel pago que se hace en periodos más o menos cortos.

Sueldo: Es el pago que se hace en periodos más o menos largos (quincenal, mensual). Regularmente este término se utiliza para referirse a los salarios de los empleados.

Remuneración: Se entiende por remuneración las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especies evaluables en dinero que percibe el trabajador del empleador por causa del Contrato de Trabajo.

Compensación Total: Es todo lo que recibe un empleado como retribución al servicio prestado, y puede ser en dinero (salarios) y en beneficios.

Parámetros para fijar salarios

Los salarios deben fijarse de acuerdo al cargo, la persona que desempeña el cargo, a la empresa y en cuanto a los factores externos de la empresa.

Cargo: Debe saberse qué se hace en el cargo, cómo se hace, cuándo se hace, porqué se hace, para qué se hace y dónde se hace.

Persona: Se considera el desempeño y el tiempo que ha laborado en el cargo.

Empresa: Debe tenerse en cuenta la capacidad económica de la empresa. No es correcto pagar más de lo que la organización pueda. De igual manera, al considerar el salario es forzoso tener en cuenta el nivel tecnológico, según se requiera mano de obra altamente calificada, semicalificada o no calificada.

Facultad de Ciencias Empresariales

Factores externos: Deberá estudiarse el mercado de la mano de obra que se pague aproximadamente lo mismo que paga el promedio de las empresas de la competencia.

Según Idalberto Chiavenato, 1979, La política salarial “es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a remuneración de sus empleados”. La manera en la que se compense a los empleados debe estar basada en estas directrices y principios. Asimismo, la política no es estática, es dinámica, por lo que debe ajustarse periódicamente cuando sea necesario.

Además, Chiavenato afirma que esta política debe contar con los siguientes elementos:

- Estructura de Cargos y Salarios: es la clasificación de los puestos y sus diversos niveles de salarios (entrada, promedio, excelencia, etc.)
- Salarios de Admisión: es necesario que para cada posición de la empresa esté definido un salario de entrada, es decir, la remuneración que recibiría un empleado nuevo, sin experiencia en la compañía, para dicha posición.
- Previsión de Reajustes Salariales: en ocasiones debe realizarse ajustes salariales por razones legales o espontáneas. Existen dos tipos de ajustes:

Los Colectivos: que son los que intentan reestablecer el valor de los salarios frente a situaciones económicas variables como la inflación.

O los Individuales: que son complementarios a los ajustes colectivos y dependen mayormente de tres factores: promociones, adecuación y méritos. Las promociones se otorgan cuando el empleado es transferido a una posición de responsabilidad superior, las adecuaciones se refieren a los ajustes realizados para mantener el salario a nivel competitivo en el mercado y los ajustes por méritos son aquellos que se realizan cuando el trabajador ha demostrado poseer un desempeño superior al esperado.

Difusión de la información

La información relativa a la política de remuneración debe ser difundida por la entidad en una declaración independiente o en una publicación periódica y debe incluir:

- La información sobre el proceso de toma de decisiones que determina la política de remuneración elegida.
- La información que explica la relación entre los pagos y los resultados.

Objetivos básicos de una política salarial

Para que una política salarial sea efectiva se recomienda que contenga los siguientes factores:

- **Adecuada:** para que sea adecuada la remuneración debe ser superior a los límites exigidos por la legislación laboral, así como los términos pactados con los sindicatos en caso de que los hubiere.
- **Equitativa:** debe compensar a cada persona proporcionalmente por su esfuerzo, habilidades y entrenamiento.
- **Balanceada:** el conjunto de beneficios directos, indirectos y no financieros debe proporcionar un paquete razonable de recompensas.
- **Eficaz en cuanto a costos:** los salarios deben ser acordes con lo que la empresa pueda pagar y, aunque sea factible, no deben ser excesivos.
- **Segura:** la remuneración debe permitirles a los empleados satisfacer sus necesidades básicas y brindarles seguridad.
- **Estimulante:** la compensación debe estimular a los empleados a realizar sus labores.
- **Aceptable para los Empleados:** es fundamental que los empleados conozcan y comprendan el sistema salarial, así como sentir que es razonable para ellos y para la organización.

Facultad de Ciencias Empresariales

Cada vez más las empresas tienden a ser más dinámicas y menos estáticas, por lo que las políticas salariales tienden a flexibilizarse con el tiempo. Actualmente, las empresas tienen la tendencia a remunerar no solo a la posición, como en los modelos tradicionales, sino adicionalmente a la persona.

Sistemas de Incentivos

La evaluación del rendimiento de los recursos humanos en la empresa, debe medir la consecución de los objetivos o metas asignadas a cada persona o grupo. Al ser un sistema de control de la actividad humana en las organizaciones, debe ser coherente con los sistemas formales de planificación y con la propia estructura organizativa. La eficacia de un sistema de Incentivos, radica en la satisfacción que tanto empresa como trabajadores tengan como resultado de su aplicación.

El desarrollo de todo sistema de Incentivos con lleva la participación de la parte técnica en cuanto a la forma de medir el trabajo y la parte económica en cuanto a su remuneración. El óptimo equilibrio entre ambas dará como consecuencia la efectividad del sistema.

Diferentes sistemas de incentivos.

- Incentivos sobre unidades de producción:

Compensan al trabajador por el volumen de su rendimiento medido en unidades producidas.

El pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto de las presiones que ciertos grupos ejercen sobre las personas que sobrepasan el desempeño promedio.

Una dificultad puede ser la medición de la productividad, aunque casi siempre resulta posible para obreros y técnicos.

- Bonos sobre producción

Facultad de Ciencias Empresariales

Se pagan una vez superado cierto nivel de producción.

El trabajador recibe una suma adicional por cada unidad que efectúe después de alcanzar el estándar.

Una variante es pagar por el ahorro de tiempo empleado en ejecutar la tarea

- Comisiones

Consisten en un porcentaje del precio de venta fijado

- Curvas de madurez

Se aplican cuando el empleado con calificación profesional alcanza un nivel máximo de desarrollo y pago debido a su especialización no puede esperar una promoción a un puesto superior

- Aumentos por méritos

Son aumentos de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo con una elevación de su desempeño. Se otorgan según evaluaciones de desempeño.

4.2.-Proceso

Se entiende por proceso (Harrington, J., 1993), cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno, de esta manera todas las actividades presentes en el desarrollo de un proceso deben realizarse sincronizadamente y deben tener un propósito común orientado a la satisfacción de las necesidades del cliente.

Para el mismo autor señalado, los constantes cambios originados en el ambiente que envuelve a las organizaciones limitan su desarrollo y crecimiento institucional, obligándolas a elevar su capacidad de adaptación para poder sobrevivir en él. Todo cambio genera un problema que debe solucionarse racional y eficientemente, de modo tal que los cambios no se dejen al azar o a la improvisación, sino que se planeen de forma ordenada y consecuente con la razón de ser de la

institución. De esta manera el mejoramiento de procesos en una empresa se convierte en una metodología de solución a los problemas que enfrenta, constituyéndose en una herramienta importante a la hora de dinamizarla y modernizarla.

4.3.-Mejoramiento de proceso

Según Harrington, J (1993), el Mejoramiento de Procesos de una Empresa (MPE) es una estrategia que permite aprovechar al máximo la efectividad de la organización y garantizar que los procesos produzcan el máximo beneficio. Es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a la organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Los tres objetivos más importantes del MPE son:

1. Hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados.
2. Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados.
3. Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa.

Son varias las razones que el autor plantea como razón fundamental para centrar las empresas en los procesos, algunas de ellas son las siguientes:

- Permite centrarse en el cliente
- Permite predecir y controlar el cambio
- Aumenta la capacidad para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles
- Previene posibles errores
- Suministra una medida de sus costos de mala calidad
- Da una visión sobre la manera en que ocurren los errores y la manera de corregirlos
- Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa.

Facultad de Ciencias Empresariales

Las cinco fases del MPE (Mejoramiento de Procesos de la Empresa) son las siguientes:

- Organización para el mejoramiento (establecer el liderazgo, compromiso y comprensión).
- Comprensión del proceso (estudiar el actual proceso y sus finalidades).
- Modernización (Mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso).
- Mediciones y Controles (Establecer la retroalimentación).
- Mejoramiento continuo (Revisar, evaluar, calificar).

