

Propuesta de modernización y digitalización de
sistema de solicitudes entre los Establecimientos
Educativos y el Departamento de
Administración de Educación Municipal de
Linares.

Tesis presentada para cumplir con los requisitos finales para la
obtención del título de Magister en Gestión y Políticas Públicas.

INTEGRANTES:

Rachel Díaz Beas

Fabián Poblete Luengo

Brian Cabaña Toro

PROFESOR GUÍA:

Natalia Bravo Adasme

Talca, 2021

CONSTANCIA

La Dirección del Sistema de Bibliotecas a través de su unidad de procesos técnicos certifica que el autor del siguiente trabajo de titulación ha firmado su autorización para la reproducción en forma total o parcial e ilimitada del mismo.



Talca, 2021

RESUMEN

En la actualidad, las instituciones públicas se enfrentan a constantes cambios que exigen optimizar los procesos de atención para entregar soluciones que respondan a mayores estándares de atención, lo que exige un uso más eficiente de la tecnología y de los medios que disponen. En este sentido, el objetivo del presente trabajo de grado, busca elaborar una propuesta de mejora en la gestión del Departamento de Administración de Educación Municipal de Linares, que administra 38 establecimientos educacionales y que entregan educación a más de 11 mil alumnos.

Para lo anterior, se identificó un macro proceso crítico dentro de este departamento, que se relaciona con la satisfacción de las necesidades de bienes y servicios de los distintos establecimientos educacionales, refiriéndose con esto a la adquisición y/o contratación de bienes y servicios que prestan un rol de apoyo fundamental en el proceso de formación de los alumnos de Linares.

Para llevar a cabo este trabajo se procedió a la utilización de una metodología de levantamiento y modelación de procesos preparada por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, organismo dependiente de Secretaría General de la Presidencia que permitió identificar deficiencias que pueden ser mejoradas mediante una propuesta que se plantea en el presente trabajo y que permite entre otras cosas acortar los tiempos de resolución y disminuir el costo del proceso.

Palabras Claves: Procesos, Adquisiciones, Licitación, Convenio Marco, Trato Directo.

GLOSARIO

Adquisiciones: Unidad del Departamento de Administración de Educación Municipal encargada de llevar a ejecución las solicitudes de compra de los establecimientos educacionales y del nivel central.

Convenio Marco: Compra que se realiza a partir de lo ofertado por los proveedores en la plataforma de Mercado Público.

D.A.E.M: Departamento de Administración de Educación Municipal.

Departamento: Agrupación de Unidades de trabajo, relacionados debido a que pertenecen a un flujo de funciones o interacciones superior.

Dirección: Agrupación de Departamentos interrelacionados entre sí.

Licitación: Proceso de compra que corresponde a la publicación en Mercado Público de lo que se desea adquirir y se esperan las ofertas de los proveedores.

Mercado Público: Plataforma de la Dirección de Chile Compra, se utiliza como sistema de compra y ventas entre particulares e Instituciones del Estado y Municipios.

Procesos: Conjunto de tareas que dan vida a las funciones que se realizan en las diferentes Unidades del Departamento.

S.I.G.: Servicios Incorporados a la Gestión Municipal. Los cuales son el Departamento Comunal de Salud y el Departamento de Administración de Educación Municipal.

Sistemas de Gestión: Herramientas útiles para ejecutar y coordinar las labores administrativas del Departamento.

Trato Directo: Sistema de compra extraordinaria en la que se consideran tres cotizaciones y se elige a un proveedor, con autorización mediante Decreto.

U.T.P.: Unidad Técnico Pedagógica.

Unidad: Conjunto de funcionarios que están relacionados por labores de gestión y administrativas comunes.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO 1: CONTEXTO DE LA TEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1 Municipalización de la Educación en Chile.	10
1.2 Indicador Educacional de la Comuna.	11
1.3 Municipalidad de Linares y Educación Municipal.....	11
1.4 Análisis de Sistemas de Gestión en el Departamento de Administración Educacional de la Municipalidad de Linares.	14
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	16
2.1 Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades.....	16
2.2 Agenda de Modernización del Estado.	19
2.3 Ley de Compras N° 19.886.....	22
2.4 Sistema de Gestión y Tecnologías de Información.	23
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	27
Levantamiento de Procesos	27
3.1 FASE I: PREPARACION.....	27
3.1.1 Identificación del Proceso.	27
3.1.2 Tipo de Proceso.....	28
3.1.3 Tiempo y Costo.....	28
3.1.4 Realizar Inventario de Procesos.	29
3.1.5 Realizar Mapa de Procesos.....	29
3.2 FASE II: RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.	30
3.2.1 Definir Alcance de ámbito.	30
3.2.2 Objetivo del ámbito.....	30
3.2.3 Ámbito en el mapa de procesos.....	30
3.2.4 Reuniones de Levantamiento de Información.	31
3.3 FASE III: COMPRENSIÓN DEL PROCESO.....	31
3.3.1 Descripción del Proceso.....	31
3.3.2 Identificación de Participantes.....	32
3.3.3 Matriz de Responsabilidades.....	32
3.3.4 Modelación de Procesos identificados.....	32
3.4 ANÁLISIS FALENCIAS.	33
3.5 PRESENTACIÓN PROPUESTA DE MEJORA.	34
CAPÍTULO 4: RESULTADOS.....	35
4.1 FASE I: PREPARACIÓN.....	35
4.1.1 Identificación del Proceso.	35
4.1.2 Tipo de Proceso.....	35
4.1.3 Tiempo y Costo.....	36

4.1.4	Inventario de Procesos.....	37
4.1.5	Mapa de Procesos.	38
4.2	FASE II: RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.	39
4.2.1	Definición de Alcance de Ámbito.	39
4.2.2	Objetivo del Ámbito.	40
4.2.3	Ámbito en el Mapa de Procesos.	40
4.2.4	Reuniones de Levantamiento de Información.	41
4.3	FASE III: COMPRESIÓN DEL PROCESO.....	42
4.3.1	Descripción del Proceso.....	42
	Creación de la solicitud. Estado actual.	43
	Autorización de la solicitud. Estado actual.	44
	Ejecución general de la solicitud. Estado actual.	45
	Compra vía Trato Directo. Estado actual.....	47
	Compra vía Convenio Marco. Estado actual.....	51
	Compra vía Licitación. Estado actual.	52
4.3.2	Identificación de Participantes.....	57
4.3.3	Matriz de Asignación de Responsabilidades.	58
4.3.4	Modelar Procesos Identificados.	60
	Definir Proceso a Modelar.....	60
	Clasificación del Proceso.	60
	Comprensión del Proceso.....	61
4.4	ANÁLISIS DE LAS FALENCIAS DEL PROCESO DE COMPRA.	64
4.5	PROPUESTA DE MEJORA.....	67
4.5.1	Descripción del Proceso.....	69
	Creación de la solicitud. Propuesta de mejora.	69
	Autorización de la solicitud. Propuesta de mejora.	70
	Ejecución general de la solicitud. Propuesta de mejora.	71
	Compra vía Trato Directo. Propuesta de mejora.....	72
	Compra vía Convenio Marco. Propuesta de mejora.....	74
	Compra vía Licitación. Propuesta de mejora.	75
4.5.2	Identificación de Participantes.....	79
4.5.3	Matriz de Asignación de Responsabilidades.	80
4.5.4	Modelar Procesos Identificados.	82
	Definir Proceso a Modelar.....	82
	Clasificación del Proceso.	83
	Comprensión del Proceso.....	83
	CONCLUSIÓN.....	86
	BIBLIOGRAFÍA.....	89
	ANEXOS.....	91

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Órdenes de pedido del año 2018, en relación a tipo de subvención.	36
Tabla 2: Documentos de compra del año 2018, en relación a etapa del proceso y tipo de proceso de compra.	37
Tabla 3: Tiempo de ejecución por tipo de compra y de procesos.	38
Tabla 4: Participantes del proceso de compra. Estado actual.	57
Tabla 5: Matriz de asignación de responsabilidades. Estado actual.	59
Tabla 6: Clasificación de procesos. Estado actual.	60
Tabla 7: Comprensión del proceso. Estado actual.	61
Tabla 8: Costos del proceso de compra. Con propuesta de mejora.	68
Tabla 9: Participantes del proceso de compra. Con propuesta de mejora.	79
Tabla 10: Matriz de asignación de responsabilidades. Con propuesta de mejora.	81
Tabla 11: Clasificación de proceso. Con propuesta de mejora.	83
Tabla 12: Comprensión del proceso. Con propuesta de mejora.	84

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Mapa de Procesos de la Unidad de Adquisiciones.	39
Ilustración 2: Diagrama de Procesos Generales.	43
Ilustración 3: Creación de Solicitud. Estado Actual.	43
Ilustración 4: Autorización de la Solicitud. Estado Actual.	45
Ilustración 5: Ejecución General de la Solicitud. Estado Actual.....	47
Ilustración 6: Tipo de Compra Trato Directo – Confección Decreto Exento. Estado Actual.	49
Ilustración 7: Tipo de Compra Trato Directo – Confección Orden de Compra. Estado Actual.	50
Ilustración 8: Tipo de Compra Convenio Marco. Estado Actual.	52
Ilustración 9: Tipo de Compra Licitación. Confección de Decreto Exento. Estado Actual.	55
Ilustración 10: Tipo de Compra Licitación. Confección de Orden de Compra. Estado Actual.	56
Ilustración 11: Proceso de Solicitud de Compra. Propuesta de mejora.....	70
Ilustración 12: Proceso de Autorización de Solicitud. Propuesta de mejora.....	71
Ilustración 13: Proceso de Ejecución General de la Solicitud. Propuesta de mejora.	72
Ilustración 14: Tipo de Compra Trato Directo, confección Decreto Exento. Propuesta de mejora.	73
Ilustración 15: Tipo de Compra Trato Directo, confección Orden de Compra. Propuesta de mejora.	74
Ilustración 16: Tipo de Compra Convenio Marco. Propuesta de mejora	75
Ilustración 17: Tipo de Compra Licitación, confección Decreto Exento. Propuesta de mejora.	77
Ilustración 18: Tipo de Compra Licitación, confección Orden de Compra. Propuesta de mejora.	78

INTRODUCCIÓN

En el año 1981 se inició la etapa final del proceso de municipalización de la de la educación en Chile, desde entonces, todas las comunas del país y al alero de las municipalidades, administran los establecimientos educacionales públicos, que imparten educación desde el nivel pre básico hasta el último curso de enseñanza media.

Para esta labor, fueron creados los Departamentos de Administración de Educación Municipal (D.A.E.M.) que dependen directamente de las municipalidades, transformándose estas en los sostenedores que deben ejecutar las acciones necesarias, tanto pedagógicas como económicas, para llevar a todos los niños de la comuna, la educación que está establecida como un derecho constitucional.

En este sentido, la Municipalidad de Linares, a través del D.A.E.M. administra 38 establecimientos educacionales distribuidos en los 1.466 Km² de superficie de la comuna, los que están emplazados en la zona urbana y rural, en esta última también existen los denominados microcentros, que son guiados por un único docente encargado, que entrega educación a niños de distintos niveles educativos.

El Departamento de Administración de Educación Municipal de Linares cuenta con más de 2000 funcionarios, administra anualmente más de 20 mil millones de pesos y cuenta con una matrícula superior a los 11.000 alumnos, nivel que ha obligado a caminar junto a las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, a través del uso de software de contabilidad, administración de personal y uso de plataformas habilitadas por el Ministerio de Educación y la Superintendencia de Educación, principalmente para labores asociadas a la solicitud de recursos y rendición de cuentas, pero se ha dejado de lado la modernización del vínculo de los establecimientos educacionales con el D.A.E.M. y los procesos internos de este, lo que ha provocado una gestión de recursos ineficiente, que en múltiples ocasiones genera inconvenientes que van en directo perjuicio de los educandos.

Lo anterior se basa en un análisis de los procesos fundamentales para los establecimientos educacionales, identificando como principal problema la demora y dificultad en la solicitud de adquisición de bienes y servicios que son complementos del proceso educativo, fundado en un proceso con muchas

interacciones entre el personal y las jefaturas y la ausencia de seguimiento de los procesos, los que son llevados en formato papel en casi la totalidad de la gestión.

De acuerdo a lo anterior, surge la necesidad de generar una propuesta de herramienta informática que permita optimizar la gestión de solicitudes, perfeccionándolas y entregando mayor rapidez de respuesta, lo que trae consigo ahorro de horas hombre, recursos físicos y disponibilidad de materiales de forma oportuna.

Es por esto, que el presente trabajo de tesis busca evidenciar metodológicamente los puntos críticos del proceso y entregar una propuesta de solución al problema planteado desarrollando una plataforma de modernización y digitalización del sistema de solicitudes de compras que implique reducción de tiempos e interacciones entre los funcionarios implicados. Para ello se considerará el Documento Técnico N° 89 Propuestas Metodológicas para el Levantamiento y Modelamiento de Procesos, metodología del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno de Chile publicado el año 2016, que entrega una guía detallada para el levantamiento y modelamiento de procesos gubernamentales.

Finalmente, y para guiar este trabajo, se consideraron los siguientes objetivos:

Objetivo General

- Presentar una propuesta de mejora al Departamento de Administración de Educación Municipal, que contemple una digitalización y modernización del proceso de solicitudes de compra desde los establecimientos educacionales al nivel central.

Objetivos Específicos

- Establecer un diagnóstico de la situación actual del proceso de solicitud y adquisición de bienes y servicios del Departamento de Administración de Educación Municipal de Linares.
- Ejecutar un análisis que permita reconocer falencias dentro del proceso de solicitud y adquisición de bienes y servicios.
- Establecer propuesta de mejora relacionada con la modernización del proceso de solicitud y adquisición de bienes y servicios.

CAPÍTULO 1: CONTEXTO DE LA TEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Municipalización de la Educación en Chile.

El proceso de Municipalización tiene su origen en una profunda reforma educacional en Chile llevada a cabo durante el periodo de dictadura militar. Este proceso consideró cuatro ejes esenciales los cuales fueron: 1) la descentralización del sistema a través de la transferencia de los establecimientos educacionales fiscales desde el Ministerio de Educación a las municipalidades, proceso que culminó en 1987; 2) el cambio en el sistema de financiamiento instituyéndose una subvención por alumno que fue acompañada por incentivos para el ingreso de proveedores privados de educación; 3) la introducción de mediciones estandarizadas de rendimiento escolar, que se aplicaron al conjunto de establecimientos escolares del país: primero se estableció la prueba PERT el año 1982 y luego la prueba SIMCE a partir del año 1988; y 4) cambios en la regulación de la profesión docente y en la formación inicial docente (Mizala, 2007).

En otras palabras, lo que buscaba esta reforma era la eficiencia de los recursos a través del logro de los objetivos pedagógicos considerando que la visión local podría satisfacer mejor la necesidad de los usuarios, compitiendo entonces con la intervención de privados, y de esta manera abriendo oportunidades para el lucro a través de los establecimientos educacionales particulares subvencionados. Pues bien, es así como surgió una nueva visión del ente proveedor de educación, rol que ya no correspondía al Estado si no ahora a las Municipalidades, que dicho sea de paso no esgrimía un acto de esperanza de espacios democráticos, toda vez que las autoridades locales no eran elegidas por sufragio popular y universal, sino más bien electas desde el nivel central.

Pues bien, este proceso terminó en el año 1987 y a partir de ahí y con el proceso de transición y llegada de la democracia comenzaron a surgir una serie de reformas educacionales que intentaban satisfacer y dar solución a una larga lista de problemas que se hacían cada vez más evidentes, los cuales por medio de movilizaciones se ponían en la esfera política. Así surgió una de las más profundas modificaciones, que consistió en el surgimiento de la Ley General de Educación, derogando a la antigua Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (BCN, 2019).

Esta autonomía si bien, como se mencionaba, ha permitido escuchar con mayor claridad la necesidad local, también ha permitido mayor flexibilidad en la ejecución de los actos administrativos y con ello una menor presencia de control,

propiciando que no existan planes de mejoramiento de la gestión orientados a dar mayor celeridad a los procesos de adquisición de bienes y servicios de los Servicios Incorporados a la Gestión Municipal.

Sin perjuicio de todo el esfuerzo por mejorar la calidad de la educación en Chile, surgieron nuevas movilizaciones sociales, a raíz de esto es que se crea la Ley N° 21.040 la que crea el sistema de educación pública, que entre sus principales objetivos tiene el traspaso de los establecimientos educacionales desde las Municipalidades o Corporaciones Municipales a un ente estatal llamado Servicio Local, dependiente de la Dirección de Educación Pública (BCN, 2017). Es decir, con esta Ley se abre paso al proceso de “desmunicipalización”.

1.2 Indicador Educacional de la Comuna.

Al año 2019 la comuna tenía 75 establecimientos educacionales. Respecto a la matrícula el total comunal al año 2019 correspondía a 24.165 estudiantes. Siendo el nivel de enseñanza predominante la básica con 12.238 alumnos de edad niños, jóvenes y adultos. Respecto a los resultados prueba Simce en los niveles 4to básico año 2018, 6to básico año 2018, 8v básico año 2017, 2do medio año 2018, Linares tiene mejores resultados que el promedio de la región y del país, en todas las materias de enseñanza. Finalmente, respecto a los resultados PSU y en consideración a la dependencia administrativa solo el 53.18% de los puntajes de alumnos de establecimientos municipales, superaron los 450 puntos, muy distinto a los establecimientos particulares subvencionados, los cuales alcanzaron un 73.86% de puntajes sobre 450.

1.3 Municipalidad de Linares y Educación Municipal.

La Municipalidad de Linares dirigida por su alcalde Mario Meza Vásquez, cuenta con ocho concejales de diversos partidos políticos. Respecto a los niveles jerárquicos la Municipalidad cuenta con Unidades de apoyo al alcalde, entre ellos el Concejo Municipal, el Juzgado de Policía Local y el Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil. Respecto al funcionamiento propio de la Municipalidad existen las siguientes direcciones: Administración Municipal, Secretaria Municipal, Administración y Finanzas, Control Interno, Secretaria de Planificación, Asesoría Jurídica, Relaciones Publicas, Tránsito y Transporte público, Obras Municipales, Desarrollo Comunitario, Servicios Generales, Medio

Ambiente Aseo y Ornato, Seguridad Pública y Servicios Incorporados a la Gestión, los que a su vez se subdividen en Jefaturas y Unidades que dan funcionamiento a las actividades administrativas municipales.

La Dirección de Servicios Incorporados a la Gestión se subdivide en el Departamento Comunal de Salud, que constituye la atención primaria de salud en la comuna y el Departamento de Administración de Educación Municipal, que dirige la educación Municipal de establecimientos parvularios Vía Transferencia de Fondos desde la Junta Nacional de Jardines Infantiles, básicos y enseñanza media técnico profesional y científico humanista, tanto de niños, jóvenes y adultos.

En relación a la organización interna del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEMLinare), este cuenta con una Dirección, que lidera las jefaturas de:

- Unidad Técnico Pedagógica: Esta sección tiene por objeto apoyar, supervisar y coordinar los programas técnico pedagógico de acuerdo con las normas impartidas por el Ministerio de Educación, planificar y desarrollar los programas y actividades extraescolares, y coordinar y apoyar los estudios, proyectos y trabajos de investigación educativa. Está integrada por las coordinaciones técnicas, psicosociales, extraescolares y culturales. Así también es labor de la Unidad Técnico Pedagógica, velar porque las decisiones en relación al aprendizaje de los niños se ajusten al Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal (P.A.D.E.M.).
- Finanzas: Esta sección tiene por objeto administrar de forma eficiente los recursos financieros provenientes de las distintas fuentes de financiamiento que tiene el Departamento de Educación. Está integrada por las unidades de mantenimiento, contabilidad, remuneraciones, licencias médicas, estadísticas, inventario y adquisiciones. Respecto a la Unidad de Adquisiciones, cuenta con seis funcionarios, los cuales deben realizar los procesos de compra de bienes y servicios, de los establecimientos educacionales y nivel central del Departamento, y una funcionaria que realiza las compras de los jardines infantiles, ellos interactúan con las Unidades Educativas de los establecimientos y jardines, pero también con Direcciones Municipales, las cuales son las que autorizan finalmente el acto administrativo de la adquisición. Los tipos de compra que realizan son: Licitación, Convenio Marco y Trato Directo, mecanismos de los cuales se realizará el análisis del presente trabajo.
- Recursos Humanos: Esta sección tiene por objetivo velar por mantener el recurso humano idóneo y necesario para el óptimo funcionamiento del

D.A.E.M. (Departamento de Educación de Administración de Educación) y las Unidades Educativas correspondientes. Está integrada por las unidades de personal, prevención de riesgos, asesoría jurídica, informática, oficina de partes, archivo y transparencia.

- Coordinación Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos: Sección encargada de planificar, coordinar y administrar los recursos necesarios para el buen funcionamiento de los Jardines Infantiles que son administrados por el Departamento. Unidad integrada por personal V.T.F. (vía transferencia de fondos desde la Junta Nacional de Jardines Infantiles), finanzas V.T.F., Adquisiciones V.T.F. y Unidad Técnico Pedagógica V.T.F.

Respecto a los establecimientos educacionales, el Departamento administra diecinueve escuelas básicas, una escuela que opera dentro de la cárcel, trece establecimientos de tipo microcentro que corresponden a escuelas de un solo docente ubicados en la pre cordillera de la ciudad, una escuela especial, tres liceos técnicos profesionales, un liceo científico humanista, diecisiete jardines infantiles, los cuales atienden a 11.064 estudiantes niños, jóvenes y adultos que acceden a educación vespertina. (Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal, 2020)

Así también para poder realizar las funciones necesarias, el Departamento de educación cuenta con un total de 2.175 funcionarios del nivel central y establecimientos educacionales y 231 funcionarias de los jardines infantiles, los cuales realizan actividades desde gestión hasta las actividades de apoyo como por ejemplo profesionales psicólogos, trabajadores sociales, fonoaudiólogos, psicopedagogos, administrativos y auxiliares de servicios menores.

Respecto a los recursos anuales que recibe el Departamento de Educación alcanzan un total de \$ 27.602.520.000, y estos proceden de Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal:

- Subsecretaría de Educación: \$ 22.565.572.000
- Subsecretaría de Desarrollo Regional: \$ 936.929.000
- Junta de Jardines Infantiles: \$ 2.131.238.000
- Reembolso de Licencias Médicas: \$ 1.526.435.000
- Venta de Servicios: \$ 1.000.000
- Aporte Municipal: \$ 348.736.000

1.4 Análisis de Sistemas de Gestión en el Departamento de Administración Educativa de la Municipalidad de Linares.

Para el buen funcionamiento de las actividades administrativas del Departamento, en las diferentes Unidades se trabaja con variados software y plataformas, los cuales se detallan a continuación:

Software:

- CAS Contable: Sistema computacional de apoyo a la gestión de la unidad de Contabilidad y Presupuesto. Útil para el devengamiento y reconocimiento tanto de ingresos y egresos, como también la confección de informes financieros (Ver Anexo 1).
- CAS Adquisiciones: Sistema computacional útil para la gestión de compras de bienes y servicios, en el cual se ingresa la información necesaria para el control de las compras del Departamento.
- CAS Tesorería: Software útil para administrar el proceso de entrada y salida de recursos del Departamento, a través de la emisión y registro de documentos bancarios ya sea depósitos o cheques. Funciona en paralelo con el sistema CAS de contabilidad.
- Global Services: Sistema de registro de licencias médicas y ordenes de reposos laborales, que facilita la cobranza a instituciones de salud previsional y Fonasa de las mismas. Así también permite llevar un orden respecto a las ausencias de los funcionarios del Departamento y realizar la notificación de los rechazos y reducciones de los periodos (Ver Anexo 2).
- Eged Personal y Remuneraciones: Sistema de registro de todos los funcionarios que tienen relación laboral vigente y no vigente con el Departamento de Educación. Así también una vez que la Unidad de Personal ha hecho el registro de los antecedentes básicos, la Unidad de Remuneraciones ingresa la información pertinente para el pago de la remuneración del funcionario. Este sistema agrupa tanto la información profesional o nivel académico como información previsional (Ver Anexo 3).

Plataformas:

- Siaper: Por sus siglas significa Sistema de Información y Control del Personal de la Administración del Estado de Contraloría General de la República, esta plataforma es usada por las Unidades de Personal, en la

cual registran cada uno de los contratos de trabajos o nombramientos docentes de los funcionarios, como también sus feriados legales, permisos administrativos y cometidos funcionarios. Así también es usada por la Unidad de Licencias Médicas, ingresando ausencias de esta índole y luego asociándolas con cada Decreto Alcaldicio, de manera que el ente de Control tenga acceso a esta información (Ver Anexo 4).

- Carrera Docente: Portal del Ministerio de Educación utilizada por las Unidades de Personal, Estadística y Licencias Médicas, en donde la principal función que deben realizar, es subir información atinente a los funcionarios regidos por el Estatuto Docente (Ver Anexo 5).
- Mercado Público: Plataforma puesta a disposición por la Dirección de ChileCompra, en la cual se gestionan todas las compras de servicios y productos de las entidades que funcionan con recursos públicos. A través de esto se formaliza la adquisición de bienes y se restringe a un solo mecanismo, el cual reúne la totalidad de las necesidades que la Municipalidad pueda tener (Ver Anexo 6).
- Transparencia Financiera: Plataforma de la Superintendencia de Educación, que tiene por objeto hacer rendir al Departamento los gastos de personal y de compras realizados con los ingresos, a fin de dar cuenta al Ministerio de Educación. También se utiliza para acreditar cuentas bancarias con sus respectivos saldos y para la realización de la declaración del sostenedor, en donde se informa la cuenta pública, los consejos escolares, reconocimientos de dominios vigentes, entre otros aspectos (Ver Anexo 7).
- Licencia Médica Portal Empleador: Plataforma puesta a disposición por FONASA para la tramitación de licencias médicas electrónicas de todos los operadores de estas (Ver Anexo 8).

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Las diferentes Organizaciones e Instituciones del Estado son el resultado de diferentes procesos y/o acontecimientos que ocurrieron en la historia de nuestro país. Ellas persiguen el objetivo de entregar a la comunidad, en este caso la Ciudadanía, las garantías establecidas tanto en la Constitución como en las demás Leyes provenientes del Estado. Este capítulo, tiene como finalidad comprender los aspectos teóricos relevantes que entregarán una mayor perspectiva del problema y planteamiento de la Investigación.

2.1 Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades.

La Ley Orgánica de las Municipalidades (Ley N° 18.695) se promulga el 31 de marzo de 1988. Esta se constituye de 8 títulos (incluido el título final y las Disposiciones Transitorias), en donde establece de manera precisa los alcances, deberes y acciones que pueden realizar las Municipalidades como Administradores Locales; además de cómo se constituyen sus autoridades y establecer el rango de labores que pueden realizar ellos mismos en la Administración. De esta manera, se logra establecer una mayor conectividad con las localidades de nuestro país, y constituyendo, además, el enlace más cercano del Estado en relación con la Ciudadanía. Este cuerpo legal, ha sufrido diversas modificaciones desde su publicación; la más reciente ha sido la Decreto Supremo N° 100, de 2005, del Ministerio Secretaria General de la Presidencia.

Dentro de la estructura que compone esta Ley, se dirimen ocho aspectos fundamentales que describen el ejercicio Municipal, así como los fundamentos jurídicos que la respaldan, entre ellas encontramos (BCN, 2006):

- Título I: De la Municipalidad
- Título II: Del Alcalde
- Título III: Del Concejo
- Título IV: De la Participación
- Título V: De las Elecciones Municipales
- Título VI: De los Plebiscitos Comunales
- Título VII: De las Corporaciones Fundacionales y Asociaciones Municipales
- Título Final
- Disposiciones Transitorias

Para el Estado, la Municipalidad rige como una entidad la cual tendrá como tarea administrar la Comuna, tal como lo establece la L.O.C.M. y que se observan en los siguientes artículos. En primer lugar, en su Artículo N°1 “La Administración Local de cada Comuna o agrupación de Comunas que determine la Ley reside en una Municipalidad” (p.1). Por otro lado, si bien estas dependen en gran parte de lo que pueda suministrarle el Estado en diferentes aspectos, a ellos se les confiere cierto grado de independencia y deberes en cuanto a sus diversas labores; tal como lo establece en el cuerpo siguiente al Artículo N°1 “Las Municipalidades son corporaciones autónomas de Derecho Público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas..”(p.1). Para efectos de las autoridades que son las que tomarán gran parte de las decisiones dentro de las Municipalidades, serán destinadas a estas labores el Alcalde y el Concejo; tal como lo indica el Artículo N° 2 de la L.O.C.M.

En conjunto con lo mencionado anteriormente, otro factor relevante dentro de la L.O.C.M., es las diferentes facultades que se le otorgan a las Municipalidades para cumplir cada una de las funciones que se le encomiendan y tal como lo establece el Artículo N° 5; y en las que nos centraremos para efectos de este trabajo en las siguientes (BCN, 2006):

- a) Ejecutar el Plan Comunal de Desarrollo y los Programas necesarios para su cumplimiento.
- b) Elaborar, aprobar, modificar y ejecutar el Presupuesto Municipal.
- c) Adquirir y enajenar, Bienes Muebles e Inmuebles.