Gestión del proceso.

La Gestión por Proceso constituye la actividad sistemática del colectivo laboral dirigida a garantizar un conjunto de medidas, métodos y procedimientos que aseguren la más racional y armónica conjugación cualitativa y cuantitativa de los elementos del sistema productivo en tiempo y espacio a lo largo de todo el proceso de producción de manera de satisfacer al máximo las exigencias del cliente con una elevada eficiencia, efectividad y competitividad. (Ortega Pérez, M, 2007).

5.-PROPUESTAS ASOCIADAS

El análisis realizado ha identificado la necesidad de tres propuestas de mejora, concretamente:

5.1. Propuesta N°1.

Actualizar herramienta de cálculo de remuneraciones bajo la ley N°20.903 la cual crea y modifica incentivos para el desarrollo profesional docente, Ley N°20.158 y resolución exenta N°2655 que incluye asignación por porcentaje de alumnos prioritarios por establecimiento.

Actualizar de forma regular la herramienta de cálculo de remuneraciones planilla excel que contemple las distintas bonificaciones a las que puede optar un profesor, diferenciando los montos a aquellos docentes que están cursando una carrera docente, los que deben recibir una bonificación mayor dependiendo de en cuál de los 5 tramos se encuentran además de contemplar

el bono de reconocimiento profesional, la cual otorga una bonificación mayor para docentes que se desempeñen en establecimientos adscritos al nuevo sistema de desarrollo docente el cual otorga asignaciones por concepto de títulos y de mención para 30 horas o más de contrato.

Cuáles son los tramos de una carrera docente.

La Carrera Docente cuenta con cinco tramos de desarrollo (Inicial, Temprano, Avanzado, Experto I y Experto II)

¿Es obligatorio participar del sistema de reconocimiento?

Los docentes en tramos Inicial y Temprano tienen obligación participar del Sistema de reconocimiento el año en que son convocados, de lo contrario, perderán el derecho a recibir la asignación de tramo hasta que completen el proceso. Para los docentes que se encuentren en tramos Avanzado, Experto I, Experto II y Acceso, será voluntario participar del Sistema de Reconocimiento.

Cómo se asigna el tramo a docentes que anteriormente ejercieron en establecimientos que no se encontraban en Carrera Docente?

A los docentes que recién se incorporan a un establecimiento que se encuentra en la Carrera Docente y que no cuentan con un tramo de desarrollo, se les asignará un tramo según sus años de experiencia. A quienes cuenten con cuatro o más años de ejercicio profesional en establecimientos reconocidos por el Estado, se le asignará el tramo de Acceso. En cambio, a quienes cuenten con tramitación de este acto se encuentre finalizada, podrá ver su información en Portal Docente.

¿Cuáles son los requisitos para avanzar en Carrera Docente?

Hay 3 requisitos obligatorios para avanzar en la Carrera Docente.

1. El tramo previo

Facultad de Ciencias Empresariales

La Carrera Docente es progresiva y el avance en los tramos es lineal, es decir, los docentes pueden avanzar un tramo en cada proceso de Reconocimiento.

Excepciones: Solo existen dos excepciones a esta regla.

- a) Los docentes en tramo Inicial pueden saltar al tramo Avanzado, de contar con los resultados y los 4 años de experiencia requeridos.
- b) Asimismo, aquellos docentes que accedan al tramo Temprano con una A en el Portafolio o en la Prueba de Conocimientos, podrán pasar al tramo Experto I en los siguientes procesos de Reconocimiento, si cuentan con los años de experiencia y los resultados requeridos.

2. Los años de Experiencia

¿Es requisito poseer los años de experiencia para avanzar en Carrera Docente?

Es requisito contar con los años de experiencia requeridos para cada tramo, los que se deben haber cumplido al 31 de mayo del año siguiente de la participación en el Sistema de Reconocimiento.

Remuneraciones docentes sin asignaciones.

CANTIDAD	DESCRIPCION	HABERES	DESCUENTOS
30	Sueldo Base	301.000	
1	BONO DE ASISTENCIA	258.000	
	Total Haber Imponible	559.000	
1	BONO NO IMPONIBLE	64.500	
1	COLACION	10.000	
1	MOVILIZACION	5.000	
	Total Haber No Imponible	79.500	
	Cotización AFP		63.950
	Cotización Fonasa		39.130
	Seguro Cesantía		3.354
	SUB TOTAL	638.500	106.434
	ALCANCE LIQUIDO		532.066

Ilustración 5: Liquidación de sueldo

Fuente: Datos proporcionado por la empresa

Facultad de Ciencias Empresariales

Este es un sueldo promedio de un docente como se puede ver no existe ningún ítem que incorpore las variables de la nueva reforma educacional. Ni tampoco existe una variación salarial de un mes con otro independiente de los resultados u asistencia que el docente obtenga el sueldo sigue siendo el mismo.

Bonificaciones por incluir en las liquidaciones Ley 20.903

Se debe incorporar la ley 20.903, que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente busca reconocer y fortalecer el rol fundamental que tienen y deben tener los profesores y profesoras en nuestro sistema educacional. Para ello considera: la formación inicial docente; los incentivos y apoyos necesarios con que los docentes deben contar a su ingreso de la carrera profesional; el desarrollo de una trayectoria profesional atractiva, que permita la especialización y que reconozca tanto el trabajo individual como el colaborativo; y remuneraciones acordes con la máxima importancia de la labor docente.

Bonificación adicional al sueldo por reconocimiento profesional

Bonificación de Reconocimiento Profesional (BRP)		
BRP	Título	70.136
	Mención	23.380
BRP para docentes que se rigen por ley 20.903 (En Carrera Docente)	Título	246.183
	Mención	82.062

Tabla 2: Bonificación de reconocimiento profesional

Fuente: Datos proporcionado por el Ministerio de Educación

* Valores máximos para docentes con 30 o más horas de contrato (para docentes con menos de 30 horas, es proporcional).

Facultad de Ciencias Empresariales

Asignación por docencia en establecimiento con alta concentración de alumnos prioritarios

Asignación por docencia en establecimientos con alta concentración de A. prioritarios**		
Monto Fijo	ACCESO INICIAL TEMPRANO AVANZADO EXPERTO1 EXPERTO2	47.872
Monto fijo adicional	AVANZADO EXPERTO1 EXPERTO2	65.689

Tabla 3: Asignación por docente en establecimiento

Fuente: Datos proporcionado por el Ministerio de Educación

* El componente de experiencia corresponde al valor hora por las horas de contrato por el porcentaje correspondiente a los bienes acreditados.

*Asignaciones para docentes que se rigen por ley 20.903.

Facultad de Ciencias Empresariales

Estructuras Asignaciones a implementar.

Nombre de la asignación
Asignación por Tramo de Desarrollo Profesional
¿En qué consiste?
<p>Es un monto diferenciado en conformidad al tramo de desarrollo profesional alcanzado por cada docente y que tiene por propósito promover el desarrollo profesional docente y reconocer los avances logrados en la carrera docente.</p> <p>El monto de la Asignación por Tramo se determina en base a tres componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Componente de experiencia, cuyo monto es igual a la asignación de experiencia. b) Componente de progresión: monto que depende del tramo en que se encuentra el docente y su valores máximos para un contrato de 44 horas y 15 bienios son: Inicial: \$14.315; Temprano: \$47.170; Avanzado: \$ 94.936; Experto I: \$355.910 ; Experto II: \$765.931.- <ul style="list-style-type: none"> a) Componente fijo: monto a que tienen derecho los profesionales reconocidos en los tramos Avanzado, Experto I o Experto II, cuyos valores máximos para un contrato de 44 horas son: Avanzado: \$98.534 ; Experto I: \$136.853 ; Experto II: \$208.016.- <p>Esta asignación es imponible y tributable y se reajusta por el mismo monto y en la misma oportunidad que el reajuste del sector público. *Valores año 2019.</p>
Beneficiarios
Los profesionales de la educación que ejercen en establecimientos adscritos al Sistema de Desarrollo Profesional Docente.

Ilustración 6: Asignación por tramo de desarrollo profesional

Fuente: Datos proporcionado por el Ministerio de Educación

Asignación de Reconocimiento por Docencia en Establecimientos de Alta Concentración de Alumnos Prioritarios
¿En qué consiste?
<p>Es un monto diferenciado en conformidad a la proporción de alumnos prioritarios atendidos por el establecimiento y el tramo de desarrollo profesional alcanzado por cada docente, que tiene por propósito reconocer el ejercicio de la docencia en establecimientos que cuentan con una alta concentración de alumnos prioritarios, poniendo un mayor incentivo en quienes se encuentran en los tramos superiores de la carrera.</p>
Beneficiarios
Los profesionales de la educación que ejercen en establecimientos adscritos al SDPD y que cuentan a lo menos con un 60% de alumnos prioritarios o un 45%, en el caso de establecimientos que se encuentran ubicados en zonas rurales.

Ilustración 7: Asignación de reconocimiento por docencia

Fuente: Datos proporcionado por el Ministerio de Educación

Facultad de Ciencias Empresariales

La Ley N° 20.903 establece una nueva estructura de remuneraciones para los profesionales de la educación que pasen a regirse por el Título III del DFL N° 1, de 1996, del Ministerio de Educación, en razón a que los establecimientos en que ejercen se encuentren adscritos al Sistema de Desarrollo Profesional Docente.

Asignaciones Antiguas, modificadas y nuevas.

ASIGNACIONES	NO MODIFICADA	DEROGADA	MODIFICADA	CREADA
Renta Base Mínima Nacional (RBMN)	x			
Asignación de zona	x			
Bonificación especial para profesores encargados	x			
Asignaciones de responsabilidad	x			
Asignación especial de incentivo profesional	x			
Remuneración total mínima	x			
Planilla Complementaria	x			
Bonificación de excelencia académica	x			
Asignación de desempeño colectivo	x			
Asignación de perfeccionamiento		x		
Asignación por desempeño en condiciones difíciles		x		
Unidad de Mejoramiento Profesional		x		
Bonificación complementaria		x		
Asignación de excelencia pedagógica		x		
Asignación variable de desempeño individual		x		
Asignación de experiencia			x	
Bonificación de reconocimiento profesional (BRP)			x	
Asignación por tramo de desarrollo profesional docente				x
Asignación de reconocimiento por docencia en establecimientos de alta concentración de alumnos prioritarios				x
Planilla Suplementaria				x

Ilustración 8: Asignación antiguas, modificadas y nuevas

Fuente: Datos proporcionado por el Ministerio de Educación

Esta nueva estructura de remuneraciones mantiene algunas asignaciones del antiguo estatuto, deroga o modifica otras y crea otras nuevas, con el propósito de alinear la estructura de remuneraciones con el reconocimiento y la promoción del desarrollo profesional docente.

En el proceso de ingreso al Sistema de Desarrollo Profesional Docente, existe mucha inquietud del profesorado sobre cómo calcular sus remuneraciones. Para contribuir a una mayor claridad sobre el tema, el Departamento de Educación y Perfeccionamiento del Colegio de Profesores

Facultad de Ciencias Empresariales

del Chile hizo el siguiente cuadro explicativo, considerando las asignaciones más comunes de los docentes, como son la Remuneración Básica Mínima Nacional (RBMN), el Bono de Reconocimiento Profesional (BRP), los Bienios y la Asignación de Tramo de Desarrollo Profesional (ATDP).

Consideraremos solo las asignaciones que serán comunes a todos los docentes:

Remuneración Básica Mínima Nacional (RBMN)

Bono de Reconocimiento Profesional (BRP)

Asignación de Tramo de Desarrollo Profesional (ATDP)

1. RBMN

Es el producto resultante de multiplicar el valor mínimo de la hora cronológica por el número de horas para las cuales haya sido contratado cada profesional.

Valor hora educación básica: \$12.797; Horas de contrato: 30 hrs.

RBMN: $30 * 12.797 = \$383.910$

2. BRP

Permite a los docentes percibir un monto mensual por concepto de título y un complemento por concepto de mención, que se deberá pagar proporcionalmente a las horas de contrato, con un tope de 30 horas.

Título: \$224.861; Mención: \$74.954

Forma de cálculo.

La asignación por Tramo de Desarrollo Profesional corresponde a la suma de sus tres componentes:

Componente de experiencia: $(3,38\% + (3,33\% \times (\text{cantidad de bienios} - 1))) \times \text{RBMN}$

Facultad de Ciencias Empresariales

Componente de progresión: monto de progresión del tramo profesional que corresponda x horas de contrato / 44 x número de Bienios / 15

Componente fijo: monto fijo del tramo profesional que corresponda x horas de contrato / 44

Fuente legal: Artículo 49° del DFL N° 1, de 1996, del Ministerio de Educación, modificado por Art. 1 N° 32 de la Ley 20.903.

Asignación de Tramo

Asignación de Tramo		
Componente de progresión Valor máximo para docentes con 44 horas y 15 bienios.	ACCESO	14.315
	INICIAL	14.315
	TEMPRANO	47.170
	AVANZADO	94.936
	EXPERTO1	355.910
	EXPERTO2	765.931
Componente fijo Valor máximo para docentes con 44 horas.	AVANZADO	98.534
	EXPERTO I	136.853
	EXPERTO II	208.016
Valor hora (para cálculo componente experiencia) *	BÁSICA	14.011
	MEDIA	14.742

Tabla 4: Asignación de tramo

Fuente: Datos proporcionado por el Ministerio de Educación

Propuesta Ítems agregados a la planilla Excel de remuneraciones

LIQUIDACION DE REMUNERACIONES				
MES	Diciembre	2019		
	NOMBRE			
	RUT			
	DÍAS TRAB			
	SUELDO BASE	\$\$\$		
	BONO ASISTENCIA	\$\$\$		
	TOTAL IMPONIBLE	\$\$\$		
	ASISTENCIA NO IMPONIBLE	\$\$\$		
	Ley 20.903	\$\$\$		
	Ley 20.158	\$\$\$		
	% Alumnos prioritarios	\$\$\$		
	MOVILIZACION	\$\$\$		
	COLACION	\$\$\$		
	TOTAL HABERES			
	DESCUENTOS PREVISIONALES	\$\$\$		
	AFP	\$\$\$		
	SALUD	\$\$\$		
	TOTAL DESCUENTOS	\$\$\$		
	ALCANCE LIQUIDO	\$\$\$		
	ANTICIPOS	\$\$\$		
	SALDO LIQUIDO	\$\$\$		

Ilustración 9: Propuesta de cálculo remuneración

Fuente: Elaboración propia

Se recomienda que cada director guíe y aconseje al contador respecto a los decentes de sus respectivos colegios diferenciando cada uno de ellos en sus bonificaciones dependiendo del grado de cumplimiento de estos nuevos ítem ya que cada docente recibe una bonificación distinta, ya sea en algún tramo de la carrera docente, como los bienes cumplidos y grado de alumnos vulnerables matriculados en los colegios. El director de esa forma puede aprobar y rechazar previamente una liquidación mal emitida ya sea con un monto erróneo u omisión de bonificaciones.

Estructura aplicada al cálculo de liquidaciones.**Carrera docente 2019**

La Carrera Docente crea dos asignaciones que se incorporan a la estructura de remuneraciones de los docentes que se desempeñan en establecimientos escolares que reciben financiamiento del Estado. Se trata de la asignación de tramo de desarrollo profesional y la asignación por docencia en establecimientos con alta concentración de alumnos prioritarios. Asimismo, se incrementa la Bonificación de Reconocimiento Profesional (BRP).

A continuación, informamos los valores de la Bonificación de Reconocimiento Profesional (BRP) y las asignaciones de la Carrera Docente (de Tramo y por docencia en establecimientos con alta concentración de alumnos prioritarios) de acuerdo al reajuste del Sector Público para el año 2019, de 3,5%.

1. Bonificación de Reconocimiento Profesional (BRP)

Es un beneficio remuneraciones que permite a los docentes percibir un monto mensual por concepto de título y un complemento por concepto de mención, que se pagan proporcionalmente según las horas de contrato, con 30 horas o más horas de contrato.