Aquellas facultades no solo facilitan la labor de la Administración Local de la Municipalidad, sino que además posibilitan plasmar soluciones a las necesidades propias de cada Comuna o agrupación de Comunas que la Municipalidad tenga a cargo, tanto el Alcalde como el Concejo; y que no necesariamente tenga que intervenir el Gobierno Central de turno en la aplicación de alguna medida necesario. Para ello, el Artículo N° 14 (BCN, 2006) establece que “Las Municipalidades gozarán de autonomía para la Administración de sus Finanzas...” (p.13). De esta forma, las decisiones de índole financieras serán de completa independencia de otros Organismos Estatales tanto a nivel Regional como Nacional; de las cuales el Municipio deberá dar cuenta de las rendiciones

correspondientes al gasto de los diferentes presupuestos a la Contraloría General de la República, cuando este organismo estime conveniente.

Para efectos de la Organización interna del Municipio, la L.O.C.M. establece los cargos que serán necesarios para llevar a cabo las diferentes funciones que les fueron encomendadas que por Ley debe realizar; tal como establece el Artículo N° 15 (BCN, 2006, pág. 15) “Las Municipalidades dispondrán de una Secretaría Municipal, de una secretaría Comunal de Planificación y de otras Unidades encargadas del cumplimiento de funciones de prestación de Servicios y de Administración Interna, relacionadas con el Desarrollo Comunitario, Obras Municipales, Aseo y Ornato, Tránsito y Transporte Públicos, Administración y Finanzas, Asesoría Jurídica y Control. Dichas unidades sólo podrán recibir la denominación de Dirección, Departamento, Sección u Oficina...”. De esta forma, cada una de las Oficinas o Departamentos velarán por establecer de la manera adecuada, la canalización de las necesidades que la Comunidad demanda y así el Municipio tiene la responsabilidad de custodiar el cumplimiento.

Así también, y haciendo alusión al mismo texto regulatorio, en lo que respecta a Servicios traspasados desde el Nivel Central, estos se llevaron a cabo por parte del Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación desde el año 1980 y 1986 respectivamente; ello perseguía el objetivo de otorgar mayor potestad en cuanto a la toma de decisiones del Municipio en temas relevantes para la Comunidad, de manera de aplicar soluciones que fueran eficientes y aplicables a cada realidad presente en la Comuna. La L.O.C.M. establece funciones claras en este ámbito, de las cuales se destaca en su Artículo N° 23 lo siguiente:

- Proponer y ejecutar medidas tendientes a materializar acciones y programas relacionados con Salud Pública y Educación, y demás Servicios incorporados a su Gestión.
- Administrar los Recursos Humanos, Materiales y Financieros de tales Servicios, en coordinación con la Unidad de Administración y Finanzas.

Lo anterior, permite comprender la relevancia e importancia de la Unidad de Administración y Finanzas en lo que corresponde en los procesos de Gestión de los recursos materiales que pueden demandar los Departamentos Administrativos de Educación Municipal (D.A.E.M.) y los Sistemas Comunales de Salud (Centros de Salud Familiar CE.S.FAM, Centros Comunitarios de Salud Familiar CECOSF,

entre otros); y de manera importante en que estos procesos puedan desarrollarse de la manera más eficiente y eficaz posible.

Por lo tanto, la L.O.C.M. en este ámbito y como en todos los demás cuerpos legales que la componen, permite a los Municipios desempeñarse y a la vez delimitar los campos de acción, tanto para las máximas autoridades como lo son el Alcalde y el Concejo; sino que además de los diversos funcionarios que son los que desempeñaran la labor de materializar las soluciones que requiera la comunidad. Finalmente, para esto; es que se debe generar no solamente designación de cargos o tareas, sino que además deben estar bajo un mecanismo o sistema que asegure la mejor hoja de ruta para que realizar cada una de las innumerables tareas, en el menor tiempo y asegurando la calidad de los Servicios prestados en un mundo tan globalizado como el actual.

2.2 Agenda de Modernización del Estado.

La Agenda de Modernización del Estado es un proceso que tiene como desafío buscar nuevos avances en metodologías de gestión en lo que respecta un mundo globalizado y con los cambios constantes en nuestro tiempo. Sumado a ello, se persigue que el Estado logre adaptarse a las nuevas realidades en términos de la tecnología y los avances modernos de hoy en día; los cuales generan como consecuencia procesos económicos y sociales en periodos de constantes cambios (Doña, 2006).

Ello llevó a que desde el retorno de la Democracia se intentara estructurar una forma de organización o sistema que permitiera responder a estos cambios, principalmente desde el año 1993, donde en ese entonces el Gobierno del Presidente Aylwin consideraba que era relevante enfocarse los distintos servicios públicos, ya que necesitaban recobrar la capacidad operativa. Sin embargo, fue hasta el Gobierno del presidente Eduardo Frei quien logró profundizar estos procesos y estructurarlos en medidas más concretas. Dentro de ellos podemos destacar la Agenda de modernización del Estado en diferentes ámbitos y la formación del Comité Interministerial para la Modernización del Estado, en donde se intentaba proyectar metodologías como experiencias a través de planes piloto, mejoras de la gestión de servicios públicos (Marcel, 2006).

Posteriormente, esto alcanza un auge de velocidad en su implementación cuando se designan recursos para el presupuesto del año 1997. Posteriormente, no solo fue relevante el actuar del gobierno, sino que también el rol que desempeñarían

los funcionarios públicos de la época, amparados en la A.N.E.F. (Asociación Nacional de Empleados Fiscales), en donde se implanta por ejemplo, los temas de remuneración por desempeño y creación de instituciones que analizarán lo que tenía que ver con temas de investigación de la Gestión Pública, tanto por organismos como la Comisión de Reforma del Estado de la C.E.P. (Centro de Estudios Públicos) entre otros (Marcel, 2006). Sumado a lo anterior, se hizo relevante incorporar también otros conceptos que serán relevantes en cuanto a la modernización del Estado, como lo son los principios de Probidad, Transparencia y Publicidad Administrativa (Dendal & Moreno, 2016). Posteriormente, en el periodo de Gobierno del Presidente Ricardo Lagos; fueron abordándose diferentes temas relacionados con la Modernización del Estado que convergieron en diferentes propuestas concretas. Los principales procesos que impulsaron una modernización de la Gestión Pública fueron:

- Planes de Mejoramiento de la Gestión (Autofijación de Metas y Autoevaluación).
- El Sistema de Evaluación de Programas (Evaluaciones de Impacto).
- Uso de internet (masificándose en servicios como Declaraciones de Impuestos).
- Análisis de Riesgos de Sistema de Concesiones e Infraestructura.

Todo lo anterior, permitió darle una mirada más estructurada y con mayor monitoreo a lo que se estaba realizando en materia de ejecución de recursos como de eficiencia en la prestación de algunos servicios del Estado.

Posterior a ello, y en conjunto con los cuatro puntos mencionados anteriormente, y producto de un acuerdo político transversal en aquella época, es que se logra en enero del 2003 la denominada “Reforma del Estado”, que engloba no sólo los anteriores intentos de Modernización del Estado y los Servicios que ellos prestan al País, sino que además los traslada a una perspectiva más visible y de mayor relevancia que en anteriores tiempos. Dentro de las iniciativas y o reformas las cuales podemos destacar, se encuentran las siguientes (Marcel, 2006):

- Ley sobre nuevo Trato y Alta Dirección Pública.
- Ley sobre el Límite y Financiamiento de Gasto Electoral.
- Creación de la Comisión Permanente Mixta de Presupuestos.
- Reformas al Sistema de Salud y Autoridad Sanitaria.
- Reformas a la Administración de Justicia.
- Sistemas de Control de Gestión Ligadas al Presupuesto.
- Reformas en temas de Recursos Humanos.

- Reformas en materia de Defensa.
- Ley de Compras Públicas.

Siguiendo con las propuestas que en su momento impulsó el Gobierno de Eduardo Frei en materia de acceso a la información se refiere; es que en esa línea se realizaron las modificaciones constitucionales en cuanto a los Principios de Probidad y Transparencia de la Información (Dendal & Moreno, 2016).

Posteriormente, en el primer Gobierno de Michelle Bachelet; las materias que provocaron un paso adelante en este tema, fue la Agenda Presidencial para favorecer probidad y la Eficiencia de la Gestión Pública.

En lo que respecta al primer mandato del Presidente Sebastián Piñera y segundo mandato de Michelle Bachelet, se promulgó la Ley 20.500 de Participación Ciudadana y la Agenda Legislativa de Probidad y Transparencia.

Finalmente, en el Segundo mandato del Presidente Sebastián Piñera, es que se logra instalar una Agenda de Modernización del Estado, presentada en Julio del 2019, en las cuales se centra en siete aspectos Fundamentales (CEME, 2015):

- Mejores Servicios del Estado.
- Mejor Gestión del Estado.
- Personas en el Estado.
- Transparencia, Probidad y Participación.
- Mejor Institucionalidad.
- Desarrollo Local y Descentralización.
- Seguimiento de la Agenda de Modernización.

Todo lo anterior, desde sus inicios con Aylwin hasta Piñera en la actualidad busca que los procesos de Modernización del Estado se encuentren a las alturas de lo que demanda la sociedad que permanece en constante cambio, en donde las necesidades van variando junto con ellas y los servicios del Estado que deben prestar atención a ellas; logrando de esta manera una efectividad, eficiencia y acercando cada vez mejor a la Ciudadanía en cuanto a la perspectiva que ellos poseen del Estado.

2.3 Ley de Compras N° 19.886.

Esta reglamentación se estructura en el año 2003 en el marco de Ley N°19.886 y en un paquete de medidas que buscaban la Modernización de la Gestión Pública del Estado. En ella se establece “su ámbito de aplicación que se extiende sobre los organismos de la Administración del Estado” (BCN, 2019, pág. 1). Por otro lado, en ella se indica que se destaca la existencia de cuatro modalidades de compra, dispone la existencia de un sistema informático para la compra y venta de bienes y servicios, además de la institucionalidad al alero de la Dirección de Compras y Contratación Pública y el Tribunal de Compras Públicas.

Dentro de las Modalidades antes mencionadas, la Ley establece las siguientes:

- Convenio Marco: Propio de un Sistema Informático de Catálogo de servicios e insumos denominado Chile-Compra, en donde se persigue el objetivo de generar ahorro de recursos para el Estado a través de acuerdos preestablecidos con diferentes proveedores. Se debe consultar primero en este sistema la existencia del bien o servicio a adquirir, antes de intentar realizar los otros mecanismos o el monto supere las 1.000 U.T.M.
- Licitación Pública: Se realiza cuando no existe disponibilidad en el catálogo del Convenio Marco y está sujeta a condiciones propias de una Licitación, con las bases, condiciones y requisitos necesarios para su adquisición en la plataforma de Mercado Público; para que finalmente pueda seleccionarse la que sea más conveniente.
- Licitación Privada: Solamente se llega a estas instancias si existe una resolución fundada que haga necesario la utilización de este mecanismo; tales como no encontrar ofertas suficientes o que no sea conveniente llamar a Licitación Pública. Se debe enviar la invitación a un mínimo de 3 proveedores interesados y tener una naturaleza de negocios similar a la que se está estableciendo el Proceso de Licitación.
- Trato Directo: Es la última instancia de proceso de compra, en la cual se ha llegado porque las anteriores opciones no han sido posible satisfacer la necesidad y la que se debe realizar solamente en casos excepcionales. Previo a ello, se deben haber observado un mínimo de 3 cotizaciones en donde se escoja al mejor proveedor. Esta modalidad se utiliza principiante en temas de alta contingencia o emergencias (BCN, 2019).

Dentro de los Sistemas Informáticos que serán de apoyo para el ejercicio de las Compras Públicas de acuerdo a la Ley vigente, son las siguientes: Chile Compra Express, Mercado Público y Chile Proveedores (BCN, 2019).

De acuerdo a datos abiertos de la plataforma Chile Compra (2019), existe un 32,5% de Órdenes de Compra efectuadas por las Municipalidades, seguidas por el sector de Salud con un 29,9%, Gobierno Central y Universidades con un 27,3%, las Fuerzas Armadas con un 10,7%, el Poder Legislativo y Judicial con un 0,7%, u otros con un 2,5%. Sin embargo, datos de la misma institución indican que los montos pagados por las diferentes instituciones públicas varían en cuanto a las órdenes de compras realizadas, principalmente por la cantidad o el precio de las mismas. En este sentido, las instituciones que más pagos realizan son las del Sector Salud con un 34%, seguidas por las del Gobierno Central y las Universidades con un 27%, las Municipalidades con un 24%, las Fuerzas Armadas con un 8%, Obras Públicas con un 6%, el Poder Judicial con un 1%. (BCN, 2019)

Por otro lado, la mayoría de las operaciones que se realizan en cuanto a las Compras Públicas, se realizan a través de Convenio Marco (cerca de las 800.000 solicitudes en el año 2018).

En lo que respecta a los montos que son invertidos para el funcionamiento de esta Ley, se establece que es difícil la estimación debido a la transversalidad de los servicios prestados a los diferentes organismos de la Administración del Estado (BCN, 2019); sin embargo, se recalca la necesidad de seguir ampliando un servicio a otros aspectos y ámbitos del quehacer público, de tal forma de ir consolidando esta herramienta pública del Estado como un mecanismo que pueda brindar un servicio de calidad y responda a la vez, de forma eficiente y efectiva a las necesidades que requiere el Estado en materia de Adquisición de Bienes y Servicios en cada uno de los estamentos administrativos del mismo.

2.4 Sistema de Gestión y Tecnologías de Información.

Los Sistemas de Gestión tienen su auge desde los inicios de las Reformas de Modernización del Estado en Chile. Ya que en aquellos tiempos la Administración se encontraba principalmente determinada por un servicio civil apolítico, en donde existía gran rigidez en cuanto a la toma de decisiones, y un apego estricto a las leyes y/o normas de procedimiento presentes, lo que aumentaba la transparencia y entregaba estabilidad a las diferentes acciones que realizaba el gobierno (Morales, 2014). Sin embargo, para esta nueva perspectiva

se consideró que las diversas organizaciones que se presentan en el sector público y privado deben ser similares, sumado a que los gerentes del sector público deben a su vez poder disponer de la necesaria libertad de acción en su trabajo, así poder ser capaces de lograr una eficiencia en cuanto a los recursos que se disponen (Cristensen & Laegreid, 2010).

Desde esta perspectiva, se establecieron algunas medidas que han sido significativas y que han permitido de forma más adecuada la eficiencia del estado en temas de gestión, dentro de la cual encontramos:

- **Sistemas de Evaluación de Desempeño:** es una metodología empleada para establecer de forma adecuada el logro de los objetivos propuestos por la institución en sus funcionarios; de esta forma se permite una adecuada entrega de premios o castigos a los evaluados, además de remuneraciones y/o presupuestos más justos, de esta forma mejorar la gestión interna, mejorar la rendición de cuentas, el control e ir en la línea de reducir el gasto público (Morales, 2014).

Dentro del marco legislativo que acompaña a estas reformas, podemos encontrar dos Leyes fundamentales, tales son la Ley N° 19.553 “Concede Asignación De Modernización Y Otros Beneficios Que Indica” (BCN, 2003, pág. 1) y la Ley N° 19.882 “Regula Nueva Política De Personal A Los Funcionarios Públicos Que Indica” (BCN, 2003). Dentro de estas leyes, se encuentran diversas iniciativas que darán apoyo a la modernización de la Gestión, en ellas encontramos (Morales, 2014):

- Indicadores de Desempeño Institucional (IDI).
- Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG).
- Sistema de Evaluación de Desempeño (SEDP).
- Convenio de Desempeño Colectivo (CDC).
- Sistema de Alta Dirección Pública (SDAP).
- Profesionalización de los Cargos Públicos.
- Metas de Eficiencia Institucional (MEI).

Tales medidas, en conjunto con cada una de las iniciativas e indicadores que nos permiten establecer de manera más cuantitativa posible, el logro de las metas en cada una de las instituciones participes del estado; permite establecer medidas para mejorar paulatinamente los Sistemas de Gestión Pública, de esta

forma lograr que la eficiencia y eficacia pueda ir de la mano con la adecuada utilización de los recursos públicos. “En un mundo globalizado y en constantes cambios, es importante para las distintas esferas gubernamentales, a cualquier escala, comprometerse con una gestión eficiente, que contribuya a los fines de las economías tanto locales como nacionales...” (Larroza & Pepe, 2016, pág. 1). Sin embargo, se hace necesario además la utilización de plataformas informáticas que acompañen este proceso, tales como las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC´s).

En conjunto con el párrafo anterior, las TIC`s, son en términos de Sistemas de Gestión Pública, una herramienta que posibilita la conexión Estado y la Ciudadanía en un mundo de constante cambio producto de la globalización, ya que otorga mecanismos para una eficacia en cuanto a la administración; la cual nos permite entre otras cosas generar Políticas Públicas, las que a su vez deben ser un motor de reformas estructurales. Esto permite al Organismo Gubernamental reducir los costos de acciones inoperantes, gestionar adecuadamente los recursos del Estado y finalmente comprender de mejor forma las necesidades de la ciudadanía.

Por lo tanto, es relevante que esta instauración de las TIC´s sea un proceso amplio y que se pueda aplicar en la mayoría de los organismos del Estado, ya que posibilitan la entrega de información a la Ciudadanía cuando esta la solicite y realizar a la vez un proceso que de mayor transparencia y probidad a cada uno de los servicios que presta el Estado, de esta forma se retroalimenta con la interacción de los diversos poderes y Organismos del Gobierno al entregar información sobre las diferentes acciones realizadas. Sumado a ello, existe una creciente tendencia a lograr masificar su uso para prestar servicios al público, tales como el pago de impuestos de forma online, obtener diferentes tipos de certificado, entre otros servicios (Larroza & Pepe, 2016).

En lo que respecta a las TIC´s en el ámbito Educativo, podemos observar que ha cobrado importante relevancia y amplitud en los últimos años, tanto en procesos de enseñanza – aprendizaje, como además de la gestión y administración de la misma; persiguiendo así el objetivo de lograr un proceso de mayor apoyo y con mayores canales de distribución. Es por ello que desde los años 90' es que el Estado, por medio de los gobernantes de turno han hecho esfuerzos por ampliar la conexión tecnológica, es así que surge la Red Enlaces, el cual nació como un proyecto piloto con doce escuelas en Santiago y luego se extendió a La Araucanía, abarcando a cien establecimientos. Fue creada por el Ministerio de Educación en 1992, con el objetivo de constituir una red educacional

nacional entre todas las escuelas y liceos subvencionados del país e incorporar las nuevas tecnologías de información y comunicación a la educación. Años más tarde, en el 2015, surgió el programa me conecto para aprender, el cual ha tenido como objetivo acortar la brecha de acceso y uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), aportar de este modo a la calidad integral de la educación y apoyar los aprendizajes de los estudiantes que asisten a establecimientos públicos. La iniciativa también ha contemplado la entrega de sugerencias curriculares para los profesores y directivos, apoyo para el desarrollo de actividades pedagógicas vinculadas al uso del computador y material dirigido a las familias (Enlaces, 2015).

De esta manera, se hace relevante aprovechar las ventajas que puede entregar la instauración de las TIC's, tanto en la Gestión Pública con los diversos aspectos que tiene participación en Estado (Educación, Salud, entre otros); ya que nos permiten establecer una homogeneidad en la prestación del servicio, sin perjuicio de la heterogeneidad de la ciudadanía, estableciendo de esta forma una uniformidad y que no se encuentre influenciado negativamente o generando inequidades en cuanto al acceso o a la demanda de servicios públicos del Estado.

Por lo tanto, si bien existen caminos que van en esta dirección en cuanto a la Modernización del Estado tanto en aspectos del marco legal en Sistemas de Gestión como también el apoyo de las TIC's al logro de los objetivos, queda un amplio camino por establecer cada vez más, mejores mecanismos que nos permitan establecer adecuados Servicios Públicos de alta calidad y acompañados de una Gestión Pública acorde a los tiempos de hoy.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Levantamiento de Procesos

El presente capítulo tuvo como objetivo relatar cómo se llevó a cabo este trabajo, para lo cual se realizó un levantamiento completo y detallado de uno de los procesos más críticos detectados en el Departamento de Administración de Educación Municipal de la Comuna de Linares, que se relaciona con la satisfacción de las necesidades de bienes y servicios requeridos por los establecimientos educacionales dependientes del D.A.E.M., en donde intervienen diferentes unidades, con múltiples interacciones entre los participantes, por lo que esta etapa, permitió realizar el trabajo necesario para describir el proceso estudiado de la manera más exacta posible, a fin de conocer con el mayor detalle, todas las aristas que intervienen en la eficiencia y eficacia del proceso.

Para llevar a cabo este cometido, se utilizó como base metodológica principal, el documento técnico N° 88 Conceptos Generales sobre Enfoque de Procesos de Negocios y el documento técnico N° 89 Propuesta Metodológica para el Levantamiento y Modelamiento de Procesos, ambos preparados y publicados por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, organismo dependiente de Secretaría General de la Presidencia en el año 2016, con la finalidad de entregar una herramienta de apoyo para los auditores internos de los distintos estamentos públicos del país, que permita “la generación de competencias y perfeccionamiento técnico de su trabajo, considerando las últimas tendencias de auditoría interna y las mejores prácticas aceptadas a nivel nacional e internacional” (CAIGG C. , 2016, pág. 2), principalmente orientado al levantamiento y modelamiento de procesos de instituciones públicas.

La metodología señalada contempló las cuatro fases que permiten un correcto levantamiento de procesos y que relatan de manera específica como se llevó a cabo este trabajo. Las fases se definen como preparación, recopilación de Información, comprensión del proceso y documentación de la información, las que son expuestas a continuación.

3.1 FASE I: PREPARACION

3.1.1 Identificación del Proceso.

De acuerdo a la metodología utilizada, pueden existir tres tipos de procesos, los estratégicos o de dirección estratégica relacionado con la estrategia de la organización, los procesos de negocio relacionados principalmente con la

transformación de elementos de entrada en resultados y los procesos de soporte o apoyo que son los que facilitan los procesos de negocios de la institución.

El proceso de Solicitud y Adquisición y/o contratación de bienes o servicios estudiado corresponde a lo que se denomina un “Proceso de Negocio” dado que la entrada inicial, que se materializa en una solicitud de adquisición o compra de bienes o servicios, desencadena como resultado la adquisición o contratación de bienes o servicios solicitados por los establecimientos educacionales de la comuna.

3.1.2 Tipo de Proceso.

El documento técnico que sirvió como base para este levantamiento, distingue entre dos tipos de procesos, los macro procesos, refiriéndose a un conjunto de procesos interrelacionados con un objetivo general y los micro procesos, es decir aquellos más específicos.

El macro proceso estudiado integra una serie de micro procesos, particularmente en la etapa de adquisición o contratación de bienes o servicios, ya que, como institución pública, el Departamento de Administración de Educación Municipal de Linares debe regirse por la Ley de Compras, que establece diferentes procedimientos dependiendo de la naturaleza de las adquisiciones, los que pueden ser a través de trato directo, mediante convenio marco y licitación pública.

3.1.3 Tiempo y Costo

En este apartado se procedió a calcular el tiempo estimado que se requiere para completar la totalidad del proceso, considerando aquellos minutos que se dedican de manera exclusiva al procesamiento de las solicitudes y también el tiempo que permanecen en espera en cada una de las oficinas que forman parte del sistema. Se calculó el costo aproximado total del proceso, considerando gastos generales y por concepto del personal que realiza cada una de las acciones, lo que representa el mayor porcentaje del gasto. Para esto último, se procedió a calcular el valor minuto de todos aquellos funcionarios que forman parte de la institución y que intervienen en el proceso, tomando como base las remuneraciones publicadas en transparencia activa del municipio, así como también la información que entregó la unidad de Finanzas del D.A.E.M.

Para realizar el cálculo del costo con mayor exactitud, fue necesario conocer la cantidad total de procesos realizados durante un periodo en específico, para esto fue tomado como referencia el año 2018, puesto que durante ese periodo no existieron eventualidades que alteraran el funcionamiento normal del departamento ni del país.

3.1.4 Realizar Inventario de Procesos.

Para poder realizar el inventario de procesos se recabó información de transparencia activa Departamento de Educación Municipal de Linares, en donde se consideró los gastos y costos que tiene el proceso, se debió enumerar cada actividad para poder identificarlos con claridad. Así también se revisaron las tareas asociadas al proceso y que representan mayor importancia, a fin de poder verificar cuales son los procesos indispensables y cuáles podrían ser prescindidas.

Finalmente, se estableció un orden de prioridades de los procesos a fin de comenzar a dilucidar cuales son las etapas que se pueden suprimir, para alcanzar el objetivo de este trabajo que tiene relación con la modernización y digitalización del proceso de compra del D.A.E.M.

3.1.5 Realizar Mapa de Procesos.

Para poder definir el mapa de procesos de la Unidad de Adquisiciones, se tuvo que recurrir a la información recabada en el punto “identificación del proceso” y revisar cual es la dirección estratégica del Departamento en conjunto con los establecimientos educacionales, a fin de consignar la línea directriz entre la planificación y lo que se ejecuta.

Así también se buscaron las unidades que dan apoyo y soporte a este proceso, con lo cual la Unidad de Adquisiciones, que ejecuta el “proceso de negocio” puede alcanzar el logro de los objetivos.

3.2FASE II: RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

3.2.1 Definir Alcance de ámbito.

Para determinar el alcance de ámbito de estudio se tuvo que revisar el funcionamiento total del Departamento y por consiguiente la Municipalidad, a través de la Ley Orgánica de Municipalidades, a fin de poder establecer el contexto del campo de estudio. Se revisaron las características del funcionamiento de la Unidad de Adquisiciones y las Direcciones y Jefaturas que interactúan con ella. También se analizó la cultura organizacional propia del Departamento, a fin de determinar los movimientos que se producen de los documentos.

Se revisó las condiciones propias de la Municipalidad y por consiguiente las ubicaciones físicas de cada Dirección y departamento. Lo que explica el itinerario que realiza los documentos que sustentan los procesos de compra.

3.2.2 Objetivo del ámbito.

En este apartado se debió definir para qué se realiza este proyecto, es decir, cuales son las circunstancias que generan la necesidad de realizar un análisis de la gestión administrativa del Departamento, que es lo que ocurre en el D.A.E.M. que haga surgir la necesidad de intervenir sus funciones.

Así también, se analizó lo que se desea lograr a partir de esta intervención, estableciendo metas y propósitos, que generen un mejoramiento de la gestión administrativa de las funciones relacionadas con el proceso de compras.

3.2.3 Ámbito en el mapa de procesos.

Para esta actividad se tuvo que identificar en qué ámbito del mapa se encontraba ubicado el tema de estudio, a fin de poder dilucidar también las actividades de estrategia y de apoyo a la gestión.

También se tuvo que evaluar el contexto del proceso a analizar con el objetivo de recabar la mayor información posible, cuestión que fue necesaria para entender el proceso en totalidad.

Finalmente se identificó relaciones y dependencias con otros componentes de la organización, antecedentes que fueron relevantes para la construcción de las fases siguientes del presente trabajo.

3.2.4 Reuniones de Levantamiento de Información.

En esta fase del proyecto se tuvo que agendar tres reuniones, la primera con el encargado de la Unidad de Adquisiciones, el Jefe de la Unidad de Finanzas y un sectorialista de compra, la segunda con los coordinadores técnico y financiero, y la tercera con un director de establecimiento. Para lo cual se realizaron preguntas que tendieron a averiguar en qué consiste la estructura operacional y la estructura organizativa, a fin de entender los procesos a cabalidad.

Así también, se recabó información acerca de los objetivos principales y los objetivos asociados al funcionamiento de la Unidad en estudio, como también se buscó recabar la mayor cantidad de información y experiencia a través de los funcionarios reunidos.

3.3 FASE III: COMPRENSIÓN DEL PROCESO.

3.3.1 Descripción del Proceso.

Para poder realizar la descripción del proceso de forma clara y fidedigna a la realidad y al funcionamiento del Departamento de Administración de Educación Municipal de Linares, se procedió a considerar la información obtenida de la reunión agendada con los actores relevantes involucrados. En estas citas se tomó en consideración la visión de cada actor del proceso a fin de tener una imagen global.

Se realizaron consultas acerca de cómo se realiza cada proceso de compra, el por qué cada documento debe seguir el itinerario informado, quienes son los actores que participan en la totalidad del proceso y cuál es su función y responsabilidades, cuales son las interacciones que existen en cada paso del proceso.

Se detalló lo que se hace en cada parte del proceso, subprocesos o tareas y las entradas y salidas que generan esas actividades.

3.3.2 Identificación de Participantes.

Para identificar los participantes del proceso, se consideró la información presentada en la reunión que se tuvo con los actores relevantes, así también se recurrió a la Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades y sus modificaciones que hace mención al comportamiento jerárquico de la Municipalidad; Plan Anual de Desarrollo de Educación Municipal que habla del funcionamiento interno del Departamento y a la reunión sostenida con los actores relevantes, estos documentos evidenciaban la existencia de actores presentes en el proceso de compra.

Con la información recabada se logró enlistar cada uno de los participantes, identificando al área del Municipio a la que pertenecen y señalando el cargo que ocupan. Así también, se describió de forma breve la función que cumplen dentro de la organización.

3.3.3 Matriz de Responsabilidades.

Para conocer quiénes de los actores eran los responsables, ejecutores, consultados e informados, se tuvo que identificar los roles que cumple cada participante y su responsabilidad, por lo que se entrevistó al: Jefe de Finanzas, Encargado de Adquisiciones, sectorialista de compra, coordinadores técnico y financiero y a un director de establecimiento, y se tomó acta de la información presentada. A fin de obtener una acabada perspectiva de las responsabilidades de todos los actores del proceso.