Acceden a este beneficio en su componente título los profesionales de la educación profesional del Estado o reconocido por éste, con un programa de estudios de a lo menos ocho semestres académicos y 3.200 horas presenciales de clases o que cumplan con los requisitos especiales establecidos por la Ley N°20.158.

Acceden a este beneficio en su componente mención los profesionales de la educación que acrediten que cuentan con una mención asociada a su título o que dicha mención corresponde a un subsector de aprendizaje o un nivel educativo. Los profesionales de la educación que sólo cuenten con el título tendrán derecho únicamente al componente base o título de la bonificación. No obstante, los docentes que hayan obtenido el título en escuelas normales tendrán derecho al total de la bonificación.

Facultad de Ciencias Empresariales

Los docentes deberán acreditar, ante el sostenedor, que están en posesión de los títulos profesionales y/o diplomas de mención que los habiliten para recibir la bonificación.

Valor asignaciones para el año 2019

BRP	Por Título	Por Mención	Total
Sin Carrera Docente	70.136	23.380	93.516
Con Carrera Docente	246.183	82.062	328.245

Ilustración 10: Valor de asignación carrera docente 2019

Fuente: Datos proporcionados por el CPEIP

Forma de cálculo.

Para los docentes que se desempeñen en establecimientos adscritos al nuevo Sistema de Desarrollo Profesional Docente, el monto máximo de esta asignación asciende -para el año 2019- a la cantidad de \$246.183 mensuales por concepto de título y \$82.062 mensuales por concepto de mención, para 30 o más horas de contrato. En los contratos inferiores a 30 horas se pagará la proporción correspondiente.

Para los docentes que aún no se encuentren adscritos a establecimientos regidos por el nuevo SDPD, el monto máximo de esta asignación asciende a la cantidad de \$70.136 mensuales por concepto de título y \$23.380 mensuales por concepto de mención, para 30 o más horas de contrato. En los contratos inferiores a 30 horas se pagará la proporción que corresponda.

Para los docentes que trabajan en ambos tipos de establecimientos, se calcula en primer lugar los montos de la BRP para el o los establecimientos que se encuentran regidos por el SDPD y, en caso, que éstos no completen 30 horas de contrato, se paga el remanente de horas hasta completar las 30 por los valores correspondientes a los establecimientos que no se encuentran regidos por el SDPD.

Fuente legal: Establecida en el artículo 54 del DFL N° 1, de 1996, del Ministerio de Educación, en conformidad a lo dispuesto en los artículos 1 a 9 de la ley N° 20.158 y los decretos N°s. 259 y 260, ambos de 2007, del Ministerio de Educación.

2. Asignación de tramo de Desarrollo Profesional (BRP)

Es un monto diferenciado en conformidad al tramo de desarrollo profesional alcanzado por cada docente y que tiene por propósito promover el desarrollo profesional docente y reconocer los avances logrados en la carrera docente.

El monto de la Asignación por Tramo se determina en base a tres componentes:

- a) Componente de experiencia
- b) Componente de progresión
- c) Componente fijo

Tres componentes.

- a) Componente de experiencia: corresponde a un 3,38% de la Renta Básica Mínima Nacional en el primer bienio y 3,33% cada dos años adicionales.
- b) Componente de progresión: a continuación, ejemplo del valor máximo que puede alcanzar este componente para un docente con 44 horas y 15 bienios, según su tramo (para otros casos, es proporcional).
- c) Componente fijo: para docentes en tramos avanzado y expertos.

A continuación, ejemplo del valor máximo que puede alcanzar esta asignación para un docente con 44 horas (proporcional a hrs. de contrato e independiente de sus años de experiencia).

3.- Asignación de reconocimiento por docencia en establecimientos de alta concentración de alumnos prioritarios

Es un monto diferenciado en conformidad a la proporción de alumnos prioritarios atendidos por el establecimiento y el tramo de desarrollo profesional alcanzado por cada docente, que tiene por propósito reconocer el ejercicio de la docencia en establecimientos que cuentan con una alta concentración de alumnos prioritarios, poniendo un mayor incentivo en quienes se encuentran en los tramos superiores de la carrera.

- En establecimientos con más de 60% de alumnos prioritarios (y en escuelas y liceos cárceles), corresponde a 20% de la asignación de tramo más \$ 47.872 para 44 horas (proporcional a horas de contrato).
- Para docentes en tramos Avanzado, Experto I y II, que se desempeñan en establecimientos con más de 80% de alumnos prioritarios, corresponde a 20% de la asignación de tramo más \$113.561 para 44 horas (proporcional a horas de contrato).
- Para docentes de establecimientos rurales con concentración de alumnos prioritarios inferior a 60% y mayor o igual a 45%, corresponde a 10% de la Asignación por Tramo de Desarrollo Profesional.

Forma de cálculo.

-Establecimientos con a lo menos 60% de alumnos prioritarios: 20% de la Asignación por Tramo de Desarrollo Profesional + $\$47.872 \times \text{Horas de contrato} / 44$)

-En establecimientos con a lo menos 80% de alumnos prioritarios, los docentes Avanzado, Experto I y Experto II reciben el 20% de la Asignación por Tramo de Desarrollo Profesional + $(\$113.561 \times \text{horas de contrato} / 44)$

-Establecimientos de zonas rurales con una concentración inferior al 60% y mayor o igual a 45% de alumnos prioritarios: 10% de la Asignación por Tramo de Desarrollo Profesional.

-Los docentes Inicial y Temprano reciben esta asignación por un máximo de cuatro años contados desde la primera vez que la empezaron a percibir. Para continuar percibiéndola deberán haber alcanzado el tramo Avanzado.

El porcentaje de alumnos prioritarios en los colegios de la fundación educacional nidal es de un 80,18%, esta variable como los otros bonos deberían estar incluidas en la remuneración actual de los docentes.

Incorporando estas bonificaciones en la planilla de liquidación de cada docente establecidas por ley, el sueldo puede aumentar en un 20% a 40% dependiendo de la cantidad de bonos asignados, un trabajador que normalmente obtiene \$500.000 líquidos, puede optar por ganar \$700.000 u \$900.000 líquidos, sin costo añadido para los dueños de colegios, además de capacitarlos e informarlos sobre las modificaciones de las asignaciones existentes y como optar por mejorar sus salarios, desarrollando su carrera profesional en la práctica.

5.2. Propuesta N° 2:

Capacitar sobre la ley N°20.903 al contador para que incorpore los montos respectivos de cada bonificación además del personal para que sepan los tramos que puedan optar en su carrera docente, teniendo más posibilidades de optar a mayores bonificaciones según la normativa vigente.

Capacitación de forma constante al contador y el personal de cada colegio bajo la ley 20.903 la cual crea una nueva arista a contemplar en el desempeño profesional de los docente la cual es el desarrollo profesional docente y modifica otras normas identificando a los docentes como experto 1 u experto 2 tomando en cuenta su desempeño y logros profesionales, también bajo la ley 20.158 la cual incorpora bonificaciones por desempeño profesional (BRP) y la resolución exenta N°2655 , todo esto toma en consideración directrices que no se están tomando en cuenta en el área de remuneraciones al momento de realizar este proyecto, estas directrices son : bonificación de reconocimiento profesional, asignación de tramo, asignación por docencia en establecimientos con alta concentración de alumnos prioritarios.

Facultad de Ciencias Empresariales

A continuación, se analizarán los instrumentos de análisis aplicados a los docentes los cuales evidencian un desconocimiento de la nueva normativa educacional, así como los bonos y asignaciones que pueden recibir si se incorporan a la carrera docente, existe una desmotivación aludiendo a que no existe una diferenciación salarial de aquellos docentes que tienen más títulos, mas menciones y cursan carrera docente con respecto a los que no la cursan.

Población y muestra

La población es la Fundación Educacional Nidal.

En la muestra se realizará con seis docentes del Centro de estudios e Inclusión Laboral Biocor de la comuna de Coronel, región del Biobío.

Presentación y análisis de los resultados

En el proceso de recolección de información de los siguientes instrumentos aplicados: encuesta dirigida a docentes sobre las causas de desmotivación, bajas en el porcentaje de alumnos matriculados y asistencia a clases.

Resultados aplicación del cuestionario.

ENCUESTA

Causas internas de bajos resultados de aprendizaje

La siguiente Encuesta tiene como propósito establecer causas que están influyendo en los bajos resultados de aprendizaje de los alumnos, de modo de poder tomar los remediales a nivel de Directivos, Equipo Técnico Pedagógico y de los Docente.

(1) Una significativa Causa	12
(2) Una mediana Causa	48
(3) No es una Causa	40

INDICADORES	Docentes					
	1	2	3	4	5	6
No existe por parte de los docentes claridad en relación a la coherencia entre lo planificado, lo trabajado en el aula y lo evaluado.	2	3	2	2	3	1
Falta de planificación y aplicación de actividades que permita en los alumnos el desarrollo de niveles más complejo del pensamiento.	2	3	2	2	2	2
No existe un aprovechamiento total del tiempo en las clases.	2	2	3	3	1	1
No se observa en los tiempos de las clases motivación, al inicio, y evaluación formativa, al cierre.	2	2	2	2	2	2
No se enfatiza en ampliar la cobertura curricular. Se trabajan objetivos mínimos.	3	3	3	3	2	2
Falta de metodologías innovadoras y participativas. Aún prevalecen las clases expositivas.	2	2	2	2	2	1
Manejo poco adecuado de los Programas de Estudios.	3	3	3	3	3	3
No se cuentan con material didáctico suficiente	3	3	3	3	3	3
No se considera en el planeamiento de la enseñanza las necesidades e intereses de los alumnos.	3	3	3	3	3	3
Falta de Perfeccionamiento en materias de Metodología y Evaluación.	1	2	1	1	1	1
Mal manejo disciplinario. Se carece de herramientas pedagógicas para el normal desarrollo de las clases.	2	2	2	2	2	3
Falta de claridad con respecto a los roles y funciones del profesor, dentro y fuera de la sala de clases.	1	2	2	2	1	1
Falta de expectativas de los profesores hacia sus alumnos.	3	3	3	3	3	3
No se consideran y utilizan los recursos educativos e informáticos en coherencia con las estrategias diseñadas por los docentes.	2	2	2	2	2	2
No se considera procedimientos de evaluación a los estudiantes con problemas de aprendizaje en coherentes a las estrategias de enseñanza diseñadas por los profesores.	3	3	3	3	3	3
Falta un mayor asesoramiento técnico pedagógico en relación a planeamiento de la enseñanza, trabajo en el aula y evaluación de los aprendizajes.	2	2	2	2	2	2
No se considera, plenamente, en los Talleres de Profesores y horas de Reflexión Pedagógica un análisis y toma de decisiones frente a los resultados de aprendizajes que se van obteniendo.	2	2	2	2	2	2
Otras causas:						

Tabla 5: Encuesta causa interna de bajo aprendizaje

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Análisis del resultado



Ilustración 11: Causa bajos resultados alumnos

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Una significativa Causa:

En los resultados se evidencia que existe dentro de las causas significativas que cinco docentes piensan que Falta de Perfeccionamiento en materias de Metodología y Evaluación, tres docentes piensan que Falta de claridad con respecto a los roles y funciones del profesor, dentro y fuera de la sala de clases, mientras que dos piensan como causa que No existe un aprovechamiento total del tiempo en las clases y finalmente un docente piensa que No existe por parte de los docentes claridad en relación a la coherencia entre lo planificado, lo trabajado en el aula y lo evaluado.

Una Mediana Causa:

En esta indicador los resultados evidencian que seis docentes creen como una mediana causa de bajos resultados la Falta un mayor asesoramiento técnico pedagógico en relación a planeamiento de la enseñanza, trabajo en el aula y evaluación de los aprendizajes, que No se considera,

Facultad de Ciencias Empresariales

plenamente, en los Talleres de Profesores y horas de Reflexión Pedagógica un análisis y toma de decisiones frente a los resultados de aprendizajes que se van obteniendo, que tampoco No se consideran y utilizan los recursos educativos e informáticos en coherencia con las estrategias diseñadas por los docentes y que No se observa en los tiempos de las clases motivación, al inicio, y evaluación formativa, al cierre. Por otro lado, cinco docentes creen que es una mediana causa de bajos resultados Falta de metodologías innovadoras y participativas y que aún prevalecen las clases expositivas y que Falta de planificación y aplicación de actividades que permita en los alumnos el desarrollo de niveles más complejo del pensamiento.

No es una Causa

En este punto seis docentes señalan que no es una causa de bajos resultados el que No se considera procedimientos de evaluación a los estudiantes con problemas de aprendizaje en coherentes a las estrategias de enseñanza diseñadas por los profesores, la Falta de expectativas de los profesores hacia sus alumnos, el que No se considera en el planeamiento de la enseñanza las necesidades e intereses de los alumnos, que No se cuentan con material didáctico suficiente y el Manejo poco adecuado de los Programas de Estudios. Por otro lado, cuatro docentes piensan que no es una causa de bajos resultados el que No se enfatiza en ampliar la cobertura curricular. Y que se trabajan objetivos mínimos. También dos docentes aluden a la baja de resultados el que No existe un aprovechamiento total del tiempo en las clases y que No existe una motivación por parte de los docentes claridad en relación a la coherencia entre lo planificado, lo trabajado en el aula y lo evaluado. Finalmente, un docente alude que no es una causa de bajos resultados la Falta de planificación y aplicación de actividades que permita en los alumnos el desarrollo de niveles más complejo del pensamiento.

Evaluación del desempeño

En la evaluación del desempeño aplicada a docentes y monitores de aula (asistentes de la educación) se utilizaron los siguientes Criterios de evaluación del desempeño (100pts)

Facultad de Ciencias Empresariales

Rangos:

1: Insatisfactorio (0-25)

2: Básico (26-50)

3: Competente (51-75)

4: Destacado (76-100)

Insatisfactorio

No cumple alguna de las condiciones de “Básico” en el desempeño de sus funciones en la atención de sus estudiantes o en las actitudes de responsabilidad, competencias y compromiso que amerita el cargo en la institución.

Básico

Cumple de manera insipiente alguna de las condiciones de “competente” en el desempeño de sus funciones en la atención de sus estudiantes o en las actitudes de responsabilidad, competencias y compromiso que amerita el cargo en la institución.

Competente

Cumple de manera satisfactoria algunas de las características de “destacado” en el desempeño de sus funciones en la atención de sus estudiantes o en las actitudes de responsabilidad, competencias y compromiso que amerita el cargo en la institución.

Destacado

Cumple con las condiciones de “Competente” en el desempeño de sus funciones en la atención de sus estudiantes o en las actitudes de responsabilidad, competencias y compromiso que amerita el cargo en la institución.

Evaluación de Desempeño

El desempeño del personal depende de gran manera de varios factores entre ellos podemos mencionar, el ambiente laboral, las competencias del trabajador, el liderazgo y trabajo en equipo entre otros, pero se destaca dentro de estos aspectos la relación del conocer cuál es su rol y

Facultad de Ciencias Empresariales

función dentro del perfil de cargo para que el funcionamiento de la empresa y que este se realice bajo la pertinencia de la efectividad del mismo y no del mínimo esfuerzo.

Resultado del desempeño de los docentes

Áreas de desempeño	DOCENTE	DOCENTE	DOCENTE 3	DOCENTE	DOCENTE 5	DOCENTE
Habilidad para decidir	2	3	2	4	1	2
Acepta cambios	2	3	2	4	1	3
Acepta dirección	1	3	2	4	2	2
Acepta Responsabilidad	2	3	2	4	2	3
Mi trabajo a tiempo	3	3	2	2	3	2
Atento a las reglas	2	2	2	3	3	2
Colaborador(a)	2	2	1	3	1	1
Autonomía	2	1	1	3	2	1
Cuida los recursos	3	4	2	3	3	4
Es Confiable	1	3	2	4	1	1
Iniciativa personal	2	2	2	4	1	1
Soporta estrés/pres.	2	4	3	4	2	1
Conocimiento del cargo	2	2	1	3	2	1
Liderazgo	2	1	1	3	2	2
Respeto	4	3	4	4	1	1
Actitud (+)	3	3	2	4	1	1
Atenta(o)	3	3	2	4	1	1
Es organizado	4	2	3	4	2	2
Cuidado institucional	5	3	3	3	3	2
Acepta críticas constr.	2	1	3	2	2	2
Total	49	51	42	69	36	35

Tabla 6: Resultados desempeño docente

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Análisis de resultados de la evaluación de desempeño.