3.3.4 Modelación de Procesos identificados.

Para el modelamiento de los procesos identificados se debió representar todas las actividades y tareas a través de diagramas de flujo, en forma detallada, de manera que permitiese entender con facilidad el proceso. Por esto se consideró que debía ser simple, es decir, con poco texto y ordenado en temporalidad. Respecto a esto es que se consideró diagramar en un proceso de compra óptimo en donde factores externos al proceso no influyeran, de manera de no complejizar y hacerlo poco legible.

Así también esta etapa del presente trabajo se ejecutó gracias a la información anteriormente recabada.

Para poder concretar lo anterior, se utilizó la aplicación Bizagi, la cual constituye una herramienta apropiada para el proceso de modelación y que fue sugerido por el documento base de la metodología de este trabajo, el documento técnico N° 89 llamado Propuestas Metodológicas para el Levantamiento y Modelamiento de Procesos del Ministerio de Secretaria General de la Presidencia.

3.4 ANÁLISIS FALENCIAS.

Para el análisis de las falencias del proceso estudiado, se tomaron en consideración aspectos cualitativos como la información obtenida hasta este apartado en relación a los procesos de estrategia y planificación del Departamento de Educación. Así también, se revisaron las herramientas de gestión del D.A.E.M. y cuál es el uso que tienen.

Se consideró la descripción del proceso, específicamente las interacciones que suceden, en conjunto con la identificación de los participantes, con lo cual se pudo evidenciar lo prescindible de algunas actividades y actores.

En relación a las reuniones sostenidas, se pudo recabar información desde la experiencia de quienes participan del proceso, en la cual indicaron los subprocesos o tareas que ralentizan el macro proceso de adquisición de bienes y servicios, y como desde su perspectiva este podría modernizarse y mejorar.

Así también, se revisó la normativa vigente, la cual establece con claridad quienes son los actores y tareas o actividades que obligadamente deben estar presentes en la adquisición.

Finalmente, se consideraron todos los puntos que hacen al proceso vulnerable y que le dan lentitud, como también las cualidades propias de los actores que participan y la cultura organizacional de la Municipalidad y por ende del Departamento de Educación, que entorpecen la ejecución de las compras de bienes y servicios.

3.5 PRESENTACIÓN PROPUESTA DE MEJORA.

Para la presentación de la propuesta de mejora, se consideró el proceso como está definido actualmente, en conjunto con las falencias que se detectaron, por lo que la propuesta de modernización fue construida en base a la depuración del proceso inicial.

Se consideró principalmente la experiencia del sectorialista de compra y del Director del Establecimiento, por cuanto ambos son los actores que experimentan de forma más cercana como los plazos que se mantienen en el proceso actual afectan la adquisición de los bienes y servicios.

Así también, para proponer cambios en el proceso actual se estimó necesario presentar una herramienta informática que incluyera todas las funciones relevantes que dan respuesta al problema, por lo que se estudió la propuesta de una empresa de software que entrega este tipo de soluciones.

Finalmente, se reconstruyó el proceso y se redactó de forma de dar celeridad, disminuyendo la vulnerabilidad de él y delegando la responsabilidad administrativa en quienes corresponde.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS.

Cabe mencionar que las etapas Fase I, Fase II y Fase III del capítulo resultados, dan respuesta al objetivo específico que dice relación con establecer un diagnóstico de la situación actual del proceso de solicitud y adquisición de bienes y servicios del Departamento de Administración de Educación Municipal de Linares.

4.1 FASE I: PREPARACIÓN.

4.1.1 Identificación del Proceso.

Respecto a la identificación de los procesos, los que corresponden a procesos de negocio, son las actividades y tareas que tienen directa relación con el ámbito de estudio y que comienzan con la entrada de la solicitud y termina con la materialización de la compra, estas son: confección de orden de pedido, orden de compras, Decretos Exentos y actividades propias del funcionamiento de la Unidad de Adquisiciones.

El proceso de soporte que apoya el proceso de negocio corresponde a la Unidad de Informática, que presta ayuda en el funcionamiento de los artefactos electrónicos, redes y plataformas. También, la Unidad de Mantenimiento apoya la gestión con los funcionarios estafetas que intervienen en el proceso, realizando las entregas y despachos de los documentos. Finalmente, las secretarias de los Jefes y Directores Municipales también cumplen un rol de soporte al prestar ayuda en la etapa previa a la firma.

El proceso de Dirección Estratégica, tiene relación con el rol que cumplen los Directores Municipales, al autorizar con su firma los procesos de compra, respecto de la naturaleza de sus cargos, ya sea de control interno o de recursos financieros.

4.1.2 Tipo de Proceso.

Respecto a la diferenciación de procesos, el Departamento de Administración de Educación Municipal de Linares, específicamente la Unidad de Adquisiciones, contempla procesos de mayores interacciones y de menores, es

por ello que dentro del proceso total de adquisiciones los subprocesos macro consisten en el proceso de ejecución de la solicitud de compra, ya que integra diferentes áreas que trabajan por un objetivo general.

Respecto a los micro procesos, estos tienen relación con actividades acotadas y concretas, tal es el caso del micro proceso de confección de la solicitud en los establecimientos educacionales, y el proceso de firma que lidera y ejecuta cada Director Municipal, puesto que su quehacer responde a un objetivo específico.

4.1.3 Tiempo y Costo.

La unidad de coordinación técnica informó que se recibieron 1.180 solicitudes de parte de los establecimientos, de estas y de acuerdo a lo informado por la unidad de adquisiciones se procesaron 961 órdenes de pedidos (solicitudes de compra con visto bueno), de estas 774 fueron procesadas utilizando convenio marco, 133 se resolvieron mediante tratos directos amparados en diferentes causales y 54 se llevaron a cabo mediante licitaciones.

Las 961 órdenes de pedido se transformaron en 2.708 órdenes de compra, debido a que, por ejemplo, la contratación de transporte escolar mediante licitación, da origen a varias órdenes de compra, puesto que la recepción de los servicios se realiza de manera mensual o porque en múltiples casos, una solicitud de compra por convenio marco puede requerir varias órdenes de compra a diferentes proveedores, debido a las condiciones o stock que ofrece cada uno de ellos.

Estas 961 órdenes de pedido se desagregan por tipo de subvención, tal como lo indica la Tabla 1.

Tabla 1: Órdenes de pedido del año 2018, en relación a tipo de subvención.

Subvención	Órdenes de Pedido
	2018
D.A.E.M.	300
P.I.E.	43
S.E.P.	502
Mantención	40
Movilización	30
Programas	16
Pro – Retención	30
Total	961

Gracias a la información entregada por la jefatura de finanzas del departamento, así como la información obtenida de la plataforma de transparencia activa del

municipio, se logró valorizar los procesos estudiados, en relación a lo ejecutado durante el año 2018.

A continuación, se muestra la Tabla 2 con el resumen de la valorización de los procesos estudiados:

Tabla 2: Documentos de compra del año 2018, en relación a etapa del proceso y tipo de proceso de compra.

N°	Nombre Proceso	Cantidad de Procesos	Gastos Generales	Gasto Personal	Total Gasto
1	Creación de Solicitud.	1180	\$ 6.000	\$ 18.611	\$ 29.040.450
2	Aprobación de Solicitud.	1180	\$ 5.000	\$ 17.327	\$ 26.345.431
3	Adquisición Convenio Marco.	774	\$ 15.000	\$ 50.232	\$ 50.489.566
	Adquisición Trato Directo.	133	\$ 20.000	\$ 71.094	\$ 12.115.496
	Adquisición Licitación.	54	\$ 30.000	\$ 152.266	\$ 9.842.342
	Total:				\$ 127.833.285

De acuerdo a lo anterior, el costo total estimado anual de los procesos de compra, que contempla gastos generales y en personal, equivale a \$ 127.833.285.

La información detallada del cálculo anterior, está disponible en el Anexo 9.

4.1.4 **Inventario de Procesos.**

La información contenida en este apartado, entregó información relevante y de manera resumida respecto al costo de los procesos, pero fundamentalmente señala el tiempo de los ciclos estudiados. Por una parte, muestra los minutos de dedicación exclusiva en cada una de las etapas del proceso, así como los días que permanecen los documentos en cada oficina antes de dar curso al siguiente paso, lo que se detalla con precisión en la Tabla 3.

Tabla 3: Tiempo de ejecución por tipo de compra y de procesos.

N°	Nombre Proceso	Clasificación	Área o Departamento Responsable	Tiempo Exclusivo (Minutos)	Tiempo Total (Días Hábiles)	Costo Total
1	Creación de Solicitud.	Proceso de Negocio	Establecimiento	145	2	\$ 18.611
2	Aprobación de Solicitud.	Proceso de Negocio	Dirección / Finanzas	85	8	\$ 17.327
3	Adquisición Convenio Marco.	Proceso de Negocio	Unidad de Adquisiciones	305	20	\$ 50.232
	Adquisición Trato Directo.	Proceso de Negocio	Unidad de Adquisiciones	490	25	\$ 71.094
	Adquisición Licitación.	Proceso de Negocio	Unidad de Adquisiciones	965	47	\$ 152.266

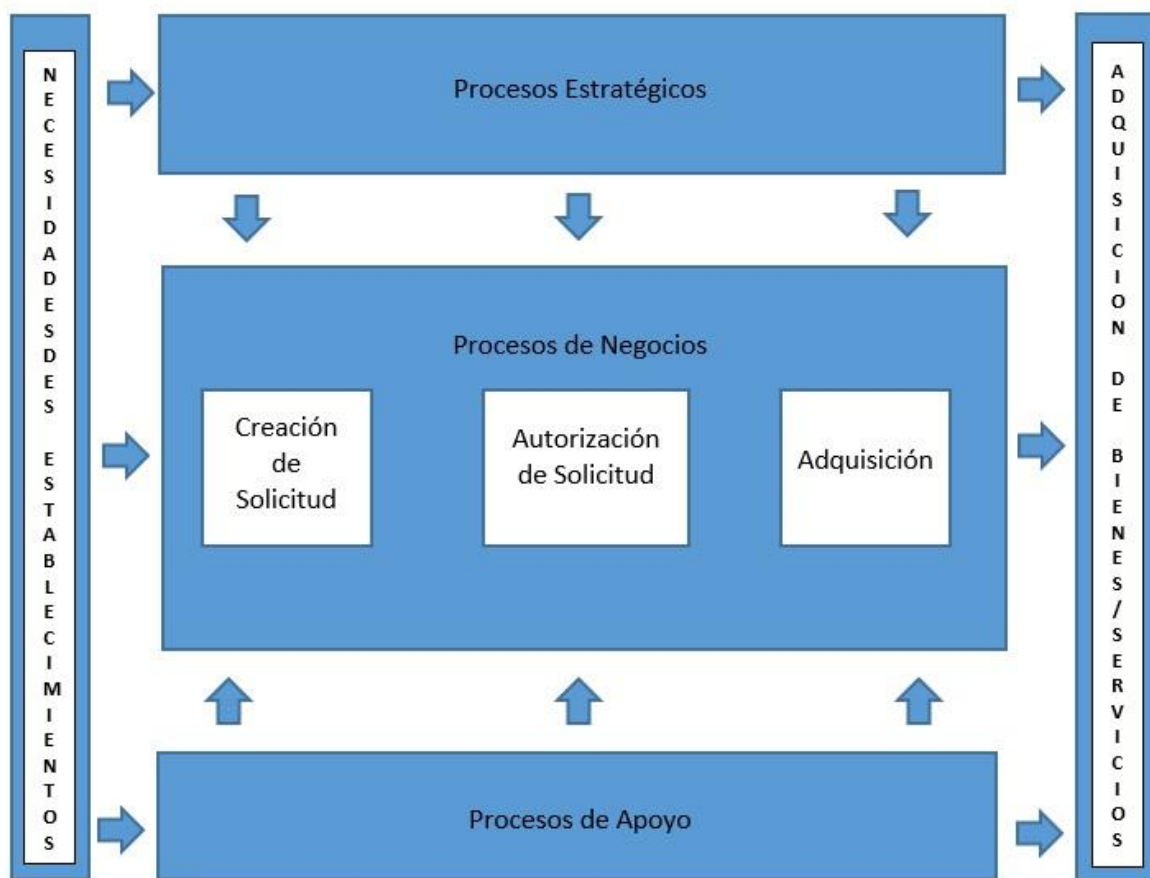
Dado lo anterior, se logró desprender que existen tres procesos principales, el de Creación de Solicitud, Autorización de Solicitud y Ejecución de la Adquisición. Este último tuvo variaciones de acuerdo a la naturaleza de los bienes o servicios a adquirir o contratar y respecto al monto de la adquisición, pudiendo ser Trato directo, Convenio Marco y Licitación Pública

4.1.5 Mapa de Procesos.

A continuación, en la Ilustración 1, se muestra un mapa resumido de la ubicación del proceso estudiado, que corresponde a un proceso de negocios, ya que de una entrada o requerimiento se obtiene un producto o servicio. En este caso, el proceso de negocios es apoyado por procesos estratégicos que permiten su ejecución, como por ejemplo la elaboración de los planes de mejoramiento educativo de cada establecimiento que orienta el uso de, la elaboración del Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal (P.A.D.E.M.) que entrega lineamientos estratégicos que orientan las acciones de los establecimientos educaciones y del D.A.E.M., el presupuesto municipal que asigna recursos a los distintos ítems, entre otros.

Por otra parte, los procesos de apoyo se relacionan con aquellos que permiten que los procesos de negocio se lleven a cabo como, por ejemplo, los servicios informáticos que dan soporte a las plataformas utilizadas en las distintas etapas del proceso.

Ilustración 1: Mapa de Procesos de la Unidad de Adquisiciones.



4.2 FASE II: RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

4.2.1 Definición de Alcance de Ámbito.

Los procesos estudiados abarcan las etapas necesarias para satisfacer las necesidades de los establecimientos educacionales de la comuna de Linares, partiendo desde la creación hasta el envío de la orden de compra mediante Mercado Público a los proveedores del departamento. Este macro proceso en su etapa de adquisición recurre a distintas alternativas dependiendo de la naturaleza de las compras o adquisiciones e implica la relación entre varias unidades del Departamento de Educación y de la Municipalidad de Linares, producto de la normativa legal vigente que rige y establece responsabilidades de las diferentes

direcciones y jefaturas, implicando que los documentos que sustentan las adquisiciones deban contar con múltiples autorizaciones.

Es así que el macro proceso estudiado, se centra principalmente en el Departamento de Educación de Linares, en donde interactúan las unidades de coordinación técnica, finanzas y adquisiciones. No obstante, y de acuerdo a lo mencionado en el párrafo anterior, también es necesario que la documentación requiera de la autorización de funcionarios que se desempeñan en las unidades de Servicios Incorporados a la Gestión, Jurídico Municipal, Administración y Secretaría Municipal, todos estos con distintas ubicaciones físicas, lo que implica el traslado de la documentación de un edificio a otro.

Es dable mencionar que, de acuerdo a la cultura organizacional presente, cada documento es registrado en libros de correspondencia al ingresar y salir de cada una de las unidades que interfieren en el proceso, a modo de establecer responsabilidades en caso de extravío de documentación.

4.2.2 Objetivo del Ámbito.

El objetivo del macro proceso analizado es satisfacer las necesidades de bienes o servicios por parte de los establecimientos educacionales de dependencia Municipal de la comuna de Linares.

Para esto, en la fase de adquisición existen distintos tipos de procesos establecidos por la Ley de Compras Públicas, los que se encuentran detallados en el numeral 2.3 del presente trabajo de grado, y que hacen referencia a las adquisiciones mediante convenio marco, trato directo, licitación.

4.2.3 Ámbito en el Mapa de Procesos.

El ámbito de estudio en el mapa de proceso se encuentra en el ámbito de negocio, puesto que este proceso tiene entradas y salidas. Dichas entradas corresponden a los documentos de solicitudes de compras provenientes de establecimientos educacionales que administra el D.A.E.M. Respecto a las salidas de este proceso, corresponden a la contratación o adquisición de bienes o servicios.

También, se considera ámbito de negocio, puesto que está compuesto por procesos micro y macro, que atienden a objetivos específicos y objetivo general.

4.2.4 Reuniones de Levantamiento de Información.

Para formalizar la recopilación de información se debió concretar una reunión con el Jefe de Finanzas, el encargado de Adquisiciones y un sectorialista de compra, otra reunión con los coordinadores técnico y financiero y una tercera reunión con el director del establecimiento básico Carlos Ibañez del Campo, para llevar a cabo las consultas pertinentes tales como:

- ¿En qué consiste el proceso de compra?

Pregunta a la que respondieron detallando todos los tipos de procesos y subprocesos de compras.

- ¿Cuáles son las etapas del proceso de compra?

Los participantes informaron tanto las etapas generales del macro proceso de compra, como las actividades específicas. Así también detallaron las actividades y unidades que apoyan y dan soporte a la Unidad a la que corresponden.

- ¿Quiénes son los actores que intervienen?

Respondieron a esta pregunta, indicando los participantes tanto del establecimiento educacional, la Unidad de Adquisiciones, participantes de niveles jerárquicos altos tanto jefe y directores, participantes que asesoran las decisiones de las jefaturas y actores que dan soporte y apoyo al proceso.

- ¿Cuál es el itinerario de los documentos que se generan a partir del proceso?

Los participantes entregaron información relativa al itinerario que siguen los documentos, explicando la razón de las interacciones que surgen en cada parte del proceso, específicamente en el momento de las firmas de autorización. Así también explicaron lo que ocurre en los casos que las solicitudes o documentos de compra se deben reversar.

De esta pregunta, derivó en la interrogante de por qué los documentos se mueven de oficinas con funcionarios estafetas, a lo que los participantes respondieron de acuerdo a la normativa vigente, protocolos internos y cultura organizacional tanto del D.A.E.M. como de la Municipalidad.

- ¿Cuáles son los objetivos del proceso?

Los participantes, desde cada perspectiva de acuerdo a su función, relataron los objetivos del proceso, los que tienen relación con el cuidado de los recursos públicos y dar celeridad a los procesos de compra.

- ¿Cuál es la experiencia de cada uno de los actores reunidos, respecto al manejo del recurso tiempo y financiero respecto al proceso?

En esta interrogante, los participantes mencionaron observaciones que tenían respecto al proceso, específicamente al tiempo que demoran las adquisiciones entre la solicitud de compra y la finalización de este. Así también mencionaron su preocupación por el uso de los recursos financieros, de tiempo y de personal.

Estas reuniones se concretaron los días 02, 03 y 04 del mes de noviembre, en horario de 10:00 horas am, de las cuales se tomaron actas (Ver Anexo 10), y con la información que se recabó se pudo elaborar la sección resultados, específicamente los puntos descripción del proceso, identificación de los participantes, comprensión del proceso, matriz de responsabilidades y clasificación del proceso.

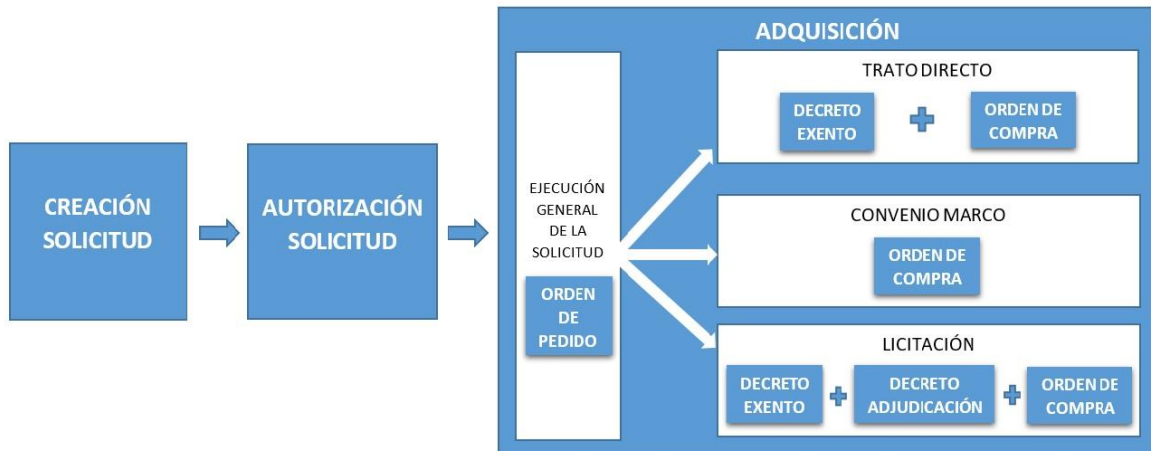
4.3 FASE III: COMPRENSIÓN DEL PROCESO.

4.3.1 Descripción del Proceso.

El proceso de adquirir bienes o servicios para el Departamento de Educación comienza con la necesidad en los establecimientos educacionales y finaliza con la adquisición y recepción de estos bienes. En este flujo participan e interactúan diferentes Unidades y funcionarios que añaden valor a este proceso. Esta información fue obtenida como resultado de la reunión efectuada con los actores relevantes.

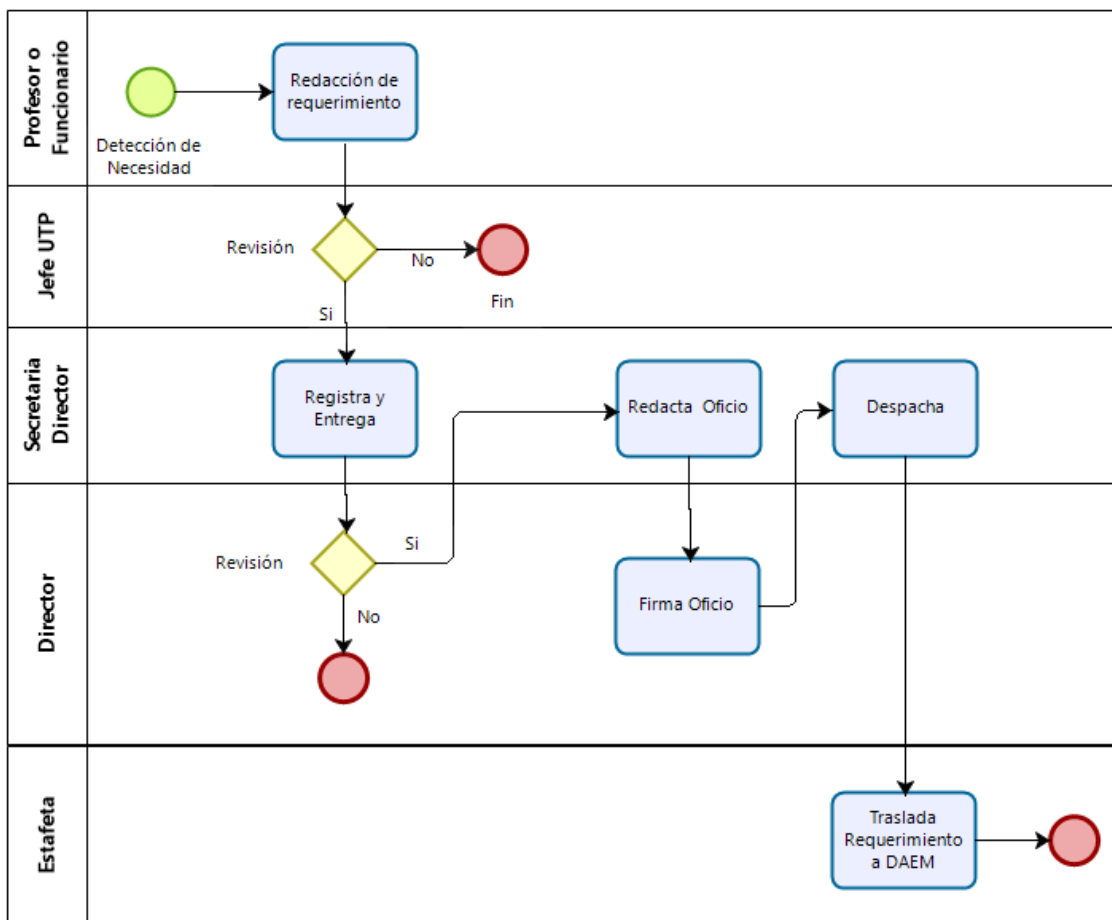
Por lo que para mejor comprensión el relato del proceso, se subdividirá inicialmente en creación de solicitud, autorización de la solicitud y ejecución general de la misma. Posterior a ello cuando se comienza a describir el proceso de ejecución diferenciado, independiente del tipo de compra, se subdividirá en relación al tipo de documento creado, es decir, para el caso de compra vía trato directo se relatará y diagramará Decreto Exento y Orden de Compra, para el caso de compra vía Convenio Marco se describirá y diagramará solo Orden de Compra, y finalmente, para el tipo de compra vía Licitación se relatarán dos Decretos Exentos y la Orden de Compra, tal como lo indica la Ilustración 2.

Ilustración 2: Diagrama de Procesos Generales.



Creación de la solicitud. Estado actual.

Ilustración 3: Creación de Solicitud. Estado Actual.



En el establecimiento surge la necesidad de adquirir un bien o servicio, por lo que el profesor o funcionario a cargo realiza un documento llamado memorándum dirigido al jefe de la Unidad Técnico pedagógica (U.T.P.) del Establecimiento indicando la justificación de la adquisición del bien o servicio. Es ahí donde el Jefe de U.T.P. revisa y visa la solicitud de adquisición y si corresponde se la entrega a

la secretaria del Director vía libro de correspondencia. Es esta funcionaria la que entrega el documento al Director.

El Director del Establecimiento, previa inspección de la solicitud, instruye a su secretaria a realizar el memorándum que irá dirigido a la Directora Comunal de Educación. La secretaria le entrega el documento al Director del colegio y este lo firma, y luego la secretaria lo despacha en un libro de correspondencia con un funcionario que se desempeña como estafeta.

Este ciclo de tareas y actividades de creación de la solicitud de compra fue detallado con precisión en el diagrama de la Ilustración 3.

Autorización de la solicitud. Estado actual.

El memorándum procedente del Director del Establecimiento dirigido a la Directora Comunal de Educación es recepcionado por la oficina de partes del Departamento. Es esa Unidad, que previo registro y copia del documento lo despacha a la secretaria de la Directora. Esta funcionaria revisa el documento, percatándose que cumpla con todos los requisitos administrativos y se lo entrega a la Directora para que tome conocimiento e indique la distribución.

Una vez revisada la adquisición desde esa perspectiva, la secretaria de la Directora devuelve la solicitud a la Oficina de Partes, y es esta Unidad la que despacha el documento a la secretaria de la Unidad Técnico Pedagógica para que se lo entregue al coordinador técnico correspondiente.

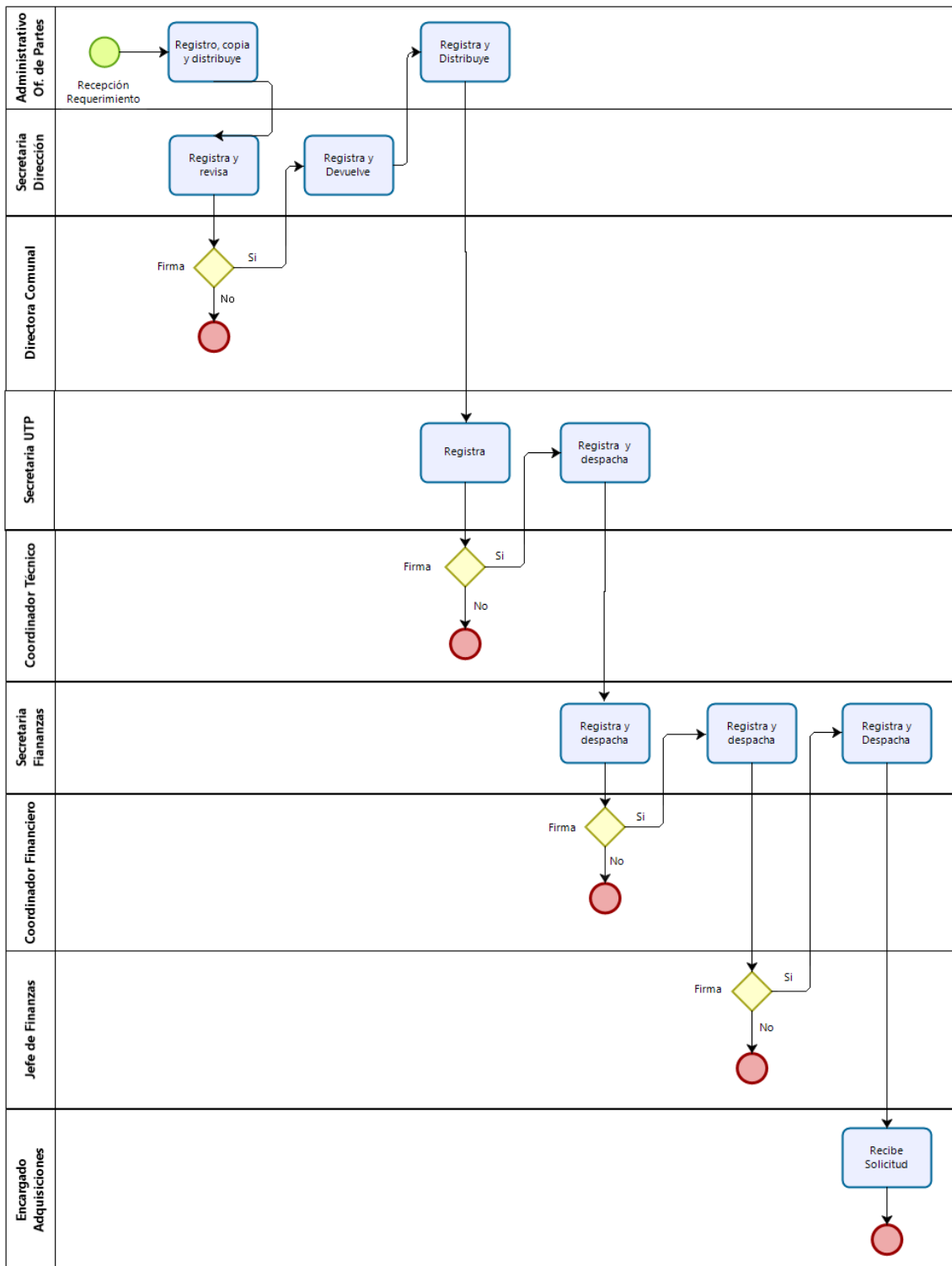
El coordinador técnico revisa que la solicitud de adquisición se ajuste al Plan de Mejoramiento Escolar (P.M.E.) y a la normativa vigente, luego se lo entrega a la secretaria de la U.T.P. y esta a su vez se lo entrega a la secretaria de finanzas vía libro de correspondencia.

La secretaria de finanzas se lo entrega al coordinador financiero, este revisa que cumpla con los parámetros necesarios para adquirir el bien o servicio y visa el documento, así también valoriza la solicitud. Posterior a ello se lo entrega a la secretaria de la Unidad para que solicite la firma al Jefe de Finanzas.

Finalmente, el Jefe de Finanzas firma dicha autorización verificando que en ítem asociado a la compra existan recursos, le entrega el documento a su secretaria para que lo despache por libro de correspondencia a la Unidad de Adquisiciones.

La autorización de la solicitud de compra se detalla con precisión en el diagrama de la Ilustración 4.

Ilustración 4: Autorización de la Solicitud. Estado Actual.



Ejecución general de la solicitud. Estado actual.

Una vez que la solicitud de compra del establecimiento llega a la Unidad de Adquisiciones es recibida por el Encargado de esa Unidad, quien previa inspección del documento decide qué tipo de compra se llevará a cabo y se lo entrega al sectorialista de compra por libro de correspondencia. El sectorialista recibe la solicitud de compra y comienza a materializar el proceso, confeccionando

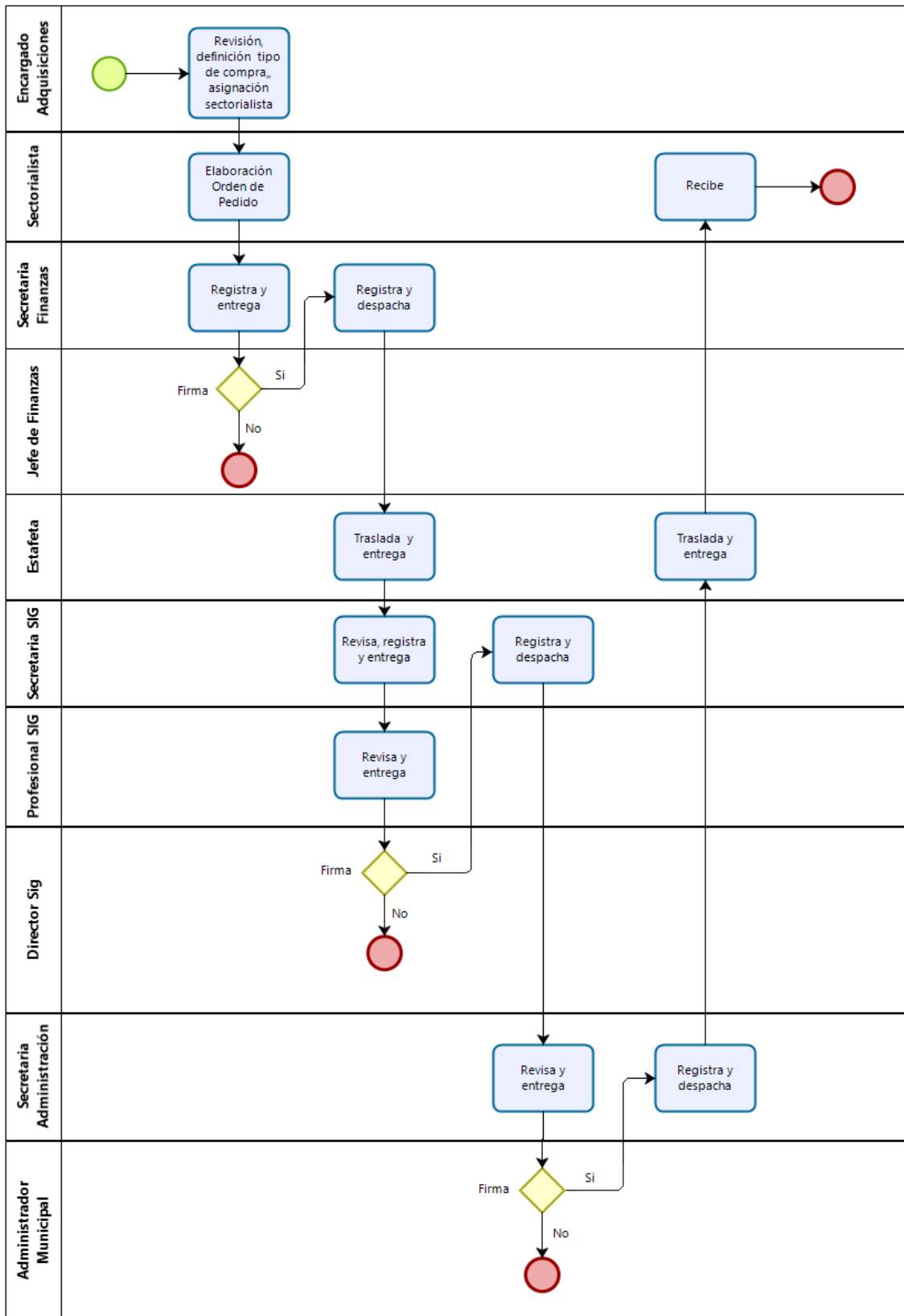
la orden de pedido y entregandosela a la secretaria de la Unidad de Finanzas, para que gestione la firma ante el Jefe de la Unidad.

Una vez que la orden de pedido está firmada por el Jefe de Finanzas, la secretaria de este, devuelve el documento al sectorialista de compra, quien con un funcionario estafeta envía la orden de compra para firma del Director de Servicios Incorporados a la Gestión (S.I.G.). El documento es recibido por su secretaria, quien previa inspección le entrega el documento al profesional de apoyo del S.I.G. para que vise el documento. Luego este se lo entrega al Director para que finalmente lo firme.

El documento es llevado por la secretaria S.I.G. a la oficina de la secretaria del Administrador Municipal, para que este firme la orden de pedido. Finalmente es esta última secretaria la que a través de un funcionario estafeta envía el documento hacia el Departamento de Educación para que sea entregado al sectorialista de compra.

Hasta aquí, el proceso general de ejecución de compra, los cuales siguen los mismos pasos independientes del tipo de adquisición, se detalla en el diagrama de la Ilustración 5, por lo que para mejor explicación se separaran los pasos en función de cada del tipo de compra y esto a su vez, se subdividirán en función del documento creado.

Ilustración 5: Ejecución General de la Solicitud. Estado Actual.



Compra vía Trato Directo. Estado actual.

Este tipo de compra contempla la interacción de diferentes Unidades, funcionarios y la confección de documentos, por lo que para mejor comprensión ver Ilustración 6.

Se comienza elaborando la justificación del trato directo y se hace el Decreto Exento. Para esto el sectorialista de compra le solicita su visto bueno a su Encargado de Unidad. Luego el sectorialista lleva el Decreto a la secretaria del Jefe de Finanzas para solicitar su firma. Una vez firmado el documento por el Jefe mencionado, la secretaria devuelve el Decreto al sectorialista.

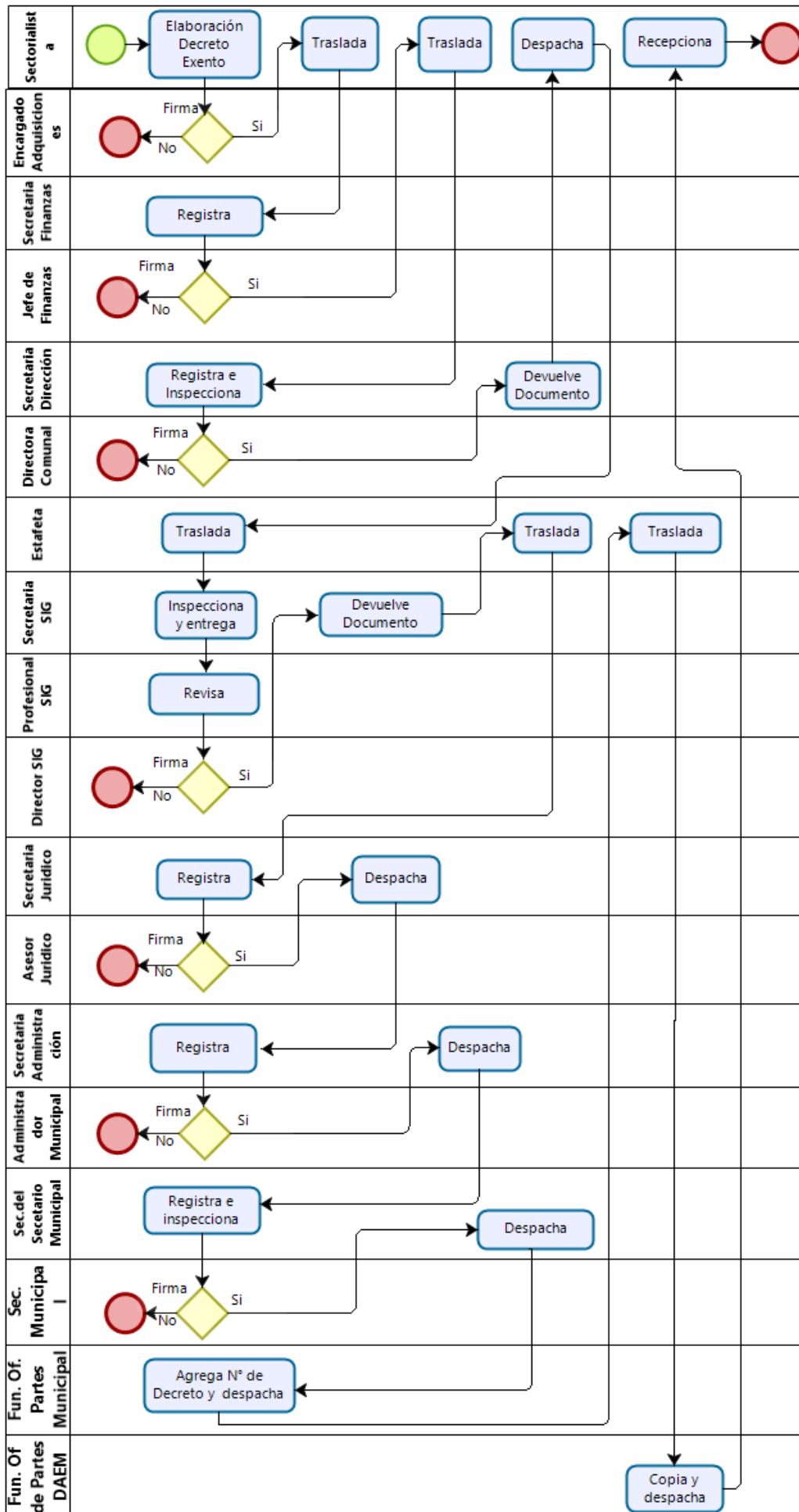
El sectorialista lleva el Decreto a la Secretaria de la Directora Comunal, la cual previa inspección le entrega el documento a dicha Directora a fin de que lo firme. Luego la misma secretaria lleva el documento al sectorialista.

Luego el sectorialista envía con un funcionario estafeta el Decreto Exento para firma del Director de Servicios Incorporados a la Gestión (S.I.G.). El documento es recibido por su secretaria, quien previa inspección le entrega el documento al profesional de apoyo del S.I.G. para que vise el documento. Luego este se lo entrega al Director para que finalmente lo firme. Posterior a ello, se envía al funcionario estafeta a la oficina Jurídico Municipal para solicitar firma del documento. Es recibido por la Secretaria de la Unidad quien posterior a la firma del Asesor Jurídico, lo entrega a la secretaria de la Dirección de Administración Municipal para que sea firmado por el Administrador Municipal. Luego esta secretaria, le entrega el Decreto a la secretaria del Secretario Municipal, para que este ratifique la autorización de la adquisición del bien o servicio.

Finalmente, la secretaria baja el documento por libro de correspondencia a la Oficina de Partes Municipal, en donde se le añade un número que individualiza el documento, y con un funcionario estafeta se envía a la Oficina de Partes del Departamento de Educación.

Una vez que el Decreto Exento ingresa a la Oficina de Partes del Departamento, esta Unidad se encarga de despacharlo a la Unidad de Adquisiciones. Es ahí donde el sectorialista continúa materializando el proceso de compra.

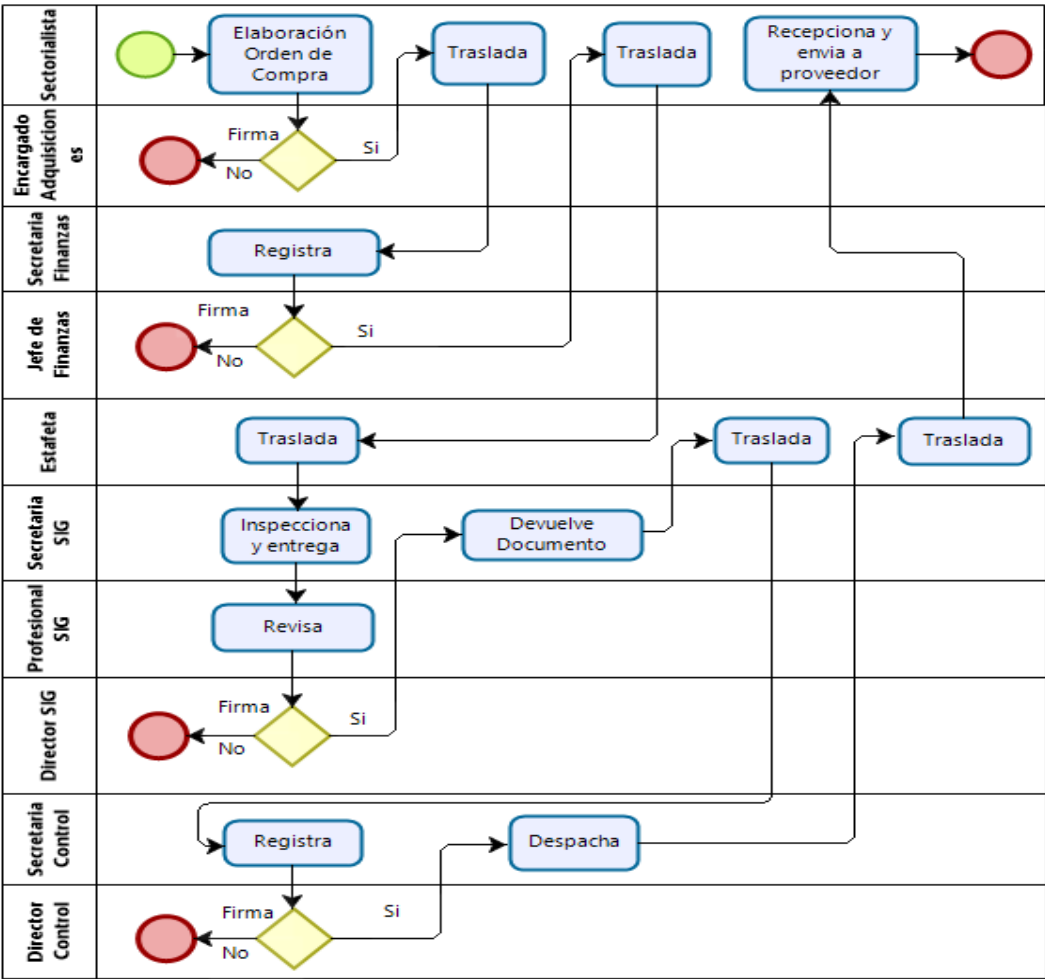
Ilustración 6: Tipo de Compra Trato Directo – Confección Decreto Exento. Estado Actual.



Los siguientes pasos se detallan gráficamente en la Ilustración 7. El sectorialista comienza a confeccionar la orden de compra en el Sistema interno llamado CAS Adquisiciones, una vez que está listo lo firma el Encargado de la Unidad, el sectorialista lleva el documento a la secretaria del Jefe de Finanzas, para que esta solicite su firma, luego le devuelve la Orden al sectorialista. Este envía con un funcionario estafeta el documento para firma del Director de Servicios Incorporados a la Gestión (S.I.G.). El documento es recibido por su secretaria, quien previa inspección le entrega el documento al profesional de apoyo del S.I.G. para que vise el documento. Luego este se lo entrega al Director para que finalmente lo firme.

El documento es despachado con un funcionario estafeta y se lo entrega a la secretaria del Director de Control Interno Municipal, por medio de libro de correspondencia, esta solicita la firma y lo devuelve de la misma forma en que lo recibió, es decir a través de un funcionario estafeta y por libro de correspondencia, a la Unidad de Adquisiciones D.A.E.M., con lo cual el sectorialista finaliza la compra.

Ilustración 7: Tipo de Compra Trato Directo – Confección Orden de Compra. Estado Actual.



Compra vía Convenio Marco. Estado actual.

Posterior al subproceso de confeccionar la Orden de Pedido, corresponde en el caso de compra vía Convenio Marco, realizar los siguientes pasos, lo que también se detallan en la Ilustración 8:

Con la Orden de Pedido autorizada en mano, el sectorialista comienza a realizar la Orden de Compra en la plataforma de Mercado Público, buscando los ID de cada producto o servicio, lo deja pendiente mientras comienza a confeccionar la Orden de Compra del sistema interno CAS Adquisiciones.

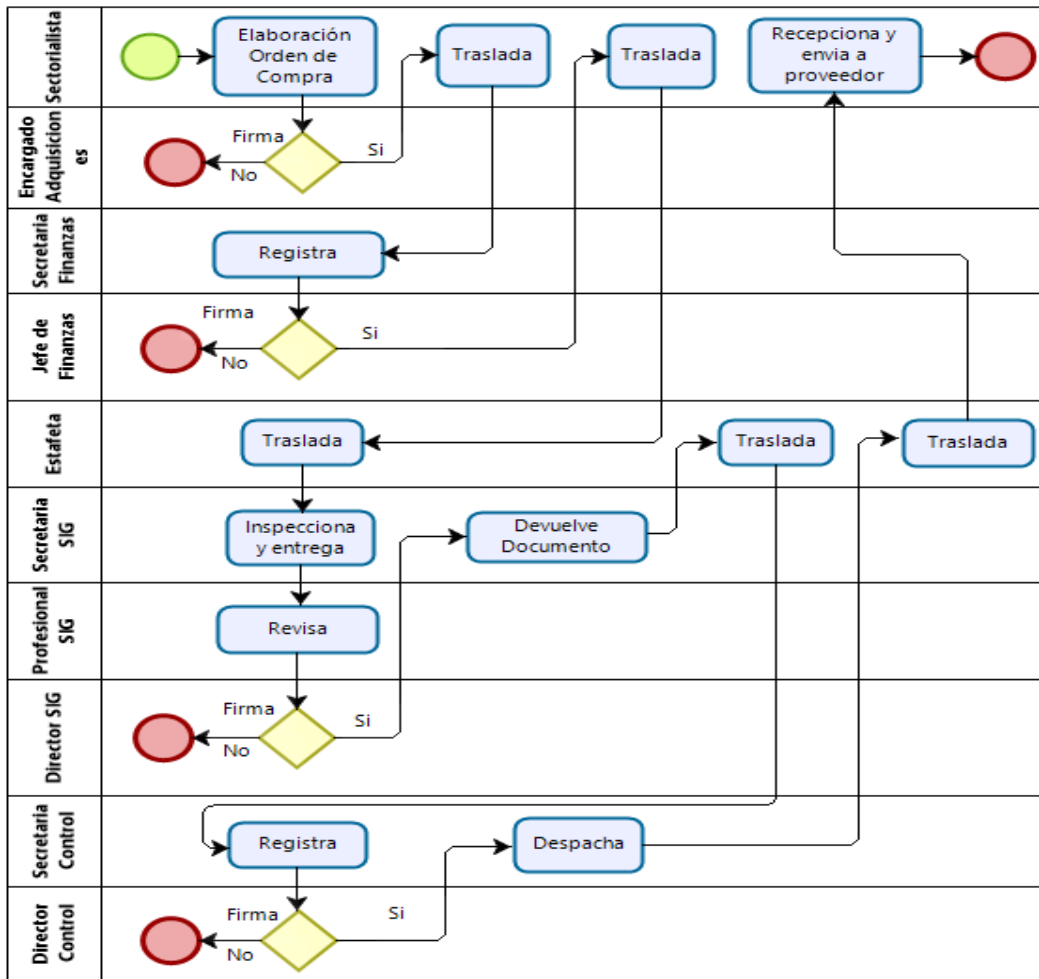
Una vez que el documento está listo lo firma el Encargado de la Unidad, el sectorialista lleva el documento a la secretaria del Jefe de Finanzas, para que esta solicite su firma, luego le devuelve la Orden al sectorialista.

Cuando la orden de compra está firmada por el Jefe de Finanzas el sectorialista de compra, envía con un funcionario estafeta la orden de compra para firma del Director de Servicios Incorporados a la Gestión (S.I.G.). El documento es recibido por su secretaria, quien previa inspección le entrega el documento al profesional de apoyo S.I.G. para que vise el documento. Luego este se lo entrega al Director para que finalmente lo firme.

El documento es enviado con un funcionario estafeta y se lo entrega a la secretaria del Director de Control Interno Municipal, por medio de libro de correspondencia, esta solicita la firma y lo devuelve de la misma forma en que lo recibió, es decir a través de un funcionario estafeta y por libro de correspondencia, a la Unidad de Adquisiciones D.A.E.M.

Finalmente, y de acuerdo a la normativa de compras públicas, el sectorialista finaliza el proceso.

Ilustración 8: Tipo de Compra Convenio Marco. Estado Actual.



Compra vía Licitación. Estado actual.

Posterior al subproceso de confeccionar la Orden de Pedido, corresponde en el caso de compra vía Licitación, realizar los siguientes pasos, los que también se detallan en la Ilustración 9, que dicen relación con la confección de los Decretos Exentos, que en el relato está consignado como Decreto de llamado a licitación y Decreto de adjudicación, sin embargo en la diagramación solo está modelado una vez para no redundar en ello, toda vez que el proceso es idéntico. Así también la Ilustración 10 detalla el proceso de elaboración de orden de compra:

El sectorialista comienza el Decreto Exento que hace el llamado a Licitación y aprueba las bases técnicas y administrativas. Cuando este Decreto está listo, lo debe visar el Encargado de Adquisiciones, luego el sectorialista lleva el Decreto a la secretaria del Jefe de Finanzas para solicitar su firma. Una vez firmado el documento por el Jefe mencionado, la secretaria devuelve el Decreto al sectorialista.

El sectorialista lleva el Decreto a la Secretaria de la Directora Comunal, la cual previa inspección le entrega el documento a dicha Directora a fin de que lo firme.

Luego la misma secretaria lleva el documento al sectorialista. Este envía con un funcionario estafeta el documento para firma del Director de Servicios Incorporados a la Gestión (S.I.G.). El documento es recibido por su secretaria, quien previa inspección le entrega el documento al profesional de apoyo del S.I.G. para que vise el documento. Luego este se lo entrega al Director para que finalmente lo firme.

Los antecedentes son enviados por el funcionario estafeta a la oficina Jurídico Municipal para solicitar firma del documento. Es recibido por la Secretaria de la Unidad quien posterior a la firma, lo entrega a la secretaria de la Dirección de Administración Municipal para que sea firmado por el Administrador Municipal. Luego esta secretaria, le entrega el Decreto a la secretaria del Secretario Municipal, para que este ratifique la autorización de la adquisición del bien o servicio.

Finalmente, la secretaria baja el documento por libro de correspondencia a la Oficina de Partes Municipal, en donde se le añade un número que individualiza el documento, y con un funcionario estafeta se envía a la Oficina de Partes del Departamento de Educación.

Una vez que el Decreto Exento ingresa a la Oficina de Partes del Departamento, esta Unidad se encarga de despacharlo a la Unidad de Adquisiciones. Es ahí donde el sectorialista continúa materializando el proceso de compra, publicando el Decreto en la plataforma de Mercado Público.

Posterior a los días que contempla las bases técnicas, el sectorialista cierra las ofertas en la plataforma de Mercado Público y comienza a analizarlas para realizar la evaluación técnica. En esta etapa del proceso se elige al proveedor que reúne todos los requisitos consignados en las bases técnicas y administrativas, entonces corresponde adjudicar la Licitación, por tanto, el sectorialista elabora el Decreto Exento de adjudicación. Cuando el Decreto está listo, lo debe visar el Encargado de Adquisiciones, luego el sectorialista lleva el Decreto a la secretaria del Jefe de Finanzas para solicitar su firma. Una vez firmado el documento por el Jefe mencionado, la secretaria devuelve el Decreto al sectorialista.

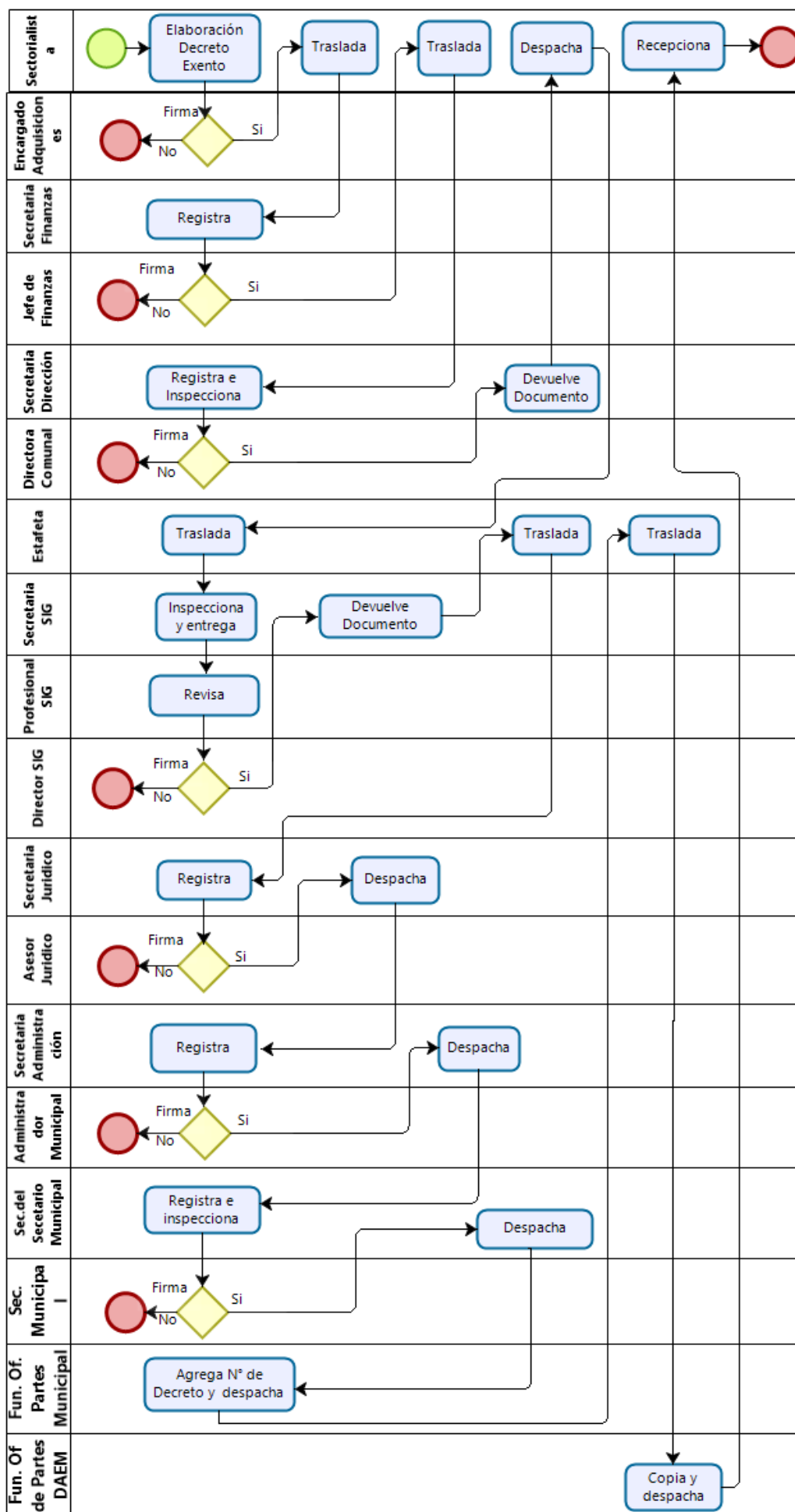
El sectorialista lleva el Decreto a la Secretaria de la Directora Comunal, la cual previa inspección le entrega el documento a dicha Directora a fin de que lo firme. Luego la misma secretaria lleva el documento al sectorialista. Este envía con un funcionario estafeta el documento para firma del Director de Servicios Incorporados a la Gestión (S.I.G.). El documento es recibido por su secretaria, quien previa inspección le entrega el documento al profesional de apoyo del S.I.G.

para que vise el documento. Luego este se lo entrega al Director para que finalmente lo firme. El documento es enviado con un funcionario estafeta a la oficina Jurídico Municipal para solicitar firma del documento. Es recibido por la Secretaria de la Unidad quien posterior a la firma, lo entrega a la secretaria de la Dirección de Administración Municipal para que sea firmado por el Administrador Municipal. Luego esta secretaria, le entrega el Decreto a la secretaria del Secretario Municipal, para que este ratifique la autorización de la adquisición del bien o servicio.