Insatisfactorio: ningún docente quedó catalogado en este rango

Básico

Cuatro docentes quedaron en el rango básico, lo que significa que “Cumple de manera insipiente alguna de las condiciones de “competente” en el desempeño de sus funciones en la atención de

Facultad de Ciencias Empresariales

sus estudiantes o en las actitudes de responsabilidad, competencias y compromiso que amerita el cargo en la institución”

Competente

Dos docentes quedaron en el rango de competente, lo que significa que “Cumple de manera satisfactoria algunas de las características de “destacado” en el desempeño de sus funciones en la atención de sus estudiantes o en las actitudes de responsabilidad, competencias y compromiso que amerita el cargo en la institución”

Destacado:

Ningún docente quedo catalogado en este rango

Comentarios evaluación de desempeño

Los docentes tienen pocas expectativas con respecto al cumplimiento de metas realizan un trabajo regular para cumplir con lo mínimo al no sentir que tienen incentivos en sus liquidaciones de sueldos que los motive al logro de metas organizacionales, como matrícula, porcentaje de asistencia, retención del alumno, efectividad en aula de clases, la mayoría de comentarios consultados a los docentes tienen que ver con una deficiente descripción de cargo, ambigüedad en las tareas a realizar y desconocimientos de las distintas asignaciones que pueden recibir si se perfeccionan en su desarrollo profesional docente y optan a una mejoría en sus sueldos que puede llegar a un 40% más de remuneración añadida al base.

Entrevista

La entrevista “es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando.”

Facultad de Ciencias Empresariales

En este sentido, esta técnica permite el contacto directo y cercano con los individuos, y por ello es considerada una técnica muy completa, ya que permite identificar las opiniones, creencias, emociones y reacciones de la persona entrevistada, lo que facilita la obtención de información de primera mano.

En nuestro caso, se realizó la entrevista de forma grupal, porque empleamos a en este proceso a personas que realizan un trabajo similar.

Se presentan las preguntas de la entrevista que se realizaron a los docentes en especial la pregunta número 3 se repite en la mayoría de los casos y nos permite visualizar que hay una problemática con respecto al desconocimiento existente a la nueva reforma educacional la cual modifíco y creo nuevas asignaciones en beneficio de los docentes.

Tema: Interés en el trabajo

1. ¿Me puede señalar sus roles y funciones de su puesto de trabajo?
2. Por qué usted se siente calificado para el puesto de trabajo que realiza?
3. Está conforme con su salario o cuáles son sus requerimientos de salario?
4. ¿Qué me puede decir sobre la misión y visión del colegio?
5. ¿Le gusta trabajar con nosotros?

En el desarrollo de la entrevista participan seis docentes:

Análisis de resultados de la entrevista grupal

Pregunta 1:

La respuesta de los docentes y monitores a esta pregunta fue la descripción de las tareas a realizar como evaluaciones, planificar la enseñanza, prepara material didáctico, reunirse en equipo.

Facultad de Ciencias Empresariales

Pregunta 2:

Algunas de las respuestas fueron porque estudie para ser profesional, porque me manejo en lo que se requiere para el trabajo como planificar, evaluar y organizar actividades para mis niños, porque me relaciono bien con mi grupo de pares y porque me considero que soy bueno en mi trabajo

Pregunta 3:

Los docentes y monitores manifestaron no estar conforme con su salario y de hecho manifestaron que en esta institución la remuneración es menor que en otros colegios. Manifestaron su grado de insatisfacción, ya que no se les considera asignaciones por su avance en la carrera docente más aun manifestaron un desconocimiento de las variables que intervienen en el desarrollo de su carrera docente, por lo que no llevan a cabo mayores actividades que les permitan alcanzar mayores tramos y bonificaciones.

Pregunta 4:

Los docentes y monitores manifestaron conocer la visión y misión, pero no de memoria, igual les parece bonita y que se sienten comprometidos principalmente con la misión del colegio porque declara lo que hacen y que le gusta el sistema de trabajo con la atención de necesidades educativas especiales y lo de la atención a la diversidad y el hecho de no usar uniforme.

Pregunta 5:

Manifestaron su grado de satisfacción y que igual quieren seguir mejorando y aprendiendo dentro de sus competencias profesionales y lo que más les inquieta es que quisieran tener más incentivos y capacitación constante en relación al puesto de trabajo ya que esto le permitiría tener más claridad sobre sus funciones de manera más estructurada considerando la normativa de educación que cambia decretos constantemente.

En resumen, los docentes manifiestan sobre su interés por el trabajo, que están contentos pero preocupados a la vez y reconocen que hay cosas que hay que mejorar porque son esas cosas las

Facultad de Ciencias Empresariales

que los desmotivan y hacen perder el interés por el trabajo, produciéndose un bajo desempeño laboral les preocupa la forma de alcanzar objetivos organizacionales y que esto se vea reflejado en su bonificación al momento de calcular sus remuneraciones conociendo ellos cuanto obtendrían de bonificaciones si cumplen ciertas metas profesionales.

Propuesta de capacitación

Para subsanar la problemática anteriormente expuesta en los métodos de obtención de información, se debe tomar en consideración las siguientes directrices:

- 1.** Informar de forma constante a los docentes, como se pueden desarrollar profesionalmente cumpliendo metas organizacionales a la vez que obtienen bonos establecidos por la ley educacional teniendo mayores incentivos salariales para desempeñar su rol profesional, informándolos sobre los cambios existentes en la ley la cual contempla nuevas asignaciones.
- 2.** Capacitar al contador para que incorpore a la plantilla de remuneraciones los nuevos ítem que otorguen una mejora salarial a aquellos docentes que cumplen los requisitos, además de guiarse por la nueva reforma educacional que modifica y instaura nuevas asignaciones para aquellos docentes que se perfeccionan constantemente, a su vez cada docente debe recibir una bonificación que represente su rol desempeñado en la organización y el avance en su desarrollo profesional, ya que es el contador el encargado de establecer las liquidaciones de los empleados de los 4 colegios y este debe estar capacitado en la totalidad de regulaciones y nuevas normativas salariales que mejoran la gratificación percibida por los docentes.

Propuesta capacitación según reforma educacional

La capacitación estará a cargo del centro de perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas (CPEIP) quien es el organismo encargado de implementar la ley que crea el sistema de desarrollo profesional docente, quien hará la gestión será la directora de cada colegio solicitando capacitación sobre la nueva reforma educacional otorgada por la organización CPEIP.

Facultad de Ciencias Empresariales

Destinatarios	Objetivo	Contenido	Recursos	Duración
-Contador	*Capacitar al contador sobre las leyes que debe contemplar para agregarlas a la plantilla de liquidación, debe seguir informándose sobre las modificaciones de leyes y como incorporarlas en la organización de modo que se incorporen de forma permanentemente según la ley lo permita.	Tema 1 –Reforma educacional (leyes modificadas y nueva Tema 2- Como calcular asignaciones y bonificaciones.	Adquirir el programa certificado de perfeccionamiento -Movilización a los centros de capacitación de CPEIP.	4 hrs jornada Mañana (charla) Dia1 4 hrs jornada tarde (taller) Dia 2

Destinatarios	Objetivo	Contenido	Recursos	Duración
-Docentes	*Capacitar a los docentes para que tengan conocimiento de las mejoras salariales que pueden obtener si se desarrollan profesionalmente como educadores, obtienen más especializaciones y como optar por las bonificaciones estipuladas en la ley N°20.903 y N° 20.158 mejorando considerablemente sus remuneraciones.	Tema 1 –Ley 20.903 (carrera docente) Tema 2- Cursando carrera docente como avanzar de tramo. Tema 3 – Como obtener asignación por desarrollo profesional (BRP)	Adquirir el programa certificado de perfeccionamiento -Movilización a los centros de capacitación de CPEIP.	4 hrs jornada Mañana (charla) Dia1 4 hrs jornada tarde (taller) Dia 2 5hrs jornada mañana (charla y taller) Dia 3

Ilustración 12: Propuesta capacitación

Fuente: Elaboración propia

Ventajas.