Finalmente, la secretaria baja el documento por libro de correspondencia a la Oficina de Partes Municipal, en donde se le añade un número que individualiza el documento, y con un funcionario estafeta se envía a la Oficina de Partes del Departamento de Educación.

Una vez que el Decreto Exento ingresa a la Oficina de Partes del Departamento, esta Unidad se encarga de despacharlo a la Unidad de Adquisiciones.

Ilustración 9: Tipo de Compra Licitación. Confección de Decreto Exento. Estado Actual.

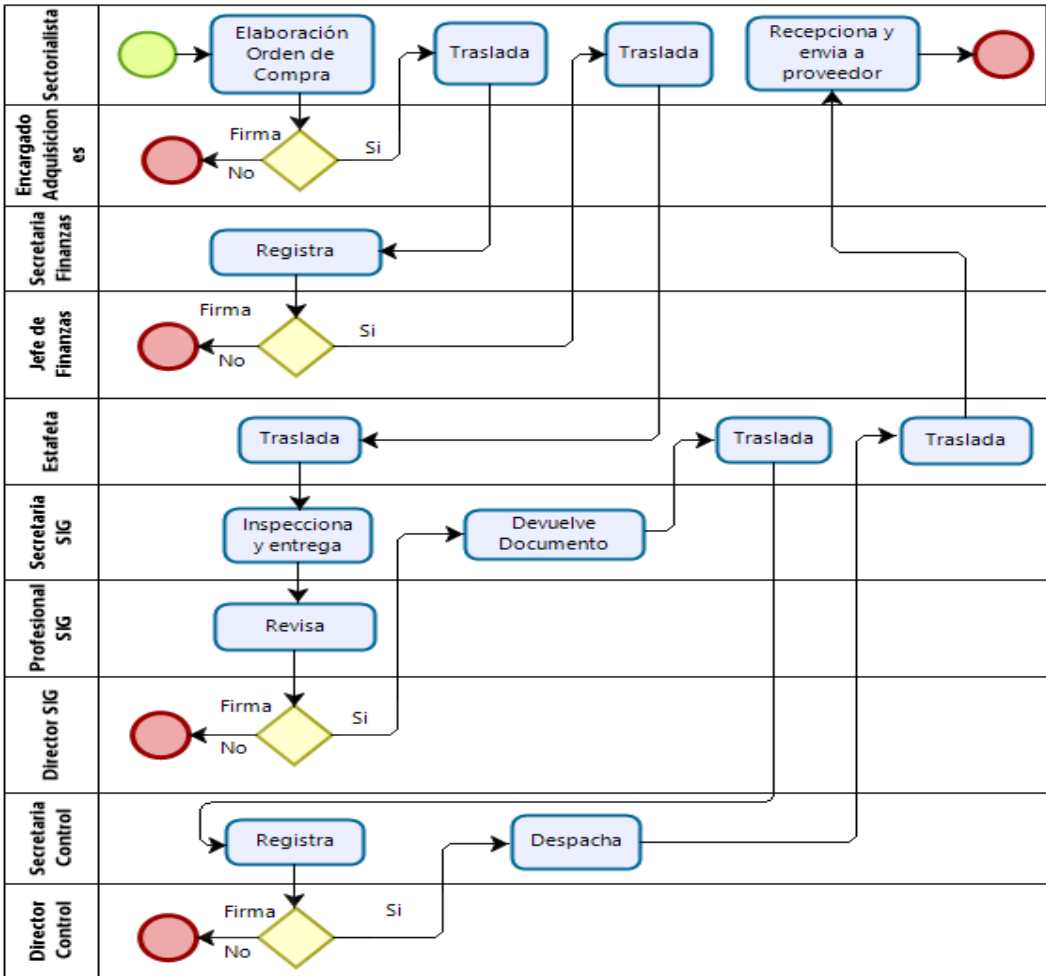


Finalmente, el sectorialista recibe el Decreto Exento de adjudicación, comienza a elaborar la Orden de Compra del sistema interno y de la plataforma de Mercado Publico. Una vez que el documento está listo lo firma el Encargado de la Unidad, el sectorialista lleva el documento a la secretaria del Jefe de Finanzas, para que esta solicite su firma, luego le devuelve la Orden al sectorialista.

El sectorialista envía con un funcionario estafeta el documento para firma del Director de Servicios Incorporados a la Gestión (S.I.G.). El documento es recibido por su secretaria, quien previa inspección le entrega el documento al profesional de apoyo del S.I.G. para que vise el documento. Luego este se lo entrega al Director para que finalmente lo firme.

El documento es enviado con un funcionario estafeta y es entregado a la secretaria del Director de Control Interno Municipal, por medio de libro de correspondencia, esta solicita la firma y lo devuelve de la misma forma en que lo recibió, es decir a través de un funcionario estafeta y por libro de correspondencia, a la Unidad de Adquisiciones D.A.E.M., para finalizar el proceso.

Ilustración 10: Tipo de Compra Licitación. Confección de Orden de Compra. Estado Actual.



4.3.2 Identificación de Participantes.

Para identificar a los participantes que interactúan en el macro proceso de compra, se consideró la información proporcionada por los actores relevantes del proceso en las reuniones programadas, esta información se detalla de en la Tabla 4.

Así también, se obtuvo información del Plan Anual de Mejoramiento de la Educación Municipal año 2019 y la reunión sostenida con los actores relevantes.

Finalmente, se recabó información de la Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, específicamente a lo que dice relación con las facultades de los Directores Municipales.

Tabla 4: Participantes del proceso de compra. Estado actual.

N°	Cargo	Área o Departamento	Descripción del Cargo
1	Director	Establecimiento	Dirige y coordina todas las actividades educativas de su comunidad. Autoriza la solicitud de adquisición del Establecimiento.
2	Jefe UTP	Establecimiento	Coordina las actividades técnico pedagógicas del Establecimiento. Desde esta perspectiva visa la solicitud del funcionario a cargo.
3	Profesional	Establecimiento	Funcionario a cargo de una Unidad determinada del Establecimiento. Se encarga de levantar solicitudes de compra al Jefe de U.T.P.
4	Secretaria Director	Establecimiento	Brinda apoyo administrativo a la Dirección del Establecimiento. Se encarga de redactar el memorándum de solicitud de adquisición que irá dirigido a la Directora del Departamento.
5	Estafeta	Establecimiento, D.A.E.M. y Municipalidad.	Funcionario que brinda apoyo de mantenimiento y de despacho de correspondencia al Establecimiento. Lleva el memorándum de solicitud de adquisición al Departamento de Educación y documentos de compra.
6	Directora	Departamento de Educación (D.A.E.M.)	Coordina y dirige las actividades educativas de todos los establecimientos educacionales y jardines infantiles Municipales de la comuna. Toma conocimiento del inicio del proceso de adquisición de un bien o servicio.
7	Secretaria	Dirección D.A.E.M., U.T.P., S.I.G., Asesoría Jurídica, Control Interno, Administración	Apoya a su Director o Jefe en labores administrativas. Revisa que los documentos que estén en orden, deja registro y devuelve la solicitudes a oficina de partes D.A.E.M.

N°	Cargo	Área o Departamento	Descripción del Cargo
		Municipal y Secretaría Municipal	
			sea al plan de mejoramiento escolar, presupuesto y normativa legal vigente, según corresponda.
9	Administrativo	Oficina de Partes D.A.E.M. y Municipalidad.	Unidad encargada de mantener el flujo entrante y saliente de documentación. Reciben y despachan solicitudes de compra y Decretos Exentos y dejan registro de los documentos que ingresan. Individualizan los Decretos con un número único.
10	Jefe	Finanzas D.A.E.M.	Lidera y coordina las decisiones financieras, asegurando una correcta administración de los recursos. Autoriza las solicitudes de compra de acuerdo al ítem presupuestario.
11	Encargado	Adquisiciones D.A.E.M.	Dirige y coordina la Unidad de Adquisiciones. Decide el sectorialista y tipo de compra que se ejecuta. Visa y firma los documentos.
12	Sectorialista	Adquisiciones D.A.E.M.	Encargado de materializar la compra, y de llevar registros de ello. Ejecuta las instrucciones del Encargado de Adquisiciones.
13	Directores Municipales	Administración Municipal, Director S.I.G., Control Interno y Asesor Jurídico.	Colaboran y gestionan permanentemente las Direcciones a su cargo y al Alcalde. Autorizan por medio de la firma los documentos de compra.
14	Secretario	Secretaría Municipal	Dirige las actividades del Concejo Municipal y Alcalde. En las compras su firma actúa como Ministro de fe, dando por hecho que todos los procesos se encuentran en regla y que las firman cumplan con la legalidad.

4.3.3 Matriz de Asignación de Responsabilidades.

La matriz de asignación de responsabilidades establece los roles que cumple cada funcionario dependiendo de la actividad o tarea que tenga que realizar, por lo que para mejor comprensión se detalla dicha información en la Tabla 5. Cabe mencionar que esta información fue obtenida de las reuniones realizadas en el proceso de levantamiento de información.

R: Responsable
E: Ejecutor
C: Consultado
I: Informado

Tabla 5: Matriz de asignación de responsabilidades. Estado actual.

Actividades/Roles	Profesional Establec.	Jefe U.T.P	Director Establec.	Secretaria Director	Estafetas	Administ. Of. Partes	Secretaria Jefaturas	Directora D.A.E.M.	Coordinador U.T.P.	Jefe Finanzas	Coord. Financiero	Encargado Adquisi.	Sectorialista Compra	Direct. Municipales	Profesional S.I.G.	Secretario Municipal
Levantamiento de solicitud de compra.	R E	I	I													
Visación y autorización de la solicitud del profesional.	I	R E	R E	I												
Creación memorándum de solicitud para el D.A.E.M.		I	R	R E												
Despacho del memorándum al D.A.E.M.			I	R	R E											
Recibir, revisar, registrar y despachar solicitudes y documentos de compras.					R E	R E	R E	I		I			R E	I		
Verificar que las solicitudes cumplan con la normativa, P.M.E. y recursos financieros.		R E	R E					R E	R E		R E	R E			R E	
Confeccionar los documentos de compra.										I		R	R E			
Visar, firmar y autorizar documentos de compra.							I	R E		R E		R E	R E	R C I		
Actuar como Ministro de Fe.							I									R E

4.3.4 Modelar Procesos Identificados.

Definir Proceso a Modelar.

Proceso de solicitudes de compra de establecimientos educacionales al Departamento de Administración de Educación Municipal.

Clasificación del Proceso.

Para la elaboración de la clasificación del proceso, a partir de la información entregada en las reuniones, se analizó el tipo de proceso, respecto a coordinaciones y participantes que tienen lugar en cada tarea o actividad, por lo que esto se detalla en la Tabla 6.

Orquestación: Solo una coordinación.

Coreografía: Más de una coordinación.

Colaboración: Una o más orquestaciones.

Tabla 6: Clasificación de procesos. Estado actual.

N°	Nombre Proceso	Tipo de Proceso
1	Levantamiento de la solicitud de compra en el Establecimiento.	Colaboración.
2	Aprobación de la solicitud por parte del Director del Establecimiento.	Orquestación.
3	Creación de memorándum de solicitud a la Directora Comunal.	Coreografía.
4	Envío y recepción de memorándum al D.A.E.M.	Colaboración.
5	Visación del memorándum por la Directora Comunal.	Orquestación.
6	Recepción, registro, archivo de los documentos y entrega de documentos.	Colaboración.
7	Visación del memorándum por el coordinador técnico, financiero y profesional S.I.G.	Colaboración.
8	Proceso de firmas de autorización de la solicitud de compra y documentos de compras encargado, jefe, directora comunal y directores Municipales.	Coreografía.
9	Recepción, distribución e instrucción del tipo de compra.	Orquestación.
10	Ejecución de la solicitud de compra.	Coreografía.
11	Despacho a firmas de Directores Municipales.	Colaboración.

Comprensión del Proceso.

La elaboración de la Tabla 7, se construyó a partir de la información otorgada en las reuniones con los actores relevantes del proceso, en la cual detallaron quienes participan en el proceso de adquirir bienes y servicios para el Departamento de Educación, cuál es su labor, cual es la condicionante de cada actividad o tarea y los documentos o antecedentes que generan las mismas.

Tabla 7: Comprensión del proceso. Estado actual.

N°	Entrada	¿Quién?	¿Qué?	¿Cómo?	¿Condición?	Salida
1	Solicitud de adquisición a Jefe de U.T.P. Establecimiento.	Funcionario responsable.	Hacer solicitud.	Mediante un memorándum, en donde se detalle la necesidad que se desea satisfacer.	-	Memorándum de solicitud de adquisición.
2	Revisión y visación de documento.	Jefe U.T.P.	Revisar y visar solicitud.	Mediante la inspección del documento.	¿Se adecúa al marco pedagógico? Sí: Se visa. No: Se rechaza solicitud.	Memorándum del funcionario responsable visado al Director del Establecimiento.
3	Revisión y autorización de la solicitud.	Director Establecimiento.	Revisar y autorizar solicitud.	Mediante la inspección del documento.	¿Se adecúa a la comunidad educativa?	Memorándum del funcionario responsable visado por el Director del Establecimiento.
4	Solicitud al D.A.E.M.	Director Establecimiento.	Crear memorándum al D.A.E.M.	Mediante la instrucción a su secretaria de redactar el documento.	-	Memorándum de solicitud al D.A.E.M.
5	Despacho.	Secretaria y estafeta.	Despachar documento al D.A.E.M.	Mediante registro en libro de correspondencia y envío de estafeta al D.A.E.M.	-	Documento enviado a D.A.E.M.
6	Recepción documento.	Administrativo Oficina de Partes.	Recibir documento proveniente del Establecimiento.	Mediante la inspección del documento y registro de el.	-	Memorándum del Establecimiento recibido.
7	Recepción documento	Secretaria Directora D.A.E.M.	Recibir documento proveniente de Oficina de Partes.	Mediante la inspección del documento y registro de el.	-	Memorándum del Establecimiento recibido.
8	Revisión y visación de documento.	Directora D.A.E.M	Revisar y visar solicitud.	Mediante la inspección del documento.	¿Se adecúa al marco pedagógico? Sí: Se visa. No: Se rechaza solicitud.	Memorándum del Establecimiento visado.
9	Despacho	Secretaria	Despacho	Mediante registro	-	Memorándum

N°	Entrada	¿Quién?	¿Qué?	¿Cómo?	¿Condición?	Salida
	documento.	Directora D.A.E.M.	documento a Oficina de Partes.	de documento.		del Establecimiento o despachado.
10	Despacho documento.	Administrativo o Oficina de Partes.	Despacho de documento a U.T.P.	Mediante registro de documento en libro de correspondencia.	-	Memorándum del Establecimiento o despachado.
11	Recepción documento.	Secretaria Jefe U.T.P.	Recibir documento proveniente de Oficina de Partes.	Mediante la inspección del documento y registro de el.	-	Memorándum del Establecimiento o recibido.
12	Entrega de documento	Secretaria U.T.P.	Entregar documento a coordinador técnico.	Mediante la inspección del documento y registro de el.	-	Memorándum del Establecimiento o recibido.
13	Revisión y visación de documento.	Coordinador técnico.	Revisar y visar solicitud.	Mediante la inspección del documento.	¿Se adecúa al marco pedagógico y tipo de subvención? Sí: Se visa. No: Se rechaza solicitud.	Memorándum del Establecimiento o visado.
14	Entrega de documento	Coordinador técnico.	Entregar documento a secretaria U.T.P.	Mediante registro en libro de correspondencia.	-	Memorándum del Establecimiento o entregado.
15	Despacho de documento.	Secretaria U.T.P.	Despachar documento a secretaria de Finanzas.	Mediante registro en libro de correspondencia.	-	Memorándum del Establecimiento o despachado.
16	Entrega de documento	Secretaria Finanzas	Entregar documento a coordinador financiero.	Mediante registro en libro de correspondencia.	-	Memorándum del Establecimiento o entregado.
17	Revisión y visación de documento.	Coordinador financiero.	Revisar y visar solicitud.	Mediante la inspección del documento.	¿Se adecúa al marco financiero? Sí: Se visa. No: Se rechaza solicitud.	Memorándum del Establecimiento o visado.
18	Entrega de documento	Coordinador financiero.	Entregar documento a secretaria de Finanzas.	Mediante registro en libro de correspondencia.	-	Memorándum del Establecimiento o entregado.
19	Entrega de documento	Secretaria Finanzas	Entregar documento a Jefe de Finanzas.	Mediante registro en libro de correspondencia.	-	Memorándum del Establecimiento o entregado.
20	Autorización de solicitud.	Jefe de Finanzas.	Revisar y autorizar solicitud.	Mediante la inspección del documento.	¿Se adecúa al ítem presupuestario? Sí: Se visa. No: Se rechaza solicitud.	Memorándum del Establecimiento o autorizado.
21	Entrega de documento	Jefe de Finanzas.	Entregar documento a secretaria de	Mediante registro en libro de	-	Memorándum del Establecimiento

N°	Entrada	¿Quién?	¿Qué?	¿Cómo?	¿Condición?	Salida
			Finanzas, para despacho a la Unidad de Finanzas.	correspondencia.		o entregado.
22	Despacho de documento.	Secretaria de Finanzas.	Despacho de documento autorizado a la Unidad de Adquisiciones.	Mediante registro en libro de correspondencia.	-	Memorándum del Establecimiento o autorizado despachado.
23	Decisión de compra y selección de sectorialista.	Encargado de Adquisiciones.	Analiza el documento y decide qué tipo de compra se ejecutará y que sectorialista lo realizará.	Mediante análisis del documento.	¿El documento está correcto en términos administrativos? Sí: Se ejecuta la compra. No: Se rechaza.	Memorándum del Establecimiento o autorizado entregado a sectorialista.
24	Ejecución de Compra	Sectorialista.	Comienza a ejecutar la compra, ya sea Trato Directo, Convenio Marco y Licitación.	De acuerdo a las normativas de la Ley de Compras.	-	Solicitud de compra ejecución.
25	Ejecución de compra	Sectorialista	Envía los documentos a firma.	Mediante funcionario estafeta.	-	Ejecución de compra en procesos de firma.
26	Ejecución de compra	Secretarias Directores Municipales	Reciben, revisan documentos, verifican y despachan los antecedentes.	Mediante inspección y registros de documentos.	-	Ejecución de compra en procesos de firma.
27	Ejecución de compra	Profesional S.I.G.	Recibe y verifica los antecedentes.	Mediante inspección de documentos.	¿El proceso de compra cumple con la normativa? Sí: Se autoriza No: Se rechaza.	Ejecución de compra en procesos de firma.
28	Ejecución de compra.	Directores Municipales.	Verifican los antecedentes. Firman y autorizan los documentos de compra.	De acuerdo a las normativas de la Ley de Compras.	¿El proceso de compra cumple con la normativa? Sí: Se autoriza No: Se rechaza.	Ejecución de compra firmado.
29	Ejecución de compra.	Estafeta.	Realiza el despacho de los documentos entre los Directores Municipales y D.A.E.M.	De acuerdo a la necesidad de firma de los procesos de compra.	-	Ejecución de firmas en despacho.
30	Ejecución de	Sectorialista.	Realiza la finalización	De acuerdo a la normativa y al	-	Proceso de compra

N°	Entrada	¿Quién?	¿Qué?	¿Cómo?	¿Condición?	Salida
	compra		del proceso de compra.	envío de los antecedentes a los proveedores seleccionados.		finalizado.

4.4 ANÁLISIS DE LAS FALENCIAS DEL PROCESO DE COMPRA.

Este apartado de los resultados responde al objetivo específico número dos, que corresponde a ejecutar un análisis que permita reconocer falencias dentro del proceso de solicitud y adquisición de bienes y servicios.

Es por ello que estas se identificaron a medida que se llevaron a cabo las diferentes etapas del proceso. En primera instancia, las reuniones sostenidas con los actores relevantes evidenciaban problemas o deficiencias en los procesos, en lo que dice relación con la demora en que se satisfacían las necesidades de los colegios, lo engorroso del proceso de firmas, lo vulnerable del sistema de traslado de documentos, las distancias físicas entre las ubicaciones de las dependencias, entre otros aspectos, los cuales fueron corroborados por el trabajo de análisis posterior, principalmente gracias a la información arrojada en la descripción del proceso, la matriz de responsabilidades y la diagramación de las tareas y actividades.

El análisis mencionado logró identificar un proceso construido en relación a las exigencias legales que rigen a las municipalidades y a los establecimientos educacionales financiados por el estado, en que se utilizan los recursos disponibles para llevar a cabo las tareas necesarias para cumplir con los requerimientos de los establecimientos, pero que claramente no ha sido modernizado y no ha sufrido intervenciones tendientes a contribuir a la eficiencia con que se ejecutan las distintas acciones que apoyan el proceso formativo de los estudiantes y que se relacionan con la adquisición y/o contratación de bienes y servicios que contribuyen al mejoramiento de la educación pública.

El macro proceso analizado no tiene una fecha de implementación en el Departamento de Administración de Educación Municipal de Linares, dado que está formado por procesos que fueron incluidos a medida que se implementaron normas específicas, como por ejemplo la Ley de Compras o la Ley S.E.P. Esto llevó a una adaptación no planificada de los procesos de compra dentro del D.A.E.M. y de la Municipalidad que complejizó las interacciones y que dificultó el flujo de información entre participantes.

En base a lo anterior, el proceso estudiado tomó cada vez mayor dificultad e hizo necesaria la intervención de múltiples funcionarios dentro del proceso, esto también como una medida en pos de la probidad, pero que desencadenó en un proceso con falencias.

De acuerdo a los análisis mencionados, se logra identificar con claridad el alto número de interacciones entre participantes que, asociado a la responsabilidad de cada uno en el proceso, muestra claramente que muchos de ellos cumplen un rol necesario, pero no imprescindible, lo que finalmente hace ralentizar todas las etapas.

Los participantes que intervienen e interactúan en los procesos de compra son: director de establecimiento, jefe U.T.P. de establecimiento, profesional a cargo de una Unidad, una secretaria y una estafeta. En el nivel central del Departamento interviene una directora comunal, dos profesionales que prestan asesoría técnica y financiera, tres secretarías, un administrativo, una estafeta, un jefe, un encargado de oficina y un funcionario responsable de ejecutar la compra. En la Municipalidad intervienen cinco directores con sus respectivas secretarías, un administrativo, una estafeta y un profesional de apoyo a la unidad S.I.G., los que suman veintinueve personas como participan del proceso. Cabe mencionar que el único funcionario de dedicación exclusiva a los procesos de compra es el sectorialista de la Unidad de Adquisiciones, todos los otros actores cumplen múltiples funciones.

Así también, el traslado de los documentos es otra falencia que queda en evidencia luego de la descripción del proceso, debido a que al igual que en otros casos, los funcionarios estafetas no cumplen tareas exclusivas de la Unidad de Adquisiciones, por lo que además de trasladar documentos de diferentes oficinas, también cumplen funciones de mantenimiento, por lo que la disponibilidad de tiempo para trasladar documentos se reduce. Junto con ello, al ser documentos en formato físico, siempre está la posibilidad de pérdida de los mismos. Sumado a lo anterior, las competencias técnicas de estos funcionarios y el desconocimiento de los procesos internos no permiten, en múltiples ocasiones, ser resolutivos y tomar decisiones que favorezcan la celeridad del proceso, como por ejemplo identificar el destino de los documentos.

En relación a Jefes y Directores, es importante señalar que deben firmar todos los actos administrativos, lo que conlleva a que el flujo de documentos a autorizar sea muy alto, llevando a que los tiempos de respuesta no sean óptimos. Esto último, es una falencia que afecta en sobre manera a la administración

Municipal y a las Direcciones incorporadas a la Gestión, toda vez que no se lleva un registro de los tiempos de demora en las firmas de los documentos, como tampoco existe regulación y fiscalización de superiores jerárquicos en ello. Es por esto que frecuentemente los documentos pueden esperar varios días para ser firmados.

Algo similar sucede con la participación de las secretarías, puesto que además de su intervención en el proceso cumplen otras funciones, como atender público, contestar llamados telefónicos, enviar correos electrónicos, atender solicitudes de sus jefes y directores, entre otros, por lo que la recepción, registro y revisión de los documentos, también puede hacer demorar el proceso.

Luego de la elaboración de la Matriz de Responsabilidades, queda en evidencia que las actividades y tareas del proceso de adquisición de bienes y servicios presenta ciertas falencias que se relacionan con la intervención de múltiples personas en una misma tarea, como por ejemplo, el envío de los documentos a firma, que es responsabilidad no solo del sectorialista, sino también de las secretarías, administrativos y estafetas, por lo que al intervenir tantos actores en una misma función, las responsabilidades administrativas se diluyen.

En la misma línea y respecto a la clasificación de los procesos en que por ejemplo la actividad de proceso de “firmas de autorización” se clasificó como “coreografía”, lo que indica que tiene más de una coordinación, lo que hace más compleja la asignación de responsabilidad administrativa e identificar quien realmente está a cargo de la tarea, lo que lleva a ralentizar el proceso. Así también la actividad recepción, registro, archivo de los documentos y entrega de documentos, fue clasificado como “colaboración” lo que implica que existan una o más orquestaciones, lo que evidencia la misma falencia anterior, muchos actores para una única actividad.

En resumen y de acuerdo a lo señalado en el presente capítulo, las principales falencias detectadas son:

- Planificación deficiente del proceso.
- Ausencia de medidas o herramientas que favorezcan la eficiencia del proceso.
- Participación de funcionarios necesarios pero prescindibles.
- Interacciones innecesarias.
- Vulnerabilidad en la circulación de documentos.
- Tiempos de traslado que ralentizan el proceso.
- Deficiencia en la comunicación entre participantes.

- Ausencia de herramientas eficientes de seguimiento de documentos.

4.5 PROPUESTA DE MEJORA.

Finalmente, y para dar respuesta al objetivo específico número tres, que dice relación con establecer una propuesta de mejora relacionada con la modernización del proceso de solicitud y adquisición de bienes y servicios, queda en evidencia que el Departamento de Administración de Educación Municipal de la comuna de Linares, tiene un grave problema en la gestión de recursos económicos y de tiempo en el proceso de solicitudes de compras desde los establecimientos educacionales al nivel central, esto explicado por la cantidad de pasos e interacciones en el proceso. Es por ello y para dar solución a esta problemática es que se sugiere suprimir algunos pasos y actores, que su participación en el proceso no está regido por norma.

Es por ello que para poner en ejecución esta mejora, se debe considerar la implementación de un sistema informático con las características que se detallan a continuación:

El presente trabajo propone como propuesta de mejora y solución al problema planteando una plataforma de digitalización y modernización del proceso de solicitudes de compras de los establecimientos educacionales al Departamento de Administración de Educación Municipal de Linares y el proceso de firmas que autorizan la adquisición del bien o servicio.

Esta plataforma debe contar con:

- Configuración de tipo de usuario, que se diferencia por perfil creador, perfil firmador o visador y perfil básico que tenga acceso solo a visualizar el estado de los documentos, pero sin autorización para modificar o firmar especialmente para las secretarías de los Directores y Jefes.
- Pruebas lógicas en relación a los formatos de documentos, fechas y pie de firmas, que permitan suprimir la revisión administrativa de los documentos.
- Una interfaz de creación o modificación de documentos, especialmente para la etapa de creación de solicitud en el establecimiento educacional y para el sectorialista de compra.
- Una interfaz que contemple el listado de los documentos a firmar, en donde exista la función de “revisar documento” y la función “firmar”.

- Cada documento creado, debe contener la información del usuario que realizó el proceso.
- Si el Jefe o Director que firma, considera que el proceso se debe reversar por alguna incongruencia o error, podrá tener la opción de devolver el documento al sectorialista, no sin antes obligadamente consignar una observación que detalle la razón de la devolución.
- Para el perfil básico es necesario que exista una interfaz de todos los documentos, que detalle en que parte del proceso se encuentra, y que pueda filtrarse por fecha de creación.
- Todos los documentos de la plataforma de digitalización y modernización deben ser descargables a fin de cumplir con la normativa de la Ley de Compras, que contempla adjuntar en la página de Mercado Publico los antecedentes necesarios para la aceptación de la orden de compra por parte del proveedor.
- Los documentos a firmar deben contar con plazos de máximo un día hábil, en donde la plataforma envíe notificaciones cuando el documento está por vencer y vencido. A fin de dar verdadera celeridad a los procesos.

Es así que se solicitó una cotización a la empresa Effective Response Consulting S.A., la cual consideró los requerimientos del Departamento de Educación y elaboró una propuesta de software, que contempló la implementación de la plataforma, esta cotización alcanza un valor de \$ 13.994.400 (Ver Anexo 11). Junto con la entrega de la cotización la empresa también informó el diseño de la plataforma, detallando el funcionamiento de cada interfaz (Ver Anexo 12).

Por lo que para determinar si esta propuesta es conveniente, se realizó una evaluación con el ahorro que significa la propuesta de mejora, la cual se detalla a continuación en la Tabla 8 que es el resumen con la valorización de los procesos estudiados:

Tabla 8: Costos del proceso de compra. Con propuesta de mejora.

N°	Nombre de Proceso	Cantidad de Procesos	Gastos Generales	Gasto Personal	Total Gasto
1	Creación de Solicitud	1180	\$ 2.400	\$ 10.754	\$ 15.521.644
2	Aprobación de Solicitud	1180	\$ 2.000	\$ 11.739	\$ 16.212.582
	Adquisición Convenio Marco	774	\$ 6.000	\$ 35.997	\$ 32.505.376

N°	Nombre de Proceso	Cantidad de Procesos	Gastos Generales	Gasto Personal	Total Gasto
3	Adquisición Trato Directo	133	\$ 8.000	\$ 50.659	\$ 7.801.582
	Adquisición Licitación	54	\$ 12.000	\$ 126.740	\$ 7.491.958
TOTAL					\$ 79.533.141

De acuerdo a lo anterior, el costo total estimado anual de los procesos de compra incluida la propuesta de mejora, que contempla gastos generales y en personal, equivale a \$ 79.533.141 (Ver Anexo 13), lo que implica un ahorro de \$ 48.300.144.

Por lo que finalmente la propuesta del nuevo proceso de compra del Departamento de Administración de Educación Municipal de Linares, quedó determinado de la siguiente manera:

4.5.1 Descripción del Proceso.

El proceso de adquirir bienes o servicios modificado para el Departamento de Educación comenzará con la necesidad en los establecimientos educacionales y finalizará con la adquisición y recepción de estos bienes. Esta cadena se dividirá en las siguientes etapas:

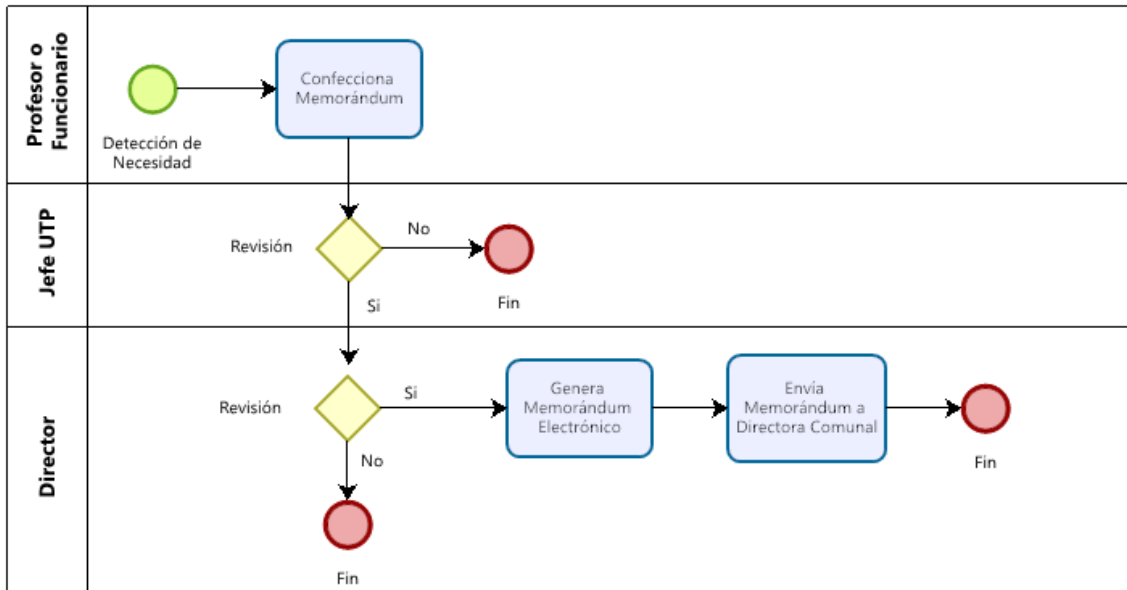
Creación de la solicitud. Propuesta de mejora.

Este proceso que se detalla a continuación, se encuentra diagramado en la Ilustración 11.

En el establecimiento surge la necesidad de adquirir un bien o servicio, por lo que el profesor o funcionario a cargo realiza un documento llamado memorándum electrónico dirigido al jefe de la Unidad Técnico pedagógica (U.T.P.) del Establecimiento indicando la justificación de la adquisición del bien o servicio. Es ahí donde el Jefe de UTP revisa y visa la solicitud de adquisición y si corresponde la deja habilitada en la plataforma al Director.

El Director del Establecimiento, previa inspección de la solicitud, crea el memorándum electrónico en un formato pre cargado que irá dirigido a la Directora Comunal de Educación. El Director firma y envía por la plataforma el documento a la Directora Comunal de Educación, con copia a la Oficina de Partes del D.A.E.M.

Ilustración 11: Proceso de Solicitud de Compra. Propuesta de mejora.



Autorización de la solicitud. Propuesta de mejora.

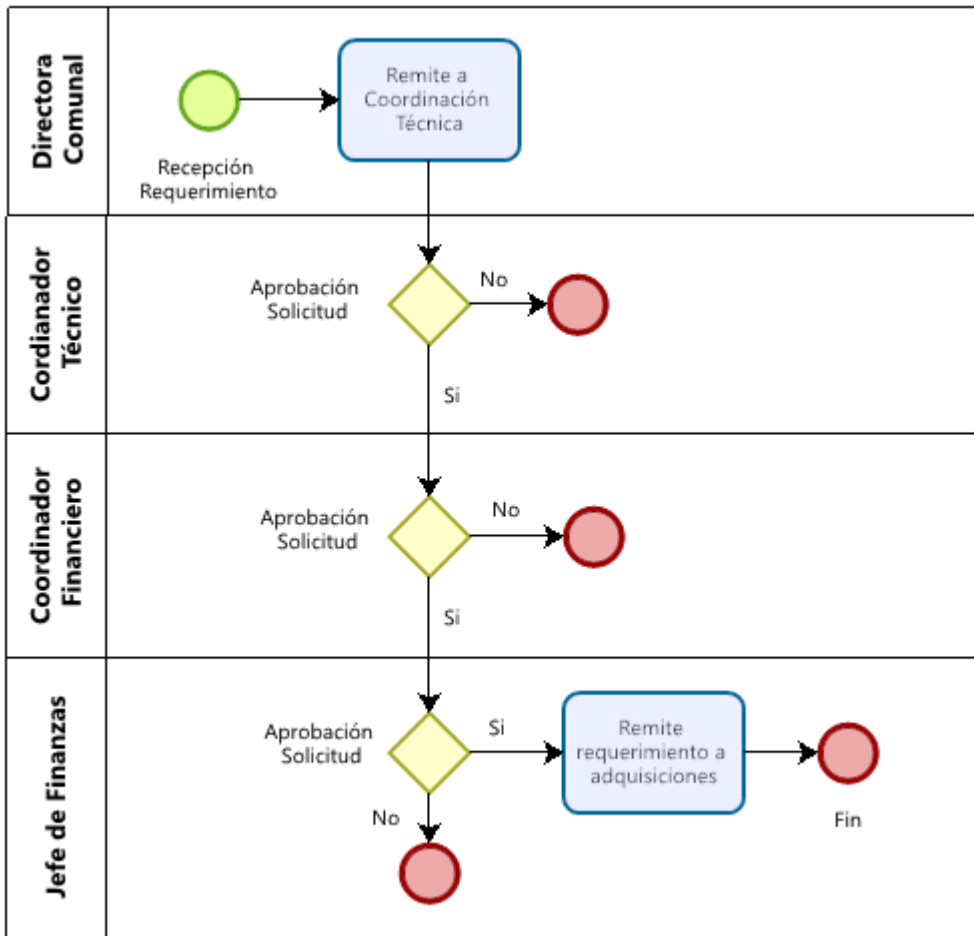
Una vez recibida y visada la adquisición por la Directora D.A.E.M., deja disponible el documento al Coordinador de la Unidad Técnico Pedagógica.

El coordinador técnico revisa que la solicitud de adquisición se ajuste al Plan de Mejoramiento Escolar (P.M.E.) y a la normativa vigente, si corresponde lo visa y queda disponible en la plataforma al coordinador financiero, quien revisa que cumpla con los parámetros necesarios para adquirir el bien o servicio y visa el documento, así también asigna presupuesto a la solicitud. Posterior a ello, queda disponible al Jefe de Finanzas, para la firma final de autorización de la compra.

El Jefe de Finanzas firma dicha solicitud verificando que en el ítem asociado a la compra existan recursos, y el documento queda disponible en la plataforma para el Encargado de Adquisiciones.

El proceso de autorización de la solicitud de compra se detalla con precisión en el diagrama de la Ilustración 12.

Ilustración 12: Proceso de Autorización de Solicitud. Propuesta de mejora.



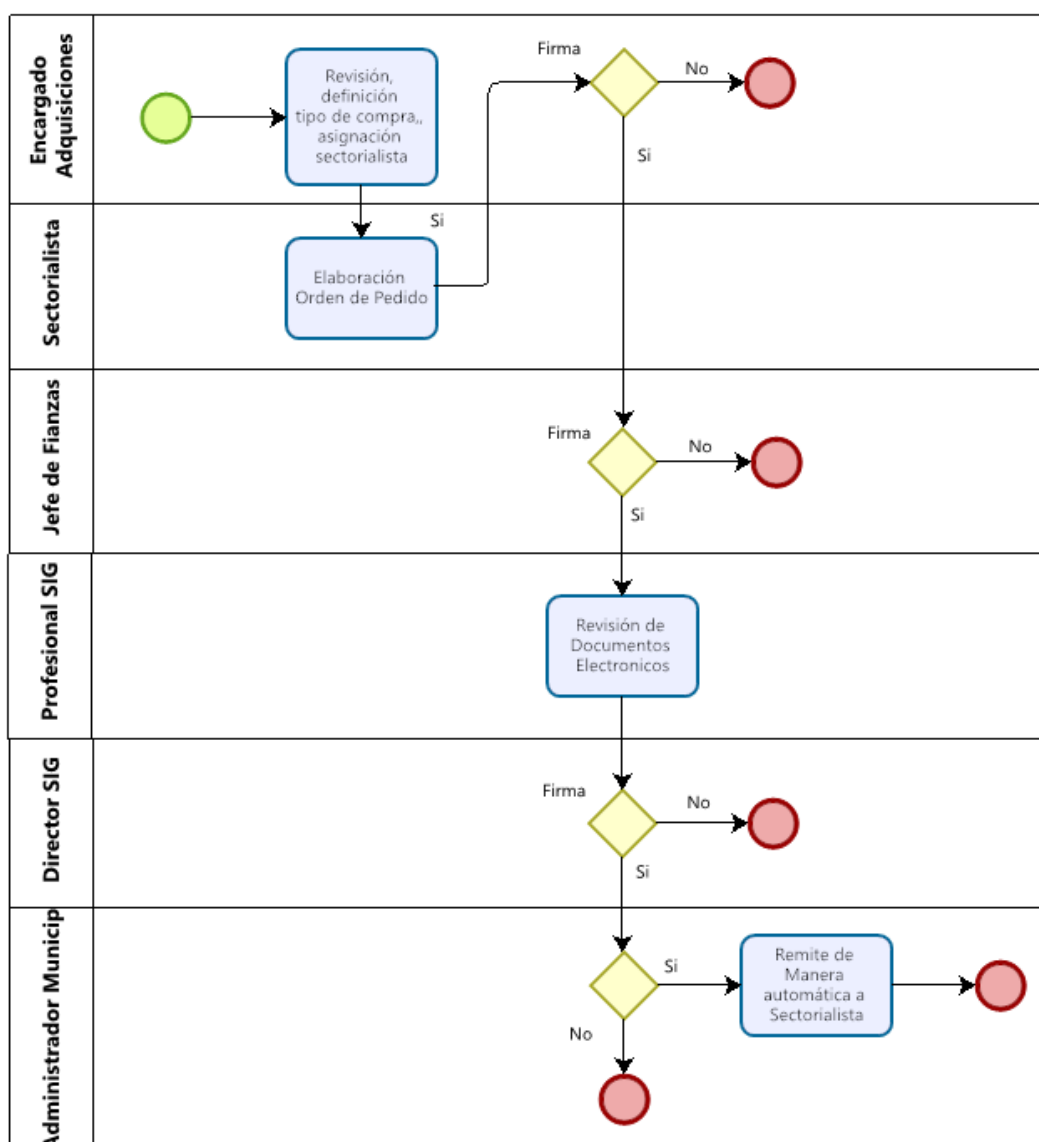
Ejecución general de la solicitud. Propuesta de mejora.

Una vez que la solicitud de compra es recibida por el Encargado de esa Unidad, quien previa inspección del documento decide qué tipo de compra se llevará a cabo y lo deja disponible por la plataforma al sectorialista de compra. El sectorialista comienza a materializar el proceso.

El funcionario encargado de la adquisición del bien o servicio comienza a confeccionar la orden de pedido y la deja disponible para su firma y autorización al encargado de la Unidad. La solicitud seguirá avanzando automáticamente a medida que el Jefe de Finanzas, Profesional y Director S.I.G. y Administrador Municipal firmen las solicitudes, notificando el avance al sectorialista.

El proceso de ejecución general de la solicitud de compra, se encuentra diagramado en la Ilustración 13.

Ilustración 13: Proceso de Ejecución General de la Solicitud. Propuesta de mejora.



Hasta aquí todos los procesos de compras siguen los mismos pasos, por lo que para mejor explicación se separaran los pasos en función de cada tipo de compra.

Compra vía Trato Directo. Propuesta de mejora.

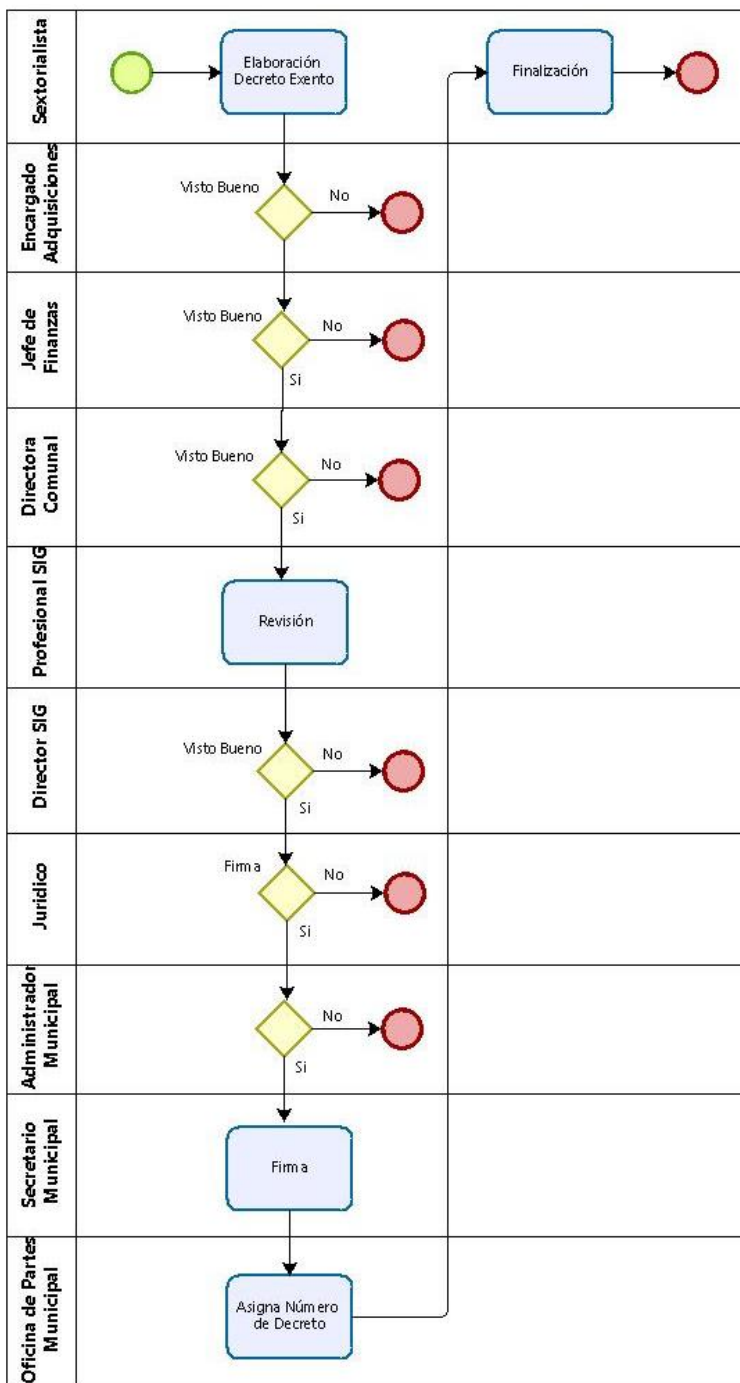
En este tipo de compra intervienen diferentes tipos de participantes, documento y actividades por lo que para mejor comprensión este proceso se encuentra diagramado en la Ilustración 14, confección de Decreto Exento.

Se elabora la justificación del trato directo y se hace el Decreto Exento. Para esto el sectorialista de compra deja disponible en la plataforma el documento para visto bueno de su Encargado de Unidad y para las firmas del Jefe de Finanzas, Directora Comunal, Profesional S.I.G., Director S.I.G., Asesor Jurídico, Administrador Municipal y Secretario Municipal para solicitar su firma. Cabe

mencionar que una vez firmado por el nivel jerárquico correspondiente, el documento a firmar se libera automáticamente al siguiente nivel.

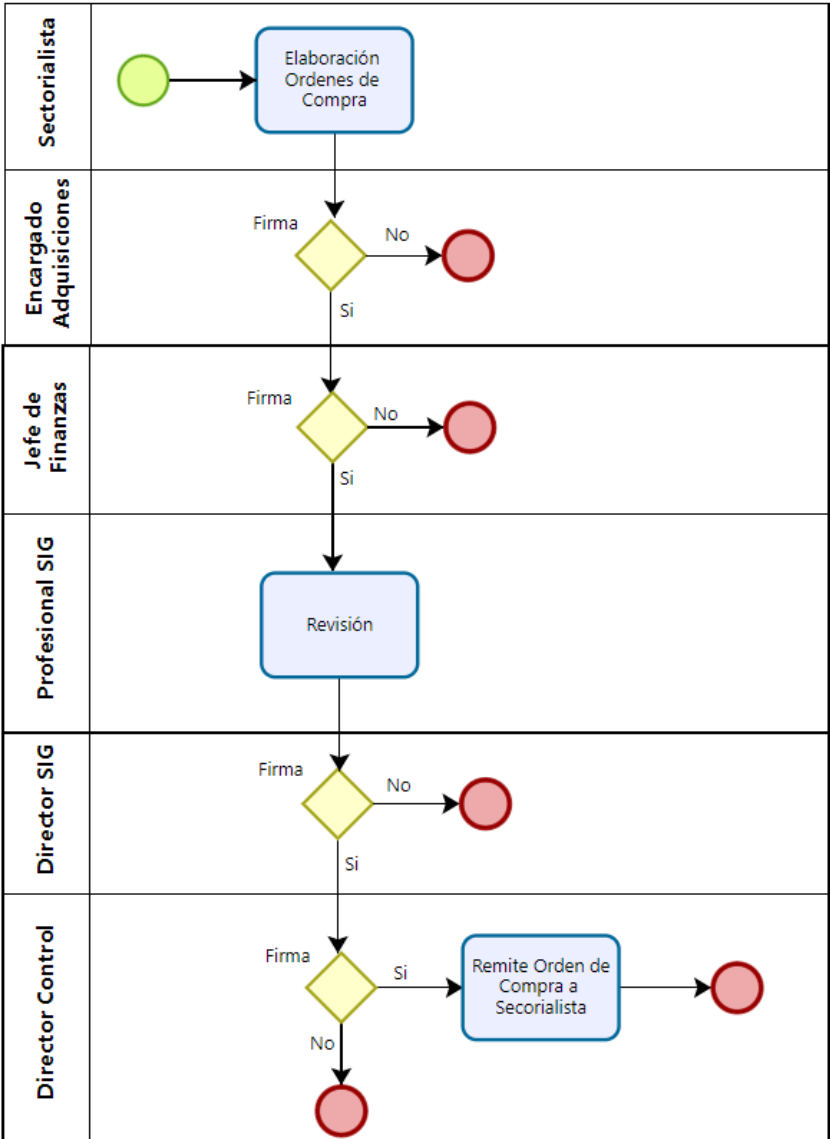
Una vez que el documento está firmado por el Secretario Municipal, el Decreto cae en la casilla electrónica de Oficina de Partes Municipal, en donde individualizan el Decreto automáticamente con un número y queda disponible por plataforma a la Unidad de Adquisiciones D.A.E.M. con copia a la Oficina de Partes D.A.E.M., para que se continúe materializando la compra.

Ilustración 14: Tipo de Compra Trato Directo, confección Decreto Exento.
Propuesta de mejora.



El sectorialista comienza a confeccionar la orden de compra interna, una vez que está listo lo deja disponible a firma electrónica al Encargado de la Unidad, Jefe de Finanzas, Profesional S.I.G., Director S.I.G. y de Control Interno. Este último deja disponible en la plataforma el documento, para que el sectorialista finalice la compra, enviando por el portal de Mercado Público los antecedentes firmados y la orden propia del portal, tal como lo indica la Ilustración 15.

Ilustración 15: Tipo de Compra Trato Directo, confección Orden de Compra. Propuesta de mejora.



Compra vía Convenio Marco. Propuesta de mejora.

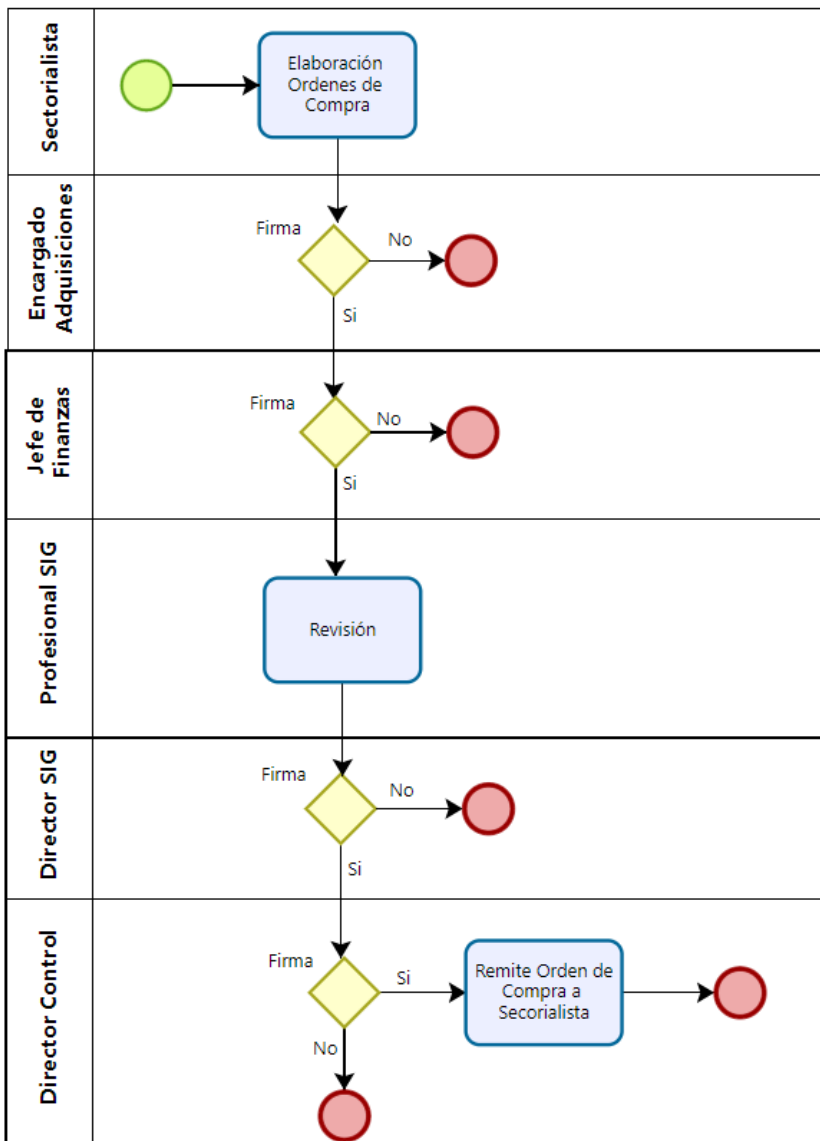
Posterior al subproceso de confeccionar la Orden de Pedido, corresponde en el caso de compra vía Convenio Marco, realizar los siguientes pasos, los que también se detallan en la Ilustración 16:

Con la Orden de Pedido autorizada en mano, el sectorialista comienza a realizar la Orden de Compra en la plataforma de Mercado Público, buscando los ID de cada

producto o servicio, lo deja pendiente mientras comienza a confeccionar la Orden de Compra interna.

Una vez que está listo lo deja disponible a firma en la plataforma al Encargado de la Unidad, Jefe de Finanzas, Profesional S.I.G. y Director S.I.G. y de Control Interno. Este último deja disponible el documento, para que el sectorialista finalice la compra, enviando por el portal de Mercado Público los antecedentes firmados y la orden propia del portal.

Ilustración 16: Tipo de Compra Convenio Marco. Propuesta de mejora



Compra vía Licitación. Propuesta de mejora.

Posterior al subproceso de confeccionar la Orden de Pedido, corresponde en el caso de compra vía Licitación, la confección de los Decretos Exento, lo que también se detalla en la Ilustración 17. Cabe mencionar que la elaboración de este documento, en el relato está consignado como Decreto de llamado a licitación y

Decreto de adjudicación, sin embargo en la diagramación solo está modelado una vez para no redundar en ello, toda vez que el proceso es idéntico.

Pues bien, se elaboran las bases técnicas y administrativas de la licitación y se hace el Decreto Exento de Llamado a Licitación. Para esto el sectorialista de compra deja disponible en la plataforma el documento para visto bueno de su Encargado de Unidad y para las firmas del Jefe de Finanzas, Directora Comunal, Profesional S.I.G. y Director S.I.G., Asesor Jurídico, Administrador Municipal y Secretario Municipal para solicitar su firma. Cabe mencionar que una vez firmado por el nivel jerárquico correspondiente, el documento a firmar se libera automáticamente al siguiente nivel.

Una vez que el documento está firmado por el Secretario Municipal, el Decreto cae en la casilla electrónica de Oficina de Partes Municipal, en donde individualizan el Decreto automáticamente con un número y queda disponible por plataforma a la Unidad de Adquisiciones D.A.E.M. con copia a la Oficina de Partes D.A.E.M., para que se continúe materializando la compra.

El sectorialista sube al portal de Mercado Público el Decreto de Llamado a licitación y posterior a los días que contempla las bases administrativas, el sectorialista cierra las ofertas en la plataforma y comienza a reunir los antecedentes de cada proveedor, para realizar la evaluación técnica.

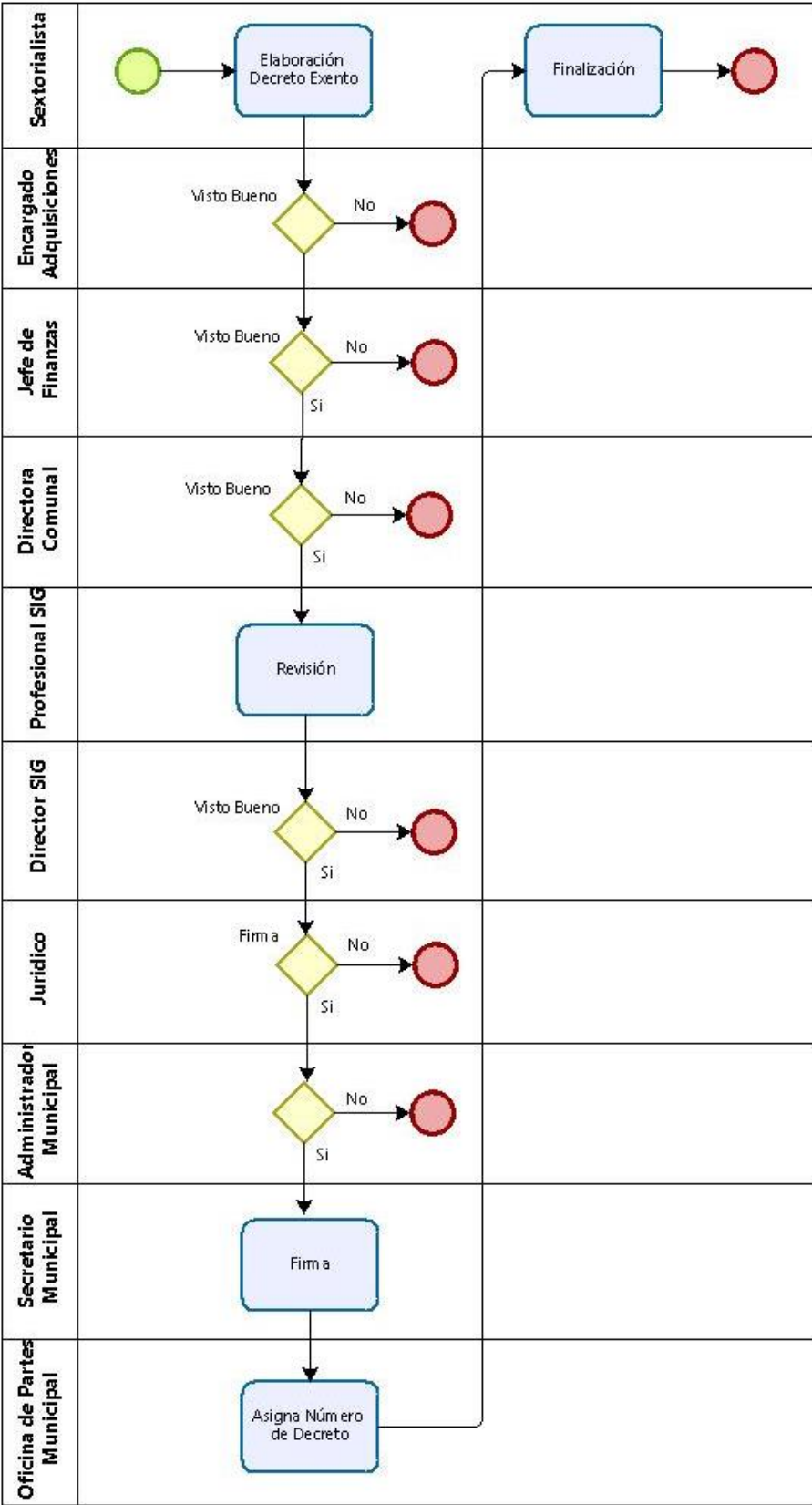
En esta etapa del proceso se elige al proveedor que reúne todos los requisitos consignados en las bases técnicas y administrativas, entonces corresponde adjudicar la Licitación, por tanto, el sectorialista elabora el Decreto Exento de adjudicación.