El contador podrá incorporar de manera efectiva estos ítems, lo cual no incurre en ningún gasto para la organización con respecto a la mejora de los sueldos que pueden llegar a un 40% sobre la remuneración base, al incorporar nuevos ítem de asignaciones genera un mayor incentivo a los docentes, queriendo y brindándoles la instancia para que mejoren su desempeño además de su formación profesional en un largo camino de apoyo que instauro el gobierno para ayudar a los educadores del país en su formación y desarrollo del servicio, la cual tiene una fecha de implementación que se llevara a cabo entre los años 2016 – 2026, esto genera una nueva escala de remuneraciones a todos los docentes que quieran perfeccionarse, cursar carrera docente, avanzar de tramo o ya estén en ella. De esa forma se promueve una política de logro de metas organizacionales realizando la distinción de quien tiene mejores resultados recibe un mayor incentivo salarial.

5.3. Propuesta N°3.

Establecer una política de comunicación interna entre el contador y los directores de los cuatro colegios para la guía aprobación o rechazo de liquidación previo a ser emitidas según corresponda.

Establecer una política de comunicación interna que establezca una comunicación fluida entre los docentes hacia los directores, quienes sabrán la situación profesional de sus educadores y en qué tramo de carrera docente se encuentran para calcular de manera representativa las bonificaciones correspondientes a cada profesor. Posteriormente con esa información adquirida los directores se lo comunicarán mediante un informe a modo de resumen para que el contador incorpore el nuevo ítem de bonificación a la plantilla de liquidación de los docentes según corresponda, generando una liquidación justa y oportuna según el grado y desempeño que tenga cada docente.

Actualmente los directores no saben cuánto es el monto final que reciben los empleados bajo su dirección. Al comunicarse el director con el contador, quien emite las liquidaciones puede

Facultad de Ciencias Empresariales

informar de una manera representativa a la realidad de cada colegio guiándose por el sueldo correspondiente a cada empleado incluyendo bonificaciones por carrera docente, BRP y porcentaje de alumnos prioritarios, previa revisión de los directores, se puede aprobar o rechazar una liquidación dependiendo si esta cumple con todos los estándares impuestos a cada empleado como tramo de carrera docente, bienios cumplidos, asignaciones por perfeccionamientos, además el contador teniendo todas estas variables con la efectiva comunicación con los directores de los colegios puede mejorar los tiempos de pago evitando incurrir en atrasos del pago de estos sueldos, de esa forma evitar posibles multas u pagos mal emitidos.

1. Aseguran el desarrollo de una estrategia de comunicación y de sistemas de gestión, procesos, procedimientos, protocolos y demás herramientas que garanticen la implementación de la presente política, de acuerdo con sus particularidades al momento de realizar el cálculo de remuneración.
2. Estimulan el diálogo y la participación activa y positiva que sea pertinente en el grupo de trabajo, todas las opiniones son escuchadas con respeto, retroalimentando el sentir de los docentes en sus labores y sus gratificaciones percibidas.
3. Establecen en toda estrategia y planes de comunicación mensajes alineados con los objetivos estratégicos para la correcta ejecución de la implementación de asignaciones a las remuneraciones.
4. Generar reuniones semanales con fin de participar e informarse sobre las leyes y objetivos semanales que influyen en el desempeño diario de los docentes.
5. Toda la comunicación será establecida con los docentes y asistentes de la educación informándole a sus respectivos directores de manera transparente, alcance de metas y consecución de objetivos trazados, así como desarrollo personal en la carrera docente y BRP, una vez con la información actualizada al día, los directores pueden emitir un breve documento el cual informa de las bonificaciones correspondientes para cada empleo en el mes en curso para la integración de estas variables a sus liquidaciones.

Diagrama de flujo de datos nivel superior que refleja las propuesta asociadas

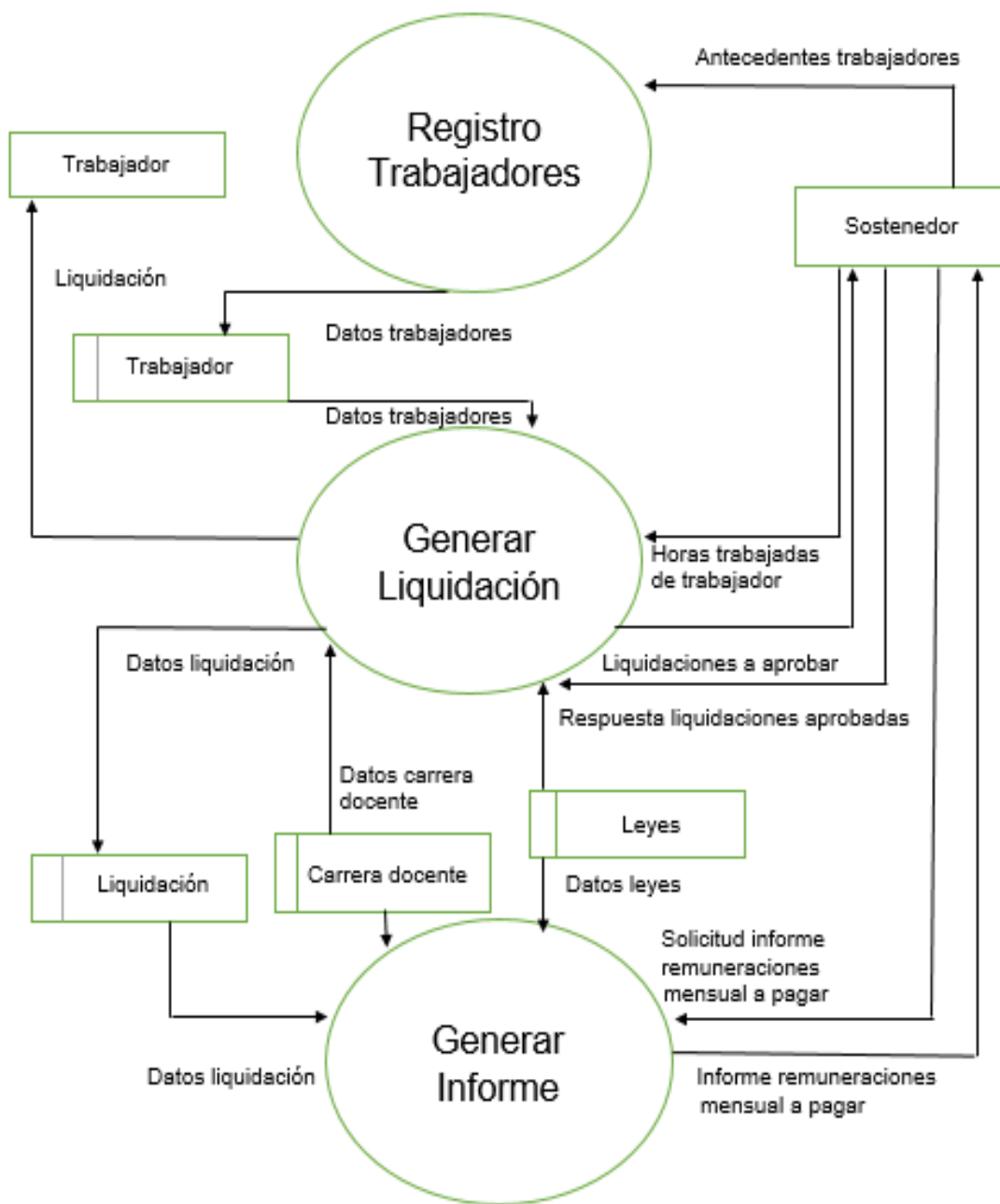


Figura 6: Proceso de Remuneraciones (Diagrama de Nivel Superior)

Fuente: Elaboración propia.