Cuando el Decreto está listo, el sectorialista de compra deja disponible en la plataforma el documento para visto bueno de su Encargado de Unidad y para las firmas del Jefe de Finanzas, Directora Comunal, Profesional S.I.G. y Director S.I.G., Asesor Jurídico, Administrador Municipal y Secretario Municipal para solicitar su firma. Cabe mencionar que una vez firmado por el nivel jerárquico correspondiente, el documento a firmar se libera automáticamente al siguiente nivel.

Una vez que el documento está firmado por el Secretario Municipal, el Decreto cae en la casilla electrónica de Oficina de Partes Municipal, en donde individualizan el Decreto automáticamente con un número y queda disponible por plataforma a la Unidad de Adquisiciones D.A.E.M. con copia a la Oficina de Partes D.A.E.M., para que se continúe materializando la compra.

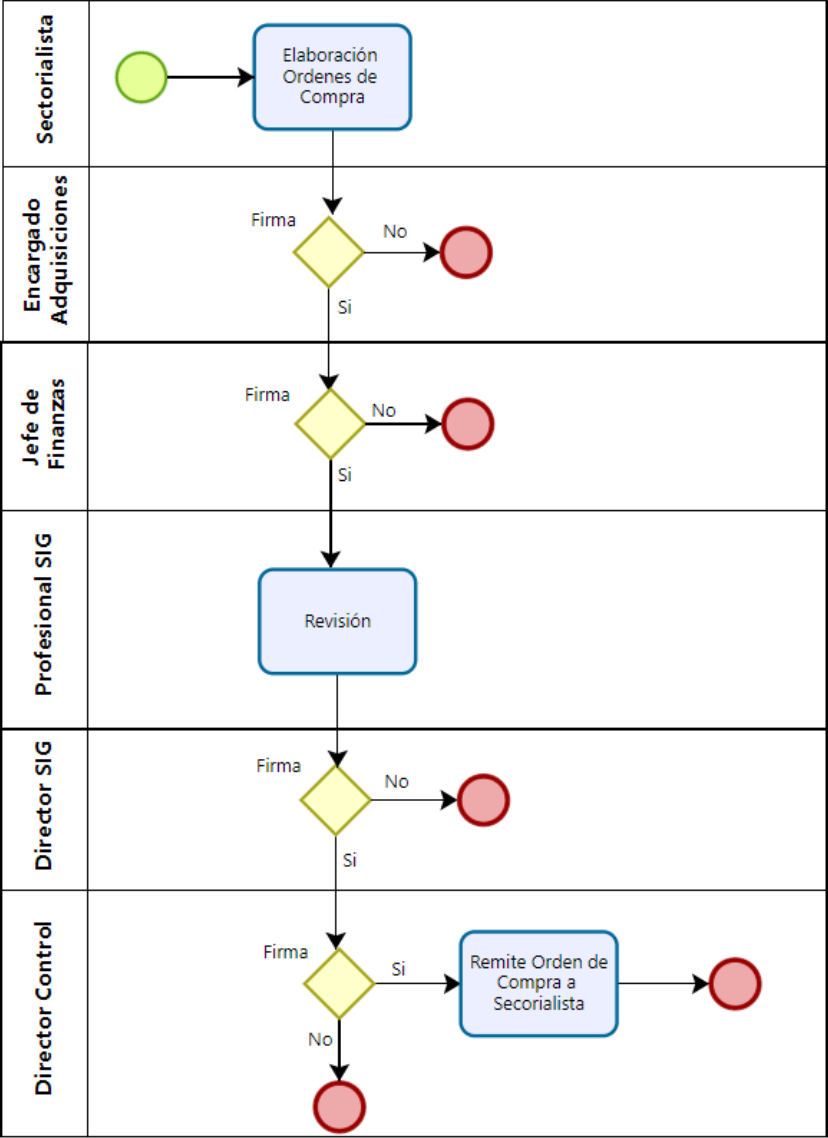
Finalmente, el sectorialista recibe el Decreto Exento de adjudicación firmado, comienza a elaborar la Orden de Compra del sistema interno.

Ilustración 17: Tipo de Compra Licitación, confección Decreto Exento. Propuesta de mejora.



Una vez que la orden de compra está lista la deja disponible a firma en la plataforma al Encargado de la Unidad, Jefe de Finanzas y Director S.I.G. y de Control Interno. Cuando este último Director ya ha firmado, de acuerdo a la normativa de compras públicas, el sectorialista finaliza el proceso, tal como lo indica la Ilustración 18.

Ilustración 18: Tipo de Compra Licitación, confección Orden de Compra. Propuesta de mejora.



4.5.2 Identificación de Participantes.

En consecuencia del levantamiento de información y del análisis del proceso de compra, es que en este trabajo se propone que los participantes que interactúen, son los que se detallan en la Tabla 9.

El cambio que se propone con la herramienta informática es suprimir la labor administrativa que realizan las secretarías de cada Jefatura y Dirección, debido a que su labor ya no sería necesaria en razón de las pruebas lógicas del sistema y del registro y visualización del estado de los documentos automático.

Así también se suprime la participación de las estafetas, toda vez que los documentos son enviados en formato electrónico y no físico.

Finalmente, la participación de ambas Oficinas de Partes queda circunscrita solo a una entidad de informaciones con un usuario básico, sin acceso a modificar, puesto que la asignación del número que individualiza ciertos documentos de compra en el caso de la Oficina Municipal sería una función automática de la plataforma. Por tanto, no tendrían injerencia en el proceso de compra.

Tabla 9: Participantes del proceso de compra. Con propuesta de mejora.

N°	Cargo	Área o Departamento	Descripción del Cargo
1	Director	Establecimiento	Dirige y coordina todas las actividades educativas de su comunidad. Autoriza electrónicamente la solicitud de adquisición del Establecimiento.
2	Jefe UTP	Establecimiento	Coordina las actividades técnico pedagógicas del Establecimiento. Desde esta perspectiva visa la solicitud del funcionario a cargo.
3	Profesional	Establecimiento	Funcionario a cargo de una Unidad determinada del Establecimiento. Se encarga de levantar solicitudes de compra al Jefe de UTP.
4	Directora	Departamento de Educación (D.A.E.M.)	Coordina y dirige las actividades educativas de todos los establecimientos educacionales y jardines infantiles Municipales de la comuna. Toma conocimiento del inicio del proceso de adquisición de un bien o servicio.

N°	Cargo	Área o Departamento	Descripción del Cargo
5	Profesionales	Coordinador U.T.P., Finanzas y Profesional S.I.G.	Apoyan las actividades técnico pedagógicas, financieras y de normativa, según corresponda. Revisa que las solicitudes y documentos de compra estén alineadas al plan de mejoramiento escolar, al presupuesto y a la normativa vigente.
6	Jefe	Finanzas D.A.E.M.	Lidera y coordina las decisiones financieras, asegurando una correcta administración de los recursos. Autoriza las solicitudes de compra de acuerdo al ítem presupuestario.
7	Encargado	Adquisiciones D.A.E.M.	Dirige y coordina la Unidad de Adquisiciones. Decide el sectorialista y tipo de compra que se ejecuta. Visa y firma electrónicamente los documentos.
8	Sectorialista	Adquisiciones D.A.E.M.	Encargado de materializar la compra, y de llevar registros de ello. Ejecuta las instrucciones del Encargado de Adquisiciones.
9	Directores Municipales	Administración Municipal, Director S.I.G., Control Interno y Asesor Jurídico.	Colaboran y gestionan permanentemente al Alcalde. Autorizan por medio de la firma electrónica los documentos de compra.
10	Secretario	Secretaría Municipal	Dirige las actividades del Concejo Municipal y Alcalde. En las compras su firma electrónica actúa como Ministro de fe, dando por hecho que todos los procesos se encuentran en regla.

Con la propuesta de mejora, los participantes del proceso disminuyen a quince personas.

4.5.3 Matriz de Asignación de Responsabilidades.

En relación a la Matriz de asignación de responsabilidad es que este trabajo propone cambios en la responsabilidad que tienen los Directores y Jefes, puesto

que son ellos los que tendrán la responsabilidad de ejecutar que los documentos de compra avancen al siguiente nivel jerárquico correspondiente, lo que actualmente hacen las secretarías administrativas. Por lo que la matriz de responsabilidades propuesta se detalla en la Tabla 10. Así también para el caso del Director del Establecimiento Educacional, también se genera la responsabilidad de ejecutar el envío de documentos y de elaborar el memorándum pre cargado. Todo lo anterior para dar celeridad al proceso de compra de bienes y servicios.

R: Responsable

E: Ejecutor

C: Consultado

I: Informado

Tabla 10: Matriz de asignación de responsabilidades. Con propuesta de mejora.

Actividades/Roles	Profesional del establecimiento	Jefe Unidad Técnico - Pedagógica	Director Establecimiento	Administrativo Of. de Partes D.A.E.M.	Directora D.A.E.M.	Coordinador Pedagógico	Coordinador Financiero	Jefe de Finanzas	Encargado de Adquisiciones	Sectorialista de Compra	Directores Municipales	Profesional S.I.G.	Secretario Municipal	Oficina de Partes Municipalidad
Levantamiento de solicitud de compra.	R E	I												
Autorización y Visación de levantamiento de solicitud.	I	R E	R E											
Creación y envío de memorándum de solicitud para el D.A.E.M.		I	R E											
Recibir, visar y /o firmar documentos del proceso de compras y dejarlo				I	R E			R E	R E		R E	R E C		I

Actividades/Roles	Profesional del establecimiento	Jefe Unidad Técnico - Pedagógica	Director Establecimiento	Administrativo Of. de Partes D.A.E.M.	Directora D.A.E.M.	Coordinador Pedagógico	Coordinador Financiero	Jefe de Finanzas	Encargado de Adquisiciones	Sectorialista de Compra	Directores Municipales	Profesional S.I.G.	Secretario Municipal	Oficina de Partes Municipalidad
disponible para el siguiente nivel jerárquico.														
Verificar que las solicitudes cumplan con la normativa, P.M.E. y recursos financieros.						R E C	R E C							
Ejecutar los procesos de compra.										R E				
Actuar como Ministro de Fe de los documentos													R E	

Con esta propuesta, la asignación de responsabilidades es clara, es decir, quienes firman, tienen la responsabilidad de pasar el documento al siguiente nivel jerárquico correspondiente, a fin de que el proceso de compra se siga materializando.

4.5.4 Modelar Procesos Identificados.

Definir Proceso a Modelar.

Proceso de digitalización y modernización de solicitudes de compra de establecimientos educacionales al Departamento de Administración de Educación Municipal.

Clasificación del Proceso.

En relación a la clasificación del proceso, se evidencia en la Tabla 11 los cambios que propone la herramienta informática, toda vez que las actividades son de tipo orquestación, es decir una sola coordinación, lo que favorece la celeridad del proceso y la identificación de responsabilidades.

Tabla 11: Clasificación de proceso. Con propuesta de mejora.

N°	Nombre Proceso	Tipo de Proceso
1	Levantamiento de la solicitud de compra en el Establecimiento.	Orquestación.
2	Aprobación de la solicitud por parte del Director del Establecimiento.	Orquestación.
3	Creación y envío de memorándum de solicitud a la Directora Comunal.	Orquestación.
4	Visar memorándum por la Directora Comunal y dejarlo disponible para el próximo proceso.	Orquestación.
5	Visar memorándum por el coordinador técnico y financiero.	Orquestación.
6	Visar documento de compra por el profesional de apoyo de S.I.G.	Orquestación.
7	Autorización de la solicitud de compra por el Jefe de Finanzas. Y Dejarlo disponible al próximo nivel jerárquico.	Coreografía.
8	Ejecución de la solicitud de compra.	Colaboración.
9	Proceso de firmas de autorización del D.A.E.M.	Colaboración.

En esta nueva clasificación del proceso, se evidencia que la mayoría de las actividades o tareas son de tipo orquestación lo que implica que las funciones son de una sola coordinación, favoreciendo la rapidez del proceso de compra.

Comprensión del Proceso.

La comprensión del proceso considerando la propuesta de mejora se detalla en la Tabla 12, en donde lo que se suprime es la intervención y revisión de las secretarías administrativas, sin embargo, por normativa de compras públicas se mantienen las interacciones con las jefaturas y Directores, y por protocolo interno también se mantienen los profesionales que asesoran las decisiones de sus superiores. Este nuevo proceso al ser electrónico y al avisar sobre los plazos

en que se deben ejecutar las tareas, permite concretar los procesos de compra en tiempos menores.

Tabla 12: Comprensión del proceso. Con propuesta de mejora.

N°	Entrada	¿Quién?	¿Qué?	¿Cómo?	¿Condición?	Salida
1	Solicitud de adquisición a Jefe de U.T.P. Establecimiento.	Funcionario responsable.	Hacer solicitud.	Mediante un memorándum, en donde se detalla la necesidad que se desea satisfacer.	-	Memorándum de solicitud de adquisición.
2	Revisar y visar documento.	Jefe U.T.P.	Revisar y visar solicitud.	Mediante la inspección del documento.	¿Se adecúa al marco pedagógico? Sí: Se visa. No: Se rechaza solicitud.	Memorándum del funcionario responsable visado al Director del Establecimiento.
3	Revisión y autorización de la solicitud.	Director Establecimiento.	Revisar y autorizar solicitud.	Mediante la inspección del documento.	¿Se adecúa a la comunidad educativa?	Memorándum del funcionario responsable visado por el Director del Establecimiento.
4	Solicitud al D.A.E.M.	Director Establecimiento.	Crear memorándum al D.A.E.M. y enviarlo por la plataforma.	Mediante un documento precargado en la plataforma, y luego firmarlo y enviarlo electrónicamente.	-	Memorándum de solicitud al D.A.E.M.
5	Recepción, revisión y visación de documento. Y dejar disponible para el siguiente proceso.	Directora D.A.E.M.	Recepcionar, revisar y visar solicitud.	Mediante la inspección del documento.	¿Se adecúa al marco pedagógico? Sí: Se visa. No: Se rechaza solicitud.	Memorándum del Establecimiento visado. Documento disponible para el próximo proceso.
6	Recepción y visación de documento. Y dejar disponible para el siguiente proceso.	Coordinador U.T.P., Coordinador financiero y profesional S.I.G.	Recibir y visar documento de compra.	Mediante la inspección y análisis del documento.	¿Se adecúa al marco pedagógico, presupuesto o normativa? Sí: Se visa. No: Se rechaza solicitud.	Documento de compra visado. Documento disponible para el próximo proceso.
7	Autorización de solicitud. Y dejar disponible para el siguiente	Jefe de Finanzas.	Revisar y autorizar solicitud.	Mediante la inspección del documento.	¿Se adecúa al ítem presupuestario? Sí: Se visa. No: Se rechaza	Memorándum del Establecimiento autorizado. Documento disponible para

N°	Entrada	¿Quién?	¿Qué?	¿Cómo?	¿Condición?	Salida
	proceso.				solicitud.	el próximo proceso.
8	Decisión de compra y selección de sectorialista.	Encargado de Adquisiciones .	El Encargado de Adquisiciones analiza el documento y decide qué tipo de compra se ejecutará y que sectorialista lo realizará.	Mediante análisis del documento.	¿El documento está correcto en términos técnicos y administrativos? Sí: Se ejecuta la compra. No: Se rechaza.	Memorándum del Establecimiento o autorizado enviado a sectorialista.
9	Ejecución de Compra. Y dejar disponible para el siguiente proceso.	Sectorialista.	Comienza a ejecutar la compra, ya sea Trato Directo, Convenio Marco y Licitación.	De acuerdo a las normativas de la Ley de Compras.	-	Solicitud de compra ejecución. Documento disponible para el próximo proceso.
10	Ejecución de compra. Y dejar disponible para el siguiente proceso.	Directores Municipales.	Verifican los antecedentes. Firman, autorizan y envían por plataforma los documentos de compra.	De acuerdo a las normativas de la Ley de Compras. Y mediante la plataforma.	¿El proceso de compra cumple con la normativa? Sí: Se autoriza No: Se rechaza.	Ejecución de compra firmado. Documento disponible para el próximo proceso.
11	Ejecución de compra	Sectorialista.	Realiza la finalización del proceso de compra.	De acuerdo a la normativa y al envío de los antecedentes a los proveedores seleccionados.	-	Proceso de compra finalizado.

Esta tabla de comprensión del proceso integrada la propuesta de mejora, propone una serie de modificaciones en el proceso de adquisición de bienes y servicios, que tienen relación con la automatización del traspaso de los documentos entre cada nivel jerárquico y por consiguiente la firma, por lo que ahora ya no se debe esperar el traslado físico de los antecedentes y tampoco el registro y revisión de las secretarías o administrativos, toda vez que esto es una función automática de la herramienta informática. Es por ello, que esta propuesta permite ejecutar los procesos de compra de manera más rápida, y con ella dar una respuesta satisfactoria a los establecimientos y específicamente a los usuarios, que son los niños, jóvenes y adultos que pertenecen a los establecimientos educacionales.

CONCLUSIÓN.

La Educación es un proceso continuo y que permanentemente se encuentra en análisis; tanto a nivel del aula con los alumnos durante las clases, como también a nivel Docente y Directivo en donde entra en discusión las formas y contenidos que son más adecuadas de impartir.

Para llevar ello a cabo, los Gobiernos de la mayoría de los Países del Mundo posicionan a la Educación como proceso clave en el Desarrollo de los mismos, ocupando siempre en cada uno de los presupuestos del Estado, las mayores inversiones de recursos, los cuales esperan verse reflejados a mediano y largo plazo, en Sistemas de Enseñanza Pública robustos y con alumnos con alta capacidad de aprendizaje y de adaptación a los desafíos que el País presenta.

Un pilar importante dentro de nuestro Sistema Educacional Público han sido los D.A.E.M; los cuales desde sus inicios han tenido que solventar las exigencias que presentan cada uno de los Establecimientos Municipales de los que se encuentran a cargo. Si bien ellos cuentan con el respaldo y apoyo de las diferentes instituciones Públicas, desde el Ministerio de Educación entre muchas otras instituciones, existen aspectos los cuales son necesarios de mejorar, ya que actualmente generan ineficiencias los cuales perjudican en gran manera, la calidad del servicio prestado por parte de ellos a la Comunidad Educativa.

Dentro de los aspectos a mejorar, y del cual es el tema principal de este trabajo, es la del proceso de solicitud y adquisición de Bienes y Servicios que llevan a cabo los Establecimientos Educativos y el D.A.E.M de la Comuna de Linares.

En esta investigación, la cual permite al lector comprender de manera clara y sistemática el problema planteado, se logró evidenciar por medio de cada uno de los objetivos diseñados, que posteriormente se dieron cumplimiento, la existencia de ineficiencia en el proceso en términos de diseño, tiempo y el costo que ello conlleva administrativamente. Como consecuencia de lo anterior, se provocaba que las adquisiciones o servicios prestados no tuvieran el impacto y/o resultados esperados por parte de los Establecimientos Educativos, y de esta forma no poder responder al nivel de las exigencias que el Sistema Educativo demanda.

Para lograr mitigar estas consecuencias y entregar a la vez una solución que beneficiaría a la Comunidad Educativa, es que en esta Investigación se plantea una Propuesta de Mejora, en donde se recomienda la implementación de un Sistema Informático, el cual permitirá generar mayor eficiencia en el proceso de adquisición de bienes y servicios, un mejor aprovechamiento de los recursos tanto

económicos como de los funcionarios pertenecientes a la institución y que ello se vea reflejado en la calidad de servicio que el D.A.E.M entrega a cada una de las Instituciones de Enseñanza Municipal de las que es responsable.

Dentro de las recomendaciones y/o sugerencias que se pueden entregar, además de la propuesta antes mencionada; es poder establecer una auditoria de procesos que permitiese evidenciar los aspectos que pueden ser optimizados y cuales ya no sean necesarios, con lo cual se genera una mayor eficacia del mismo. Otra sugerencia relevante a considerar, es llevar a cabo una automatización de procesos en cada una de las facetas que lleva a cabo el D.A.E.M en términos de Gestión y Administración, ya que la utilización de recursos informativos (Softwares, Equipamiento Tecnológico, entre otros) posibilita una rapidez considerable en términos de servicio al usuario y permite una mayor eficiencia de los recursos que siempre son escasos en las instituciones Públicas. Finalmente, es recomendable el diseño e implementación de Manuales de Procedimientos, los cuales favorecerán a la adecuada asignación de los roles que llevarán a cabo los funcionarios en las diferentes tareas y/o procedimientos que demanda el D.A.E.M, como también, para que de esta manera se logre una mayor comprensión de ellos mismos en términos de las tareas o perfiles que su cargo exige para el cumplimiento de las labores del Departamento.

Si bien la extensión del trabajo permite un desarrollo y una presentación adecuada de la investigación; se evidenciaron a lo largo de este proceso, algunas limitaciones que dificultaron la realización de la misma. Podemos mencionar principalmente, la presencia de una época de pandemia a nivel Mundial, lo cual dificultó en muchas ocasiones la recolección de la información necesaria, como además de la programación en términos de reuniones con actores relevantes y la constante reprogramación de actividades como consecuencia de la inestabilidad de la situación en el que el País en ese momento se encontraba. Pero a pesar de ello, se logró dar cumplimiento a cada uno de los objetivos, en consecuencia se obtuvieron los resultados planteados.

Para finalizar, si bien este trabajo se enfoca a un aspecto de las variadas tareas y/o funciones que realiza el D.A.E.M en términos de Gestión y Administración, se invita al lector a continuar las investigaciones que evidencien posibles mejoras en los Servicios prestados a la Comunidad Educativa, tales como en Programas de Integración Escolar (P.I.E.), Subvenciones Escolares Preferenciales (S.E.P), gestión de Personas, entre otros. Ello permitiría mejorar la calidad de los mismos, optimizarlos y llevarlos al nivel de las demandas y/o exigencias que el Sistema Educativo Público requiere y que constantemente busca nuevos caminos u

horizontes que posibiliten la adecuada implementación de la Educación y enseñanza en nuestro País.

BIBLIOGRAFÍA.

- Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal.* (2020). Obtenido de <https://daemlinares.cl/web/wp-content/uploads/2020/02/PADEM-2020.pdf>
- Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal.* (2020). Obtenido de <https://daemlinares.cl/web/wp-content/uploads/2020/02/PADEM-2020.pdf>
- BCN. (2003). Obtenido de http://www.dipres.gob.cl/598/articles-22254_doc_pdf.pdf.
- BCN. (2003). Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=211480>
- BCN. (2006).
- BCN. (Noviembre de 2017). Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1111237>
- BCN. (2019). Obtenido de https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/27084/1/Ley_N__19.886_de_compras_publicas.pdf
- BCN. (Junio de 2019). Obtenido de <https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/ley-general-de-educacion>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.* (s.f.). Obtenido de https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2020&idcom=7401
- CAIGG, C. (2016). *Boletín 89 Propuestas Metodológicas para el Levantamiento y Modelamiento de Procesos.* Santiago : Ministerio Secretaría General de Gobierno .
- CAIGG, C. (2016). *Documento Técnico N°88 Conceptos Generales sobre Enfoque de Proceso de Negocios.* Santiago : Ministerio Secretaría General de la Presidencia .
- CEME. (2015). *Concejo Ejecutivo Modernización del Estado: Agenda de Modernización del Estado de Chile.* Obtenido de <https://modernizacion.gob.cl>
- Cristensen, T., & Laegreid, P. (2010). *The Ashgate Research Companion to New Public Management* . Routledge .
- DAEMLinares. (s.f.). Obtenido de <http://daemlinares.cl/web/unidades/#utp>
- DAEMLinares. (s.f.). Obtenido de <http://daemlinares.cl/web/unidades/#finanzas>
- DAEMLinares. (s.f.). Obtenido de <http://daemlinares.cl/web/unidades/#rrhh>
- DAEMLinares. (s.f.). Obtenido de <http://daemlinares.cl/web/unidades/#junji>
- Dendal, D., & Moreno, D. (2016). *Transparencia y Modernización del Estado en Chile: Brechas entre la teoría y la Práctica.* . Obtenido de <http://www.revistaenfoques.cl/index.php/revista-uno/article/view/407>
- Doña, K. (2006). *Síntesis del Proceso de Modernización del Estado de Chile.* Obtenido de <https://biblioteca.esucomex.cl/RCA/S%C3%ADntesis%20del%20proceso%20de%20modernización%20del%20Estado%20en%20Chile.pdf>.
- Enlaces. (2015). Obtenido de <http://www.enlaces.cl/sobre-enlaces/historia/>
- Larroza, M., & Pepe, M. (2016). Vista de Herramienta CIRM y las Nuevas TIC'S como Soporte del Gobierno Electrónico.

Marcel, M. (2006). *Reflexiones acerca del Proceso de Modernización del Estado de Chile y desafíos futuros*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3575/357533666008>

Mizala, A. (2007). *La economía política de la reforma educacional en Chile*.

Morales, M. (2014). *Nueva Gestión Pública en Chile; Orígenes y Efectos* . Obtenido de Revista de Ciencia Política : <http://ojs.uc.cl/index.php/rcp/article/view/11988/10876>

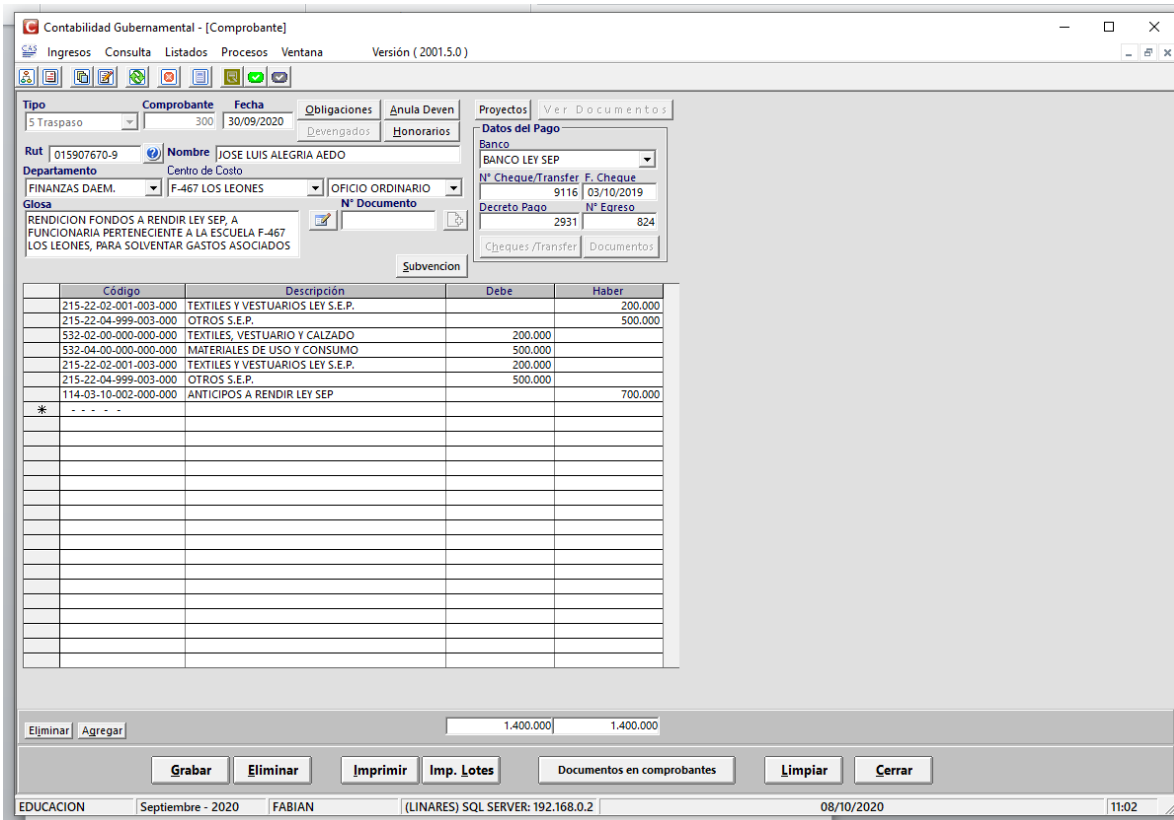
Peralta, E. (2016). *Teoría General de los Sistemas Aplicado a Modelos de Gestión*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6832738>.

SUBDERE. (s.f.). Obtenido de <http://www.subdere.gov.cl/divisi%C3%B3n-administrativa-de-chile/gobierno-regional-del-maule/provincia-de-linares/linares>

ANEXOS

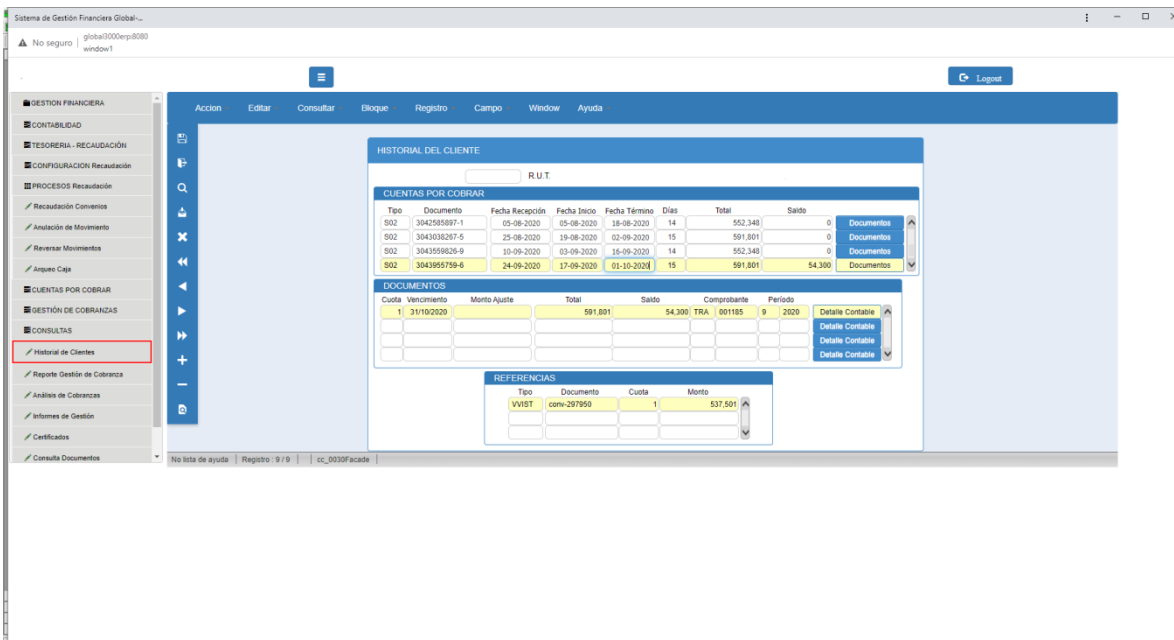
Anexo 1:

Sistema CAS Contable, Ejemplo de traspaso financiero de cuentas contables.



Anexo 2:

Global Services. Ejemplo de función del sistema que indica listado de licencias médicas y ordenes de reposo de funcionario consultado.



Anexo 3:

Eged Personal y Remuneraciones. Ejemplo de función del sistema que indica información tal como datos personales, tipo de relación contractual, ausencias e información previsional del funcionario consultado.

Anexo 4:

SIAPER. Ejemplo de la función de registro de licencias médicas.

Anexo 5:

Carrera Docente. Ejemplo de sección de plataforma en donde se pueden registrar las licencias médicas de los funcionarios docentes.

The screenshot shows a web browser window with the URL `carreradocente.d/table-of-contents/declar/licmed/ovesia/`. The page header includes the logo of the Ministry of Education (Ministerio de Educación) and the Government of Chile (Gobierno de Chile). The main content area is titled 'Ingreso de licencias' and contains a form with the following fields:

- Docente * (text input)
- Rut (text input)
- N° de licencia * (text input)
- Fecha de Inicio * (calendar icon)
- Fecha de Término * (calendar icon)
- Tipo de Licencia Médica * (dropdown menu)
- Medio Día (radio buttons for No and Si)

A 'Guardar' button is located below the form. The footer of the page includes contact information for the Ministry of Education and logos for 'Gobierno Transparente' and 'Ley de transparencia'.

Anexo 6:

Mercado Público. Ejemplo de selección de productos para compra a través de la plataforma.

The screenshot shows the ChileCompra Mercado Público search results page. The top navigation bar includes links for 'ChileCompra', 'Mercado Público', 'ChileProveedores', 'Capacitación', and 'Centro de Ayuda'. The search bar contains the text 'Ingresar ID producto, nombre, palabra clave, proveedor...' and a 'BUSCAR' button. The results section shows 63 results for the search term 'materiales de oficina' in the category 'Artículos escolares'. The first three results are:

ID	Producto	Desde
ID-1538441	Tijeras hand zurdo mango plastico 13 cm unidad	\$ 285
ID-1664817	Tijeras hand ambidiestra unidad	\$ 376
ID-1108975	Tijeras hand oficina 17.5 cm 6" unidad	\$ 451

Anexo 7:

Transparencia Financiera. Ejemplo de rendición de recursos de acuerdo a la normativa que rige la subvención.

Visualizador Libros Percibidos

Subvenciones: FAEPC2018, FAEPC2018, FAEPC2017, GENERAL, PIE, PRORRETIENCIÓN, INTERNADO, MANTENIMIENTO, SEP, REFUERZO
Saldo Disponible: \$ 141551805

Alias	Descripción	Monto
310100	INGRESOS POR SUBVENCIONES	\$ 12.201.234.279
310200	BONIFICACIONES E INCREMENTOS REMUNERACIONALES	\$ 4.059.148.825
310300	SUBVENCIONES ESPECIALES	\$ 4.619.760.010
310400	RELIQUIDACIONES, DEVOLUCIONES Y PAGOS MANUALES	\$ 291.078.512
310500	DESCUENTOS Y MULTAS	\$ -44.305.517
310600	BONOS Y AGUINALDOS LEY DE REAJUSTE SECTOR PÚBLICO	\$ 990.703.757
310700	OTROS INGRESOS FISCALES	\$ 98.810.185
310800	INGRESOS PROPIOS ESTABLECIMIENTO	\$ 2.400.000
310900	DONACIONES	\$ 9.947.591
311100	OTROS INGRESOS	\$ 476.468.520
500000	SALDO INICIAL	\$ 618.870.520
9000000	INGRESOS POR GASTOS NO ACEPTADOS	\$ 0
9100000	AJUSTES POR RECTIFICACIÓN	\$ -1.253.705
9200000	OTROS AJUSTES	\$ 0
Total:		\$ 2332682957

Alias	Descripción	Monto
410100	GASTOS REMUNERACIONALES	\$ 18.749.128.498
410200	GASTOS POR BONOS Y AGUINALDOS LEY DE REAJUSTE SECTOR PÚBLICO	\$ 860.078.356
410300	OTROS GASTOS EN PERSONAL	\$ 128.744.972
410400	APORTES PREVISIONALES	\$ 877.379.228
410500	ASESORÍA TÉCNICA Y ACTIVIDADES DE INFORMACIÓN, INSTRUCCIÓN Y ORIENTACIÓN	\$ 159.732.058
410600	GASTOS EN RECURSOS DE APRENDIZAJE	\$ 454.580.528
410700	GASTOS EN EQUIPAMIENTO DE APOYO PEDAGÓGICO	\$ 189.035.115
410800	GASTOS BIENESTAR ALUMNOS	\$ 162.253.903
410900	GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 517.339.972
411000	SERVICIOS BÁSICOS	\$ 242.099.493
411100	SERVICIOS GENERALES	\$ 13.799.555
411200	MULTAS E INTERESES	\$ 0
411400	ARRIENDOS DE INMUEBLES	\$ 0
411500	ARRIENDOS DE BIENES MUEBLES	\$ 1.704.500
411600	GASTOS EN CONSTRUCCIÓN Y MANTENCIÓN DE INFRAESTRUCTURA	\$ 239.244.873
411700	GASTOS MANTENCIÓN Y REPARACIÓN DE BIENES MUEBLES	\$ 8.148.912

Anexo 8:

Licencia Médica Portal Empleador. Página principal de plataforma que permite realizar búsqueda de licencias médicas tramitadas.

Portal de tramitación de Licencias Empleadores

Tramitar licencias | **Licencias tramitadas** | Empleadores

Manual tramitación licencia haga [click aquí](#)
Manual administración de usuario haga [click aquí](#)

Licencias tramitadas

Filtrar licencias

Folio:
Rut trabajador:
Fecha desde:
Fecha hasta:

Debe incluir el dígito verificador sin guión
No debe incluir guiones ni puntos (Ej: 175967044)

Estado:
Empleador:

Licencias

¿Tienes alguna pregunta? #Hablemos

Anexo 9: Detalle de cálculo tiempo y costo de procesos.

TIEMPO Y COSTO							
N°	Nombre de Proceso	Gastos Generales	Costo Gasto General	Participantes	Tiempo Dedicación Exclusiva al proceso (Minutos)	Gasto Personal (Total Minutos)	Costo Total (Gasto General + Gasto Personal)
1	Creación de Solicitud	Oficina, Electricidad, Papel, Pasajes	\$ 6.000	Docente	40	\$ 4.952	\$ 18.611
				Jefa UTP	10	\$ 1.697	
				Director	10	\$ 1.705	
				Secretaria Director	25	\$ 1.527	
				Estafeta	60	\$ 2.729	
2	Aprobación de Solicitud	Oficina, Electricidad	\$ 5.000	Encargado Oficina de Partes	10	\$ 641	\$ 17.327
				Secretaria Dirección	10	\$ 745	
				Director DAEM	10	\$ 3.177	
				Coordinador SEP	15	\$ 2.343	
				Encargado Financiero	15	\$ 2.463	
				Jefe de Finanzas	10	\$ 1.757	
				Secretaria Finanzas	15	\$ 1.202	
3	Adquisición Trato Directo	Formularios, papel, movilización, oficina, electricidad	\$ 20.000	Encargado de Adquisiciones	20	\$ 3.284	\$ 71.094
				Sectorialista Adquisiciones	200	\$ 14.240	
				Secretaria Finanzas	10	\$ 801	
				Jefe de Finanzas	15	\$ 2.635	
				Secretaria SIG	10	\$ 755	
				Director de Servicios Incorporados a la Gestión (SIG)	15	\$ 4.239	
				Estafeta	120	\$ 5.459	
				Fiscalizador Control Interno	25	\$ 4.394	
				Director de Control Interno	15	\$ 5.426	
				Secretaria Administración	10	\$ 616	
				Administrador Municipal	10	\$ 3.183	
				Secretario Municipal	10	\$ 4.073	
				Funcionario Oficina Partes Municipal	15	\$ 1.183	
				Funcionario Oficina Partes DAEM	15	\$ 805	
				3	Adquisición Licitación	Formularios, papel, movilización, oficina, electricidad	
Sectorialista Adquisiciones	300	\$ 21.360					
Integrante Comisión Evaluadora 1	120	\$ 18.743					
Integrante Comisión Evaluadora 2	120	\$ 18.743					
Integrante Comisión Evaluadora 3	120	\$ 18.743					
Secretaria Finanzas	10	\$ 801					
Jefe de Finanzas	20	\$ 6.367					
Secretaria SIG	10	\$ 755					
Director de Servicios Incorporados a la Gestión (SIG)	20	\$ 5.652					
Estafeta	100	\$ 4.549					
Fiscalizador Control Interno	40	\$ 7.030					
Director de Control Interno	15	\$ 5.426					
Secretaria Administración	10	\$ 616					
Administrador Municipal	10	\$ 3.183					
Secretario Municipal	10	\$ 4.073					
Funcionario Oficina Partes Municipal	15	\$ 1.183					
Funcionario Oficina Partes DAEM	15	\$ 805					
3	Convenio Marco	Formularios, papel, movilización, oficina, electricidad	\$ 15.000	Encargado de Adquisiciones	20	\$ 2.823	\$ 50.232
				Sectorialista Adquisiciones	120	\$ 8.544	
				Secretaria Finanzas	10	\$ 801	
				Jefe de Finanzas	10	\$ 1.757	
				Secretaria SIG	10	\$ 755	
				Director de Servicios Incorporados a la Gestión (SIG)	10	\$ 2.826	
				Estafeta	50	\$ 2.275	
				Fiscalizador Control Interno	15	\$ 2.636	
				Director de Control Interno	10	\$ 3.618	
				Secretaria Administración	10	\$ 616	
				Administrador Municipal	10	\$ 3.183	
				Secretario Municipal	10	\$ 4.073	
				Funcionario Oficina Partes Municipal	10	\$ 789	
				Funcionario Oficina Partes DAEM	10	\$ 536	

Anexo 10:

Actas de reuniones sostenidas

a) Con Jefe de Finanzas, Encargado de la Unidad y sectorialista de compra.



ACTA DE REUNIÓN

Con fecha 02 de noviembre del año 2020, se toma acta de la reunión concretada entre el Jefe de Finanzas Sr. Raul Sanhueza Núñez, Encargado de Adquisiciones Sr. Juan Soto Novoa y Sectorialista de Compra Sr. Antonio Dias Lopez del Departamento de Administración de Educación Municipal de Linares, y los tesisas Srta. Rachel Díaz Beas, Sr. Fabián Poblete Luengo y Sr. Brian Cabaña Toro, a fin de recabar información relevante para presentar Tesis sobre Proyecto de modernización y digitalización de sistema de solicitudes de compra entre los Establecimientos Educativos y el Departamento Municipal de Educación de Linares, para cumplir con los requisitos finales para la obtención del título de Magister en Gestión y Políticas Públicas.

Firman:

 Raul Sanhueza Núñez Jefe de Finanzas	 Juan Soto Novoa Encargado de Adquisiciones	 Antonio Dias Lopez Sectorialista de Compra
 Rachel Díaz Beas Tesisista	 Fabián Poblete Luengo Tesisista	 Brian Cabaña Toro Tesisista

b) Con coordinador técnico y coordinador financiero.



ACTA DE REUNIÓN

Con fecha 03 de noviembre del año 2020, se toma acta de la reunión concretada entre el coordinador de la Unidad de Finanzas Sr. Christopher Muñoz Oyarce y el Sr. Reinier Uribe Quiroz coordinador de la Unidad Técnica Pedagógica del Departamento de Administración de Educación Municipal de Linares, y los tesistas Srta. Rachel Díaz Beas, Sr. Fabián Poblete Luengo y Sr. Brian Cabaña Toro, a fin de recabar información para presentar Tesis para cumplir con los requisitos finales para la obtención del título de Magister en Gestión y Políticas Públicas.

Firman:

  Christopher Muñoz Oyarce Coordinador Financiero		  Reinier Uribe Quiroz * Coordinador U.T.P.
 Rachel Díaz Beas Tesisista	 Fabián Poblete Luengo Tesisista	 Brian Cabaña Toro Tesisista

c) Con director de establecimiento.



ACTA DE REUNIÓN

Con fecha 04 de noviembre del año 2020, se toma acta de la reunión concretada entre el Director del Establecimiento D-452 Carlos Ibáñez del Campo Sr. Alex Arias Castillo del Departamento de Administración de Educación Municipal de Linares, y los tesistas Srta. Rachel Díaz Beas, Sr. Fabián Poblete Luengo y Sr. Brian Cabaña Toro, a fin de recabar información para presentar Tesis para cumplir con los requisitos finales para la obtención del título de Magister en Gestión y Políticas Públicas.

Firman:

 Rachel Díaz Beas Tesisista	 Alex Arias Castillo Director Establecimiento	 Brian Cabaña Toro Tesisista
--	--	--

Municipalidad de Linares
Escuela Carlos Ibáñez Del C.
Dirección
Comisión del Maile

Anexo 11:

Cotización de empresa Effective Response Consulting, para la propuesta de mejora del Departamento de Educación.



COTIZACIÓN

PLATAFORMA eGed®

SISTEMA DE GESTIÓN Y CONTROL DE GASTOS Y RENDICION DE CUENTAS

Planes de Mejoramiento Educativo

Acciones, Solicitudes, Órdenes de Compra, Gastos, y Rendición de Cuentas por Establecimiento

PARA

I. MUNICIPAL DE LINARES DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN

eGed® - Compromiso con el mejoramiento educativo

COTIZACIÓN:

ÍTEM	Producto y/o Servicio
1.-	Implementación SISTEMA DE GESTIÓN Y CONTROL DE GASTOS Y RENDICION DE CUENTAS (CGR) <i>Planes de Mejoramiento Educativo</i> <i>Acciones, Solicitudes, Órdenes de Compra, Gastos y Rendición de Cuentas por Establecimiento</i>
2.-	Este servicio incluye: <ul style="list-style-type: none"> • Implementación Plataforma eGed®, llave en mano en las dependencias del cliente. • Instalación y configuración servidor para soportar sistemas y bases de datos (INCLUYE SERVIDOR). • Implementación plataforma virtualizada con VMware (3 máquinas virtuales, 2 con Windows Server y 1 con Linux) • Instalación y configuración bases de datos. • Instalación y configuración de los sistemas. • Migración y carga de datos en las bases de datos. • Implementación apoyada directamente por personal de nuestra empresa. • Bases de Datos con libre acceso por parte del Cliente, para hacer uso libre de ella y sus datos. • Respaldo de los sistemas. • Respaldo de las bases de datos. • Capacitación (24 horas cronológicas). • Apoyo en los procesos de rendiciones (SUPEREDUC: Superintendencia de Educación). • Soporte, Mantenimiento y Mejora Continua (durante doce meses). • Apoyar y dar continuidad a los Sistemas de la Plataforma eGed® (durante doce meses). • Mejora Continua (<i>nuevas versiones del Sistema, respuesta a solicitudes y requerimientos, durante doce meses</i>).
VALOR OFERTA: TOTAL INVERSIÓN ANUAL (IVA INCLUIDO) \$ 13.994.400.-	

CONDICIONES COMERCIALES

- Forma de Pago : De acuerdo a políticas de la organización
\$ 13.994.400.-(IVA INCLUIDO).
- Vigencia de oferta : 15 días
- Plazo de Implementación : 15 días Hábiles

Capacitaciones adicionales, no consideradas en esta propuesta, solicitadas para los Establecimientos Educativos Municipalizados de Linares podrán ser contratadas de acuerdo a sus necesidades y requerimientos.

Todos los elementos tecnológicos requeridos para el uso del Sistema y que tengan que ver con hardware o software de equipos personales, programas computacionales o accesos a Internet necesarios para acceder al servicio desde los Establecimientos Educativos Municipalizados de Linares, no están incluidos en la presente propuesta, sin embargo TIRESPONSE podrá evaluar particularmente cada una de estas necesidades o requerimientos.

ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA Y RELACIÓN COMERCIAL

- Razón Social : Effective Response Consulting S.A.
- RUT : 76.049.155-1
- Giro : Asesoría, Consultoría, Desarrollo de Software, Servicios Integrales en Informática y Gestión Empresarial.
- Dirección : Huérfanos 1160 Of. 1208 Santiago
- Nombre Fantasía : TIRESPONSE S. A.
- Teléfono : +56 2 25709910 – +56 9419 5122
- Gerente General : Mauricio Godoy Gálvez
- Solicitante : I. Municipal de Linares; Departamento de Educación

Anexo 12: Formato de plataforma propuesta en cotización.

a) Listado de tareas por ejecutar.

The screenshot displays a web application interface for 'ESCUOLA VILLA DEL COBIL - 2020'. The top navigation bar includes links for 'Establecimiento', 'Ingresos', 'Solicitudes de Compra', 'Solicitudes de Contratación', 'Órdenes de Compra', 'Gastos', 'Administración', and 'RRHH'. The main content area is titled 'Panel de Mis Tareas Pendientes' and contains a list of tasks with their respective counts in red boxes:

- Mis Solicitudes de Compra Sin Enviar para "Dar Visto Bueno" 0
- Mis Pendientes de Firma de las Solicitudes de Compra 0
- Mis Reparos Pendientes de las Solicitudes de Compra 0
- Mis Ordenes de Compra Sin Enviar Para "Firma Autorización" 0
- Mis Pendientes de Firma de las Órdenes de Compra 0
- Mis Reparos Pendientes de las Órdenes de Compra 0
- Mis Solicitudes de Contratación Sin Enviar para "Dar Visto Bueno" 0
- Mis Pendientes de Firma de las Solicitudes de Contratación 0

At the bottom of the page, the text 'eCed® Copyright © 2020 Todos los derechos reservados - Desarrollado por Effective Response Consulting S.A.' and 'CGR 5.0.1' are visible. The footer also includes the URL 'http://mnpa.egedp.cj/personal/pendiente-dar-visto-bueno.htm'.

b) Función "creación de orden de compra"

Administrador Sistema GER (SuperAdmin)
DAEM - 2020

Salir

Establecimiento Ingresos Solicitudes de Compra Solicitudes de Contratación Ordenes de Compra Gastos Administración RRIH

Creando Orden de Compra # 20201989

Ver Solicitud de Compra N°99920200273

Fecha Orden de Compra:*
03/12/2020

Afecto IVA(19%) Exento IVA Bol Honorarios (10.75%)

Ítem Presupuestario:
▼ 22.04 - MATERIALES DE USO O CONSUMO

Asignación:
▼ 007: MATERIALES Y UTILES DE ASEO

Acción:
[Ver Acción](#)

Compra Productos, Bienes y Servicios HPV 2 (Gestión de Recursos - Gestión de Recursos Financieros y Administrativos)

Fuente Financia:
Administración Central HPV 2

Proveedor*:
▼ 93558000-5 - DISTRIBUIDORA PAPELES INDUSTRIALES S A

Folio Chile Compra:
1297-236-LE20

N° Orden Compra Interno:

Descripción*:
Adquisición materiales e insumos para actividades programa [HPV U.](#)

c) Interfaz de visualización de tareas.

Administrador Sistema CGR (SuperAdmin)
ESC. D-17 BERNARDO O'HIGGINS RIQUELME - 2020

Establecimiento
Ingresos
Solicitudes de Compra
Solicitudes de Contratación
Órdenes de Compra
Gastos
Administración
RRHH
Salir

Acciones	Estado	Folio		Fecha		Financia	Establecimiento	Rut	Razón Social	Monto Total
		O.C.	O.C.	O.C.	O.C.					
<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; width: 150px; margin-bottom: 5px;"> Q Ver OC Ver PDF Suspender OC Rechazar OC Notificar a Proveedor Generar Gasto </div>	Autorizada	20200249	02/12/2020	SEP	ESC. D-17 BERNARDO O'HIGGINS RIQUELME	76628883-9	CARLOS ULLOA AMPUERO E.I.R.L.	\$3.743.898.-		
	ada	20200248	02/12/2020	SEP	LIC. POLIV. SARA BRAUN	76612197-7	SERVICIO DE LIBRERÍA Y OTROS MAURICIO MANCILLA VELASQUEZ E.I.R.L.	\$2.433.074.-		
	ada	20200247	02/12/2020	SEP	LIC. POLIV. M. BEHETY DE MENEDEZ	76571114-2	SOCIEDAD ALCA LTDA.	\$2.999.945.-		
	ada	20200246	02/12/2020	SEP	LIC. POLIV. M. BEHETY DE MENEDEZ	77148905-2	EL EMPRENDEDOR SPA	\$9.999.903.-		
	Autorizada	20200245	02/12/2020	SEP	LIC. POLIV. M. BEHETY DE MENEDEZ	81698900-0	EDICIONES UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE	\$806.225.-		
	Autorizada	20200244	02/12/2020	SEP	ESCUELA VILLA LAS NIEVES	96810060-2	AG INTERNACIONAL S.A	\$2.761.316.-		
	Autorizada	20200243	02/12/2020	SEP	ESC. E-16 CROACIA	11969562-7	PATRICIO ALEJANDRO CONTRERAS CARDENAS.	\$520.000.-		
	Autorizada	20200242	02/12/2020	SEP	ESC. E-16 CROACIA	11969562-7	PATRICIO ALEJANDRO CONTRERAS CARDENAS.	\$1.949.994.-		
	Autorizada	20200241	02/12/2020	SEP	ESC. E-22 HERMANDO DE MAGALLANES	96810060-2	AG INTERNACIONAL S.A	\$1.168.204.-		
	Autorizada	20200240	30/11/2020	SEP	ESC. E-16 CROACIA	81698900-0	EDICIONES UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE	\$654.500.-		

Mostrando del 1 al 10 de un total de 249 Órdenes de Compra

1 2 3 4 5 >

GGR 4.10-feature/Sails1.x::458cdc46a7967f2f6c278290aef4f2b346efeb

eGed® Copyright © 2020 Todos los derechos reservados - Desarrollado por Effective Response Consulting S.A.

Anexo 13: Detalle de cálculo tiempo y costo de procesos propuesta de mejora.

TIEMPO Y COSTO							
N°	Nombre de Proceso	Gastos Generales	Costo Gasto General	Participantes	Tiempo Dedicación Exclusiva al proceso (Minutos)	Gasto Personal (Total Minutos)	Costo Total (Gasto General + Gasto Personal)
1	Creación de Solicitud	Oficina, Electricidad, Papel, Pasajes	\$ 2.400	Docente	40	\$ 4.952	\$ 10.754
				Jefa UTP	10	\$ 1.697	
				Director	10	\$ 1.705	
				Secretaria Director	0	\$ -	
				Estafeta	0	\$ -	
2	Aprobación de Solicitud	Oficina, Electricidad	\$ 2.000	Encargado Oficina de Partes	0	\$ -	\$ 11.739
				Secretaria Dirección	0	\$ -	
				Director DAEM	10	\$ 3.177	
				Coordinador SEP	15	\$ 2.343	
				Encargado Financiero	15	\$ 2.463	
				Jefe de Finanzas	10	\$ 1.757	
3	Adquisición Trato Directo	Formularios, papel, movilización, oficina, electricidad	\$ 8.000	Encargado de Adquisiciones	20	\$ 3.284	\$ 50.659
				Sectorialista Adquisiciones	200	\$ 14.240	
				Secretaria Finanzas	0	\$ -	
				Jefe de Finanzas	15	\$ 2.635	
				Secretaria SIG	0	\$ -	
				Director de Servicios Incorporados a la Gestión (SIG)	15	\$ 4.239	
				Estafeta	0	\$ -	
				Fiscalizador Control Interno	25	\$ 4.394	
				Director de Control Interno	15	\$ 5.426	
				Secretaria Administración	0	\$ -	
				Administrador Municipal	10	\$ 3.183	
				Secretario Municipal	10	\$ 4.073	
				Funcionario Oficina Partes Municipal	15	\$ 1.183	
Funcionario Oficina Partes DAEM	0	\$ -					
3	Adquisición Licitación	Formularios, papel, movilización, oficina, electricidad	\$ 12.000	Encargado de Adquisiciones	30	\$ 4.234	\$ 126.740
				Sectorialista Adquisiciones	300	\$ 21.360	
				Integrante Comisión Evaluadora 1	120	\$ 18.743	
				Integrante Comisión Evaluadora 2	120	\$ 18.743	
				Integrante Comisión Evaluadora 3	120	\$ 18.743	
				Secretaria Finanzas	0	\$ -	
				Jefe de Finanzas	20	\$ 6.367	
				Secretaria SIG	0	\$ -	
				Director de Servicios Incorporados a la Gestión (SIG)	20	\$ 5.652	
				Estafeta	0	\$ -	
				Fiscalizador Control Interno	40	\$ 7.030	
				Director de Control Interno	15	\$ 5.426	
				Secretaria Administración	0	\$ -	
				Administrador Municipal	10	\$ 3.183	
				Secretario Municipal	10	\$ 4.073	
Funcionario Oficina Partes Municipal	15	\$ 1.183					
Funcionario Oficina Partes DAEM	0	\$ -					
3	Convenio Marco	Formularios, papel, movilización, oficina, electricidad	\$ 6.000	Encargado de Adquisiciones	20	\$ 2.823	\$ 35.997
				Sectorialista Adquisiciones	120	\$ 8.544	
				Secretaria Finanzas	0	\$ -	
				Jefe de Finanzas	10	\$ 1.757	
				Secretaria SIG	0	\$ -	
				Director de Servicios Incorporados a la Gestión (SIG)	10	\$ 2.826	
				Estafeta	0	\$ -	
				Fiscalizador Control Interno	15	\$ 2.636	
				Director de Control Interno	10	\$ 3.618	
				Secretaria Administración	0	\$ -	
				Administrador Municipal	10	\$ 3.183	

			Secretario Municipal	10	\$ 4.073
			Funcionario Oficina Partes Municipal	0	\$ -
			Funcionario Oficina Partes DAEM	10	\$ 536

Anexo 14: Detalle de cálculo tiempo y costo de procesos propuesta de mejora.

N°	Nombre Proceso	Clasificación	Área o Departamento Responsable	Tiempo Exclusivo (Minutos)	Tiempo Total (Días Hábiles)	Costo Total
1	Creación de Solicitud.	Proceso de Negocio	Establecimiento	60	2	\$ 10.754
2	Aprobación de Solicitud.	Proceso de Negocio	Dirección / Finanzas	50	2	\$ 11.739
3	Adquisición Convenio Marco.	Proceso de Negocio	Unidad de Adquisiciones	325	4	\$ 50.659
	Adquisición Trato Directo.	Proceso de Negocio	Unidad de Adquisiciones	215	7	\$ 35.997
	Adquisición Licitación.	Proceso de Negocio	Unidad de Adquisiciones	820	18	\$126.740