Facultad de Ciencias Empresariales

Procedimientos administrativos que reflejan las propuestas asociadas

Generar liquidación

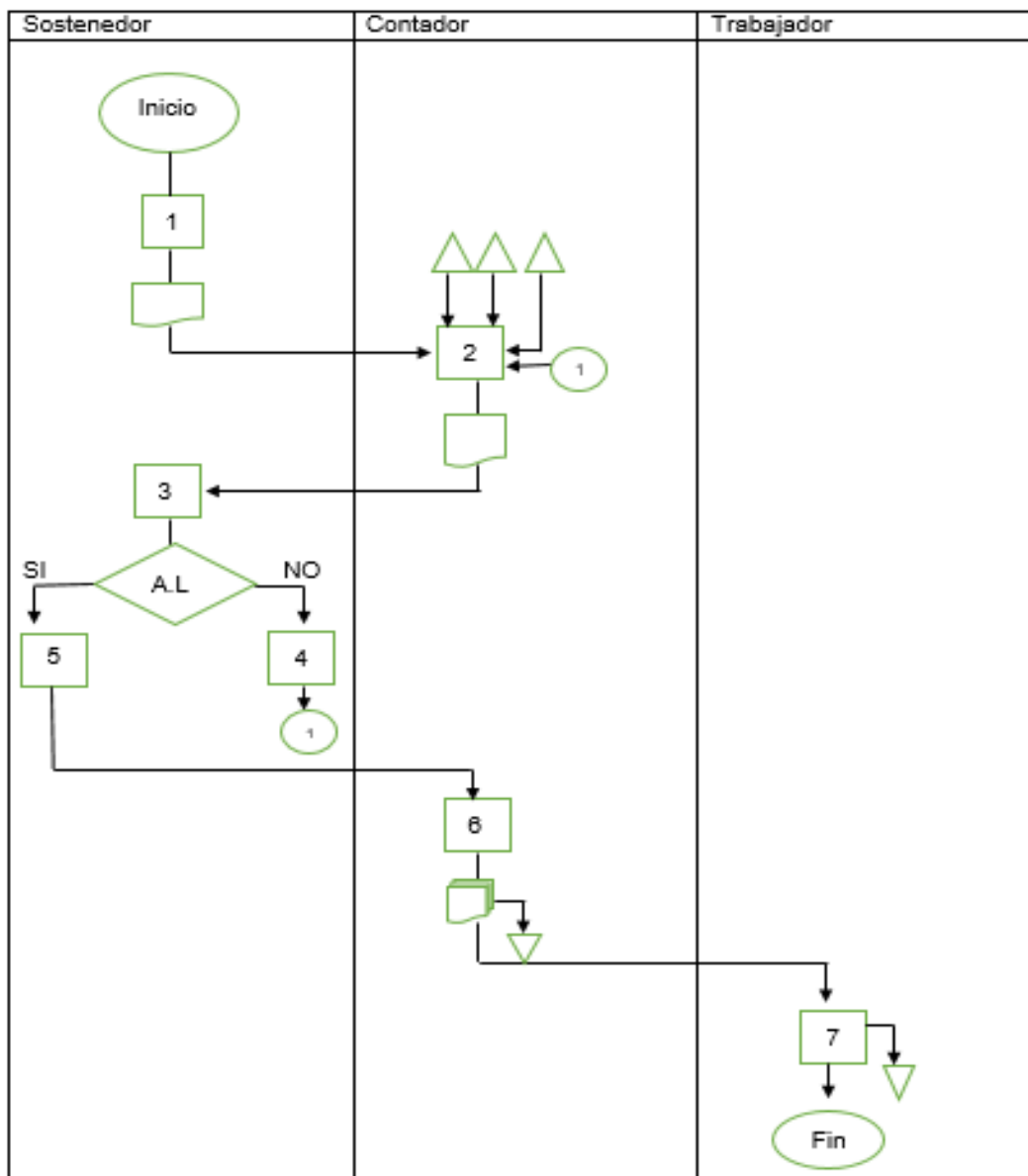


Figura 7: Procedimiento administrativo generar liquidación

Fuente: Elaboración propia.

Descripción de los Procesos Procedimiento Administrativo Registro trabajador

1. Entrega horas trabajadas
2. Toma las horas trabajadas, genera un informe
3. Aprobar liquidación
4. No se aprueba liquidación, contador debe volver a generarla
5. Se aprueba liquidación
6. Contador debe confeccionar la liquidación
7. Recibe documento el trabajador

CONCLUSIÓN

La reforma educacional actual está estructurada para ser implementada desde el año 2016 hasta el 2026 estimulando la inversión en educación, esto nos indica que especialmente los educadores y directores de colegio deben capacitarse e informarse constantemente sobre las nuevas modificaciones e incorporaciones de asignaciones al marco regulatorio educacional, a su vez como se analizó en el presente informe, precisamente esa es la situación problema, el desconocimiento generalizado sobre estas normativas tanto del contador quien es el encargado de emitir las liquidaciones de los empleados, como también el cuerpo docente quienes presentan una desmotivación a raíz de no tener un incentivo salarial que refleje sus esfuerzos en el aula de clases, diferentes menciones u desarrollo de carrera docente, los profesionales mejor preparados, en constante desarrollo profesional tienen que tener mayores sueldos en comparación a quienes no se preparan, contemplando que el 80% de los alumnos de los distintos colegios están en situación de vulnerabilidad, riesgo social, estos alumnos optan por su diploma de enseñanza media completa, pero es difícil en ocasiones retenerlos y concretar una asistencia adecuada, es ahí donde entra el rol de un educador más preparado que tiene las herramientas para cumplir con los objetivos o están en el camino de desarrollarlas, además estos alumnos tienen la posibilidad de egresar con alguno de los 6 oficios disponibles en los colegios esto para que puedan incorporarse a la sociedad y desempeñar un rol en esta, la fundación educacional nidal puede generar un incentivo a aumentar las matriculas con la correcta incorporación de todas las prestaciones salariales disponibles para los docentes según la nueva reforma educacional, leyes N20.903 (carrera docente), N20.158 (BDP) y porcentaje de alumnos vulnerables mencionada, la cual en los colegios presentan un 80% en totalidad de alumnos en situación vulnerable, siendo los docentes aptos para recibir todas las asignaciones correspondientes a ese ítem. Por el estudio realizado y análisis de información primaria como es la evaluación de desempeño, encuesta de opinión a los docentes, logramos evidenciar que actualizando la planilla de liquidaciones con estos nuevos ítems, aumentara la remuneración líquida de un docente entre un 20% a un 40%, además capacitando tanto a los docentes como al contador en estas normativas que cambian

Facultad de Ciencias Empresariales

constantemente y mejorando los tiempos de retroalimentación en que se comunica los directores de colegios con el contador , se mejorara la gestión administrativa, tiempos de pago y se incentivara la actividad principal de la organización que es educar a jóvenes a salir de situaciones vulnerables y poder resurgir efectivamente con las herramientas que los colegios brindan, la educación.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2007). Desarrollo del talento humano basado en competencias, primera edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires.
- Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A., & Sacristán, P. M. (2001). Administración de recursos humanos.
- Carrasco, J. (2013). Gestión de procesos, 5ª Edición.
- Harrington, J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa, editorial McGraw-Hill, Bogotá, 1993.
- Chiavenato, I.(1999) “Administración de recursos humanos” 5ª Edición.

LINKOGRAFÍA

- <http://www.fs.mineduc.cl/Archivos/infoescuelas/documentos/10513/ProyectoEducativo10513.pdf>
- <http://colegionidal.cl/>
- <https://www.mineduc.cl/>
- <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/simple-search?query=sergio+araya>
- <https://www.cpeip.cl/valores-asignaciones-2019/>
- https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/01/Estructura_Asignaciones.pdf
- <http://www.colegiodeprofesores.cl/asi-seran-las-remuneraciones-en-la-carrera-docente/>
- <http://pdfs.wke.es/1/6/3/5/pd0000011635.pdf>
- <https://www.leychile.cl/Consulta/listaresultadosimple?cadena=profesores>